

АМАНДА КОУЛМАН



СТРАТЕГІЇ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

ЯК ГОТУВАТИСЯ ЗАЗДАЛЕГІДЬ,
ЕФЕКТИВНО РЕАГУВАТИ
ТА ЦІЛКОМ ВІДНОВЛЮВАТИСЬ

ВИДАВНИЧИЙ ДІМ
ФАБУЛА
#PRO

УДК 339.138:316.77
К55



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.

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.*

Коулман Аманда

К55 Стратегії кризових комунікацій / пер. з англ. О. Татаренко. — Хар-
ків : 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 кому-
нікатора до настання кризи і на будь-якому її етапі. А продумане плануван-
ня, своєчасне реагування та постійна увага до людей допоможуть захистити
бізнес, зробивши його міцним і стійким до будь-яких викликів.

УДК 339.138:316.77

ВІДГУКИ НА КНИЖКУ «СТРАТЕГІЇ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ»

Якщо ви — комунікатор, який намагається поратись у ще більш непе-
редбачуваному світі, тоді ця книжка є своєчасним та цінним посібником.
Аманда Коулман надає цілу низку тематичних досліджень і чітко вимальо-
вує 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 спо-
живачів, жертв тероризму і самих комунікаторів — для ефективної кому-
нікації в умовах кризи та відновлення.

Оана Лунгеску, прес-секретар НАТО

Аманда Коулман, одна з найшанованіших кризових комунікаторок
Великої Британії, написала новий посібник для епохи смартфонів. Її ре-
тельна 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 посіб-
ник 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 Аман-
да 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

ISBN 978-617-522-077-1

© Amanda Coleman, 2020
© О. Татаренко, пер. з англ., 2022
© ВД «ФАБУЛА», макет, 2023

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 Інгер, генеральний директор PRCA,
головний виконавчий директор ICCO
та виконавчий директор LGComms*

Якщо ви перебуваєте у вищій або середній ланках керівництва будь-якого бізнесу, то ви просто зобов'язані мати цю книжку на письмовому столі. Комунікація в умовах кризи дуже часто є набагато важливішою за будь-які проекти, що можуть стосуватися корпорації. І, звісно ж, найважливішим у цьому є випереджальні підготування, знання та швидкі дії. Усі ці необхідні деталі описуються у цій книжці ретельно й на професійному рівні. Автор пояснює всі обставини та кроки в бізнесі із кризою комунікації і радить, як вийти переможцем зі складних ситуацій. Безсумнівно, що вона є людиною, яка розуміє про кризи і те, як із ними поратись, більше, ніж будь-хто з нас — адже саме вона має багаті практичні знання та навчала дуже багато людей у цій галузі. Читаючи її книжку, ви з легкістю отримаєте глибокі знання про управління кризою, але також відчуєте споріднені сучасні тенденції і зміни у бізнесі зв'язків із громадськістю. Ба більше: авторка використовує просту й легку для сприйняття мову та надає декілька чудових досліджень за темою. Настійно рекомендую професіоналам, керівникам і студентам.

*Максім Бехар, генеральний директор M3 Communications Group Inc
та колишній президент ICCO*

Якщо на вашому шляху трапилася криза, вам треба узяти до рук цю книжку. Завдяки ґрунтовній та вдумливій подачі Аманди Коулман ця книжка є обов'язковою для читання серед професійних комунікаторів. Її стратегії комунікацій в умовах кризи просочені теорією, проте також є надзвичайно практичними, і для вас ця книжка стане безцінним ресурсом. Авторка надає план дій, якого варто дотримуватись, і ретельно пояснює, як зробити, щоб найкращий досвід спрацював у реальності. Раджу цю книжку, якщо ви волієте швидко вчитися — оскільки вона негайно ж націлить вас на успіх.

Рейчел Міллер, директор у консультуванні All Things IC

Аманда Коулман представляє новий підхід до кризи комунікацій — що є перспективою для людей. Така призма застосовується на кожному етапі, поки авторка веде вас — охоплюючи своїм поглядом робітників, спільноти і жертви. Також береться до уваги невидимий вплив на лідерів комунікацій та їхні робочі команди — а про нього часто забувають. Для ілюстрації принципів, створених на основі більш ніж 20-річного досвіду щоденної боротьби із кризами, використовуються світові дослідження з цієї теми. Книжка «Стратегії кризових комунікацій» є принципово новим та незамінним супутником для керівників організацій, які прагнуть зробити комунікації досконалими у складні часи.

Венді Моран, старший викладач із дисципліни «Маркетинг та зв'язки з громадськістю», а також керівник програми з магістерства у зв'язках з громадськістю в Університеті Манчестер Метрополітен

*Ця книжка присвячена тим найближчим мені людям, від яких
у незліченному обсязі надходили підтримка, чай та час на відновлення:
Джонатанові, моїм мамі й татові (Прю та Філіпу)
і моїм пухнастим товаришам Едварду, Діггеру та Альберту*

ЗМІСТ

Перелік рисунків і таблиць.....	13
Про автора.....	14
Передмова	15
Подяки	17
1. Ви готові до кризи? Створення та перевірка плану кризової комунікації.....	18
Контроль над висловлюваннями.....	19
План комунікації в умовах кризи	21
Ділимося планом кризової комунікації.....	30
Усвідомлюємо план	33
Висновок.....	39
Примітки.....	40
2. Розпізнавання кризи: що це таке і як її помітити?	41
Що саме створює кризу?	42
Анатомія кризи.....	44
Важливість бути підготовленими	48
Роль комунікатора	53
Висновок.....	58
Примітки.....	59
3. Операційне реагування: підходи та як вони стосуються комунікації.....	60
Перші кроки.....	61
У кого ми можемо навчитися?	67

Військовий підхід.....	68
Підхід служб екстреної допомоги.....	71
Інші підходи.....	75
Міцна основа.....	76
Комунікація в основі реакції.....	78
Висновок.....	82
Примітки.....	83
4. Пам'ятати про людей: яким чином працівники мають бути на першому місці.....	85
Залучення людей.....	86
Утворення зв'язків.....	87
Внутрішня аудиторія.....	87
Вивчення мови.....	88
Необережні слова.....	89
Працівники та відновлення.....	91
Будування успіху на залученні співробітників.....	91
Оцінювання впливу.....	99
Майбутнє для персоналу.....	100
Висновок.....	103
Примітки.....	104
5. Нагорі важко: роль керівництва в умовах кризи.....	105
Управління реакцією на кризу.....	106
Лідерські якості в умовах кризи.....	107
Правильний імідж.....	113
Навчання лідерів комунікації.....	114
Хто такий прес-секретар?.....	115
Підтримка прес-секретаря.....	117
Забезпечення добробуту персоналу.....	119
Контрольні списки лідера.....	120
Висновок.....	124
Примітки.....	125

6. Вплив на спільноту: порання з наслідками.....	126
Із кого складається спільнота?.....	127
Що таке управління наслідками?.....	131
Робота з людьми, які зазнали шкоди, та їхніми родинами.....	133
Комунікація із жертвами.....	135
Принципи комунікації із жертвами.....	136
Що таке управління зацікавленими сторонами?.....	140
Висновок.....	144
Примітки.....	145
7. Це нормально — почуватися ненормально: забезпечення підтримки.....	147
Розпізнавання впливу.....	148
Сучасні навантаження.....	149
Створення стійкої організації.....	150
Утворення стійких спільнот.....	151
Добробут до кризи.....	153
Добробут під час кризи.....	154
Добробут під час відновлення.....	155
Що таке тригерні точки?.....	157
Комунікація та добробут.....	159
Висновок.....	162
Примітки.....	163
8. Стаємо на шлях до відновлення.....	164
Відновлення — що це таке?.....	165
Ухвалення рішення.....	166
Підготовка до відновлення.....	170
Зосереджуємось на відновленні.....	171
Коли немає повернення до нормального життя.....	173
Чотири кити тривалого відновлення.....	173
Звіти й огляди.....	176

Висновок.....	178
Примітки.....	179
9. Тож що буде далі?.....	180
П'ять китів комунікації в умовах кризи	182
Підтримка готовності	188
Догори дригом.	189
Зробіть це зараз	190
Висновок.....	190
Алфавітний показчик	193

ПЕРЕЛІК РИСУНКІВ І ТАБЛИЦЬ

- Рисунок 1.1. Відношення між планом кризової комунікації та планом організаційного реагування
- Рисунок 5.1. Приклад трека репутації
- Рисунок 6.1. Приклад карти зацікавлених сторін для громадських організацій
- Рисунок 6.2. Приклад карти зацікавлених сторін для бізнес-структур
- Рисунок 6.3. Приклад теплокарти управління наслідками
- Рисунок 7.1. Приклад плану тригерних точок із деталізацією відомих подій та оголошень, які можуть вплинути на постраждалих
- Рисунок 8.1. Приклад рівня укомплектованості штату під час кризи
- Рисунок 8.2. Відстеження даних про репутацію в бізнессекторі
- Таблиця 2.1. Приклад орієнтованого на комунікацію плану управління ризиками
- Таблиця 3.1. Приклад системи протоколювання
- Таблиця 4.1. Приклад таблиці комунікації між співробітниками та їх залучення

ПРО АВТОРА

Аманда Коулман — професіонал із PR та комунікацій і має великий досвід управління комунікацією в умовах кризи. Вона є науковим співробітником Сертифікованого інституту зв'язків з громадськістю й Асоціації із зв'язків з громадськістю та комунікацій, а також дипломованим практиком із PR. Аманда веде блог про комунікацію та PR, який має назву «Amandacomms Blog» (<https://amandacomms1.wordpress.com/>).

ПЕРЕДМОВА

Після багатьох років боротьби із кризами та розробки ефективних стратегій комунікації, які б працювали, хоч би що сталося, мені захотілося знайти спосіб поділитись своїм досвідом і допомогти іншим комунікаторам. Іноді здавалося, що у мене виникла нова криза, з якою я мушу стикатись щодня, і це перетворилось на норму. Проте для багатьох професіоналів у галузі PR та комунікацій криза може відбутися лише раз за їхню кар'єру, і вони опиняться вкинутими до середовища із великими ставками та високим тиском. Сподіваюсь, що ця книжка заохотить людей розмірковувати про кризу, розвиватися та готуватись до дня, коли вона настане. Коротко кажучи, вона про те, як інвестувати час у те, щоб бути здатними поратись із найтемнішими днями, які можуть спіткати будь-який бізнес.

З усього мого власного досвіду стало ясно, що є певні аспекти реагування на комунікацію в умовах кризи, які не були враховані. Якщо коротко, можна звести це до одного слова, і це — люди. Ми, можливо, й витратили час на складання планів, якісь процеси або процедури, але я досить упевнена, що жодне з цього не має належного враховування впливу на людей. Саме людей — як усередині організації, так і, що важливо, тих, які зазнали шкоди від кризи. Це ті аспекти, на яких мені захотілося зосередитись та заохотити інших людей оновити свій погляд на спілкування в умовах кризи.

Ця книжка охоплює весь період кризи — від моменту її появи, протягом її тривання та періоду впливу наслідків, включно із переходом до відновлення. Метою книжки є провести вас крізь кожну фазу, надати детальну інформацію про те, на що варто звернути увагу, що слід зробити, та поради щодо того, як покращити вашу реакцію. Водночас існує певна кількість деталізованих досліджень, у яких описано організації, що реагували на кризу й показали, де все працює добре, а в чому можна було б покращити їхню реакцію.

Усім, хто працює над плануванням комунікації та розвитком стратегії, поради з цієї книжки стануть корисними, але якщо ви є старшим мене-

джером або генеральним директором, який мусить відповідати на кризу, ця книжка так само допоможе.

Володіння потрібними знаннями та розуміння є першим кроком до розробки ефективної стратегії комунікації в умовах кризи. Якщо ви хочете бути готовими зреагувати, тоді вам потрібно інвестувати час просто зараз.

ПОДЯКИ

Працюючи над цією книжкою, я маю подякувати всім тим людям, які підтримували мене у легкі та важкі часи, Сертифікованому інституту зв'язків з громадськістю та Асоціації зі зв'язків із громадськістю та комунікацій, Крістін Таунсенд із *MusterPoint* та Луї Манну, колишньому головному керівнику. Я вдячна робочій групі з *Kogan Page* за їхню постійну підтримку.

1

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 оперативним 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 елементу, 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 надходитимуть 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, оснований 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 *Gjorv* 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, системі 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 набути 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 шафах 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 чиїсь 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 скористатись 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 закрие собою можливості 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 зустрітись, 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:

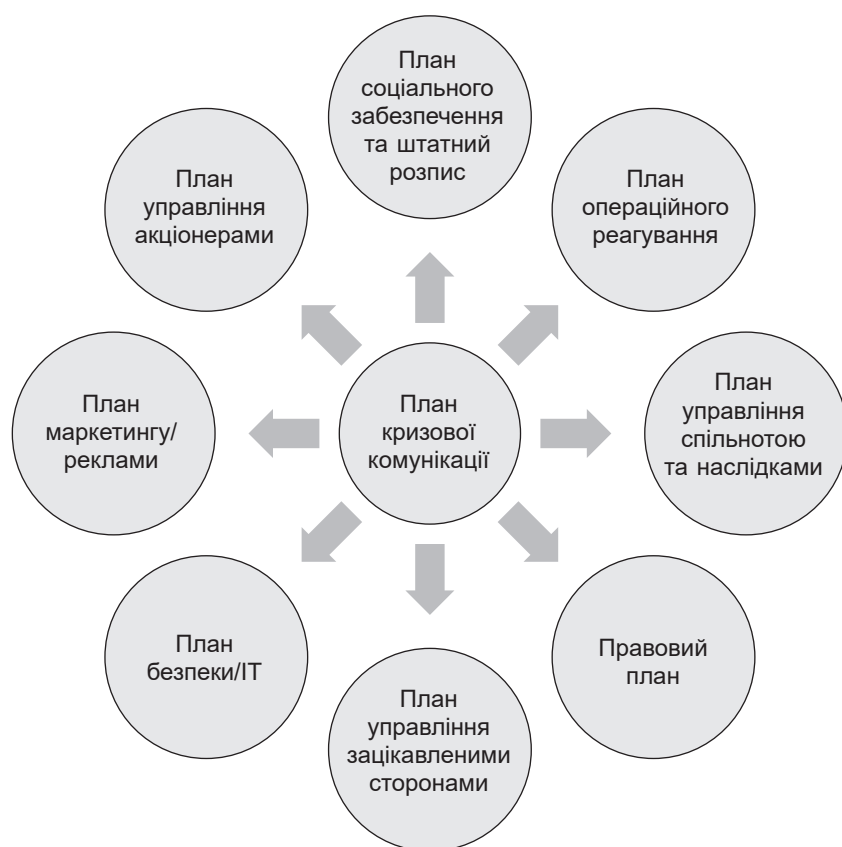
- мета плану;
- підхід до ситуації;
- комунікаційні пріоритети;
- структура відповіді, зокрема ролі й обов'язки;
- сценарії та основні моменти;
- пріоритетні канали;
- залучення зацікавлених сторін;
- ресурси;
- перегляд і оцінювання.

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 кожну сходинку 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 переконайтеся, що це відображено у підході, який ви плануєте застосувати під час кризи. За умови вправного керування кризова комунікація може зміцнити й підняти 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 плануються 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.

Пріоритетні канали

У роботі з кризою вам треба звернутись до елементів чинних комунікаційних стратегій, а також задіяти знання та проникливість. Із стратегій, які вже існують, ви зрозумієте, звідки беруть інформацію пріоритетні аудиторії бізнесу та куди вони звертаються за оновленням, коли виникає криза. Кількість наявних сайтів соціальних мереж і цифрових платформ величезна, і намагатися обслуговувати їх усі було б важкою роботою. Замість тонкошарового поширювання новин усіма цифровими платформами зосередьтесь на тих, де є головна аудиторія, та визначте ті канали, яким надасте пріоритет у планах. Наприклад, якщо ви часто буваєте на *Facebook* або *LinkedIn*, то визначте їх пріоритетними каналами для вашої комунікаційної реакції. Проте не варто нехтувати іншими, більш традиційними каналами комунікації: місцевими ЗМІ, спілкуванням віч-на-віч, довідковими службами та передовими працівниками. Сенс у тому, щоб докласти зусиль комунікаційної реакції там, де вона матиме найбільший вплив, а для цього необхідно розуміти аудиторію та мати докладну інформацію про клієнтів.

Залучення зацікавлених сторін

Ми вже торкалися цієї теми, коли розглядали сценарії та з'ясовували, як вони можуть стати в пригоді під час розробки ключових повідомлень. Виконання вправи з окреслення переліку зацікавлених сторін є важливим для всіх аспектів комунікаційної діяльності. Це дозволить бізнес-структурі зрозуміти, хто саме є її головною аудиторією та як на неї можна впливати, а це під час кризи стає вирішальним моментом. Комунікувати із тими групами — чи то вони є акціонерами, чи інвесторами, органами регулювання або агенціями-партнерами — необхідно впродовж кризи. Комунікація у такий період може побудувати довіру та впевненість у бізнес-структурі, а також показати, що бізнес тримає ситуацію під контролем — і це так само сприятиме розвитку міцних стосунків у майбутньому. Чітко усвідомте, хто є важливим для зв'язку впродовж кризи; як побачимо, їхня впевненість у тому, що їм докладно відомий план, стане важливою частиною підготовки для усунення будь-якої кризи.

Ресурси

Інтенсивність кризи не схожа ані на що, із чим комунікатору доведеться стикнутись потім. Беручи до уваги наявність каналів цілодобових новин та сайтів соціальних мереж, це є відповідальністю 24 години на добу, а для ефективної роботи знадобляться декілька людей. Розробляючи ролі

та сектори відповідальності, ви краще усвідомите, скільки саме людей вам треба, щоб упоратись із реагуванням. Важливо, щоб ви могли заручитися доступом до ресурсів, і це варто зробити за короткий час. Спершу обміркуйте, які ресурси вам потрібні, потім визначте, звідки їх узяти. Такі плани й механізми мають бути під рукою, щоб у разі необхідності залучити додаткових людей — із самої бізнес-структури або ж із зовнішніх установ. Знадобляться час, зусилля та обачливість, щоб вдало вийти з кризи. Для всього цього потрібно мати досить ресурсів. Щойно ви визначите, звідки надійдуть ці ресурси, переконайтесь, що залученим людям або робочим командам зрозумілі ролі, які вони виконуватимуть. Про це йтиметься більш докладно згодом у цьому ж розділі, коли ми поміркуємо, як саме слід просувати план у межах бізнесу та як переконатись, що певний рівень готовності досягнуто.

Ресурси можна брати від:

- комунікаційного персоналу;
- інших працівників з відповідними знаннями або досвідом комунікації;
- осіб, які могли бути долучені до комунікаційної команди;
- взаємодопомоги (визначте працівників партнерських установ або бізнес-структур, яких можна залучити для допомоги);
- працівників агенції;
- позаштатних працівників або працівників, найнятих іззовні за контрактом.

Перегляд і оцінювання

Традиційні методи оцінювання не стануть на користь кризовій ситуації на початкових стадіях реагування. Проте важливо розвивати спроможність переглядати вплив певної діяльності. Переконайтесь, що у вашому плані визначено, як та коли буде переглянуто й оцінено комунікаційну роботу. Можуть бути наявними ключові тригерні точки, які спонукають до перегляду й оцінювання діяльності — наприклад, коли виконується головна операційна діяльність. Зібрана інформація сприятиме розробці плану завдяки уточненню, що спрацювало, а що містить прогалину. Перегляд та оцінювання дуже відрізняються від моніторингу ЗМІ, необхідного під час кризи. Моніторинг ЗМІ виконують, щоб перебувати в курсі сказаного у соціальних мережах і традиційних медіа-ресурсах. Знати це треба, щоб виправляти неточності й удосконалювати обмін повідомленнями та

активність. Оцінювання плану кризової комунікації потрібне для розуміння репутації організації, довіри до бізнес-структури й — у довгостроковій перспективі — упевненості в ній. Це має відбутися в головних моментах, які, ймовірно, частково стануть складовою операційного реагування — наприкінці фази кризи, коли бізнес переходить до відновлення, і потім, коли фаза відновлення закінчується. Саме тоді можна висунути на перший план наявні методи оцінювання комунікаційної діяльності. Скористайтесь Інтегрованою системою оцінювання, розробленою АМЕС¹, щоб заручитися деякими вказівками та ясністю щодо сфер оцінювання, якими можна скористатися. Раніше ми обговорювали, що треба мати напхвату правильну технологію, яка може запрацювати, щойно виникне криза. Предметами першої необхідності, які треба мати із собою або ж у легкому доступі, є ноутбук і смартфон. Ви повинні мати змогу скористатися ними будь-якої хвилини. Треба публікувати повідомлення і реагування на сайті організації та в соцмережах — тому переконайтесь, що маєте доступ до будь-яких платформ і систем — тобто вам потрібні такі паролі, що забезпечать швидкий доступ до них. Якщо організацією встановлені засоби контролю, що запобігають доступу до соціальних мереж із комп'ютерів бізнес-структури, то розгляньте можливість залучення позамережевого комп'ютера. Технологія може допомогти у креативному розвитку комунікації, доки триває криза, і це буде розглянуто в наступному розділі.

Ділимося планом кризової комунікації

Коли ви витратили час на розробку плану комунікації в умовах кризи, то просунулись у напрямку досягнення готовності до будь-якої проблеми або інциденту, які можуть трапитись або виникнути. Наступний крок — переконатись, що деталі плану повідомлені бізнес-структурі. Чому це важливо? Бо від цього залежить упевненість, що план є чітко зрозумілим усім, хто, за ймовірністю, буде залучений до будь-якого кризового реагування. До таких людей належать генеральний директор, очільники відділів, персонал з обслуговування клієнтів та всі інші працівники, що беруть участь у будь-якій частині комунікаційного реагування. Існує багато способів вбудувати план у робоче середовище. Просто почніть із повідомлення плану, поясніть його людям, а також зробіть доступним з будь-яких спіль-

¹ АМЕС (*Association for Measurement and Evaluation of Communication*) — провідна світова асоціація, що об'єднує експертів у галузі медіавимірювань та оцінювання ефективності PR. У складі АМЕС понад 140 членів із 40 країн, серед яких провідні світові піар-агенції, державні відомства та некомерційні організації.

них комп'ютерних систем. Поділіться планом не лише з людьми всередині організації, а, як уже було сказано, і з працівниками інших організацій, яким треба знати про цей план. Пам'ятайте про план залучення зацікавлених сторін. Його варто розробити, оскільки ним можна буде скористатися для сприяння комунікації за планом.

Наступною фазою є встановлення ретельної та регулярної програми тестування. Це не тільки стане запорукою того, що ваш план готовий до втілення, а також надасть упевненості, що люди, яких було детально поінформовано під час передачі плану, мають ґрунтовні знання про подальшу роботу.

У щільному розкладі завжди важко знайти час на тестування сценаріїв і тренування, але існують основні способи підготовки до кризи та підтримання готовності діяти стрімко, коли вона настане. Уявіть футбольну команду, якій треба підготуватись до пенальті. Гравцям не щоразу потрібне тренування з пенальті, та вони й ніколи не знають, коли матч буде вирішено за допомогою пенальті. Комунікатори рідко стикатимуться із кризами, але коли матимуть із ними справу, усі залучені люди мають виконати свої ролі та бути кращими у власній грі. Завдяки тренуванням і плануванню на випадок потенційної кризи ви перебуватимете у стані готовності.

Проводячи будь-яке тестування плану або тренування, ви намагаєтесь знайти наявні прогалини в реагуванні та прийняти той факт, що все може спрацювати не досить ефективно. Можливо, це звучить як неправильний підхід, але йдеться лише про неправильне ставлення, визначення прогалин і висвітлення затримок — завдяки чому план можна розвивати до впевненості, що він є доречним та готовим до використання у разі виникнення кризи. Якщо показати, де саме плани не спрацюють, можна додати покращень — тож слабкі сторони відкривають можливості. Плани будуть розроблені з урахуванням знань і можливого досвіду, проте навіть з оглядом на досвід вони потребують перевірки та перероблення. Під час такої роботи визначити найбільш доцільний та ефективний спосіб дії можна за допомогою паперової версії плану. Тоді в разі виникнення кризи ваші дії будуть успішнішими. Плани необхідно випробувати на коректність у реальних умовах. Саме так недоліки стануть явними. Жодна організація не хоче шкодувати після кризи, що не робила більше тестувань і тренувань раніше. Вкладаючи час ще до виникнення проблеми, ви збережете гроші й час із настанням кризи, а також побудуєте стійкий бізнес і команду. Створення стійкості є важливим елементом успішної реакції на кризу. Це можна зробити у два способи: на рівні окремої особи та бізнесу загалом. Стійкість покращить готовність і здатність людей реагувати на кризу за допомогою вказівок,

планів та дій, а також зробити їх упевненими і спроможними приймати рішення. Якщо бізнес поки що нестійкий, на створення його стійкості піде певний час. Культура організації має сприяти розвитку стійкої робочої сили. Системи та сам процес грають велику роль у створенні стійкої організації, проте це також є частиною культури й «відчуття» бізнесу. Генеральний директор і топ-команда є центром утворення певної культури всередині організації, яка сприймає провал як можливість для навчання. Якщо плани, дії та їх тестування впродовж «нормального» періоду проведені правильно, тоді наготові буде стійка робоча сила, здатна перевірити й оцінити плани надзвичайних ситуацій.

Випробування сценарію та тренування можна провести кількома способами. Настільні й кабінетні вправи вимагають невеличкого планування, але всі зусилля є виправданими. Вправи, що містять живі рольові ігри, неймовірно корисні, бо вносять елемент реальності, водночас вимагають величезних ресурсів під час планування і проведення. Ці широкомасштабні, наближені до реального життя рольові вправи здебільшого проводять військові та державні відомства, правоохоронні органи й екстрені служби. Вони часто потребують волонтерів для участі у таких заходах, наприклад для виконання ролі журналістів або представників громадськості, тож варто з'ясувати, чи не можна вам долучитися до однієї з таких вправ, якщо її проводить інша організація. Якщо ви зможете туди потрапити, тоді й побачите, як усе працює разом та як можна застосувати якусь вправу. Безсумнівно, що набуті знання можна буде використати у вашому власному плануванні кризової комунікації та майбутніх вправах.

Якщо поглянути на галузі підвищеного ризику, то багато організацій мають у запасі випробувальні процедури. У харчовій індустрії режим тестування матимуть хімічна обробка і транспортування. При цьому фокус буде спрямований на операційну активність. Гарною вихідною точкою буде перевірити ваш план комунікації в умовах кризи, додавши комунікаційний елемент у заплановану операційну активність. Такий сценарій уже буде розроблено, і тому легше просто додати його в комунікаційне реагування як вправу в режимі реального часу, не докладаючи великих зусиль. Перемовтесь із спеціалістами з техніки процесу, які відповідають за такі вправи, та заохотьте їх зробити це реалістичнішим, додавши до випробування комунікаційний елемент. Зрештою, жодна криза або надзвичайна ситуація не трапляється, не зачепивши громадської уваги.

Якщо доступних вправ чи тестів не заплановано, ви можете провести вправу з ухилом у комунікацію. Продивіться сценарії, які ви окреслили у плані, та визначте, які з них найбільш ймовірно трапляться: кібератака, неуспіх товару або послуги — та побудуйте уявний кабінетний сценарій,

за допомогою якого можна перевірити комунікаційну реакцію. Заручившись послугами зовнішньої агенції, яка може допомогти вам розробити таку вправу і протестувати план, ви отримаєте гарантію, що випробування проводиться ретельно та під посиленням контролем. По всьому світу є компанії, які працюють із кризовою комунікацією, проводять відповідні тренінги і мають досвід такої роботи. Забезпечити незалежний перегляд вашого реагування і плану кризової комунікації — це єдиний надійний спосіб справді виявити будь-яку слабку сторону. Це усуває найменшу можливу упередженість в оцінюванні плану та реагуванні на випробування, оскільки жодна людина не має стосунку до цього плану. Також це дає експертний погляд на запропонований та розписаний вами підхід — отже, ви матимете більше впевненості у розроблених вами планах.

Усвідомлюємо план

Тренування має бути ретельно розробленим, щоб воно дозволило проаналізувати потрібні аспекти плану. Тобто — усвідомте свої вразливі місця, і знову ж таки: це може зробити зовнішня компанія або окрема особа, коли вони розроблятимуть тестування. Серед аспектів, обов'язкових до перегляду, є швидке сповіщення про проблему чи інцидент, швидкість і якість перших повідомлень, здатність відповідати на запитання як ЗМІ, так і соціальних мереж, керування інформацією в міру розвитку ситуації та спроможність пристосувати свій підхід, заяви і план для відтворення мінливої природи кризи. Що детальнішим є тренування, то більше ви будете здатні оцінити власні дії у запланованому підході. Якщо ви маєте цілий день або навіть два, тоді сценарій може спрацювати ніби в реальному житті або ж наближено до реалу, що забезпечить більшу достовірність. Треба зауважити: навіть якщо у вас є лише півдня, вам варто спромогтись детально виконати якусь із настільних вправ.

Важливо упевнитись, що сценарій є максимально реальним для всіх, хто бере в ньому участь. Має бути схожим на те, що інцидент або проблема дійсно відбувається. Тобто люди мають поводитись так само, як у разі реального ідентичного випадку. Дуже корисно додати секцію ЗМІ — у вигляді псевдожурналістів, які можуть ставити запитання у міру розвитку сценарію. Вони робитимуть так, як робили б, повідомляючи про кризу як подію, і ставитимуть складні й незручні запитання. Треба перевірити здатність відповідати на них і пристосовуватись до ситуації. Розробити тест, до якого входить елемент соціальних мереж, доволі проблематично, але за останні роки декілька компаній розвинули системи, які можуть керувати

моделюванням кризи та удавати її зростання у цифровому просторі. Це специфічна сфера роботи, і вона є важливою складовою будь-якого тренування чи тестування сценарію. Соціальні мережі з'являться там, де виникає або розвивається більшість криз, тому внесення їх у власний план кризової комунікації навіть не обговорюється.

У будь-якому тренуванні, що проводиться, мають брати участь ключові люди зсередини організації. Генеральний директор, керівники відділів та всі, кого призначили на якусь роль, що їй треба виконувати під час реалізації плану кризової комунікації. Прес-секретар, люди, які підтримують робочу силу, персонал служби підтримки клієнтів — кожний, хто виконує якусь роль у комунікації, має взяти участь у тестуванні. І знову ж: якщо участь цих людей неможлива, тоді їм необхідно хоча б чітко розуміти план та власну роль у його розвитку. Їм треба знати, як усі елементи складаються один з одним, усвідомлювати структуру, процес підписання та діяльність із залучення зацікавлених сторін. Головна роль з консультування в операційному реагуванні належить комунікаторам. Ми розглянемо це детальніше в наступних розділах.

Тренування буде більш достовірним, якщо вам вдасться залучити зацікавлені сторони та інших людей, які виконуватимуть певні ролі в комунікаційному реагуванні, або ж сфери, пов'язані із комунікаційною відповіддю. Коли тренування розробляють лише для перевірки комунікаційного реагування, а не — зазначали раніше — як частину обширнішого операційного сценарію, обміркуйте, кого слід долучити до цієї діяльності. Якщо до плану кризової комунікації у сектор залучення зацікавлених сторін включені головні контролюючі органи або агенції, подумайте, як саме вони могли б узяти участь у тренуванні. Для розвитку дій зацікавлених сторін у цій сфері також було б корисним вирішити, чи достатньо їхнього плану для реагування на кризу. Ніколи не бійтеся працювати разом з людьми, яких варто буде мати поруч під час кризи. Коли щось трапиться, ви стикнетеся з тими самими проблемами, що вже виникали в інших агенціях, тож зможете часто допомагати одне одному в реагуванні. Це стосується заяв, обміну інформацією та надання інформації ключовим фігурам ще до того, як їх попросять прокоментувати подію.

Там, де це не є можливим через делікатність проблем, конфіденційність або інші організаційні ускладнення, варто хоча б обговорити план із комунікаторами з ключових груп зацікавлених осіб. Чітке уявлення про спосіб, у який різні агенції й організації зреагують на кризу, допоможе побудувати послідовне викладення фактів та обмін інформацією. Така послідовність стане у пригоді як постраждалим людям, так і широкій громадськості.

Якщо наявний добре розвинений та зрілий погляд на ризики й управління кризою в бізнесі, тоді, можливо, ви відчуваєте в собі сили долучити громадськість — клієнтів або ж користувачів даної послуги. За умови, що їх ретельно поінформують про сценарій та очікування від них, ці люди могли б забезпечити цінний погляд збоку на намічений підхід та формулювання, які планується використати. Щоправда, для багатьох організацій це може бути надто віддаленим кроком, тож як безпечнішу альтернативу можна представити обговорення плану із фокус-групою та збирання думок громадськості щодо її очікувань стосовно публічних подій. І якщо заради зміцнення плану зробити це відкрито, зрештою він міг би вийти цілком завершеним та розвинутим.

План комунікації в умовах кризи потребує обов'язкового постійного перегляду й розвитку. Не можна написати його та залишити на полиці або в якомусь розділі сайту на роки. Організації весь час змінюються, розвиваються й адаптуються. Характер роботи змінюватиметься з часом. Фокус буде стосуватись різних аспектів, новий генеральний директор може привнести інші цінності, середовище може змінитись разом із новою побудовою бізнесу і новими технологіями. Або ж представлення нового сервісу та нової продукції може призвести до нових ризиків у бізнесі. План кризової комунікації треба переглядати й оцінювати, враховуючи ці зміни обставин — тоді він буде виправлений та готовий до використання.

ПАМ'ЯТКА ДО ТРЕНУВАННЯ

1. Якщо це можливо, залучіть колег до розробки тренування.
2. Зосередьте тренування на головних сферах ризику.
3. Розгляньте, чи можна залучити якусь агенцію, щоб та керувала тренуванням.
4. Вирішіть, чи виконуватимете ви тренування із повним відіграванням ролей чи робитимете кабінетний розгляд.
5. Залучіть до участі у тренуванні головних людей ізсередини організації.
6. Обговоріть, чи можливо залучити до тренування комунікаторів із ключових організацій зацікавлених сторін.
7. Візьміть на себе керування фокус-групою, до якої входять представники громадськості, щоб перевірити їхню реакцію відповідно до плану та будь-який підготовлений обмін інформацією.
8. Постійно переглядайте план, зважайте на результат, отриманий від тренування, і зміни в організації та її операційному середовищі.

РОЗГЛЯНЬМО КОНКРЕТНИЙ ВИПАДОК

Теракт у Норвегії

22 липня 2011 року один чоловік приніс до Норвегії розгром. Усе почалося з вуглецевої бомби, яку підірвали в урядовому кварталі Осло. Та бомба вбила вісьмох людей і вразила понад 200. Не минуло й двох годин, як відбулася друга атака — на острів Утоя у Тюріфйорді, де був розташований молодіжний табір Лейбористської партії. Терорист, самотній вовк Андерс Брейвік був одягнений у форму офіцера поліції та відкрив вогонь, вбивши 69 людей та поранивши понад 100. Щонайменше половина з них отримали серйозні поранення. Наслідок цієї терористичної атаки був руйнівним, і реакція всіх агенцій на цю атаку детально розглядалася у звіті *Gjørv*, опублікованому 2012 року. (1)

Маючи у розпорядженні досить тривалий час, постраждали в інциденті та на Утої спромоглись через соцмережі зв'язатися із зовнішнім світом. У соцмережах поліція й інші агенції були помітно відсутніми. (2) Це стало проблемою у міру того, як інцидент розгортався на *Facebook* та у *Twitter*. Але звіт *Gjørv* (3) зробив-таки висновок, що «комунікація уряду з загальною громадськістю була чудовою».

Що можна було б покращити?

Основні проблеми були пов'язані з неспроможністю провести достатнє та цільне тренування дії плану надзвичайної ситуації, а також нездатністю вчитися на результатах та висновках проведених тестувань. Цей звіт можна читати із захопленням, якщо подумати, скільки часу та зусиль треба докласти до розробки планів та подальшого їх виконання.

У звіті є висновок, що «Всі невдачі відбулися здебільшого через те, що:

- здатність визнавати ризик та вчитися на тренуваннях виявилась недостатньою;
- спроможність виконувати ухвалені рішення та користуватись розробленими планами виявилась неефективною;
- спроможність координувати дії та взаємодіяти виявилась недостатньою;
- потенціал інформаційно-комунікаційних технологій був використаний недостатньо добре;
- бажання та спроможність керівництва роз'яснити обов'язки, встановити мету та вжити заходів для досягнення результату були недостатніми».

Якби кризова комунікація була розроблена та переглянута ключовими агенціями, залученими до справи, можливо, ці слабкі сторони у підході до реагування були б виявлені. Відповідним агенціям також варто було б усвідомити важливість соціальних мереж для кризової комунікації. За умови розробки більшої кількості сценаріїв для перевірки можна було б також урахувати потенційну ймовірність або ризик інциденту із залученням вогнепальної зброї.

Звіт *Gjørv* висвітлив те, що варто пам'ятати: «Сама квінтесенція кризового керування полягає у підготуванні — планів, вправ, тренувань, взаємодії та способів мислення. Управління під час кризи як таке є перевіркою рівня підготовки кожного».

Ключові моменти:

1. Витратьте досить часу на тестування, перегляд та розробку вашого плану кризової комунікації.
2. Допоможіть створити культуру готовності до подолання будь-якої форми кризи.
3. Очікуйте на неочікуване, коли розроблятимете план, та думайте креативно про сценарії, які визначаєте.
4. Переконайтеся, що врахували роботу із ЗМІ, соцмережами, зацікавленими сторонами та іншими ключовими групами (більше про це буде сказано у наступних розділах).
5. Залучіть керівництво організації до обговорення плану кризової комунікації та до тестування.
6. Розвивайте ефект присутності за допомогою головних каналів комунікації та визначте їх пріоритетність у плані комунікації під час кризи.
7. Вбудуйте у свій план кризової комунікації проактивність — щоб можна було активно ділитися фактами та головними повідомленнями.

РОЗГЛЯНЬМО КОНКРЕТНИЙ ВИПАДОК

Збій даних у British Airways

British Airways (BA) постраждала від збою онлайн-даних 2018 року. Цей збій поставив під загрозу особисту інформацію про клієнтів та платіжні відомості. Зрештою, шкоди зазнали близько 380 000 людей. Мішенню стали ті, хто забронював квитки на сайті компанії або через мобільний додаток. Це відбулося між 21 серпня та 5 вересня.

BA заявила, що хакери отримали імена, адреси, номери кредитних карток, терміни придатності і тризначні коди безпеки зі зворотного боку карток. Наслідки для постраждалих були суттєві, так само, як і шкода репутації компанії. У соціальних мережах відбулася дискусія щодо ситуації, яка склалася. У ній взяли участь декілька високопосадовців, які також стали жертвами хакерів. Мішель Дьюберрі, бізнесвумен і телеведуча, написала у своєму *Twitter*: «Спонтанізовані *British Airways* виявили факт порушення даних із новин, ще до того, як ви чемно повідомили мене, що, ймовірно, я також постраждала. Я перебуваю сама в подорожі до В'єтнаму і мусила призупинити дію картки. Це робить мене уразливою, і наразі я витрачаю дорогий час відпустки, намагаючись розв'язати проблему». (4)

Спершу комунікація проходила у *Twitter*. 6 вересня BA написала: «Ми у терміновому порядку розслідуємо викрадання даних наших клієнтів з нашого сай-

ту та мобільного додатку. Для отримання додаткової інформації клікніть, будь ласка, на таке посилання: <https://t.co/2dMgjw1p4r>. (5) Посилання приводило на вебсторінку зі ще більшою кількістю запитань та відповідей. Наступного дня головний виконавчий директор Алекс Круз вибачився перед клієнтами та сказав у листі, що однаково «глибоко шкодує» та «глибоко перепрошує». Також він додав один рядок для зосередження на «злочинній діяльності», що можна було вважати спробою відвести критику від компанії та її системи на людей, які отримали незаконний доступ до інформації. (6)

Один з головних аспектів критики полягав у тому, що спочатку інформація була передана до ефіру і багато постраждалих людей дізналися про подробиці у новинах, а не тому, що з ними особисто зв'язалися з *BA* (у Розділі 6 буде сказано більше щодо впливу наслідків невдалого безпосереднього спілкування з постраждалими групами). До того ж центр підтримки клієнтів не надав актуальної інформації тим клієнтам, які звернулися до центру, бо були стурбовані ситуацією, що склалася. Акції *BA* також зазнали впливу, а репутації компанії було завдано шкоди. За повідомленням агенції новин *Reuters*, наступного ж дня після оголошення ціна на акції *BA* опустилася на 2 %. (7) У новинах від *Bloomberg* повідомлялося, що акції материнської компанії *International Airlines Group* впали на 5,8 %. (8)

Ключові моменти:

1. Визначте, хто першим буде реагувати на підтримку стратегії та плану кризової комунікації. Це може бути також центр підтримки клієнтів і кадровий персонал.
2. Переконайтеся, що система та впроваджені процеси гарантують, що ці люди спочатку отримають інформацію, а лише потім оприлюднять її.
3. Перевірте, чи канали, розроблені вами для комунікації впродовж кризи, є прийнятними. Наприклад, чи правильно буде використовувати Твіттер для масової комунікації з клієнтами, чи можна встановити інші системи?
4. Надавайте чіткий час виходу всіх інформаційних випусків, чи то внутрішніх, чи зовнішніх, чи орієнтованих на зацікавлені сторони або акціонерів. Також упевніться, що люди, які зазнали шкоди, отримують інформацію першими або принаймні в той самий час, що й громадськість.
5. Швидко пояснюйте заходи, яких ужито, та вибачайтеся або пропонуйте компенсацію, якщо є потреба.
6. Коли із кризою буде скінчено, якомога швидше підсумуйте підхід до комунікації та визначте, як обов'язковим адресатам, а особливо постраджалим людям, можна було б швидше передавати інформацію.

Висновок

Готуватись до зустрічі з кризою і забезпечення ефективної комунікації впродовж неї критично важливо для всіх бізнес-структур та організацій. Така підготовка може допомогти убезпечити бренд або ж ознаменувати його кінець — якщо трапиться серйозний інцидент або виникне значна проблема. Вихідна точка тут — забезпечити обдумане сповіщення про створення стратегії кризової комунікації та пов'язаних із нею планів. Це вимагає часу й зусиль. І те і те відриває вас від повсякденних справ, даючи можливість розглянути, що є потрібним та як воно спрацює в поєднанні з реагуванням організації на кризу.

Разом зі стратегією розробіть розклад тестувань і тренувань, які висвітлять аспекти того, що ви розробили. Це потрібно для перевірки, чи ж стратегія відповідає вимогам кризи. І знову: це вимагатиме часу та ресурсів — але є відмінність між просто планом, нанесеним на папір, і планом, який пройшов стрес-тестування і наразі готовий до реалізації в реальному житті. Якщо не скористатися таким підходом під час підготовки до кризи, тоді перша перевірка плану відбудеться уже в реальній ситуації, а це не є корисним ані для реагування, ані для бізнесу.

Переконайтеся, що така підготовча робота починається з моменту, коли визначено та визнано настання кризи, далі йде подолання інциденту, а потім — подальша робота над упровадженням фази відновлення. Будь-яка криза потенційно може існувати та залишатися наявною впродовж певного відрізка часу. Щоб упоратись із нею, необхідні дбайлива комунікація та робота з PR увесь час, поки вона триває, і аж до фази відновлення. Ведіть роботу з початкових стадій та впродовж усіх стадій кризи забезпечуйте вимоги до комунікації. Пізніше така робота легко може стати вихідним пунктом для керування кризою будь-якого типу.

Зрештою, переймання через дрібниці насправді має сенс. Стратегія кризової комунікації має передбачати великі елементи, як-от процеси і заходи, яких буде вжито, хто буде прес-секретарем та як робитиметься й узгоджуватиметься повідомлення фактів. Проте вона також має містити відповідні плани й документи, в яких можуть бути розглянуті всі дрібні аспекти, які потенційно спроможні уповільнити або ж зірвати комунікаційне реагування. Ви мусите вести роботу від накреслення процесу до переконання, що ролі та обов'язки є чітко зрозумілими. Перевірте, чи ви маєте доречні ІТ-пристрої та чи готова до розгортання сумка екстреного зв'язку. Переконайтеся, що люди знають, де містяться інструменти для подолання кризи; якщо ви доклали час до обмірковування моментів, тоді ці невеличкі розробки, готові й доступні, заощадають дорогоцінний час.

Примітки

1. Gjørvi, A. B. (2012) «Rapport fra 22 juli-kommisjonen, Departementenes Servicesenter, Осло.
2. Фрай Е. (2018) «“Ви пишете твіти, коли у ваших друзів стріляють?” Досвід постраждалих від, а також перспективи на, використання соцмереж упродовж терористичної атаки» *Social Media + Society*. Доступно на <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2056305117750715> (архівовано на <https://perma.cc/5FSN-GKEZ>)
3. Gjørvi, A. B. (2012) «Rapport fra 22 juli-kommisjonen, Departementenes Servicesenter, Осло.
4. @MichelleDewbs 6:26 ранку 7 вересня 2018 р.
5. @British_Airways 6 вересня 2018 р.
6. Вінчел Б. (2018) «*British Airways* вибачається через злам даних, який завдав шкоди більше ніж 380 000 клієнтам», PR Daily, 10 вересня. Доступно на <https://www.prdaily.com/british-airways-apologizes-as-data-breach-hits-380000-customers/> (архів на <https://perma.cc/A6PT-M75S>)
7. Сендл П. (2018) «*BA* перепрошує після того, як 380 000 клієнтів зазнали шкоди внаслідок кібератаки», *Reuters*, 6 вересня. Доступно на <https://www.reuters.com/article/us-iagcybercrime-britishairways/British-airways-website-suffers-data-breach-380000-payments-affected-idUSKCN1LM2P6> (архів на <https://perma.cc/QP6B-2UJZ>)
8. Вінчел Б. (2018) «*British Airways* вибачається через злам даних, який завдав шкоди більше ніж 380 000 клієнтам», PR Daily, 10 вересня. Доступно на <https://www.prdaily.com/british-airways-apologizes-as-data-breach-hits-380000-customers/> (архів на <https://perma.cc/A6PT-M75S>)

2

Розпізнавання кризи:
що це таке і як її помітити?

Кризи виникають, коли ми найменше на них очікуємо. Вони приходять у будь-якій формі та розмірі — від величезних світових подій до проблем із репутацією якоїсь бізнес-структури. Масштаб кризи не має значення: якщо це криза всередині організації, то її й треба віднести до такої категорії. Важливо самотужки розпізнати, що у вас настала криза, перш ніж хтось інший вам про це скаже. Здатність помічати кризу, що виникає, формується як навичка, але таку навичку можна розвивати за допомогою певного тренування і невеличкого об'єму інтенсивної роботи. Головне — розуміти анатомію кризи: що це таке, який вигляд має та як відчувається. Також важливо бути спроможним розібрати в деталях частки, що, об'єднавшись, утворили кризу.

Усі ризик-менеджери, експерти з неперервності бізнесу та юристи можуть стверджувати, що вміють як розпізнавати кризу, так і надати бізнесу найліпші консультації. Проте в найкращому разі вони дають лише частину відповіді, а на той час, коли криза приверне увагу юридичної команди або ризик-менеджерів, вона вже може значно зрости та просунутись. Ось тут і настає час комунікатора, з його знаннями, досвідом і, сподіваюсь, підготовкою, адже саме дозволить йому взяти ініціативу до своїх рук. У цьому розділі ми подивимось, як розпізнавати кризу, а також пояснимо підстави вважати, що професійні комунікатори є ідеальними людьми для виконання провідної ролі у визначенні кризи, сповіщенні про неї інших, а згодом — у стимулюванні бізнес-структури до дії. Час кризи — це час, коли підготовлений комунікатор може зробити крок уперед та показати організації свою цінність. Як було сказано в попередньому розділі, саме в цей період репутація комунікатора може вибудоватись або ж утратитись — тому важливо вміти робити правильні кроки вперед.

Що саме створює кризу?

Існує п'ять елементів, які мають бути наявними для того, щоб перетворити важливий інцидент або проблему на повномасштабну кризу. По-перше, це час значних ускладнень або принаймні, у гіршому разі, екстремальна небезпека. Подивіться на природні катастрофи — повені або цунамі 2004 року, а також терористичні атаки, що трапляються по всьому світу. Все це — інциденти, які демонструють екстремальну небезпеку. Проте в інших випадках — як-от криза з рекламою *Pepsi* 2017 року — це можна класифікувати як час значних ускладнень для бренду. Коротше кажучи, криза повинна бути серйозною та мати певний вплив — чи то на бізнес, чи на людей, або персонал чи навколишнє середовище.

По-друге, за умов кризи необхідно вживати певних заходів. У таку мить потрібно приймати важкі й важливі рішення, а організація опиниться на роздоріжжі. Це критична точка, де можлива ціла низка варіантів щодо ймовірної реакції. Варіанти, напевне, будуть надходити з відділів, зокрема операційного, та від людських ресурсів, але майже точно від юридичної команди. Суперечку між юридичною та комунікаційною сторонами ми обговоримо в наступному розділі. Перед генеральним директором лежатиме міріад поглядів щодо можливих дій, але ключем до успішної перемоги над кризою може стати роль комунікатора.

По-третє, щоб вважати ситуацію кризовою, має бути наявною негативна позиція, потенційна негативна позиція або ж негативні зміни у чинній позиції компанії. Не буває такої ситуації виникнення кризи, коли на ранніх стадіях її розцінюють як позитивну ситуацію для бізнесу чи організації. Позитивне сприйняття може з'явитися згодом, якщо врегулювання кризи проходить ефективно, а можливості, що виникли під час кризи та у фазі відновлення, виводяться наперед. Однак коли виникає криза, для бізнесу вона розцінюватиметься з негативного боку.

По-четверте, більшість криз розвиваються стрімко і, хоча це можна було б розцінити як частину процесу управління ризиками й планування, а також складовою сценарію, навряд чи їх розпізнали або визначили до вибуху. Буде лише слабка ознака або її не буде взагалі — стосовно того, що криза от-от здійсниться. Водночас, можливо, були ознаки, що могли б сповістити людей про бурю, яка насувається, але вони проявилися так, що просто залишились нерозпізнаними. Згадайте про цунамі; попередження мали місце, але масштаб інциденту був за межами визначеного. У багатьох кризах репутацій, які невдовзі будуть розглянуті, можливо, була скарга у соціальних мережах, якийсь лист до бізнес-структури або повідомлення для кадрового персоналу, яке проігнорували, — і тоді криза розвилася

через бездіяльність. Саме тут комунікатор володіє проникливістю вищого ґатунку, яка може стати бізнесу в пригоді, бо команди комунікаторів займають унікальну позицію. Вони здатні бачити вздовж площини бізнесу та поза ним. Вони розуміють, що відбувається у середовищі навколо організації.

П'яте й останнє, ситуація або проблема обов'язково й якийсь спосіб впливає на людей. Це спірне питання, що кожна дія впливає якось, на когось та в певному місці. Однак криза матиме значний вплив на людей, громади, мікрорайони та, буває, навіть країни. Саме цей елемент впливу на людину може виявитися забутим у світі цін на акції, ділових рішень й управління ресурсами, а також, як буде показано у Розділі 4, це найважливіший елемент у реагуванні. Якщо про постраждалих людей забувають, тоді криза зростатиме, а можливості впоратись і полатити ушкодження значно скоротяться.

Усі ці п'ять змальованих елементів будуть у наявності, якщо ваша проблема з числа кризових. Якщо ці аспекти відсутні, тоді, можливо, ви маєте справу із серйозним або вирішальним інцидентом, яким намагаєтесь управляти. Але важливо пам'ятати, що існують багато значних і важливих випадків, якими можна управляти за допомогою того ж самого плану кризової комунікації та розробленого вами підходу. Можливо, для цього не знадобиться розгортати план кризової комунікації повністю, але наявні системи та процеси стануть корисними у поранні із серйозним інцидентом.

ГОЛОВНА ПОРАДА

Кожна ситуація буде мати свої відмінності та свої унікальні елементи. Планування сценарію, описане в Розділі 1, є важливим, але воно аж ніяк не надасть вам інструкції, як боротися з кризою. Щоб досягти успіху в керуванні кризою, комунікатору треба мати відкритий та допитливий розум. Йому варто бути спроможним одночасно думати й діяти, швидко аналізувати дані й ситуації, ставити правильні запитання, щоб підтвердити свою оцінку та бути готовим думати інакше. Головною частиною цього є знати структуру та існуючі процеси, але давати собі певну свободу думки під час перевірки і тренувального впровадження плану кризової комунікації.

Анатомія кризи

Кризи можна поділити на дві основні групи — операційні та репутаційні. Підхід до керування ними буде подібним, але важливо розуміти анатомію кризи, щоб бути здатними розрізнити різні типи кризи та зрозуміти характеристики кожної групи. Якщо ми можемо проаналізувати кризу, зрозуміти, які події призвели до неї та що відрізняє її від інших ситуацій, це буде важливо для формулювання комунікаційного реагування і розробки плану, який безпечно приведе до фази відновлення.

Операційні кризи

Операційна криза є таким явищем, яке трапилося у нашому навколишньому середовищі через події у світі або ж з вини третьої сторони. Це відчутна подія або ситуація, у якій опинилася бізнес-структура. Спостереження показали, що кризою цього типу — наприклад, пожежею, повінню, епідемію або іншою природною катастрофою, терористичною атакою або заколотом — опікуються первинні респонденти. Наслідком її може стати фундаментальний збій у ділових процесах, як-от занепад виробничої лінії, зараження продукції або ж збій у наданні послуг. У багатьох ситуаціях відповідальна організація буде й основною в розвитку реагування. Це буде проблемою організації, а супровід розвитку висловлювань буде справою бізнесу. Але кожен бренд, компанія або організація стикається з можливістю втрапити в чужий інцидент завдяки асоціаціям. Під час природних або штучних катастроф їхнє розташування, їхнє походження та залучені в них люди можуть бути ознакою того, що бізнес потрапив до кризи. У терористичній атаці на Лондонському мосту влітку 2017 року компанія, що найняла автомобіль, яким скористалися зловмисники, раптом опинилася в кризі. Їх запитували про те, чим вони займалися і що їм було відомо, та з'ясовували рівень їхньої участі. Якби допити не проводились із чутливістю, обачливістю та дотриманням принципів кризової комунікації, це обернулося б для залученої компанії репутаційною кризою.

Репутаційні кризи

Другою групою є репутаційні кризи. Така криза теж має п'ять елементів, які роблять її кризою, а її вплив теж може бути таким саме: падіння цін на акції, вплив на споживачів, працівників і спільноти тощо. Ця криза також потребує, щоб були вжиті заходи для пом'якшення ситуації, керування нею та реагування на неї. Проте репутаційній кризі не потрібно нічого

фізичного для виникнення, і вона може корінитися в почуттях до організації, бізнесу або навіть до особистості генерального директора. Цей тип кризи часто виникає у цифровому світі завдяки коментарям, подіям або питанням, що виникають у соціальних мережах. Також існує можливість, що криза народилася з погляду ЗМІ або позиції щодо компанії чи способу її роботи. Репутаційна криза може містити у собі дії та поведінку людей всередині організації. Працівники можуть запалювати події завдяки тому, як працюють, поведуться або реагують на певні обставини. Після світової фінансової кризи магазин звукозаписів *HMV* стикнувся з необхідністю звільнення персоналу, і тут один незадоволений представник персоналу, який мав доступ до акаунту компанії у *Twitter*, почав писати пости про те, що відбувалося, чим швидко штовхнув бізнес у ситуацію, коли з'явилася потреба в кризовому комунікаційному реагуванні.

Криза репутації сягає корінням у сприйняття. Тут також присутній той самий потенційний вплив, який ми бачимо у кризі операційній: падіння цін на акції, втрата репутації, вплив на споживачів, працівників та широкі спільноти. Та для виникнення репутаційної кризи не треба, щоб щось трапилось у фізичному прояві. Ми живемо не лише в реальному світі, а й у віртуальному, і бренди та бізнес-структури мають бути спроможними впоратися з кризами, які трапляються в обох світах. Із теперішнім зростанням соціальних мереж та цифрових платформ кожна людина отримує можливість публікувати і транслювати власні погляди щодо будь-якої ситуації, випадку, проблеми та — що найважливіше для комунікаторів — організації. Люди можуть розміщувати пости, якщо вони незадоволені якимись послугами або продукцією. Вони можуть розповідати, як зіткнулися із неприйнятною поведінкою чи корупцією у бізнес-структурі. Вони можуть висловлювати претензії, якщо розуміють, що певна ситуація не мала статися, або щось мало статися — і не сталося.

Люди можуть розповідати свої особисті історії, якими потенційно порушують якісь питання, перетворюючи навіть найбуденніші з них у національний або міжнародний вибух у ЗМІ. Якщо вплив на особистість помітний і насправді серйозний чи створює небажані ускладнення, тоді симпатія громадськості підживлюватиме соціальні мережі, а реакція ЗМІ швидко розкрутить ситуацію в повномасштабну репутаційну кризу. Дії організації, те, як вона реагує — швидко або повільно й недбало, — можуть визначити, чи насправді ситуація розвивається з невеличкої проблеми у кризу. Важливо розуміти, що цей тип кризи утворюється та живиться сприйняттям — спершу з боку людей, які беруть у ній участь, а потім — із боку широкої громадськості, спільноти і суспільства. Така криза розпочинається з дії та поведінки людей всередині бізнес-структури, а комуніка-

тору, який працює в компанії, може бути складно визначити початок цього типу кризи. Для реагування тут неймовірно важливо бути готовими до атаки на репутацію бізнесу. У пригоді стануть планування і тестування, про які ми говорили в Розділі 1. Важливо мати уявлення про бізнес, про те, що люди про нього думають, яка у нього репутація на ринку та який кадровий персонал. Це потрібно, щоб мати змогу розпізнати наростаючу кризу. Якщо комунікатор гадки не має про сприйняття бізнесу і те, які ситуації можна віднести до звичайних, тоді він не зможе допомогти бізнес-структурі розпізнати репутаційну кризу на її ранній стадії. Ми обговоримо це згодом, у цьому ж розділі, коли розглядатимемо, у чому має полягати роль комунікатора.

Авжеж, ця свобода і доступ людей до публікації особистих думок означає можливість розповсюдження фальшивих новин. Фейкові новини — це неправдива інформація, яку часто створюють навмисно, щоб негативно вплинути на сценарій, події або ж потенційно — на бізнес. Вони можуть варіюватись від сенсаційного збігу обставин до фабрикації подій. Насамперед фальшиві новини існують у світі цифрових новин та соцмереж. Комунікатори мають пильно ставитися до такої можливості, коли проблеми, про які розповідають, та думки, якими обмінюються, розповсюджуються з іншою метою: дискредитувати бізнес-структуру або зашкодити їй. Це може звучати у стилі Макіавеллі, й цілком імовірно, що більшість комунікаторів із таким не стикнуться, але така загроза є дуже реальною для брендів та організацій. Саме тому неупередженість та увага до деталей того, що відбувається або говориться, є важливими для комунікаторів, які мають справу із кризою. Нелегко проводити ефективну роботу із фейковими новинами, і про це ми поговоримо в Розділі 3, коли будемо розглядати операційне реагування.

РОЗГЛЯНЬМО КОНКРЕТНИЙ ВИПАДОК *United Airlines*

9 квітня 2017 року рейс *United Airlines* здійняв у соцмережах таку бурю, що вона швидко переросла в репутаційну кризу. На рейс 3411 із Чикаго було заборновано надто багато квитків, і працівники авіакомпанії запропонували пасажирам ваучери, намагаючись спонукати їх полишити рейс. Ваучери не були прийняті жодним із клієнтів, і таким чином було обрано четверо з пасажирів, яких усупереч їхній волі зняли з рейсу. Один із них відмовився полишити своє місце, і, щоб змусити його покинути літак силою, покликали охорону. Інші пасажирів записали відео цього інциденту й залили його в соціальні мережі, де воно стрімко поширилося. Негайно ж почалася критика того, що сталося, та поведінки авіакомпанії, і виходила вона з найвищого рівня влади.

Наступного дня генеральний директор оприлюднив заяву, у якій значилося таке:

Це для всіх нас у United є неприємною подією. Я прошу вибачення за те, що нам довелося наново шукати розміщення для наших клієнтів. Наша команда керується відчуттям невідкладності співпраці з органами влади та проведе власний докладний огляд того, що сталося. Також ми зв'язуємось із тим пасажиром, щоб поговорити з ним напряму та передати цю ситуацію для вирішення». (Оскар Муноз, генеральний директор United Airlines) (1)

Мові звернення бракувало людських ноток. До того ж воно виправдовувало примусове вилучення — у той час, як відео, що кружляло ефіром, показувало, як той пасажир ударився головою об підлокітник, коли його витягали з літака. За лаштунками генеральний директор надіслав листа до робітників *United Airlines*, у якому, як виявилось, підтримав їхню поведінку та навів критику на пасажирів через його неспроможність спокійно виконати прохання. Цей внутрішній лист вийшов за межі організації та був зачитаний у ЗМІ й опублікований у соціальних мережах. Лише за два дні нарешті було висловлене вибачення та надана більш співчутлива заява, де значилося, що буде проведено перевірку. 11 квітня материнська компанія *Airline* виявила втрату своєї ринкової вартості на суму понад 1 мільярд доларів. Хоча вибачення призвело до певного відшкодування, вартість усе одно знизилася на 250 мільйонів доларів. (2)

Аналізуємо реагування

Цей інцидент отримав широкий розголос у соціальних мережах, і комунікаційна команда мала швидко помітити це й дати своє бачення удару, який цей випадок завдавав репутації компанії та довірі до *United Airlines*. Добре тренований та підготовлений комунікатор мав би порадити генеральному директорові від самого початку застосувати інший підхід. Незалежно від того, що й навіщо відбувалося — а відео вийшло огидним, і такі дії в жодному разі не можна було б виправдати з погляду пасажирів та широкої громадськості. Комунікатору варто було б упоратись із словесним коментуванням того, що відбулося, зробивши його більш людським і чутливим до настроїв громадськості. Також команда могла б переконатись, що вибачення були надані, співчутливе послання створене, та підказати генеральному директору зустрітись особисто зі скривдженим пасажиром, щоб продемонструвати, що певні заходи вжиті.

Повноцінна реакція бізнес-структури на подію з'являлася повільно. Минуло два дні після інциденту, коли генеральний директор вимовив вибачення та пообіцяв провести перевірку. Така затримка у реагуванні призвела до складних інтерв'ю ЗМІ, які довелося провести, намагаючись повернути певну частину довіри громадськості. Коли така відповідь була надана, цей факт певною мірою обмежив шкоду репутації, оскільки бізнес-структура усвідомила, що

виникла проблема, яка є неприйнятною, і що бізнес-структурі варто переглянути та вивчити спричинену нею ситуацію.

Ключові моменти:

1. Моніторте соціальні мережі та будьте в змозі попередити керівництво про критику або важливі відгуки.
2. Репутаційні кризи сильно впливають на бізнес, у тому числі на вартість його акцій та ринкову цінність.
3. Переконайтеся у тому, що реагування відбувається швидко — щоб не дати ситуації набуту розголосу й розвитку в соціальних мережах.
4. Розробіть повідомлення, співзвучні до поглядів громадськості щодо того, що сталося.
5. Зберіть факти якомога швидше та упевніться в чесності повідомлення.
6. Від першого сповіщення про кризу працюйте пліч-о-пліч із генеральним директором або прес-секретарем компанії та забезпечуйте координацію всіх видів комунікації — внутрішньої, зовнішньої та спільної із зацікавленими сторонами.
7. Комунікація може бути невід'ємною частиною реагування, якщо підтримуватиме керівництво та надаватиме консультації, разом із юридичною та кадровою службами, для розробки прийнятної для громадськості відповіді.

Важливість бути підготовленими

Життєво необхідно, щоб у кожній організації або бізнес-структурі була створена система визначення ризиків в усіх аспектах роботи. Ризики можуть надходити від дій, кадрового забезпечення, зацікавлених сторін або іншої робочої діяльності. Проте неодмінно існує спосіб помітити ризики та вирішити, як краще їх пом'якшити. Це має бути частиною планування роботи бізнесу та розглядатися, починаючи з вищого рівня керівництва в організації. Кожен генеральний директор має усвідомлювати ризики, із якими може стикнутися його бізнес. Роль генерального директора у провідному реагуванні на кризу ми обговорювали в попередньому розділі. У ньому також є рекомендації щодо залучення генерального директора до розробки плану кризової комунікації. Однак він може передати цей обов'язок прес-секретарю компанії. Процес управління ризиками нерозривно пов'язаний із планами реагування на кризу і є присутнім у кожній сфері бізнесу. Комунікаторам належить головна роль у розробці підходу до управління ризиками, але вони, можливо, не керуватимуть

чим у більшій організації, якщо там є команда, яка проводить таку роботу.

Управління ризиками — це ґрунтовна справа, яка потребує аналізу й оцінювання.

Ось п'ять етапів розгляду ризиків:

1. Усвідомте бізнес-контекст.
2. Визначте ризики.
3. Оцініть ризик.
4. Оцініть ризик та його можливий вплив на бізнес.
5. Утвердіть заходи з пом'якшення, які мають запобігти ризику або мінімізувати його.

Комунікаторам треба усвідомлювати ризики для бізнесу, щоб допомагати в розробці плану кризової комунікації. Ці ризики ймовірно містяться там само, де виникають ситуації, які можуть перерости у кризу. Але так само, як і усвідомлювати такі ризики для бізнесу, комунікатори мають ще й бути спроможними помічати ризики для репутації. Як ми вже зрозуміли, можливість виникнення репутаційної кризи є дуже високою.

До цього процесу можна додати розробку матриці управління ризиками або орієнтованого на комунікацію плану управління ризиками. Будь-яка з цих систем має бездоганно вписуватись у підхід організації до ризику, а роль комунікатора в цій роботі мусить підтримувати такий підхід. Вихідною точкою має бути цілкове розуміння можливих ризиків або ж їх впливу на бізнес. Зробіть перелік ризиків та чітко оцініть значення кожного з них для організації. Зіставлення інформації щодо цього з усіх секторів, відділів або підрозділів дозволить скласти найповніший перелік ризиків. Це може допомогти застосувати системний підхід, який слідує за кожним етапом виробництва або надання послуг у рамках бізнесу, і нівелювати загрози та ризики для кожного сектора. Також ви можете попросити кожний відділ і підрозділ компанії надати список ризиків, з якими вони стикаються. Коли матимете вичерпний перелік усіх ризиків, наступним етапом буде розглянути потенційний вплив — як в операційному, так і репутаційному відношенні — та ймовірність виникнення наведених ризиків. Це можна зробити, оцінивши їх як високі, низькі та середні за значенням. Але ця оцінка буде остаточною і покаже гарячі точки всередині бізнесу. Провести аналіз, щоб вивести остаточну оцінку, можна різними методами оцінювання, тому розгляньте їх та оберіть найбільш прийнятний.

Таблиця 2.1. Приклад орієнтованого на комунікацію плану управління ризиками

Ризик	Причина	Вплив	Пом'якшення	Рейтинг
Збій сайту	Можлива атака або негаразди з IT, через які вимикається сайт	Відсутність каналів комунікації та можливих продажів	Комплексний план безпеки для перевірки на можливість проникнення, наявність готової до використання копії. Як остаточний варіант — зосередження на обміні повідомленнями через соціальні мережі	
Змішані повідомлення	Кадровий персонал надає клієнтам/користувачам послуг недостовірну або недоречну інформацію	Вплив на продажі або довіру клієнтів	Наявний план комунікації персоналу із контрольним списком у плані кризової комунікації — щоб точно першими отримувати достовірну інформацію та дізнаватись про оновлення	
Скарги зацікавленої сторони	Скарга важливої особи або агенції на діяльність компанії	Втрата довіри інших зацікавлених сторін та/або клієнтів	Наявність надійної стратегії зв'язків із громадськістю та підтримка генерального директора й керівництва	
Повільне реагування на проблему	Повільний обмін інформацією, через що люди дають власну оцінку ситуації	Вплив на довіру до бізнесу та довіру в комунікації	Розроблений процес управління для комунікації та обміну оновленнями. Упевненість щодо розуміння й підтримання цього процесу генеральним директором та вищим керівництвом	

Ризик	Ймовірність	Вплив	Рейтинг
Тотальний збій IT			
Аварія на фабриці			
Скарга від клієнта			
Онлайн-тролінг			
Кібератака			

Ймовірність, оцінена як низька, позначена ; можлива — ; ймовірна — . Вплив, оцінений як незначний, позначено ; помірний — ; сильний або критичний — . Остаточна оцінка братиме до уваги будь-які наявні заходи щодо пом'якшення впливу, при цьому вплив завжди буде домінувати, як у прикладі, наведеному вище.

Головним етапом усього процесу є розробка заходів із пом'якшення впливу. Їх можна вживати, щоб запобігти появі ризику, його розвитку та переростання в кризу. Зважайте на всі визначені ризики та розгляньте, що саме можна вчинити в разі, коли якийсь із них виправдається. Так, якщо один із ризиків стосується збою у виробничому процесі, тоді пом'якшенням впливу буде мати спеціальну програму техобслуговування для обладнання. Це перебуває за межами компетенції комунікатора, проте підкреслює необхідний хід думок. У разі репутаційних ризиків комунікатору варто взяти на себе ініціативу щодо схвалення рішення про заходи, яких треба ужити для пом'якшення впливу. Розгляньте ймовірний ризик, коли невдоволений працівник залишить негативний відгук про бізнес у соціальних мережах — тоді способом пом'якшення впливу може стати підвищення внутрішньої комунікаційної активності та залучення до справи працівників. Також сюди можна підключити комплексну систему моніторингу соціальних мереж. Її можна запровадити з метою раннього запобігання подібних постів. Окреслення ризиків та пом'якшень — трудомісткий процес, що вимагає ретельності. Проте за умови його налагодження моніторинг і підтримування роботи вимагатимуть згодом набагато менше часу. Щоквартальний перегляд ризиків для розуміння того, які з них можна знизити, а які можуть підвищитись, разом із розглядом пом'якшень та шляхів їх розвитку допоможуть у довгостроковій розробці або підготовці як окремих співробітників, так і організації загалом. Подібна ревізія утримує фокус корпоративного мислення на підготовці до кризи, а такий настрій є частиною битви, спрямованої на ефективне реагування в разі виникнення кризової ситуації.

Підготовка є базовим кроком до досягнення якомога кращої реакції на кризу, хоч би коли вона сталася. Про це йшлося в Розділі 1. Там же надавалося детальне пояснення, чому є важливим тестування плану кризової комунікації під час розробки такого плану. Комунікаторам не досить бути готовими до критичного інциденту — до неочікуваного має бути готова вся бізнес-структура. Є багато способів підготувати людей до відповіді на кризу. Стосовно залученої до процесу команди комунікаторів важливо, щоби кожний її член знав про ризики у межах матриці ризиків. Ще важливіше бути обізнаним про визначені пом'якшення для кожного ризику. Діліться інформацією й дозволяйте людям обговорювати і з'ясовувати, що собою являють ризики та пом'якшення. Це допоможе їм у регулярній комунікаційній діяльності та приєднанні до роботи, яка є необхідною для мінімізації ризику. На прикладі вимоги підвищити залученість співробітників ми бачимо, що команда комунікаторів відіграє ключову роль. Потрібно, щоб у процесі постійної роботи команди і під час особистих

зустрічей освітлювались ризики, реагування і план на період кризи. Можливо, слід подумати над створенням плану «до-ризиків», який показувати ситуації та проблеми, що були виявлені командою комунікаторів і, на її думку, можуть перерости у репутаційні ризики. Це був би перелік потенційних важливих випадків або список можливих криз. Що більше люди залучені до обмірковування проблем і розгляду потрібного реагування, то легше буде, коли проблема або криза виникне — адже вони вже знайомі з мовою кризи.

Навчена та підготовлена команда може забезпечити як стратегічне, так і тактичне керівництво у кризовій ситуації. Жодна команда не може діяти на межі своїх можливостей і здібностей, як цього потребує криза, якщо вона не підготувала, не розробила й не відшліфувала свій підхід. Може здатися, що настав час, коли продуктивність аж ніяк не підвищується, — але це не так. Проведена робота, спрямована на підвищення стійкості, дозволить побудувати ефективну команду, спроможну думати стратегічно, а не фокусуватися лише на тактиці комунікації. Вкладення, які зрештою спрямовані на підготовку до кризи й упевнену готовність до неї, можуть підтримувати розвиток команди комунікаторів і створювати необхідну культуру навчання.

Добре, якщо підхід організації передбачає регулярні наради з управління ризиками, під час яких очільники секторів бізнесу — юридична та операційна служби, підтримка клієнтів, кадри, фінанси і комунікації — разом обговорюють матрицю ризиків та пом'якшення їх впливу. Це також цінна можливість розглянути план кризової комунікації й прояснити ролі, які мають виконувати в реагуванні окремі люди. Можливо, комунікатору слід стимулювати розвиток розпочатої роботи та надати деталі потенційних переваг для бізнесу на виході за умови ефективного управління кризою. Якщо ділитися прикладами організацій, які виросли або скоротилися завдяки певним способам управління ризиками і кризою, то зростають аргументи за внесення підготовки до управління ризиками та кризою до корпоративного порядку денного. Якщо ж така підготовка не проводиться, тоді комунікатору варто скористатися власним даром переконання й таки добитися її внесення до порядку денного. Важливо пам'ятати про цінність тестування плану і відповідного тренування: додати до них роботу з управління ризиками — і матимете повний пакет підтримки бізнесу.

Роль комунікатора

У будь-якій організації команди комунікаторів займають унікальну позицію. Вони являють собою одну з виняткових сторін бізнесу, яка розуміє все, що відбувається, здебільшого тому, що їхня роль — знаходити позитивні історії, якими можна поділитися, та проблеми, які, можливо, доведеться розв'язувати. Окрім генерального директора та вищого керівництва, жоден інший відділ не володіє таким панорамним розумінням. Керівники із комунікації щодня мають діяти як спеціальні радники генерального директора, і якщо так і є, то проводити консультування впродовж кризи набагато легше. Ось п'ять головних ролей, які може взяти на себе комунікатор на етапі підготовки під час розробки кризово-комунікаційного підходу:

1. Комунікатори можуть підтримувати розвиток організаційної стратегії.
2. Комунікатори можуть бути незамінними друзями генерального директора, перед яким стоїть завдання управляти реагуванням на кризу.
3. Комунікатори можуть забезпечити створення системи раннього попередження потенційних криз.
4. Комунікатори можуть скерувати бізнес в умовах установлення процесів.
5. Комунікатори можуть бути сполучною ланкою у реагуванні на кризу.

Якщо ми подивимось на кожну з ролей по черзі, то побачимо: щоб працювати із цими ролями, комунікатору необхідні навички, досвід та знання.

Комунікатори можуть підтримувати розвиток організаційної стратегії

Вище в цьому розділі підкреслювалась важливість процесу управління ризиками. Саме ця система може стати підґрунтям підходу, що використовується в роботі з проблемами та подіями, які негативно впливають на бізнес. Як ми побачили, комунікатору в межах його роботи відведено головну роль, і, якщо треба, він має втрутитись, щоб допомогти інтегрувати цей процес у бізнес. Суворо кажучи, такі зусилля не є обов'язком комунікатора, але в довгостроковій перспективі підуть на користь комунікаційній команді та стануть підтримкою діяльності з корпоративного розвитку.

Це — інвестиція в майбутнє з урахуванням ризиків, розробленням пом'якшень та створенням відповідних планів. І тоді вся організація зможе користатися цією роботою, щоб швидше просуватись у режимі кризового реагування. Саме завдяки цій роботі комунікатор стає спроможним підтримувати розробку організаційної стратегії та вважається критично важливою стратегічною одиницею для бізнесу. Важливо пам'ятати, що ключова роль у розвитку організаційної стратегії та успішного тривалого функціонування бізнес-структури належить створенню процесу управління ризиками та плану дій на період кризи.

Комунікатори можуть бути незамінними друзями генерального директора, перед яким стоїть завдання управляти реагуванням на кризу

У попередньому розділі ми вже бачили, що у фазі реагування під час управління кризою роль генерального директора є вкрай важливою. Проте якщо водночас бути обличчям реакції на кризу й генеральним директором, то в такій позиції під час критичної проблеми або інциденту можна залишитись на самоті. Таким людям потрібні радники з тактики, які могли б надавати генеральному директору досить інформації щодо реакції, скориставшись якою вони зможуть вдатися до відповідних операційних і репутаційних рішень. Провідник комунікації має перебувати поруч із генеральним директором, щоб надати миттєву пораду щодо необхідних дій та допомагати особисто, забезпечуючи підтримку генерального директора в комунікаційній діяльності і його помітність. Рішення, схвалені щодо операційної реакції, могли би вплинути на репутацію бізнес-структури, а комунікатор може стати важливим другом, який надає погляд на заходи, перш ніж їх буде вжито. Так, якщо компанія вирішує не відкликати товар поганої якості, то комунікатор може пояснити, як вплине на репутацію таке рішення, й сповістити про можливу втрату довіри. Кожне рішення щодо реакції на кризу буде якимсь чином впливати на довіру людей до цієї організації та зрештою до її комунікації. Комунікатор може розповісти про дії, які потенційно можуть захистити чи підвищити репутацію або ж звести до мінімуму шкоду для компанії. Щоб бути спроможними обійняти таку позицію друга-критика або радника під час кризи, керівник із комунікації повинен мати розвинуті робочі стосунки з генеральним директором та вищим керівництвом ще за спокійних часів.

Комунікатори можуть забезпечити створення системи раннього попередження потенційних криз

Команди комунікаторів та особи, що забезпечують підтримку компаніям, повинні мати розроблені системи для регулярного моніторингу й перегляду повідомлень про організацію у ЗМІ та соціальних мережах. Їм варто знатися на поглядах клієнтів або споживачів послуги і проводити регулярний моніторинг репутації. Якщо це працює, треба, щоб комунікатор міг заносити в план усі зміни, які можуть вимагати пом'якшення, або ж визначати критику чи негативні коментарі, що потенційно можуть загострити ситуацію. Як було сказано, процес управління ризиками в компанії дає широкі можливості порушити ці питання. Однак важливо пам'ятати, що проблеми можуть виникнути будь-якої миті, і швидкість реакції, як ми побачимо й надалі, є необхідною для отримання позитивного результату. Завжди користуйтеся можливістю вказати на проблему або інцидент і не думайте, що вище керівництво вже від когось знає про ускладнення.

Комунікатори можуть скерувати бізнес в умовах установлення процесів

Системи та процеси утворюють основу, потрібну для управління кризою. Інвестування часу для забезпечення управління ризиками, безперервності бізнесу і кризового управління всередині ДНК бізнесу є критично важливим. Якщо ці елементи відсутні або їх обговорюють у рамках бізнесу, тоді комунікатор має змінити такий порядок дій. Він може пояснити, як у разі невдалого порання з кризою це потенційно вплине на різні аспекти, зокрема на ціну акцій, довіру клієнтів і навіть на наймання працівників до компанії. Зрештою, працювати в організації, яку сильно критикують через погане управління складними ситуаціями, не є привабливою пропозицією для потенційних робітників. Якщо комунікатор здатен аналізувати дані, погляди та досвід, узяті від інших організацій, які вже пройшли крізь кризу, він може переконливо розповісти про це вищому керівництву компанії. І коли ви як комунікатор матимете підтримку, то можете допомагати будувати каркас, щоб переконатись у його максимально надійній підтримці такого важливого аспекту, як комунікація та управління репутацією під час кризи.

Комунікатори можуть бути сполучною ланкою у реагуванні на кризу

Єдине, що у комунікаторів добре виходить і швидко спрацьовує, — це збирання даних, аналіз ситуації та розробка реагування. Саме ці навички можуть вийти на перший план, коли виникне проблема або станеться неприємний інцидент. Коли настає стадія кризи, комунікація займає лідируючу позицію. Важливо керувати репутацією, щоб компанія вийшла із ситуації з успіхом. Тобто комунікатор — оснащена й підготовлена людина — може виступити вперед і стати сполучною ланкою, яка об'єднує разом усі частини. Якщо ви здатні надавати найкоректнішу комунікаційну реакцію, то маєте розуміти проблему чи інцидент і що вони означають для всіх людей, залучених у неї або постраждалих. Вам обов'язково розуміти реакцію організації. Вам треба вміти усвідомлювати можливі стадії кризи та можливий напрямок її розвитку. Тобто треба зайняти сильну позицію в центрі реагування на кризу. Така ситуація дає комунікатору можливість бути сполучною ланкою, що скріплює реакцію на кризу, допомагаючи скеровувати операційну активність та виявляти слабкі місця. Мабуть, прозвучить фантастично, проте цього можна досягти за умови здійснення планування та підготовчої роботи, після чого організація впевнено перебуватиме у стані готовності.

Роль комунікатора може виходити за межі просто автора заяви. Він може допомагати тим, у кого ЗМІ беруть інтерв'ю, та відповідати на коментарі у соціальних мережах. Комунікатор здатен бачити ширшу картину справ у компанії. Він переходить до стратегічної позиції й робить комунікаційну функцію частиною обговорення у залі засідань. Комунікаторам треба тренуватись і бути готовими підхопити цю можливість та посаду, коли настане криза. Це виходить за межі зони комфорту звичайної сфери комунікації, але й демонструє цінність роботи команди комунікаторів, про яку пам'ятатимуть багато років.

Раніше ми обговорювали тренування, яке потрібне представникам комунікаційної команди й людям, які будуть залучені до реагування. Подальший професійний розвиток потрібен, щоб заручитися готовністю стати на сходинку вище і надати кризі як стратегічної, так і тактичної відповіді. Усім комунікаторам радять мати план тривалого професійного розвитку, який підтримуватиме їх упродовж усього часу, доки вони працюватимуть. Цей план має охоплювати як практичні навички, так і принципи поведінки. Індивід та його прямий керівник мають визначити усі можливі слабкі місця, які треба покращити, та ділянки позитивного розвитку, які треба розвивати й надалі. У цьому обговоренні щодо особистого розвитку необхідно враховувати навички комунікації під час кризи.

Навички, необхідні, щоб зайняти стратегічну позицію в реагуванні на кризу, класифікуються від навичок ведення переговорів та впливу, системного мислення, аналізу даних, розвитку лідерства — і до стійкості й розуміння управління ризиками. Усі ці навички стануть підтримкою загальної комунікаційної діяльності, яка відбувається щодня, але під час кризи буде неймовірно корисною. Генеральному директору необхідно бути впевненим, що комунікаційна команда та головний комунікатор компанії готові до підтримки організації, генерального директора та прес-секретаря компанії — якщо вибухне криза. Ба більше: йому обов'язково знати, що команда комунікаторів під час кризи, а також за фази відновлення працюватиме найефективнішим способом.

РОЗГЛЯНЬМО КОНКРЕТНИЙ ВИПАДОК *TalkTalk*

У жовтні 2015 року *TalkTalk* зазнав хакерської атаки. За підрахунками, були викрадені кредитки та реквізити банківських рахунків близько 4 мільйонів споживачів. В інтерв'ю тогочасний генеральний директор Дідо Гардінг сповістила, що виникали підозри на злам, коли надходили вимоги викупу. Також вона визнала, що дані могли бути не досить надійно зашифровані. (3)

То був третій випадок прориву безпеки компанії. Перший стався у грудні 2014 року, другий — у лютому 2015-го, а потім — ось цей злом, у жовтні 2015 року. Компанія спочатку не знала, що відбувся хакерський напад. Лише з того, що сайт працював повільно, працівники щось запідозрили. Були критичні зауваження, що інформація про злом не була надана негайно до уповноваженого офісу з питань інформації, який мав би відповідати за розслідування інциденту, а також що компанія повільно сповіщала клієнтів про випадок, що трапився.

Наслідком було падіння акцій на 4 %. Подальші підрахунки показали, що загальні втрати компанії склали 77 мільйонів фунтів. Ці цифри були оприлюднені, коли в листопаді 2018 року двоє чоловіків були ув'язнені за участь у хакерській атаці, що відбулася трьома роками раніше. (4)

Ключові моменти:

1. Важливо підбивати підсумки всіх серйозних та критично важливих інцидентів, які впливають на роботу компанії. Це треба, щоби знати: попередні проблеми виявлені, а системи й процеси вдосконалені. План управління ризиками та комунікації, пов'язані з ризиками і кризою, мають бути надійними й регулярно оновлюватись.
2. Переконайтесь, що системи перевірено, а комунікаційний персонал, менеджери та керівники усвідомлюють загрози і здатні розпізнати проблеми.

3. До процесу управління ризиками залучіть усіх. Також вам треба знати потребних людей в усіх відділах. До них ви звертатиметесь у разі виникнення кризи.
4. Генеральному директору треба дослухатися до того, що кажуть топ-менеджери та очільники відділів. Під час промови після інциденту генеральний директор Дідо Гардінг сказала, що саме це для неї стало ключовим аспектом, якого варто навчитися. (5)

Висновок

Ефективна комунікація насамперед вимагає від комунікатора розуміння, з чого виникає криза, та відчуття впевненості у своїй здатності виявити кризу на самому початку. Така спроможність збереже дорогоцінний час, протягом якого треба почати діяти, щоб попередити кризу або бути готовим зреагувати на неї. На розвиток цього вміння піде певний час, але існують і доступні навчальні курси. Один із найкращих способів розвинути власні здібності з ідентифікації кризи — це спостерігати й навчатися від інших організацій. Подивіться, що вони роблять у мить виникнення кризи. Це буде нескладно, оскільки комунікація відбувається постійно, в соцмережах негайно виникають обговорення, а у ЗМІ такі випадки отримують широкий розголос. Не має значення, чи то проблема міжнародного значення, чи ж така, що стосується лише одного регіону або країни — на відповідних форумах усе одно буде обговорення.

Підготовка є ключем до ефективного втілення стратегії кризової комунікації. Ніхто не починає навчатися кризової комунікації або розробляти план, уже опинившись перед обличчям неприємної ситуації. Вклавши час зараз, ви отримаєте переваги, коли виникне проблема з репутацією або ж ударить криза.

В основі підготовчої роботи лежить переконання, що ви — як комунікатор — усвідомлюєте підхід до управління ризиками та системами компанії, з якою працюєте. Це може здаватися далеким від роботи комунікатора, але така впевненість безпосередньо впливає на реагування у кризовій ситуації. Поцікавтесь реєстром ризиків, де записано потенційні ризики, з якими може зіткнутися будь-яка компанія, та наявні способи пом'якшення впливу. Використайте ці дані під час планування кризової комунікації та тестування плану — оскільки вони містять цінну інформацію. Створіть власний, орієнтований на комунікацію реєстр ризиків, куди ви внесете можливі важливі проблеми, інциденти або події, що можуть вплинути на репутацію компанії.

Якщо ви маєте розуміння того, що саме створює кризу і що таке підхід до управління ризиками, тоді є більша ймовірність, що ви зможете працювати з виниклою проблемою так, щоб вона напевно не розвинулася у кризу. Чітко роз'яснюйте, як ви повідомлятимете про проблеми і ставитимете запитання бізнесу, щоб налагодити діяльність і мінімізувати ймовірність повномасштабної кризової ситуації. Комунікатору належить важлива роль у будь-якій організації, і йому потрібно втручатись та демонструвати лідерські якості в управлінні кризою.

Примітки

1. AP (2017) Прочитайте три заяви генерального директора *United* щодо пасажира, знятого з рейсу. Доступно на <https://www.boston.com/travel/business/2017/04/11/read-unitedceos-3-statements-on-passenger-dragged-off-flight> (архів на <https://perma.cc/ZHY8-J764>).
2. Коттасова І. (2017) «*United* втрачає 250 мільйонів доларів своєї ринкової вартості», *CNN Business*, 11 квітня. Доступно на <https://money.cnn.com/2017/04/11/investing/unitedairlines-stock-passenger-flight-video/> (архів на <https://perma.cc/KZC8-HGY5>).
3. Хомамі Н. (2015) «Хакерська криза *TalkTalk* поглиблюється, оскільки виникають додаткові деталі», *Guardian*, 23 жовтня. Доступно на <https://theguardian.com/business/2015/oct/23/talktalk-hacking-crisis-deepens-as-more-details-emerge> (архів на <https://perma.cc/P2M5-KY4G>).
4. BBC News Stoke & Staffordshire (2018) «Атака хакерів на *TalkTalk*: друзі ув'язнені за кіберзлочини», 19 листопада. Доступно на www.bbc.co.uk/news/amp/ukengland-stoke-staffordshire-46264327 (архів на <https://perma.cc/LW3NUWPK>).
5. Морбін Т. (2018) «Злам *TalkTalk* — вивчений урок — перспектива правління», *Infosec* 2018, 4 червня. Доступно на <https://www.scmagazineuk.com/infosec-2018-talktalk-hack-lessons-learned-board-perspective/article/1466618> (архів на <https://perma.cc/JA6B-T4CR>).

3

Операційне реагування: підходи та як вони стосуються комунікації

Дії, до яких вдається організація або компанія за умов певних подій, є центральною для кожної кризи. Жодна кількість ретельно виکارбуваних слів чи проактивних комунікаційних стратегій не стане запорукою ефективної реакції, якщо непомітно, щоб компанія вживала відповідних заходів. Саме тут професіонал з комунікації може стати вирішальною особою, яка надає стратегічні поради та оцінює, як виглядатимуть ужиті заходи з іншого боку. Комунікатор надає цінний погляд на вплив, якого можуть завдати дії компанії її ж репутації. Далі в цьому розділі ми обговоримо, чому захист репутації не повинен бути єдиною метою одразу операційної роботи та комунікаційної діяльності під час порання із кризою.

У попередньому розділі ми розглянули, як можна визначити кризу та роль команд комунікаторів і окремих осіб, яку вони можуть відіграти в системі раннього попередження для розпізнавання ймовірної проблеми на ранніх стадіях її розвитку. Однак попри всі намагання підготуватися та пом'якшити ризики, криза все одно може виникнути. І саме завдяки вашим діям у перші хвилини, першу годину і перший день кризи ви опинитесь там, де зможете рухатись уперед та працювати з подіями в позитивному руслі — або ж потрапите під постійний тиск, який негативно впливатиме на компанію. Якщо ви зробили все те, про що ми говорили, то підготували план кризової комунікації, і він чітко пов'язаний з метою компанії. Це було ретельно розглянуто в Розділі 1. Саме в моменти виникнення кризи цей план стане життєво важливою підтримкою для тих, хто бере участь у комунікаційному реагуванні. Коли від вас вимагають реалізувати план у стислі терміни, виконана в повному обсязі підготовча робота зменшить стрес.

Існує багато навичок, потрібних для здійснення комунікації в період кризи, але найважливішою є здатність зберігати спокій, перебуваючи під тиском. Якщо люди підготовлені, це допоможе їм залишатися спокійними, оскільки у них буде каркас дій і вони знатимуть, що саме робити в ситуації кризи. Чи допоможе спокійна та впевнена поведінка комунікатора, який має справу із кризою, заспокоїти гендиректора, прес-секретаря, хоч би хто ним був, та старше керівництво. Це відчуття спокою може поширитись на інших людей, які працюють із кризою. Коли ми спокійні та незворушні, то можемо ясно уявляти собі процес ухвалення рішень і зможемо з холодною головою визначити правильні кроки. Ці прохолода та спокій визначають стійку організацію, яку ми описували в Розділі 2.

Перші кроки

Рання тривога

Сповідання, що криза має місце, може надійти від багатьох частин бізнесу. Може статися, що робоча група помітить проблему, або її виявлять спеціалісти з кадрів, чи юридична команда щось розкриє, або ж, як обговорювалось раніше, моніторинг репутації команди комунікаторів виявить якусь проблему. Ключ у тому, що не має значення, який саме сектор розпізнає проблему — все одно генеральний директор та вище керівництво заявлятимуть про те, що це є кризою або важливим інцидентом для компанії. Далі в цьому розділі ми побачимо, який надзвичайно чіткий процес оголошення критичного випадку мають військові та екстрені служби. Згодом від нього запускається ланцюжок подій для вживання необхідних заходів. Такий формальний і структурований підхід забезпечує корисними вказівками й порадами щодо управління кризою, які стануть у пригоді всім підприємствам.

Проголошуючи про настання кризи організації, варто також користатися структурованим підходом, який надасть упевненості, що дії впроваджуються, а всі відділи, залучені до реагування, попереджені про ситуацію. Тобто коли виникає проблема, низка подій гарантує, що представник кожної сфери компанії отримає сповіщення, через яке прийде у стан готовності. Це можна легко зробити за допомогою мобільних технологій. Вони дозволяють надіслати одне повідомлення цілій групі провідних керівників. Можна надіслати текстове повідомлення, скористатися групою у *WhatsApp* або технікою, закупленою компанією. Головне — знайти девайс, через який можна швидко й з мінімальною метушню досягти людей.

Потім кожний керівник може звернутися до свого кризового плану — почати здійснювати його, так само як і визначати, де може знадобитися переробка накресленого плану. Комунікатор має одним із перших отримати сповіщення про кризу. Найнеобхіднішим у роботі з кризою є показати швидку реакцію на те, що сталося. Треба, щоб було зрозуміло: організації відомо про ускладнення і вона працює над вирішенням питання, щоб здолати це якомога швидше. Якщо уявити собі відключення системи для технічного провайдера або збій банківської системи, на першому етапі часто виникає значна критика, бо бізнес-структура не розпізнає проблему і клієнти залишаються у темряві, гадки не маючи про те, що відбувається. Може трапитися і так, що компанія вперше дізнається про проблему, коли ту відкрито обговорюють у соціальних мережах, і в багатьох випадках це обговорення загромаджується коментарями розлючених споживачів. Цього можна уникнути, якщо комунікатор здатен працювати швидко і вже склав план, який дозволяє діяти швидко від імені компанії та без необхідності проходити крізь декілька шарів схвалення.

Контрольні списки

У Розділі 1 був приклад контрольного списку для плану кризової комунікації, де змальовувалися початкові дії, яких варто було вжити. Усі найперші дії будуть зосереджені на тому, щоб отримувати від людей, які працюють із проблемою, чітке оновлення ситуації. Ви як комунікатор маєте розуміти, яка інформація є доступною і наскільки вона достовірна, що наразі невідомо і які можуть бути потенційні наслідки цієї ситуації. Потім ви можете додати до цього власні знання щодо погляду суспільства на проблему та вплив на репутацію, який може бути відомим на ранніх стадіях. Таке детальне розуміння й усвідомлення свідчать про спроможність комунікатора окреслити, що саме можна повідомити в усній реакції та що можна швидко зробити, водночас зберігаючи чесність та переконливість. Потім можна скласти план інформації, яку можна оприлюднювати, відводити ключовий час для робочої відповіді, визначати необхідну важливу інформацію та робити підготовку до подальшого розвитку подій. Отримувати максимальний об'єм інформації щодо розвитку ситуації потрібно, навіть коли ситуація є нібито неясною. Збирайте якомога більше фактів.

Отримання фактів

Комунікатори можуть перейматися через те, що про кризу є мало інформації, як у прикладі зі збоєм банківської системи. У такому разі банк може й не знати про причини проблеми або скільки часу знадобиться на налагодження, і такі явища ускладнюють ефективну комунікацію. Однак існують численні заходи, яких можна вжити. По-перше, швидке констатування наявності проблеми та розмова про вжиті заходи допоможуть заспокоїти людей і дати їм упевненість, що компанії відомо про ускладнення і що вона їх вирішує. На ранніх стадіях кризи це є необхідним. Але інші деталі щодо масштабу реагування команди, альтернативних наявних заходів для клієнтів і того, як люди зможуть отримувати оновлення — всі ці елементи мають бути доступними, коли інформації недостатньо. Завжди запитуйте, чому у вас не виходить надавати інформацію, а не чи потрібно щось робити, адже це допомагає створити відкритий та прозорий підхід.

Контрольний перелік у Розділі 1 нагадує про необхідність мати «сумку з сюрпризами», де буде вся життєво важлива інформація, якої насамперед потребує комунікатор. Цей набір допоможе, якщо команді комунікаторів треба зреагувати з місця збирання, а не зі звичних робочих місць. І знову: в найперші миті кризи головному комунікатору треба бути поруч із робочими керівниками та розробляти підхід і тренувати генерального директора або старшого керівника, який може бути прес-секретарем. Якщо комунікатор залучений до початкових обговорень про необхідні операційні дії, то є гарантія, що він зробить свій внесок в ухвалення рішень. Занепокоєння щодо репутації можна висловлювати, а якщо сприйняття дії буде негативним, цю інформацію можна надати, аби впевнитись, що гендиректору відомо про всі відповідні поради, які допоможуть ухвалити рішення.

Написання плану

Коли зробите першу заяву, зберете якомога більше інформації щодо ситуації та почнете розробляти план кризової комунікації, — треба буде розглянути можливість початку роботи із зацікавленими сторонами. Швидке встановлення зв'язку із найбільш важливими для компанії зацікавленими сторонами стане корисним у довгостроковій перспективі. Цей зв'язок означатиме, що вони матимуть інформацію раніше або принаймні водночас із широкою громадськістю. Якщо ж до них доберуться ЗМІ або соцмережі із проханням прокоментувати ситуацію, вони розмовлятимуть з позиції обізнаних осіб. На цій ранній стадії отримання публічних повідомлень та оновлення ситуації для всіх працівників також є дуже важли-

вим як складова ефективної кризової комунікації. Ми дізнаємось більше про це в Розділі 4, коли поговоримо про постраждалих людей, та в Розділі 7, коли розглядатимемо добробут і стійкість як частину реагування на кризу. Працівникам завжди варто надавати інформацію ще до того, як вона стане публічною, щоб вони були цілковито обізнані щодо позиції та її сенсу. Це допомагає полегшити розробку загальної заяви про проблему й подальші події.

Комплектування підкріплення

З більш практичного погляду, у перші декілька годин після виявлення кризи і від початку робіт по всій компанії із забезпечення узгодженої та послідовної реакції, цей час також є важливим для запуску деяких процесів, які допоможуть у майбутньому управлінні комунікацією. По-перше — це важливість усвідомлення ресурсів, необхідних комунікаційній команді для ефективного реагування на інцидент або подію. Як було сказано в Розділі 1, може бути низка людей, яких можна скликати для підтримки комунікації протягом годин, днів і тижнів після настання кризи. Це колесо треба запустити, щоб переконатись, що даний ресурс у наявності і може підвищити комунікаційну реакцію, а також — що за потреби можна знайти досить людей, які працюватимуть 24 години на добу і зможуть виконати всі ролі та обов'язки, детально розписані у плані кризової комунікації.

Протягом перших однієї-п'яти годин може керувати основна група персоналу, залежно від масштабу кризи. Проте із плином часу треба застосовувати більше дій, ділитися більшою кількістю інформації, і такий обмін є фундаментальним для ефективної комунікаційної відповіді. Ніколи не можна недооцінювати швидкість, із якою розвивається криза, та потрібну вам кількість людей для втілення комунікаційної стратегії. По-друге, пам'ятайте, що треба створити систему протоколювання, де фіксуватиметься те, що ви оприлюднювали, рішення, які були ухвалені, та всі надані доручення — кому і ким.

Це має бути доступно команді, яка займається комунікаційним реагуванням. Ці люди мають чітко розуміти, на які запитання можна відповідати і ЗМІ, і у соцмережах, а також — що вони обізнані щодо строків оприлюднення оновлень. Ви можете робити це через спільний диск або Google Docs, залежно від того, яка система внутрішньої безпеки захищає документи. Після розгляду проблеми або інциденту вжиті дії стануть темою певного обговорення, і треба бути здатним чітко розповісти про вже здійснену комунікаційну діяльність і причини її корисності надалі. Якщо ви спробуєте зробити це заднім числом, тоді вам буде складно точно при-

гадати, що саме було зроблено і з якого саме приводу. Реєстрація дій, може й здається дуже простою, проте без неї можна легко втратити послідовність повідомлення, оскільки в підтримці комунікаційного реагування задіяно все більше людей.

Початкова заява

Перший прояв комунікації, що надходить від компанії щодо кризи, є найважливішим. І якщо все було зроблено правильно, це може збільшити ймовірність ефективного результату після скінчення кризи. Це може також зберегти репутацію та довіру суспільства й підтримати життєздатність бізнесу. Переконайтесь, що у заяві виражено обізнаність щодо ситуації та розповідається про заходи, які вживаються. Також у цій заяві варто зазначити, що подальшу інформацію буде надано із розвитком подій. Тож перша заява не повинна бути тривалою та деталізованою, але її оприлюднення забезпечить певний час комунікатору, щоб зібрати повні відомості про оновлення ситуації. Заява залишає вільний шлях для подальшої інформації, яка висвітлить події, проте не надає інформації, яка може виявитися ймовірною або недостовірною.

ГОЛОВНА ПОРАДА

Процес ухвалення заяв під час роботи з кризою має бути якомога незначним, щоб у ньому брали участь якомога менше людей. Чому так? Це збереже час, необхідний на написання, узгодження й оприлюднення заяви. Найкращою позицією є обговорити початкову заяву в рамках планування та підготовки, які відбулися раніше. Гендиректор та вище керівництво мають узгодити деякі шаблонні заяви, що їх потім можна буде вдосконалити відповідно до обставин, які виникнуть, але вже не треба буде добиватися ухвалення. Треба зауважити: якщо ухвалення все-таки потрібне, має бути лише одна людина, яка знає, що повинна бути доступною для надання негайної згоди на комунікацію.

Коли можливо, перша заява має бути оприлюднена впродовж 20 хвилин після настання інциденту або проблеми, а якщо можливо, то й раніше. Комунікаторам завжди варто працювати на довіру людей, відповідальних за компанію. Це їм буде корисно в управлінні кризою — оскільки такий порядок речей надасть їм свободу дій без необхідності просити про ухвалення.

Таблиця 3.1. Приклад системи протоколювання

Джейн Бонд

Вхідні

Побутові

Розклад

Справи

Контакти

Зона дії

Рахунки

Налаштування

Довідка

Вихід

Керуй своїми справами

Пошук, допомога, зміна дозволу та видалення Користувачів

Знайти справи

Створити нову справу +

Назва	Прохання	Власник	Дата утворення	Дата оновлення	Інструменти
Перевірка	0	містер Кейс	06 червня 2019	07 липня 2019	
Друга перевірка	12	міс Кейс	05 травня 2019	27 травня 2019	
Інша справа	9	доктор Кейс	10 квітня 2019	12 квітня 2019	
Інша справа	9	доктор Кейс	10 квітня 2019	12 квітня 2019	
Інша справа	9	доктор Кейс	10 квітня 2019	12 квітня 2019	
Інша справа	9	доктор Кейс	10 квітня 2019	12 квітня 2019	
Інша справа	9	доктор Кейс	10 квітня 2019	12 квітня 2019	
Інша справа	9	доктор Кейс	10 квітня 2019	12 квітня 2019	
Інша справа	9	доктор Кейс	10 квітня 2019	12 квітня 2019	
Інша справа	9	доктор Кейс	10 квітня 2019	12 квітня 2019	
Інша справа	9	доктор Кейс	10 квітня 2019	12 квітня 2019	
Інша справа	9	доктор Кейс	10 квітня 2019	12 квітня 2019	
Інша справа	9	доктор Кейс	10 квітня 2019	12 квітня 2019	
Інша справа	9	доктор Кейс	10 квітня 2019	12 квітня 2019	
Інша справа	9	доктор Кейс	10 квітня 2019	12 квітня 2019	
Інша справа	9	доктор Кейс	10 квітня 2019	12 квітня 2019	

Джерело: відтворено з дозволу Крістін Таунсенд, генерального директора MusterPoint (17 листопада 2019 р).

Криза або ситуація розвиватиметься, і в цей час знадобляться детальніша заява та публічні оголошення. На цій стадії схвалення стає важливим. Люди, які опікуються операційним реагуванням, мають бути під рукою, щоб упевнитися в точності та зрозумілості інформації, яка оприлюднюється. Водночас також слід пригадати про вплив на постраждалих людей і зосередити заяву на впливі кризи на людей. Цей момент може значитись і в першій заяві, але, оскільки детальна інформація є схематичною, не намагайтесь додати якусь інформацію, що може виявитись незрозумілою. Нагадаю: переконайтесь, що ви зосереджені на людях, які зазнали шкоди, та уявіть, що вони чують ваші виступи — що б вони подумали? Якщо їм було б незручно почути сказане — тоді вам слід переглянути висловлювання та обраний підхід.

Із кризових ситуацій можна вийти переможцем або ж переможеним на шляху ставлення до потерпілих залежно від вашої підтримки і допомоги їм. Уражені люди можуть бути залученими до кризи або родичами та друзями тих, хто залучений, — але вони також є співробітниками організації, яка бере участь у реагуванні. Ми розглянемо це детальніше в Розділі 4.

Публічні виступи мають бути розроблені в письмовому вигляді та швидко поширені. Це просуває ситуацію вперед, надаючи проактивне управління проблемою чи інцидентом. Не забудьте включити до свого плану кризової комунікації ще й план залучення зацікавлених сторін: тоді у вас буде список тих, кому потрібно надіслати заяви, враховуючи ієрархічну важливість. Це має надзвичайне значення, бо таким чином ви розпочнете розмову, а не намагатиметесь долучитись до неї частково, коли інші люди вже почнуть робити власні заяви. Чітка заява для всіх — від зацікавлених сторін до персоналу та постраждалих людей і широкої громадськості — допомагає людям усвідомити, що саме відбулося.

У кого ми можемо навчитися?

Мати справу з кризами — це те, що декілька організацій роблять на постійній основі. Військові та екстрені служби стикаються з різноманітними кризами частіше за інші організації. Під час розробки підходу до кризової комунікації та наших дій для вирішення ситуацій варто переглядати роботу цих організацій, щоб зрозуміти, чи можна взяти у них якісь аспекти. Важливість структури й облаштування як для визначення ризиків, так і для управління ситуаціями були вже розкриті раніше. Виявляється, що військові та екстрені служби більше здатні керувати кризовими ситуаціями через природу їхньої повсякденної роботи. Вони вже вибудовані

для цілодобової роботи, тобто комунікаційна підтримка буде можливою 24 години на добу сім днів на тиждень. Також вони являють собою такі типи організацій, які більше інвестують у планування та підготовку для можливих кризових ситуацій. Вони мають відповідні плани й регулярно відпрацьовують їх. До того ж ці організації володіють такою потужною функцією, як тривала безперервність роботи та управління ризиками. Усім компаніям слід усвідомлювати, що інвестування в розвиток, тренування та виконання вправ щодо кризового реагування приведуть компанію у стан готовності, що сприятиме забезпеченню ефективної координації організаційного реагування.

Військовий підхід

В усьому світі вояки — це уніфікована служба із суворо дисциплінованим підходом до роботи. Є багато причин їхнього успіху в реагуванні на несподівані ситуації. Стикнувшись зі складною ситуацією, що вимагає чітких рішень під тиском обставин, вони використовують свій підхід на повну силу. Можна виділити шість ключових елементів, які допомагають комунікаторам у підготовці до планування та роботи з кризою.

1. Тренування та навчання.
2. Правильна людина на посаді.
3. Чіткі дії.
4. Ієрархія під час ухвалення рішень.
5. Механізми підтримки.
6. Підбиття підсумків.

Тренування та навчання

Вояків доволі рідко прикликають на найвищому рівні, та й їхня зустріч з ворогом на бойовищі радше потенційна, аніж реальна. Проте це не зупиняє їх від постійних тренувань з метою бути спроможними у будь-який час швидко перейти від стану відпочинку до містини, куди їх можуть викликати для протистояння ворогу. Таке зосередження на тренуваннях є постійним, а невпинне навчання дозволить вояку зберегти свою здатність ефективно діяти потрібної миті. Витрачений на це час є важливою частиною роботи, яка переконує, що військові досконало виконують свою роботу. Отже, такий час є інвестицією, а не марно витраченими зусиллями. Як обговорювалось раніше в Розділі 1, це тримає організацію

у стані готовності — коли навчання відбулося в безпечному середовищі, дозволивши оновити, пристосувати та підготувати для використання вже розроблені плани.

Правильна людина на посаді

Людей обирають через їхні навички, здібності й досвід у ключових сферах. Не весь військовий персонал того самого рівня матиме однакові здібності. Обрати правильну людину, яка зможе виконувати завдання найефективнішим способом, — головна ознака ефективності. У кожної людини є своя особлива роль і кожен, як уже було сказано, перевірятиме себе та власну спроможність виконати цю роль. Знати напевно, хто і в якій галузі є найкращим, буде критично важливим для створення високоефективної команди. Щодо комунікаторів йдеться про використання власної особистості для виконання роботи з підтримки постраждалих людей і навіть соціального захисту персоналу. Або ж може йтися про спеціалістів із медіазасобів, які візьмуть на себе реагування на потоки запитань, які будуть отримані під час і після кризи. Вояки знають, у чому полягають такі навички, тому вони спроможні відвести людині відповідну їй роль.

Чіткі дії

Усі організації матимуть у запасі цілий ряд процедур, але не всі працівники знатимуть про їх існування й те, як вони працюватимуть на підтримку системи. Знати деталі плану та дії — це необхідна частина будь-якої компанії з розумним керівництвом. Вояки діють у межах суворо окреслених рамок того, що називають прийнятною поведінкою, але також у рамках очікувань від їхньої роботи. Кожна компанія матиме процедури, які забезпечують ефективне щоденне керування діями. Проте всім потрібно усвідомлювати ці дії та їх значення — щоб розуміти, яка поведінка є прийнятною та як саме треба діяти. Усе це — діяльність, якої можна досягти впродовж підготовчої фази та до початку будь-якої кризи. І цю діяльність треба здійснювати. Процедури можуть стати механізмом підтримки.

Ієрархія під час ухвалення рішень

Ієрархічна природа структури військових організацій робить чітко зрозумілим, хто кому доповідає та де шукати ланцюг командування. Рішення можуть ухвалювати на різних рівнях, але існують певні параметри того, що має бути зроблено на кожному з них. Тобто передова лінія може вжити певних заходів й ухвалити певні рішення, але їм відомо, коли направити

ухвалення рішень нагору або зачекати наказів ізгори. Такий командно-управлінський підхід усуває замішання щодо здійснених дій, і перерв у діяльності не виникає. У цей спосіб забезпечується підхід до ситуації єдиним фронтом: усі необхідні елементи, дії та рішення виконуються на відповідному рівні, а всі гравці знають, які рішення ухвалено та звідки вони йдуть. Нестача такої чіткої структури може призвести до затримок, оскільки її треба буде встановити з нуля, а це в розпал кризи може спричинити значні проблеми аж до втрати довіри та збоїв у роботі.

Механізми підтримки

Заразом із тим фактом, що всі мають своє чітко визначене місце, вояки також працюють пліч-о-пліч з іншими допоміжними організаціями. У багатьох країнах вони входять до складу НАТО та виконують функцію уряду. Це надає їхнім діям та загалом діяльності державного схвалення, що говорить на користь їхнього підходу до роботи із ситуацією. Проте також це означає, що вояки мають доступ до додаткових ресурсів, галузей спеціалізації, обладнання та професіоналів. Через це навряд чи якась ситуація викличе у них відчуття пригніченості, адже вони ще й можуть скористатися знаннями фахівців, які, можливо, пережили подібні обставини. Бізнес-структури завжди намагаються знижувати витрати, уникаючи, з їхнього погляду, непотрібних. Під час кризи цього може бути складно дотримуватись.

Підбиття підсумків

Тестування і тренування є важливою частиною розвитку відповідних планів, але настільки ж важливим є й процес підбиття підсумків. Після кожної значної події, маневру або діяльності настане час структурованого підходу до перегляду розгортання подій і з'ясування, що спрацювало і що можна було б зробити краще. Це працює від початку діяльності й до отримання результату. Такі дискусії гарантують, що буде оцінено всі ухвалені рішення, а також розглянуто аспекти, які можна було б удосконалити. Це створює навчальну атмосферу, у якій дехто може поділитися своїм досвідом, а решта — оцінити його. До того ж у цій атмосфері люди прагнуть докладати зусиль і ніхто не хоче справити враження нездатного впоратись зі своєю роллю в найважливішій мить кар'єри. Це відчуття накладає велику особисту відповідальність на кожного представника групи або відділу.

В усіх цих шести елементах ви бачите зосередженість на індивідуумі як частині команди. Це є груповий підхід, і він дає військовим найбільші переваги. Структура, навички, процеси та підтримка — усе це побудовано

навколо того, що персонал працює найкращим чином і демонструє спроможність працювати разом для досягнення необхідного результату. Багатьом компаніям не вистачає концентрації на важливості високоефективної команди, яка спроможна досягати результатів. Самі тільки правильні дії не дадуть того результату, на який ви розраховуєте, переконавшись, що весь персонал бере участь у підготовці. Про це ми говоритимемо в наступному розділі, коли розглядатимемо людей, залучених у кризу, та комунікацію співробітників і їх залучення.

Підхід служб екстреної допомоги

Екстрені служби також мають декілька підходів, подібних до військових, які забезпечують ключові сфери підтримки управління під час кризи. Однак екстрені служби стикатимуться з більшою кількістю ускладнень відносно підтримки постраждалих людей та управління довгостроковим впливом кризи. Саме поліція, пожежна служба і швидка допомога нададуть негайну допомогу та приділять увагу будь-яким ураженим особам, але так само ці служби повинні вчиняти і впродовж кризи, і навіть під час фази відновлення. Варто зрозуміти принципи роботи екстрених служб під час кризи, щоб у разі вашого потрапляння у якийсь інцидент знати, що трапиться надалі та яке значення матимуть ці події для комунікаційного підходу вашої компанії. 2019 року *Chartered Institute of Public Relations*, що у Великій Британії, опублікував документ, де надав інформацію про те, як організації можуть управляти комунікацією в разі терористичної атаки.

Ось вісім ключових елементів підходу екстрених служб:

1. Командно-контрольний підхід.
2. Структурована підтримка.
3. Тренування.
4. Визначена законодавством роль.
5. Управління наслідками.
6. Зосередженість на людських аспектах.
7. Радники з тактики.
8. Підбиття підсумків.

Командно-контрольний підхід

У роботі з катастрофою або надзвичайною ситуацією буде наявна суворі структура, тотальний контроль над якою здійснює Золотий командир¹. Золотий командир буде дуже важливою людиною в організації. Він визначатиме загальну стратегію. Він ухвалюватиме найважливіші рішення стосовно реагування. Золотого командира підтримують Срібний командир (на ньому також лежить певна відповідальність за ухвалення рішень) та Бронзовий командир (він працюватиме з тактикою, на місцевості). Їх можна поділити на стратегічного (Золотий), тактичного (Срібний) та робочого (Бронзовий). Срібні командири узгоджують усі особисті плани, які є у наявності, та переконуються, чи відповідають ці плани узятій за основу стратегії дій. Бронзові командири відповідають за розробку планів у сфері своїх робочих обов'язків. Рішення можуть ухвалювати на кожному рівні — Бронзовому, Срібному чи Золотому, — але всі вони ретельно контролювані. Від людей, які відповідають за ключові сфери, очікують, що вони вживатимуть тих заходів, яких вимагають від вищих за рангом. Тому цей спосіб дій відомий як «командно-контрольний».

Структурована підтримка

Навколо підходів Золотого, Срібного та Бронзового рівнів вибудовано чітку структуру. Себто на кожному рівні є люди, відповідальні за ухвалення рішень. Командири будуть керівними ланками у ключових ділянках відповідальності, як-от розслідування, добування інформації, проблеми громади, спілкування та соціальна захищеність. Ця структура також містить постійні брифінги та наради, на яких дають оцінку прогресу, і кожна ділянка має план, із яким працює. На нарадах перевіряють ступінь виконання планів та чи змінилася ситуація, а також що треба змінити в процесі дій.

Тренування

Організації екстрених служб мають спеціальні підрозділи, у яких працюють люди, чийм обов'язком є створення екстрених планів, перегляд подій, що можуть вплинути на чинні плани, та розробка тренування. В разі потреби ці підрозділи залучатимуть людей на всіх етапах роботи. Тобто наявне постійне зосередження на тренуваннях та забезпеченості готовності до роботи з кризою. Сюди ж включено і програму роботи, що працює цілорічно. Таке може здатися надмірним для багатьох компаній, проте

¹ У командній ієрархії екстрених служб Британії — найдосвідченіша людина.

є обґрунтованою мірою для тих, чийм обов'язком є зреагувати на надзвичайну ситуацію першими.

Визначена законодавством роль

Статус організацій екстрених служб є таким, що від них вимагають уживання певних заходів під час кризи. Дії та обов'язки покладені на них законодавством, згідно з яким їм належить роль людей, які надають першу допомогу. Це означає, що в разі неготовності представників цих організацій негайно виконувати свої функції, на них чекає суворе покарання. Якщо є запити та огляди, в яких зазначено, що з якоїсь причини такі служби є погано підготовленими, тоді кінець кінцем через це можуть бути застосовані певні санкції.

Управління наслідками

На відміну від реагування військових, поліція та правоохоронні органи мусять розглядати управління кризою з погляду її тривалості. Вони відповідають за згуртованість громади, окрім того, на них лежить обов'язок щодо повернення суспільства до нормального життя. Це вимагає під час будь-якої кризи проведення цілого ланцюга дій, які б упроваджувались з огляду на вплив, який має певна подія або проблема на ключові спільноти, осіб чи організації. Така робота поєднує картування зацікавлених сторін з операційним реагуванням та комунікаційною діяльністю. Комунікація є важливою частиною цього порання з наслідками, оскільки завдяки їй можливі послідовні повідомлення. Це може допомогти уникнути замішання або занепокоєння серед громад, а також є попередженням для людей, які реагують на ситуацію, що може вплинути на їхню роботу. Ми пояснимо це згодом, у Розділі 6, коли йтиметься про спільноту.

Зосередженість на людських аспектах

Підтримка постраждалих і їхніх родин, а також людей, на яких вплинула криза, є одним з обов'язків поліції, за підтримки інших організацій державного сектора та благодійних організацій третього сектора¹. У разі виникнення надзвичайних ситуацій до постраждалих прикріплюють офіцерів із зв'язку з родиною. Зазвичай це працівники поліції, які впродовж інциденту та подальших подій надають інформацію для підтримки лю-

¹ Сучасна соціологія умовно ділить соціальні групи громадянського суспільства на три сектори: державний (публічний), комерційний (приватний) і некомерційний. — Прим. ред.

дей. Ідеться також про підтримку в разі проведення допитів та організації запитів. Починаючи з ранньої стадії вплив на людей буде розглянуто в рамках структурованого підходу під час нарад за участю координатора або старшого офіцера, який надає інформацію та оновлює її. Мета цієї роботи — тримати в курсі всіх залучених та постраждалих упродовж швидкоплинної кризи так, щоб вони не зазнали шкоди або подальшого впливу, дізнавшись про розвиток подій із третіх рук. І знову ж: ми обговоримо це згодом, у Розділі 6.

Радники з тактики

Реагування екстрених служб має охоплювати багато сфер відповідальності, як зазначалося раніше, у процесі обговорення структурованого підходу. З метою підтримки цього людям, обізнаним у певних галузях, доручають бути радниками з тактики. Від таких радників очікують детальної аргументації найкращого способу дії з усіх можливих, розуміння деталей процесів і керівництва, а також роботи на піку своєї галузі знань. Оскільки зазвичай такими працівниками є молодші офіцери, вони розвиватимуть свою обізнаність до рівня експерта у своїй організації. Надалі ця інформація буде надана відповідальному офіцерові, щоб він допоміг сповістити про ухвалені ними рішення під час інциденту. Суть у тому, що людей визнають за їхній досвід та заохочують брати на себе роль радника. Командири вищої ланки мають бути відкриті для рекомендацій радників і готові діяти за їхніми вказівками.

Підбиття підсумків

Подібно до військових, правоохоронні органи будуть зосереджені на тому, щоб підбиття підсумків відбулося з обговоренням усіх сфер реагування, розглядом дій, які вже спрацювали та які можна вдосконалити в майбутньому. На відміну ж від військових, у таких оглядах часто братимуть участь інші організації, які також залучені в реагування. До того ж підбиття підсумків відбуватиметься тут як відразу після основного інциденту — це відомо під назвою «гарячий розбір», — так і через деякий час, коли фазу відновлення також можна буде включити у перегляд. Британський поліцейний коледж склав структурований підсумковий огляд, де розглядатимуться всі аспекти реагування поліції, а в разі потреби можна буде запросити підготовлений персонал. Наприкінці буде створений документ, до якого увійде план розв'язання всіх проблем, які виникали. Комунікаційний підхід буде частиною структурованого підбиття підсумків, але комунікаційна команда також може розглядати обговорення з комуні-

торами з інших агенцій або зі ЗМІ — для оцінювання комунікаційної стратегії, плану та його реалізації.

Структура екстрених служб має переваги в комунікації, адже ці служби займають місце тактичного радника в допомозі розвитку реагування. Однак водночас має місце значний тиск — бо треба підтримувати постраждалих людей, надавати правильні повідомлення та доводиться самим бути об'єктом інтенсивного контролю. Про це ми поговоримо в Розділі 7. Треба сказати, що наявність можливостей здобути комунікацію в рамках кризових планів та перевірити їх дає комунікаторам екстрених служб перевагу в ситуації, коли щось трапляється.

Інші підходи

Існують інші структури та підходи до управління кризою, які можуть дати комунікаторам додаткові переваги і призвести до ускладнень. У деяких ситуаціях може бути ефективнішим обрати спільний підхід замість реагування, контрольованого тільки однією компанією. Для цього знадобляться суттєві угоди щодо порядку роботи та зрілий підхід до роботи менеджменту. У такому реагуванні всі компанії працюватимуть разом, обмінюватимуться ідеями та пропозиціями щодо просування вперед. Така робота спрощує випуск зрозумілих повідомлень, і завдяки їй організації уникнуть переходу до негативного сценарію із звинуваченнями, адресованими іншим. Однак ця робота також може призвести до бездіяльності та інертності — у разі, коли точиться надто багато обговорень і перемовин у кількості, яка заважає діям.

Найбільш вигідним для бізнес-структури часто вважають реагування відповідно до закону. Виникатиме занепокоєння щодо правових дій, які виходять з інциденту або проблеми, і юридична команда знатиме про потенційні ускладнення, з якими може стикнутися. Юридичні ускладнення дорого коштують бізнесу і шкодять його репутації, тому генеральний директор, який керує впродовж кризи, може ставити у пріоритет поради юридичної команди, а не комунікаційні функції. Це призводить до традиційної проблеми, коли консультації юристів йдуть усупереч рекомендаціям з комунікації, а це так само створює проблеми для тих, хто управляє реагуванням на кризу. У цій ситуації комунікатори можуть дати дещо таке, чого не можна отримати від юристів: чітке усвідомлення емоцій, які викликані ситуацією, та людських збитків від того, що сталося. Маючи доречні дані, розуміння та інформацію, яка це підтверджує, вони можуть скористатися своїм положенням за головним столом і заволодіти увагою

людей, відповідальних за роботу з кризою. Тож комунікатор за тим столом так само є радником з тактики, як і керівник юридичного відділу. Дії, правильні з погляду юристів, не завжди ведуть у правильному напрямку на думку комунікаторів. Здатність впливати на відповідальних осіб є важливою навичкою для комунікатора — і не лише під час кризи, але 365 днів на рік.

Нарешті ви маєте потенційний, бізнес-орієнтований підхід до кризи, який часто можна чітко узгодити з юридичним поглядом. Центральною доктриною реагування буде зробити те, що підтримує компанію, а структура потенційно залучатиме акціонерів та ключові зацікавлені сторони. Від цього залежать ціна акцій і потенційний вплив на біржу, і ці аспекти будуть у пріоритеті й збиратимуть навколо себе підтримку. Якщо такий підхід є головною метою реагування на кризу, він містить у собі потенційну помилку, оскільки існує ризик забути про вплив інциденту на людей. В очах громадськості, яка братиме до уваги вплив на людей, цей підхід буде неприйнятним і може мати зворотний ефект відносно бажаного результату. Замість того щоб забезпечити компанію, такі дії розхитають її основу. Найкращим буде мати радника з тактики: він відстежуватиме вплив кризи на біржі й акції та надаватиме вказівки про те, як із цим можна впоратись.

Міцна основа

На нашу думку, з усіх операційних підходів можна виділити сім аспектів, які мають бути в компанії для міцної основи управління під час кризи:

1. Переконайтесь, що компанія призначає людей на керівні ролі

Є люди, за якими закріплені чіткі зони відповідальності, і кожну очолює призначена особа. Це охоплює потребу в керівництві та порадах з боку фахівців, а також у чіткому процесі ухвалення рішень. Такий уклад відображає стратегію кризової комунікації — оскільки тут є призначені кожному чіткі ролі з ключовими діями.

2. Зберіть усіх разом в одній кімнаті

Якщо ви можете звести разом головних командирів та лідерів різних зон відповідальності, навіть якщо це можливо на перші декілька годин після виникнення кризи — тоді ваше реагування буде більш послідовним і чітким. На таких зустрічах люди отримують можливість швидко діяти, водночас консультуючись із відповідальними за ухвалення рі-

шень, а також узгоджувати рішучі дії відповідно до загальної стратегії управління кризою. Надзвичайно корисно мати «військовий кабінет», де люди можуть збиратися разом і працювати, щоб узяти ситуацію під свій контроль.

3. Планування й тестування утримує людей у стані готовності

Це завжди варто пам'ятати. Ми розглянули роботу вояків, правових структур та екстрених служб, побачили, що підготовка та планування є критично важливими елементами, які допомагають досягти операційного успіху в управлінні будь-якою кризою. Завдяки їм структури, системи та дії є наявними і проходять оцінку ефективності, а робітники підготовлені й розуміють, чого від них вимагають. Тепер вони можуть бути готовими до дій.

4. Призначайте правильну людину на потрібну посаду

Якщо у вас є чіткий план, то вам потрібні вірні, треновані та досвідчені люди для керівництва у ключових сферах. Військові призначають правильних людей на потрібні ролі, і це буде важливо для всієї організації. Користуйтесь навичками та досвідом людей правильно: призначайте їх туди, де вони зможуть проявити себе якнайкраще. Таке розподілення створює атмосферу, у якій у них з'явиться бажання досягти успіху та показати свою спроможність підтримувати реагування команди.

5. Розумійте наслідки дій та постраждалих — щоб мати можливість управляти наслідками кризи

Визначивши вплив кризи — чи то операційної, чи репутаційної,— ви отримаєте підтримку від початку керування й до самої фази відновлення. Щоб визначити його, треба розуміти події, а також дані клієнтів, споживачів послуги, та інші погляди,— це допоможе побачити точки дотику інциденту або події. Якщо проведете планування сценарію, то зможете скористатися цим для нанесення на мапу плану груп та осіб, які можуть зазнати шкоди.

6. Утримуйте комунікацію інтегрованою

Зведіть усі види комунікації докупи, щоб вийшло послідовне повідомлення,— незалежно від засобу його оприлюднення та аудиторії, якій воно адресоване. Уся надана інформація допомагає людям усвідомити те, що відбулося, та зрозуміти хід подій. Це не означає, що треба щось приховувати або недовомовляти щодо головних відомостей. Радше треба надавати контекст, потрібний для допомоги у фазі реагування.

Упевніться, що реакція за лаштунками впроваджує системи постачання працівникам і зацікавленим сторонам — постраждалим, родинам постраждалих та людям, що підпали під вплив,— подібної оновленої інформації, що ніхто не дізнається про те, що сталося, з неофіційних джерел або третіх рук.

7. Зосередьтесь на людських втратах та робіть те, що є правильним, а не те, що врятує репутацію компанії

Якщо рішення ухвалені виключно для того, щоб захистити репутацію організації або переконатись, що вплив на ціну акції обмежений,— тоді вони потенційно хибні. Ухвалення рішень базується тоді на невеличкому секторі інформації та, як ми побачимо у багатьох конкретних випадках, наведених у книжці, не звертає уваги на людські втрати від ситуації, з якою ведеться робота, а це загрожуватиме успіху будь-якої комунікації під час кризи. Репутація компанії має бути побудована на реальних діях, а не лише на самій комунікації.

Комунікація в основі реакції

Компанії можуть вирішити, що важливі аспекти реагування зосереджені на розвитку операційної діяльності, щоб одразу ж узятися за виниклу проблему або зрушити події вперед. Операційна діяльність перебуває в центрі та справді має бути розроблена — тоді комунікація проходитиме ефективно. Проте комунікації обов'язково перебувати поряд із цією операційною діяльністю й бути так само важливою. Ці дві частини мають іти пліч-о-пліч — тоді реагування виявиться максимально ефективним. Без чіткої, послідовної та зосередженої комунікації вся операційна діяльність відбуватиметься без суспільного визнання, а сприйняття компанії стане некерованим.

Комунікація може бути спрямована на декілька ключових проблем, які впливають на операційне реагування або розладнують його. Саме тут можна побачити робочі переваги від розроблених плану та стратегії кризової комунікації. По-перше, комунікаційна функція повинна бути присутня у «військовому кабінеті». Вона має лягти в основу операційних розробок, щоб можна було отримати консультацію на ранніх стадіях, надати свіжі оновлення щодо ситуації та внести їх до комунікаційного плану. Оскільки події можуть відбуватися доволі швидко, у комунікатора обов'язково має бути можливість отримувати миттєві оновлення — щоби цілком розуміти ситуацію, яка розгортається.

Наявність чіткої заяви, як ми вже казали, гарантує, що організація здатна прокоментувати те, що відбулося, та розпочати рухати людей до фази відновлення. Перевага полягає в тому, що послідовність народжує довіру та впевненість у правильності реагування з боку робітників, зацікавлених сторін, постраждалих людей та широкої громадськості, коли вони чують ту саму інформацію. На ранніх стадіях кризи комунікатору слід збирати всю відому інформацію та деталі наявних прогалин — тоді він зможе розробити доречне формулювання. Це формулювання буде оновлюватись і розвиватись у міру того, як ставатиме більш доступною інформація та розгортатиметься криза. Важливо переконатись, що всі потрібні люди мають доступ до останньої доповіді або заяви, щоб розуміти послідовність — тому в компанії треба створити систему швидкого поширення інформації.

Крім того, комунікатор обов'язково має тісно співпрацювати з прес-секретарем, а той у багатьох випадках мусить стати головним виконавцем або людиною з самої вершини компанії або організації. Генеральному директору треба буде активізуватись та продемонструвати лідерські якості впродовж кризи, до того ж обрати правильний тон змісту комунікації та проголошення інформації. Тактика, підхід і діяльність мають підживлюватись інформацією у вигляді порад та вказівок від керівника з комунікацій. Для цього потрібні позитивні робочі стосунки, сформовані ще до будь-якої кризи — щоб коли почнеться тиск, у компанії була створена атмосфера довіри та впевненості. Роль генерального директора та інших ключових керівників детальніше розглядатиметься в Розділі 5.

У наш час розвитку соціальних мереж імовірно, що будь-яка криза супроводжуватиметься проблемою фейкових новин. Їх можуть створювати навмисно, щоб вплинути на реагування на інцидент чи саму проблему, або ж це можуть бути просто неточні дані, розповсюджені без зловмих намірів. Коли працюватимете із цими двома аспектами, треба діяти в дещо інакшому напрямку. У випадку з неточними повідомленнями їх треба негайно ж оскаржити. Тому від самого початку настільки критично важливою є наявність команди, яка моніторитиме ЗМІ та соціальні мережі. Якщо комунікаційна команда працює всередині операційного реагування, ці люди знатимуть, що є точним, а які відомості неперевірені, та розумітимуть, що десь посередині може бути сіра зона інформації. Їм обов'язково мати свободу і змогу швидко й рішуче заперечити неправильні або недостовірні твердження. Можливо, це буде скарга, відправлена операторам платформ соцмереж, або ж скарга, подана до ЗМІ чи регуляторних органів, якщо початкові дії виявляться невдачливими. Якщо не вживати жодних заходів із видалення або скасування неточностей, тоді організації варто

розглянути варіант активних дій, спрямованих на дискредитування дезінформації та надання чесних відомостей для прояснення ситуації. Це треба внести в план кризової комунікації, щоб бути впевненим: такі дії є частиною послідовного реагування; також варто визначити ті аспекти, де можуть виникнути ускладнення.

Можливо, деякі керівники компаній дивуються: який сенс в оскарженні неточної або фейкової інформації, якщо ЗМІ, оператори платформ соціальних мереж та регуляторні органи не видалять такі відомості й не виправлятимуть їх. Проте у фазі відновлення, коли дії організації можуть ретельно вивчати або брати під сумнів, треба, щоб такі спроби компанії працювати з невідповідностями були помітні. Бездіяльність щодо таких моментів справляє враження, що компанія таки замішана в тому, про що йдеться в публікації.

У разі, коли інформація є неточною, але надана без умислу, вихідною точкою є спроба розвинути діалог із автором публікації, метою якого має бути виправлення відомостей. Важливо швидко зреагувати на таку інформацію — це допоможе перешкодити її широкому розповсюдженню. Якщо ви можете розпочати розмову заздалегідь і автор публікації погоджується виправити інформацію, тоді з цим можна працювати і ви рухаєтесь далі.

Ще комунікаційна команда може використовувати власну інформацію та свої знання, щоб діяти як представники компанії під час роботи з постраждалими від кризи. У рамках операційного реагування вони можуть поставити запитання: «Який вигляд має така діяльність на думку людей, що зазнали втрат?» У розробці комунікаційного реагування вигідно, щоб уражені люди підтримували обраний підхід та зміст комунікації. Якщо ви не можете цього досягти, тоді вам треба хоча б упевнитись, що ті люди отримають деталі випадку ще до того, як інформація стане відомою загальній громадськості. Для комунікаційної діяльності обов'язково бути чутливими до впливу, який спричинила проблема або інцидент, і саме тут повинно мати місце управління наслідками. Упевніться, що ви враховуєте турботи людей, груп і громад. Про це буде детальна розмова в Розділі 6.

Зрештою комунікаційна команда має розпочати поєднання всіх елементів разом — так, щоб можна було стати до підготовки плану — не лише стосовно роботи з поточною кризою, а й щодо розгляду переходу до відновлення й довгострокових планів для організації. Щойно практичний план подолання кризи буде задокументовано, до нього треба внести й ті довгострокові обговорення, які треба буде переглядати у міру розвитку кризи.

РОЗГЛЯНЬМО КОНКРЕТНИЙ ВИПАДОК

Реклама Pepsi 2017 року та криза Oxfam 2018 року

2017 року компанія з виробництва напоїв *Pepsi* запустила рекламну кампанію, яка викликала обурення. Вона вийшла на тлі протестів у Сполучених Штатах, пов'язаних із рухом «Чорні життя мають значення»¹, та стала дзеркальним відбиттям тих протестів. У рекламі показували модель і зірку реаліті-шоу Кендалл Дженнер. Вона з'являється, щоб придушити заворушення між поліцією та протестами, відкривши банку з напоєм. Реакція була майже негайною. Упродовж короткого часу *Pepsi* видала цю рекламу зі ЗМІ, хоча її поширювали й після цього. (1)

Старший виконавчий директор висловив вибачення та оприлюднив звернення, де значилося: «Ми вочевидь дали промашку і вибачаємось за це. У наших намірах не було висвітлити якусь серйозну проблему. Ми видаляємо цей контент та припиняємо будь-яке подальше його розгортання». (2)

Із цього видно, що вони вжили швидких заходів у роботі з обуренням, яке могло бути викликано тією рекламою. Також вони переконались у тому, аби ці дії виходили від людини, яка обіймає дуже високу посаду в компанії. У них не було наміру обурити когось, і це знов додало відповідальності та обов'язків, які взяв на себе бренд. Компанія вибачилась також перед Кендалл Дженнер, що засвідчило певну увагу до людей, на яких вплинув цей інцидент. Однак щоб розвинути такий підхід, *Pepsi* могла би звернутися і до деяких ключових груп, які потерпіли від реклами, та обмірковувати, як вирішити численні проблеми її менеджменту і розвитку бренду для відновлення довіри. Роль комунікатора полягає в спільній роботі зі старшими керівниками заради надання форми реагуванню, і ці розробки є критично важливими під час репутаційної кризи. Це дозволяє підготувати довгострокове відновлення та розглянути його під час початкової реакції.

Якщо порівнювати реагування *Pepsi* з різними проблемами репутації, які вплинули на благодійну організацію *Oxfam*, ми побачимо, наскільки важливі швидкість та рішучість. 2018 року ця організація зіткнулася з десятьма днями репортажів про делікатну проблему — замовчування ними твердження про сексуальне зловживання з боку гуманітарних працівників на Гаїті. Також надходили звіти про сексуальні домагання з боку гуманітарних працівників магазинів компанії. Благодійні організації потребують довіри громадськості, щоб люди були впевнені в них і мали бажання підтримувати фінансово та залучати державне фінансування. Реакцію на ці занепокоєння розкритикували за повільність та початкову зосередженість на тому, що вони дотримувались свого регламенту у розгляді обвинувачень. Однак це також привертає увагу до їхнього рішення працювати з проблемою саме так — схоже, щоб уникнути будь-якого громадського контролю. (3)

Зосередження на регламенті під час роботи з настільки делікатною та хвилюючою проблемою додалось до негативного сприйняття, і все це потім вплинуло на їхню репутацію. Із такою ситуацією завжди було складно мати

¹ Оригінальна назва — «Black Lives Matter».

справу — але реагування розглядалося як «свого роду незручність» для керівництва. (4)

Окрім занепокоєнь щодо фокусу початкової відповіді, вони ще й повільно реагували на критику та не квапилися поставити виконавчого керівника перед ЗМІ. Це нам нагадує про важливість ефективного медіатренінгу для всіх, хто обіймає керівні посади в організації, з особливим акцентом на реагуванні на кризу для тих, хто має такий обов'язок. У нашому цифровому світі основною навичкою для будь-якого старшого менеджера досі залишається уміння ефективно проводити інтерв'ю зі ЗМІ. (5)

У центрі цієї ситуації *Oxfam*, здавалося, бракує відкритості та прозорості, які є важливими для волонтерських та благодійних організацій, що покладаються на пожертви від громади і держави. Цей підхід був захисним і, як виявилось, не врахував потреби у внесенні змін до наявних у них систем та дій. Вони нібито й не усвідомили потреби у змінах в їхньому способі роботи, щоб подібна ситуація не могла повторитися знов. (6)

Звіт щодо оцінювання бренду, проаналізований *PR Week*, свідчить, що від вартості бренду *Oxfam* прибралося 400 мільйонів фунтів через цю проблему та її залагодження. (7) Якщо подивитись на обидва випадки, стає ясно, що потрібен структурований підхід до кризи, в якому комунікація стане ядром реагування. Вбудування управління наслідками й погляду постраждалих людей допомогло б у реакції на обидві проблеми і, у випадку з *Pepsi*, якби було проведено зовнішній перегляд, то криза могла і не статися — оскільки не було би ні такої реклами, ні її трансляції.

Перебування у стані готовності допоможе створити швидку та рішучу реакцію, де буде враховано всі фактори, визначені важливими для організації. Невідкладні дії мають привести нас до структурованого реагування, у якому присутні як операційна, так і комунікаційна діяльність.

Обидва випадки також нагадують про важливість добору слів, використаних у першій заяві, та відчуттів, які ця заява передає. У випадку *Pepsi* це було визнано дуже важливим, але у поведінці *Oxfam* було помітно, що компанія зневажливо ставиться до ситуації. (8)

Висновок

Упродовж кризи важливо зберігати спокій. Такий стан дозволить вам мати прохолодну голову, щоб розробити правильний підхід та ухвалювати правильні рішення. Насамперед ви будете пам'ятати про те, що план існує і в ньому дещо написано. Ви зможете звести подих, а потім використати підготовчу роботу для переконання, що ви дієте швидко, щоб розв'язати проблему реагування під час кризи.

Криза може прийти звідки завгодно й від будь-яких обставин. Вона обов'язково з'явиться з того боку, звідки ви очікуєте її найменше та з аспек-

тів, у планування яких ви вклали найменше часу. Усе це не повинно мати значення, якщо розроблена вами стратегія може бути переглянута й вдосконалена для зустрічі з будь-якою несподіванкою. Не приділяйте надто багато уваги намаганням визначити всі ризики та ситуації, які можуть стати кризовими. Натомість переконайтесь, що маєте підхід, який надасть вам опору для створення особливої та ефективної комунікаційної реакції.

Усвідомте процес, який відбувається в компанії, щоб проголосити про настання кризи. Висловлюйтесь чітко про значення цієї події для комунікаційної функції та очікування від комунікаторів. Якщо це не зрозуміло, тоді розробіть цей елемент реагування. У деяких випадках компанія не має ясної процедури ескалації, щоб звернути увагу на проблеми, що виникають і можуть призвести до кризи; якщо ви з цим стикнулись, дайте головним керівникам знати, що така процедура не передбачена і що її потребує ефективний план управління кризою. Використовуйте свої комунікаційні навички, знання та досвід, щоб допомогти компанії розробити процес ескалації.

Перетворіть свою стратегію кризової комунікації в план, що відповідає обставинам кризи, з якою ви зіткнулись. Поставтесь до цієї кризи як до унікальної ситуації та вирішіть, яке значення мають наявні обставини для вашого підходу до комунікаційної діяльності. Також треба упевнитись, що ви враховуєте вплив на всі постраждалі групи — до них мають входити і працівники.

Пам'ятайте, що вам не доведеться працювати з цим інцидентом наодинці. Подивіться на структуру та підготовку до кризи інших організацій, особливо як це роблять військові та екстрені служби, які стикаються з важкими ситуаціями регулярно. Визначте, що з їхньої структури та підходу може спрацювати у вашій комунікаційній реакції на кризу. Якщо вам потрібна допомога, попросіть про неї.

Примітки

1. Віктор Д. (2017) «*Pepsi* розміщує рекламу, і її звинувачують у знеціненні "Чорні Життя Мають Значення"», *New York Times*, 5 квітня. Доступно на <https://www.nytimes.com/2017/04/05/business/kendall-jenner-pepsi-ad-amp.htm> (архів на <https://perma.cc/W5U4-AXAG>)
2. Квенкуа Д. (2017) «*Pepsi* вибачається та прибирає рекламу із Кендалл Дженнер з мережі», *PR Week*, 5 квітня. Доступно на <https://www.prweek.com/article/1429761/pepsi-says-sorry-removes-kendall-jenner-ad-web> (архів на <https://perma.cc/BMH6-QRYK>)

3. *Oxfam* (2018) «Реакція *Oxfam* на історію із сексуальними зловживаннями на Гаїті». Доступно на <https://www.oxfam.org/en/pressroom/reactions/oxfams-reaction-sexualmisconduct-story-haiti> (архів на <https://perma.cc/7YEA-E9P9>)
4. Веймут Л. (2018) «*Oxfam*: Нам “не вдалося дотриматись правильної тональності” у першій заяві щодо скандалу на Гаїті», *Charity Times*, 4 липня. Доступно на <http://www.charitytimes.com/ct/oxfam-tone-haiti-scandal.php> (архів на <https://perma.cc/R9SQZJMY>)
5. BBC Newsnight (2018) «Колишньому босу *Oxfam* було відомо про скарги на сексуальні зловживання», 12 лютого. Доступно на <https://www.youtube.com/watch?v=VwlH0XtmA3Y> (архів на <https://perma.cc/S2C3-TVS4>)
6. BBC News UK (2018) «“Ми цього не приховували” — Дейм Барбара Стокінг, колишній виконавчий директор *Oxfam*, про те, як благодійність зреагувала на обвинувачення в тому, що деякі з її гуманітарних працівників на Гаїті користувались послугами повій [Twitter] 9 лютого». Доступно на <https://twitter.com/bbcnews/status/961973341023191041?lang=en> (архів на <https://perma.cc/5HJK-9W2V>)
7. Гікман А. (2019) «Як показують звіти, сексуальний скандал з *Oxfam* стер 400 млн фунтів від вартості бренду», *PR Week*, 9 січня. Доступно на <https://www.prweek.com/article/1522440/oxfam-sex-scandal-wiped-400m-brand-valuation-report-reveals> (архів на <https://perma.cc/9FKJ-5KG3>)
8. Бангура З. та Сьєрра К. (2019) «Зобов'язання змінитись — як *Oxfam* може стати підзвітним та захистити людей, яких обслуговує. Підсумковий звіт Незалежної комісії з питань сексуальних проступків, *Accountability and Culture*, Лондон.

4

Пам'ятати про людей: яким чином працівники мають бути на першому місці

Усі процеси і процедури не дадуть користі, якщо в них не буде враховано людських збитків від кризи. Якщо пам'ятати про людей — залучених і постраждалих — та використати це для вдосконалення власних дій, можна отримати кращу можливість для розробки ефективного комунікаційного реагування на кризу.

Досі ми небагато говорили про зовнішню аудиторію та людей поза організацією. Мається на увазі забезпечення швидкого реагування на потенційно можливу громадську критику, а вона з'являється негайно. Впродовж кризи комунікаторам частково доводиться зосереджуватись лише на зовнішній комунікаційній діяльності та не зважати на персонал, працівників та зацікавлені сторони. Немає нічого важливішого за розробку такого комунікаційного реагування на кризу, де центром стануть люди.

Якщо ви спланували та підготувались належним чином, тоді у вас є детальне розуміння вашої зовнішньої та внутрішньої аудиторій, і це розуміння можна використовувати під час кризи. Ба більше: ви знайдете шляхи залучення тих людей до планування, тестування й виконання вправ з реагування. До зовнішньої аудиторії можуть входити всі групи людей, про які йшлося в Розділі 1, про планування та перелік зацікавлених сторін, а також у Розділі 3, де ми розглядали управління наслідками. Ключем до такого управління є усвідомлення ситуації, яка відбувається, та впевнене розуміння того, що буде далі. Якщо розуміти ці два аспекти, згодом комунікатори зможуть скористатися своїми знаннями та досвідом націлювання на аудиторію, щоб визначити, які групи ймовірно будуть постраждалими. Згодом план може стати запорукою того, що до них дійдуть за допомогою комунікації. Саме такий підхід став би корисним щодо внут-

рішньої аудиторії. Для початку подумайте про людей, яких можна залучити, про ширші групи, які постраждали внаслідок характеру проблеми або інциденту та про решту працівників, які й надалі продовжуватимуть роботу в компанії під час кризи. Про це ми поговоримо більш детально у цьому ж розділі.

Залучення людей

Насамперед вам треба вирішити, займете ви активну чи пасивну позицію в комунікації та зв'язках із вашою головною аудиторією. Це рішення однаково годиться як щодо зовнішньої, так і внутрішньої аудиторії. На ранніх стадіях кризи часто має місце пасивна участь — коли комунікатори збираються передавати повідомлення ключовим групам. Як ми вже казали, це дуже коротка початкова фаза періоду існування кризи. Протягом неї центром уваги має бути надання людям прямої інформації для розуміння того, що вони перебувають у безпеці та під захистом. У плані має бути відведено місце для переходу до комунікації, яка, у міру розвитку кризи, якнайшвидше залучає до участі. Те саме можна сказати й щодо комунікації з працівниками всередині бізнес-структури. Попервах це, ймовірно, буде інформація, яку передають заради подальших дій або з метою її відповідного поширення, та згодом усе має швидко повернути до взаємодії, оскільки тоді співробітники зможуть ефективніше допомагати в реагуванні на кризу.

Активна участь є бажаною у кризовій комунікації. Комунікація має розпочатись саме тут, щойно вщухне перша хвиля нової кризи. Коли ресурси наявні, а план кризової комунікації реалізується, з'являється час на роздуми, можливість розвивати активність та двосторонній потік інформації, який створює безперервну розмову. Ось тоді треба взяти час на обміркування способів залучення ключових груп та осіб до комунікаційного реагування. Існує багато шляхів спонукати людей до участі. Для розуміння заходів, ужитих організацією, можна привести їх подивитись на реагування. Наприклад, у випадку з неуспіхом продукції можна запросити ключових осіб з числа акціонерів, споживачів та представників громади до заводського приміщення, місця роботи дизайнерів або ж до інших локацій, щоб вони побачили робочий процес. Залучення людей до серцевини реагування — це спосіб побудувати довіру до цього реагування. Іншою можливістю є розмова з ключовими групами та особами. Наприклад, ви є невеличкою компанією, яка виконала будівельні роботи, а ці роботи мали негативний вплив на сусідів навколо. Один із найкращих способів залучення людей — це зустріч із мешканцями й обговорення ситуації.

Утворення зв'язків

В основі ефективної комунікації лежить розвиток стосунків, і впродовж кризи це не змінюється. Робота з інцидентом — це час, коли ваша ретельна робота зі створення зв'язків за допомогою комунікації має принести вам переваги впродовж року. Якщо стосунки міцні, тоді ви зможете швидко зв'язатись із потрібними особами й розпочати ділитись інформацією та працювати на залучення їх до дискусій щодо комунікаційного реагування. Проте все це має стати частиною вашої щоденної роботи. Не існує можливості швидко налагодити корисні стосунки, коли ви перебуваєте під тиском та в умовах кризи. Як окреслено в Розділі 1, вкладайте час, коли ви не в стані кризи, щоб оснастити себе для реагування на проблему, коли вона виникне. Сюди входить також обов'язкове врахування у вашій комунікаційній діяльності низки додаткових сфер — зокрема участь спільноти, управління наслідками та залучення працівників.

У Розділі 6 ми розглянемо детальніше питання залучення спільноти, коли говоритимемо про неї та управління наслідками. Також розглянемо ваші способи повернути людей до перегляду та адаптації розповідного та комунікаційного підходу, що базуються на їхніх знаннях і досвіді.

Внутрішня аудиторія

Операційне реагування на кризу можливе лише за умов ретельної роботи, прихильності та відданості працівників компанії. Якщо вони залучені й беруть участь, то реагування, зроблене ними, буде ефективним — адже вони несуть за це відповідальність. Ці люди є найважливішою частиною будь-якої компанії. Саме тому нам слід тримати персонал у перших лавах нашої комунікаційної діяльності, коли ми маємо справу з кризою. Системи та процеси важливі для управління реакцією, але найбільшим фактором успіху будуть залучені до процесів люди. Робітникам належить ключова роль в усіх фазах реагування на кризу — від фази планування до фази відновлення. Краще, якщо вони матимуть свободу надавати зворотний зв'язок щодо дій, які пропонують протягом усього реагування.

Участь працівників — це те, на чому будують свою діяльність успішні компанії. Персонал відчуває глибокий зв'язок із компанією та бажає робити все, що від нього залежить, для здобуття успіху. Організація, яка залучає та дослухається до них, відповідає взаємністю. Вона цінить їхній внесок та їхню соціальну захищеність. Якщо персоналу надати право слова для пропозицій, це нібито йде всупереч створенню дуже структурованої

реакції на кризу. Це не той випадок, і він іде врозріз із тим, як організації можуть і мають діяти. Структура необхідна, щоб люди розуміли свою сферу відповідальності й те, рішення якого рівня вони можуть ухвалити. Це дає ясне розуміння того, що вони мають діяти та як усе це пов'язане одне з одним. Треба сказати, що це не означає, що люди не можуть висловити власну думку та зробити внесок в управління ситуацією. Це необхідно, якщо реагування має бути якомога ефективнішим. Є тісний зв'язок між участю працівників та їхнім добробутом, і про це ми поговоримо детальніше в Розділі 7.

Вивчення мови

У фазі планування, яку ми обговорювали в Розділі 1, цілковите залучення робітників є необхідним. Люди повинні допомагати в розробці структур, планів та дій, які стосуються керування кризою. Якщо забезпечити їхню участь, це стане запорукою стану готовності усієї компанії. Люди розумітимуть, чого від них очікують, та відведену їм роль в управлінні реагуванням або ж утриманні управління компанією під час тривання кризи. Персоналу треба брати участь у тестуванні й тренуванні реакції, тому людям зрозуміла мова кризи. Уявіть, ніби ви вчите нову мову; вам потрібен певний час на те, щоб усвідомити, як поєднуються слова, щоб робити з них речення, а потім — як із тих речень будувати розмову. Те саме відбувається із працівниками, яким треба зрозуміти підхід, очікувані від них дії та як поєднується одне з одним. Не можна очікувати, що робітники вільно володітимуть цією мовою в мить виникнення кризи — тому дайте їм час на розвиток їхніх здібностей на етапі планування.

Підбиття підсумків таких тренувань надасть людям можливість переглянути дії, до яких необхідно вдатися, та вдосконалити плани, а також просунути організацію до покращення стану готовності. Залучення треба продовжувати протягом усього процесу управління кризою. Проте критична фаза пов'язана із плануванням та підготовкою. Весь персонал також варто долучити, та поінформувати щодо процесів управління ризиками, які є у компанії. Люди зможуть діяти як система раннього попередження, висвітлюючи можливі проблеми або ділянки занепокоєння, і слід заохочувати персонал порушувати проблеми таким чином, щоб їх можна було розглянути. Це дозволить розробити пом'яшення, щоб мінімізувати ймовірність перетворення ситуації, яку вони виділили, у кризову.

Не треба недооцінювати користь інвестування в робочу силу та знання цих людей, усвідомлення та досвід підготовки до будь-якої форми кризи.

Коли настає криза, треба, щоб вони були готові відреагувати. Нема нічого гарного в наявності керівників, які готові мати справу з виниклою ситуацією, якщо працівники першої лінії не розуміють, що робити, куди звертатись за оновленнями, як збирати інформацію та чого від них очікують. Для суцільного та найбільш ефективного реагування має бути готовою вся організація — від самого верху і до низів, підготовлена та стійка в роботі над завданням, яке чекає попереду.

Необережні слова

На початкових стадіях кризи дії та поведінка робітників у роботі із ситуацією та розмови про це матимуть прямий вплив на довіру й упевненість щодо компанії. Увесь персонал мусить розуміти деталі того, що трапилось, та що робить організація для розв'язання проблеми. Також усі мають чітко знати про повідомлення і розуміти, як працювати із запитаннями, запитами й коментарями, що до них надходять. Необережне слово або коментар можуть легко розладнати план комунікації та призвести до втрати довіри. Наприклад, якщо ви являєте собою невеличку команду, яка виробляє якийсь товар на замовлення, уявіть шкоду, спричинену опублікованими у соціальних мережах думками одного з команди щодо ситуації, коли ця людина гадки не має, що сталося насправді. Обміркуйте всі точки дотику організації з клієнтами, споживачами або користувачами послуги та забезпечте роботу персоналу таким чином, щоб люди, які працюють у цих сферах під час виникнення кризи, отримали детальне роз'яснення, що саме казати. Можливо, вам захочеться створити в плані такий розділ або в ньому може бути контрольний список, де ви робите мапу ролей, пов'язаних із клієнтами, які вимагають швидкого оновлення, та окреслюєте лінії, яких треба дотримуватись, коли їм ставлять запитання. На першому етапі вони можуть угамувати занепокоєння добре підібраними, зрозумілими та відвертими оновленнями інформації, спрямованої на клієнтів або користувачів послуги. Якщо від самого початку налагодити справу з працівниками, це створить міцну основу, на якій можна будувати ситуацію аж до її завершення.

Зробіть так, щоб план кризової комунікації визначав найкращі способи попередження всього персоналу про факт настання кризи — через е-мейл, або внутрішні повідомлення, або за допомогою іншої технології на кшталт *WhatsApp* — залежно від того, якою системою ви щоденно користуєтесь. Не вигадуйте нову систему спеціально для кризового випадку — натомість користуйтеся тим, що вже маєте. Обізнаність є пріоритетом, який

допоможе створити упевненість працівників у способі, який обрала компанія для роботи з інцидентом або проблемою.

Коли криза триватиме, персонал може грати свої ролі, щоб продемонструвати силу в роботі із ситуацією. Люди розумітимуть, що і де казати. Вони будуть спроможні розповсюдити повідомлення організації та допомогти з комунікаційною діяльністю. Якщо персонал уже буде сповіщений про ситуацію та заяву організації щодо випадку, тоді малоімовірно, що люди мимоволі спаплюжать підхід, який було прийнято до застосування. Пам'ятайте про важливість поділу працівників на ключові групи та осіб, щоб ви мали змогу розподіляти отриману інформацію, надаючи більше деталей туди, де вони потрібні.

Персонал часто й широко користується соціальними мережами в особистих питаннях, і це триватиме й під час кризи. Також мають бути працівники, яким надано дозвіл постити офіційні матеріали й оновлювати сторінки компанії в соцмедіа. Останню групу ви можете зробити ключовою у вашому плані кризової комунікації. Ці люди мають першими отримувати детальні оновлення, і якнайшвидше. Для таких робітників, які в особистих питаннях користуються соцмережами, має бути розроблена політика: чи можуть вони детально розповідати про свою роботу, і якщо так — що може бути прийнятним для розповідей про неї. Особисте користування соцмережами може бути оговорене в контракті працівника разом із стандартами його очікуваної поведінки. Нові працівники знають про межі, необхідні в соціальних мережах, а освіченість гарантує, що всі можуть користуватися соцмережами особисто і не турбуватись, що це якось чиним вплине на їхню роботу. Така робота створить в організації атмосферу доречного користування соцмережами, і це стане на користь у випадку роботи з кризою. Розуміння та досвід уже будуть сформовані, і знадобляться лише делікатні нагадування про доречну поведінку. Крім того, переконайтесь, що вам зрозумілий стан інформації, яку ви поширюєте серед працівників. Чи можна її поширювати? Чи треба вам радити їм, як саме варто користуватись соцмережами під час кризи? Важливо забезпечити керівництвом та порадами, щоб робітники не відволікалися на обговорення питань, яке має бути заборонено. Це необхідно оновлювати й поширювати, коли криза розгортається, адже рекомендації треба буде редагувати, пристосовуючи до розвитку поточних подій. Але чітко усвідомлюйте: ймовірно, що якоїсь миті все, що ви говорите персоналу, стане публічно відомим.

Працівники та відновлення

Урешті-решт робітники відіграватимуть критично важливу роль у відновленні організації. Треба, щоб вони брали участь у підбитті підсумків та перегляді вжитих заходів. Також треба заохочувати їх відверто й чесно висловлюватись щодо змін, які стануться. Навіть коли кризу було ефективно подолано, завжди можна вчитися на досвіді, тому його треба збирати й аналізувати. І тоді організація буде вдосконалюватися й розвиватися в плані щоденного бізнесу, а також у разі виникнення нових проблем або інцидентів. Підбиття підсумків обов'язково має стосуватись операційної діяльності, проблем соціального захисту людей, комунікації та участі персоналу, а також забезпечення ресурсами. Просування навчання вперед неминуче вплине на робітників. Їм знадобиться прийняти зміни в діях, планах та процедурах у компанії. Робота з працівниками із впровадження розробок підвищить ймовірність успіху в запровадженні нових систем і моделей поведінки. Зміна в комунікації має допомогти запустити ці нові процеси. Шлях до відновлення є однією з найважливіших сфер роботи з кризою, проте часто ця стадія залишається непоміченою. Ми обговоримо відновлення в Розділі 8.

Будування успіху на залученні співробітників

Є чотири ключові аспекти, які мають бути в наявності, коли треба забезпечити ефективну участь співробітників під час кризи:

1. Структури.
2. Лідерство.
3. Канали.
4. Повідомлення.

Усе це, як ми побачимо, потребує чіткої деталізації в кризовому плані — як для робочих аспектів, так і для плану кризової комунікації. Розробляючи обидва плани, слід зважати на залучення співробітників — адже це є частиною реагування на кризу. Використання всіх чотирьох аспектів є рухом до переходу від трансляції повідомлень у внутрішні комунікаційні канали до розвитку двосторонньої розмови з робітниками, побудованої на дослуханні до них.

Слухання є однією з найважливіших навичок, потрібних будь-якому комунікатору або керівнику компанії. Той, хто вміє слухати, може вдосконалювати та розвивати компанію. Отже, лідерство створює атмосферу навчання й підтримки, а це дає робочому місцю нові ідеї та уточнює дії, що ґрунтуються на основних фактах. Керівництво визначає питання і потенційні проблеми на ранній стадії, коли робітники їх порушують. Коротше кажучи, слухання є фундаментальною річчю для розвитку й виживання бізнес-структури. Це правильно не лише в повсякденній роботі, а й надважливо, коли криза виникає та загрожує майбутньому бізнесу.

Структури

Спілкування з працівниками має бути детально описано в плані кризової комунікації, який ви розробили. Також воно повинно бути чітко визначено в рамках операційної структури, щоби такі сфери, як-от HR або кадрові питання та питання соціального захисту також могли б бути розвинені разом із комунікаційною діяльністю. Для структури потрібен лідер, який залучатиме робітників у центр бізнес-структури з поєднанням із центром управління кризою. Такою людиною міг би стати очільник відділу кадрів або хтось із головних керівників. Окрім нього, мають бути місцеві лідери, які надаватимуть підтримку бізнес-структурі загалом. Така мережа є важливою для всіх організацій, особливо для тих, які мають локації по всьому світу. Центральний комунікаційний підхід не може бути ефективним без точок контакту в підрозділах або відділах, які дозволять пов'язати керівників із персоналом першої лінії та дати відповідь на питання, які порушуються.

Хоч би хто керував комунікацією з персоналом із центру організації, цій людині треба перебувати разом із комунікаційною командою або, що краще, бути частиною тієї команди. Вони також будуть тісно працювати з HR та керівником соціального захисту, так само, як із різними профспілками або об'єднаннями працівників. У деяких організаціях з міцним об'єднанням у профспілки це може бути складним, але добробут і соціальний захист робітників є важливими не лише для спілок, а й для керівників компаній — тому це питання мусить стати твердою вихідною точкою для обговорень, щоб розвиватися від точки узгодження. Усі ці сектори можуть допомагати один одному та потребують узгодження їхньої діяльності для забезпечення послідовного реагування, яка створить довіру серед працівників.

ГОЛОВНА ПОРАДА

Деталізуйте роль керівника внутрішньої комунікації у вашому плані кризової комунікації. Переконайтесь, що туди включений також перелік рішень, які мають бути ухвалені, та ключові лінії звітності, які існують для надання дозволу на певні дії та поширення інформації. Для внутрішньої комунікації потрібно об'єднання в межах компанії та реагування на кризу.

Лідерство

У Розділі 5 ми детально роздивимось роль лідера в управлінні кризою. Проте це також важливо для залучення персоналу. Зазвичай роль лідера міцно сфокусована на зовнішній комунікації, а також на тому, щоб бути видимим обличчям організації та надавати заспокоєння й упевненість під час кризи і після неї. На генеральному директорі також лежить обов'язок забезпечити піклування, що означає соціальний захист і добробут усіх працівників — зокрема бути на виду та в доступі впродовж інциденту. Для цього треба вкласти час та ресурси, але, як було зазначено, цей аспект кризового комунікаційного реагування є важливим для успіху плану загалом. Якщо старший менеджер із кадрів або представник виконавчої команди буде керувати основами залучення та соціального захисту операційного плану, то справи підуть краще. Тоді буде упевненість, що існує тривалий фокус на працівниках і розуміння того, що їм потрібно для підтримки. Також вони отримають голос на ключових нарадах, де ухвалюватимуться рішення. Той керівник, який пам'ятає про всіх співробітників під час перебування організації під тиском, буде винагороджений підтримкою від персоналу.

Разом із виконавчим керівництвом (людьми на чолі організації), кожний підрозділ та відділ в організації потребує людини, яка відповідатиме за роботу з керівником, щоб поширювати інформацію та забезпечувати зворотний зв'язок. Можливо, така структура вже існує та використовується для каскадного розподілення інформації всередині організації. Однак якщо такої структури немає, важливо внести її в план для оснащення, навчання та підтримки тих людей, які братимуть участь у внутрішній комунікації. Керівники мають приділити велику увагу такій підготовчій роботі для отримання гарантії, що все це не затьмарене вимогами громадськості, зацікавлених сторін та акціонерів.

Канали

Є багато способів переконатись, що впродовж кризи в організації надсилають і отримують повідомлення. Комунікаційним командам слід мати на цей час уже розроблену внутрішню комунікацію або залучених працівників. Тоді буде зрозуміло, яким чином компанією розповсюджуватимуться повідомлення, які канали використовуватимуться, які ролі виконуватимуться та якими будуть обов'язки; також можна буде оцінити поінформованість і розуміння ситуації. Усі деталі щодо плану кризової комунікації та обраного способу реагування може повідомити відділ внутрішніх комунікацій. Не можна знайти та встановити канали комунікації, коли криза вже триває. Вам треба бути там, де люди очікують на інформацію, і до каналів її поширення можуть належати деякі з таких:

- розмова віч-на-віч;
- інструктажі особисті або віртуальні;
- відвідування старшими керівниками;
- внутрішні системи соціальних мереж;
- внутрішня мережа організації;
- відеоповідомлення;
- новинні email-листи та внутрішні публікації.

Треба централізовано обговорювати, який обсяг інформації розповсюджується через особисте спілкування, а скільки її надається віддалено, через такі системи, як-от новинні листи або внутрішня мережа. Рішення, чим ділитися і через які саме канали, буде залежати від атмосфери та робочих процедур компанії. Якщо ви є компанією міжнародного рівня та маєте персонал і локації по всьому світу, тоді вам знадобиться виконувати більшу частину діяльності за допомогою технологій. Однак, як ми казали раніше, вам ще треба розробити способи, які дозволять керівникам і менеджерам напряду спілкуватись зі своїми командами. У менших компаніях можна приділити більше часу особистому спілкуванню. Ефективна комунікація не може покладатись на один канал чи підхід, якщо це не високоорганізована робоча сила, яка бере всю інформацію з одного джерела.

У рамках плану кризової комунікації вам варто визначити головні канали та способи їх використання. На ранніх стадіях кризи, коли передача інформації буде єдиним можливим підходом, для обміну головними повідомленнями і заявами ви зможете використовувати e-mail, внутрішні соцмережі та внутрішні мережі. У міру розвитку ситуації можна долучити інші види діяльності, зокрема особисті брифінги та відвідування старших

Таблиця 4.1. Приклад таблиці комунікації між співробітниками та їх залучення

Канал	Приклад	Користь	Проблеми	Рівень залученості
Центральна комунікація	• Пам'ятка • Історія інтранету • Email-листи	• Швидкість • Масштабування	• Нестача доступу • Можна ігнорувати	Низький
Дошка оголошень	• Афіша • Інтранет	• Масштабування • Близькість	• Можна ігнорувати • Повільне оновлення	Низький
Інструктаж керівника	• Каскадний процес інструктажу • Командна зустріч	• Персональний • Дозволяє ставити запитання • Надійне джерело	• Відкрито для тлумачення • Залежить від підходу керівника • Потребує часу	Помірний
Соціальна дискусія	• Блог • Внутрішня платформа соцмереж • Форум у внутрішній мережі	• Дозволяє обговорення • Різні погляди • Залучає персонал	• Відсутність централізованого контролю • Кидає виклик корпоративній позиції	Високий

керівників. Ця частина роботи вимагає, щоб був складений план підходу та відповіді ще до виникнення якоїсь проблеми або інциденту.

Розробляючи цей план, переконайтесь, що ваші працівники так розподілені на сегменти, що ви можете бути упевнені: потрібною інформацією можна досягти потрібних людей. Це робиться для зовнішньої комунікаційної діяльності, але зрідка враховується в роботі над внутрішньою комунікацією. Треба сказати, що необхідно окреслити ключові аудиторії для комунікації. Це є формою внутрішньої комунікації під час управління наслідками. Окрім розділення на сегменти внутрішньої аудиторії, що можна зробити відповідно до посади, відділу, географічного розташування або іншого ключового фактору, з настанням кризи треба розуміти, хто зазнає найбільшої шкоди.

Криза схожа на камінчик, який падає у воду. Камінчик утворює на воді багато хвильок — так само й криза вплине на деяких працівників і відділи сильніше, ніж на інші. Якщо ви здійснили розробку й тестування сценарію, це дозволить зрозуміти, де можуть піти хвилі. Розробіть план внутрішньої комунікації, знаючи про ситуацію та можливі проблеми в майбутньому. Користуйтеся знаннями, щоб накреслити план участі персоналу, зосередившись на специфіці проблеми або інциденту. Успіх залучення працівників упродовж кризи буде пов'язаний з витраченим вами часом на детальний розгляд необхідної діяльності та гарантії того, що персоналу надано пріоритет.

ГОЛОВНА ПОРАДА

Визначити внутрішню аудиторію доволі легко, якщо час було витрачено на розробку й тестування плану кризової комунікації. Розберіться, які команди можуть працювати за скрутних та непростих обставин і при цьому реагувати на кризу. Також ці люди мають знати, що до них ставляться як до пріоритетної групи, а потім проведіть роботу із працівниками, щоб знайти точки дотику, — наприклад, із робітниками, які офіційно користуються соцмережами, персоналом першої лінії (людьми, що працюють у магазинах або зустрічаються з клієнтами) і детально роз'ясніть, як та від кого вони отримуватимуть інформацію й братимуть участь у розробці реагування.

Важливо пам'ятати, що персонал також збиратиме інформацію про кризу на зовнішніх каналах комунікації — ними можуть бути ЗМІ або соцмережі. Отже, необхідно переконатись, що доповідь є послідовною впродовж усієї комунікаційної діяльності — чи то внутрішньої, чи зовніш-

ньої. Обов'язково, щоби повідомлення, які надаються робітникам, чітко відповідали оприлюдненим заявам. Якщо між ними є певна незгода, це буде виявлено і потенційно може негативно вплинути на довіру й упевненість у компанії. Пам'ятайте, що співробітники ще й аналізуватимуть повідомлення та інтерв'ю, які надаються у зовнішній комунікації вже після інциденту. Забезпечте чесність і послідовність повідомлень — це збереже довіру. Якщо ви розробили деталізований план кризової комунікації, то потенційно визначили способи, у які працівники можуть переглянути й підтримати комунікаційну діяльність. Вони спроможні зробити перевірку на відповідність реальності повідомленням, що розповсюджуються як зовнішніми, так і внутрішніми каналами.

Повідомлення: добір правильних слів

Під час розробки повідомлення мають бути враховані всі наразі відомі обставини, які можуть спостерігати ті, хто керує комунікацією. Це стане основою всієї комунікаційної діяльності та одним із найважливіших аспектів роботи, яка проводиться у відповідь на кризу. У системі повідомлень слід обов'язково надати достатньо деталей, щоб люди змогли зрозуміти, що саме відбувається, та знати, як вони можуть відповісти або зреагувати. В роботі з внутрішніми повідомленнями працюватимуть ті самі принципи чесності, прозорості та проактивності.

Треба, щоб працівники розуміли, з якою ситуацією довелось стикнутись організації та яке значення це має загалом для компанії й окремо для них як робітників, що важливіше. Треба, щоб люди цілком усвідомлювали ці моменти — тоді вони зможуть обмірковувати заходи, яких необхідно вжити в межах їхньої сфери діяльності. Внутрішній обмін повідомленнями варто побудувати на заяві або основному сценарію з додатковою доречною інформацією щодо кадрів. Як було зазначено, важливою метою всіх повідомлень є обрати потрібний тон для сказаного і правильно подати інформацію. Головним має бути розуміння впливу, який спричиняє проблема або інцидент на персонал організації, та визнання зусиль, потрібних від робітників для порання із ситуацією і для того, щоб рухатись уперед. Зробіть так, щоб обмін повідомленнями був відвертим і містким, щоб із робітниками вели діалог, а не звертались до них. Уявіть, що ви працюєте в невеличкій будівельній фірмі, де одного працівника було уражено. Слова, сказані до робітників, мають урахувувати негаразди, які матимуть місце серед колег і потенційно — серед можливих очевидців того, що відбувається, якщо вони зазнали травми від цього. Важливо пам'ятати про це й працювати з людьми, замість того щоб оприлюднювати заяви, які не містять почуттів.

Керівники завжди очікують, що працівники просто продовжуватимуть робити свою справу, а те, що відбулося, на них не вплине. Проте якщо репутація компанії може постраждати, то працівники також відчують це, ба більше — зазнати впливу може й майбутнє співробітників, які допомогатимуть компанії із реагуванням. Інцидент обговорюватиметься серед друзів та членів родин персоналу, а це віддзеркалиться на них як на представниках компанії.

Успішне реагування на кризу буде створено також завдяки зусиллям працівників, і це слід постійно визнавати у комунікаційних заявах. Також для створення довіри персоналу буде корисним, якщо ви будете спроможні пригадувати особливі групи робітників або відділи. Це дасть їм відчуття, що керівництво цілком усвідомлює те, що відбувається. Якщо є якісь групи, від яких залежить початкове реагування або розуміння суті виниклої проблеми, тоді визнайте, що їхня робота є важкою. Це надасть їм натхнення, але водночас покаже, що керівництво підтримує працівників і знає, який вплив має на них інцидент або проблема. Таке визнання може стати частиною внутрішнього обміну повідомленнями.

Внутрішні повідомлення мають охоплювати багато сфер. Через це заяви можуть стати тривалими. Корисніше буде розділити такі заяви на легкозасвоювані частини. Якщо ви склали мапу ваших працівників, тоді простіше буде проводити з ними цільове спілкування. Робота з кризою забирає у людей чимало ресурсів, тож допомагайте їм налагодити розуміння та генерувати енергію, замість того, щоб перекласти все на них та очікувати, що вони отак одразу зможуть усе зрозуміти.

Перевірте, чи внутрішня комунікація охопила:

- деталі проблеми або інциденту;
- заходи, яких вживає організація для вирішення ситуації, зокрема пріоритетні;
- чого наразі очікують від персоналу та як персонал може підтримати роботу, яка триває;
- як персонал може знайти підтримку, якщо — відповідно до характеру проблеми або інциденту — працівники ведуть роботу з його усунення або через те, що вони беруть участь у роботі над реагуванням;
- деталі способів та часу отримання персоналом подальшої інформації.

Питання соціального захисту та допомоги, які слід відобразити та включити у внутрішню комунікацію, детальніше будуть розглянуті в Розділі 7.

Усі повідомлення внутрішньої комунікації мають бути персоніфікованими та надходити від законного та чинного головного керівника або

генерального директора. Пам'ятайте, що участю працівників керує менеджер із кадрів, тому перевірте, чи всі ці люди названі у заявах, щоб було видно, що саме вони керують процесом. Заяви, оприлюднені без зв'язку з особою, стають безликими й віддаляють керівництво від персоналу першої лінії. Цього слід уникати під час кризи. Усім треба працювати разом — тоді шлях вперед знайдеться легше. Не забувайте враховувати, що саме робітники візьмуть від прийнятої комунікації та як вони почуватимуться за умов її впровадження. У міру розвитку ситуації, залучення працівників або спроможності якісно реагувати переконайтесь, що обмін повідомленнями та вжиті заходи стануть корисними для підвищення ефекту. Якщо маєте накреслену структуру, де на керівниках і менеджерах усієї організації лежить обов'язок бути частиною комунікаційної мережі, тоді залучіть їх на ранніх стадіях, щоб провести інструктаж та обговорити обмін повідомленнями. Дослухайтесь до них і заохочуйте збирати більше поглядів та висловлювати власну думку впродовж тривання кризи та у фазі відновлення. Це ті дані та аналіз, які можуть допомогти забезпечити безперервну достовірність у комунікації та її відповідність потребам не лише організації, а й працівників.

Розробка планів для обміну повідомленнями в майбутньому є надзвичайно важливою і має відбуватись на першому етапі реагування, коли початковий тиск дещо знизиться. Використовуйте дані та інформацію, які є у вашому розпорядженні стосовно поглядів працівників і проблем, з якими вони стикаються. Будь-яка робоча інформація буде конче важливою для розуміння цього — маючи її, ви зможете створити довготривалі перспективні плани участі робітників. Це знадобиться, коли ви проходите від першої фази до фази відновлення. Після багатьох криз, із якими ми стикаємось, вплив триватиме протягом багатьох років — зі звітами, переглядами, запитамі й аналізом, і все це може негативно вплинути на працівників. Отже, структура та підхід мають бути узгодженими — тоді буде гарантія, що про робітників пам'ятатимуть щоразу, коли знов відбудеться якась подія.

Оцінювання впливу

Ускладнення комунікаційної діяльності полягає в можливості оцінити її вплив — і все одно це є актуальним в умовах кризи. Не існує простого методу оцінювання. Кожна бізнес-структура має власні стандартні методи, за якими проводить оцінку роботи внутрішньої комунікації. Дійсно має значення, чи окреслили ви процедури для збирання даних і чи впрова-

дили їх, а також чи є погляд, який збігається з майбутньою оцінкою. Під час установлення цілей та завдань для плану кризової комунікації вам треба буде обрати способи визначення щодо того, чи вдалося досягти задуманого.

Є два типи даних: якісні та кількісні. Щоб збагнути, наскільки успішною є ваша внутрішня комунікація, вам знадобиться мати дані обох типів. Можливо, частина вашої роботи зосереджена на добробуті персоналу та інформуванні працівників про допомогу, яка їм доступна. У такому разі в ході оцінювання впливу стане в пригоді статистика кількості персоналу, який користується цими можливостями. Проте вам ще треба знати рівень розуміння інциденту та реагування, а також значення цього для працівників. Не вся інформація буде очікуваною, якщо дивитись тільки на цифри. Натомість скористайтеся можливістю й організуйте фокус-групу з персоналу або ж вийдіть та поговоріть з ними. Потім ви зможете виміряти поінформованість про оприлюднені повідомлення, оцінити, до яких дій працівників вони призвели, та зібрати думки щодо морального духу робітників. Якщо ви ще не ознайомились із Барселонськими принципами, розробленими Міжнародною асоціацією з вимірювання та оцінювання комунікації (АМЕС), тоді варто передивитись їх та обміркувати ваші щоденні справи з огляду на те, як вони можуть допомогти оцінюванню під час кризи.

Організаціям буде корисно мати розроблені методи для відстеження морального стану працівників, хвороб та норм захисту, які з часом можна буде оцінити й порівняти. Це стане важливим поглядом, завдяки якому можна буде розробити детальний план комунікації на підтримку відновлення компанії. Простежити, чи криза та якісь подальші наслідки вплинули на відсоток підтримки компанії. Яке значення це має для старших менеджерів та керівників? Що це означає для комунікаційної команди та здійснюваної ними діяльності? Як ви можете зрозуміти і вдосконалити безперервну роботу із залучення працівників? Криза потенційно може мати тривалий вплив на всіх людей, пов'язаних із компанією, але комунікатори мають розуміти, що це за вплив та яке його значення.

Майбутнє для персоналу

Робота з кризою може позначитись на працівниках, особливо тих, хто має справу з наслідками. Комунікаційні команди та керівництво компанії повинно мати в пріоритеті наявність ефективної комунікації, сфокусованої на участі робітників, де людям не тільки передають інформацію, а й вислу-

ховують їх. Персоналу з комунікації треба досягти балансу, оскільки перед цими людьми стоїть завдання присвятити досить часу й ресурсів спілкуванню з робітниками, а не лише вимогам ЗМІ та соціальних мереж. Однак успішною кризова комунікація може бути лише за комплексного підходу: він поєднає усю діяльність в одному плані; а це є запорукою послідовності та чіткості усієї комунікаційної діяльності.

Планування надасть вам гарантію того, що ви зможете розробити правильні системи й заходи, які допоможуть досягти інтегрованого підходу до комунікації від самої миті виникнення кризи. Такі структури підтримують вас і допоможуть у роботі. Керівництво усвідомить відповідальність за забезпечення ефективної комунікації працівників, у якій відображені цінності організації та міститься дослухання до персоналу, думок і проблем людей.

Будь-яка криза теоретично може перетворитися на тривалу проблему для компанії. Вона виникне, потім вирине знов, а в майбутньому з'явитиметься у певних аспектах. Комунікаційні команди мають намагатися визначити пусковий механізм цього повторюваного виникнення кризи і відповідно планувати свої дії. Тоді керівники обов'язково будуть попереджені і зможуть розробити доречну реакцію. Дедалі більше до неї входить підтримка соціального захисту працівників. Криза стане тестом на стійкість на всіх рівнях та змусить дізнатися, чи настільки працівники захищені в соціальному плані, що в майбутньому їхній стан стане підтримкою для компанії. Репутацію можна завоювати або втратити відповідно до ступеня ефективності дій та поведінки в умовах кризи. Якщо персонал має підтримку й відчуває піклування про себе — він допомагатиме з підбором та утриманням працівників. Без цього є ймовірність, що робітники публічно почнуть висловлювати свої занепокоєння щодо способів внутрішнього врегулювання кризи, а це посилить нагнітання ситуації, з якою ведеться робота.

Робітники є фундаментальним шаром для ефективного проведення реагування на кризу. Вони мають перебувати в центрі стратегії кризової комунікації та відповідного плану. Поставтесь до працівників правильно — і матимете більше шансів створити ефективну стратегію кризової комунікації.

РОЗГЛЯНЬМО КОНКРЕТНИЙ ВИПАДОК

Starbucks

Цей відомий харчовий бренд потрапив у кризу внаслідок дій одного з менеджерів їхнього магазину. 12 квітня 2018 року поліція заарештувала у Фі-

ладельфії двох чоловіків після того, як на номер 911 надійшов дзвінок від менеджера *Starbucks* із скаргою на вторгнення. Арешт і самих чоловіків, яких від кав'ярні супроводжували поліцейанти, зняв на відео інший клієнт, і це відео дуже швидко поширилось. Основа зацікавленості полягала в запитаннях: чому це відбулося та чи не було в цих діях расистських настроїв. Два дні потому поліцейний відділок та приймальня мера розпочали окреме розслідування того, що сталося.

Один із друзів тих двох чоловіків повідомив, що вони йшли до кав'ярні на ділову зустріч. Арешт чоловіків спричинив протести, а відео, яке з'явилося потім, здавалося, показало нібито расистський інцидент у магазині *Starbucks* у Каліфорнії.

17 квітня генеральний директор оприлюднив відео й дав декілька інтерв'ю у 3MI, де вибачився та пообіцяв ужити певних заходів. На новинному каналі CBS було показане інтерв'ю з головою компанії, де він сказав, що відчуває сором. Компанія повідомила, що 29 травня закриє 8000 магазинів, щоб провести тренінги з майже 175 000 працівників. Обчислена вартість цього складала 16,7 мільйона доларів. (2)

Персонал є важливим

Цей інцидент показав проблеми з внутрішніми процесами і кадрові проблеми *Starbucks*. Працівникам був потрібен якийсь спосіб висловити своє занепокоєння та сповістити про можливий критичний інцидент або кризу. Якби це передбачили, то були б гарантії швидкого виявлення проблеми й розуміння керівництвом усіх можливих проблем у магазинах.

Ключовим елементом реагування на кризу мав бути обмін повідомленнями, у якому могли би брати участь усі працівники. Людей треба було тримати в курсі інциденту і наданого вибачення. Слід зауважити: оскільки працівники також мали стати частиною реагування на кризу, вони потребували особливого плану внутрішньої комунікації та вказівок, що казати людям і коли.

І головним тут була б наявність контакту з кожним менеджером, який відчував би себе в центрі уваги через той інцидент і його висвітлення у соцмережах і 3MI. Також треба було залучити до підтримки вжитих заходів будь-яку діючу торговельну профспілку.

В оцінюванні реагування, наданого журналом *Pepperdine Journal of Communication Research*, Авіла, Паркін та Галустян (3) висловились так:

Starbucks може завдячити своїм успіхам робочому середовищу, яке стрімко розвивається. Однак, попри швидкі неупереджені взаємини із споживачами, компанія може знехтувати ними та підірвати довіру клієнтів. Це можна розтлумачити так, що для цієї компанії важливішою є кількість, а не якість.

Така оцінка підвела нас до думки, чи потрібно робити більше змін, ніж просто інвестувати у тренування всього персоналу, яке відбулося 29 травня. Тут мав би бути довгостроковий підхід до відновлення.

Ця ситуація могла б посилитись, якби керівники і робітники *Starbucks* підтримали реакцію та спромоглись зі щирістю озвучити її публічно. Тоді не було б ініціативи «згори донизу» від керівництва і з'явилося б більше упевненості в узгодженому комплексному реагуванні компанії на інцидент. (4)

Ключові моменти:

1. Переконайтесь у наявності певного процесу, за допомогою якого персонал може висловити занепокоєння щодо працівників, політики або дій і того, що це висловлення заохочується і має підтримку.
2. Спершу інформуйте персонал і впевніться в тому, що людям відомо про реагування й те, що вони отримують відповідні повідомлення ще до їх оприлюднення.
3. Якщо немає сумнівів у провині бренду або компанії, визнайте відповідальність із першої ж нагоди.
4. Залучіть до розробки й утілення внутрішньої комунікації профспілки, представників колективу та інші ключові групи.
5. Забезпечте регулярні оновлення у міру розвитку ситуації та чітко висловлюйте останні відомості, їх характеристику і значення для робітників.
6. Заохочуйте працівників долучатись до реагування — за умови, що вони робитимуть це щиро.

Висновок

Людські збитки та вплив, спричинений на людей кризою, є найважливішим аспектом такої ситуації, який має обговорюватись під час розробки комунікаційного реагування. Спосіб, у який проводиться робота з людьми — як із працівниками, так і з постраждалими,— стане вирішальним для визначення, чи вважатиметься така реакція з боку організації позитивною. Участь робітників є основою будь-якої успішної організації, а оцінка персоналу залишається важливою впродовж усього інциденту та на стадії відновлення.

Це більше, ніж просто повідомити персонал про ситуацію; для справжньої ефективності вам слід залучити робітників до кризового планування, підходу, втілення і відновлення. Частиною цього є забезпечити гарантоване навчання працівників у реагуванні на кризу та в комунікаційному підході. Їм треба усвідомити це і все, що входить до їхньої ролі. Йдеться про їхню можливість обговорювати ситуацію з колегами та публічно, у тому числі й у соцмережах. Робітники обов'язково мають розуміти, що їхні дії на роботі та вдома впливають на кризове реагування.

Діяльність під час внутрішньої комунікації вимагає, щоб один із старших керівників працював із комунікаційною командою, стежив, щоб вона отримувала керівництво від персон вищого рівня і вважалася настільки ж важливою, наскільки й зовнішня комунікація та робота із ЗМІ. Якщо цю роль виконуватиме «правильна» людина, то дії та рішення вживатимуться й ухвалюватимуться швидко, а також можуть бути надані ресурси на підтримку тих, хто працює в цій сфері.

Слід розуміти, до яких каналів ви маєте доступ, що саме працює, кого сягають ваші дії та чи є певне джерело інформації достовірним. Користуйтеся цими знаннями, щоб зосередити внутрішню діяльність на найдоцільніших як для обставин кризи людях — але зробіть так, щоб незалежно від того, яким каналом ви користуєтесь — внутрішнім чи зовнішнім,— комунікаційні повідомлення та заяви були послідовними.

Зрештою, комунікація з працівниками має бути тісно пов'язана з реагуванням на соціальний захист, необхідний для підтримки постраждалих робітників. Колектив, який відчуває підтримку й турботу з боку організації, найпевніше пристосується до компанії та добровільно докладе додаткових зусиль до виконання потрібної роботи.

Примітки

1. AMEC (2015) Барселонські принципи 2.0, доступно на <https://amecorg.com/wp-content/uploads/2015/09/Barcelona-Principles-2.pdf> (архів на <https://perma.cc/7NHQ-VGXS>)
2. Флетчер К. (2018) «Закриття Starbucks на навчання могло коштувати їм усього 16,7 млн американських доларів», *BNN Bloomberg*, 17 квітня. Доступно на <https://www.bnnbloomberg.ca/starbucks-training-shutdown-could-cost-it-just-us-16-7m-1.1059976> (архів на <https://perma.cc/79UC-DCXA>)
3. Авіла М., Паркін Г. та Галустян С. (2019) «16,7 млн доларів, щоб урятувати одну репутацію: як Starbucks відповів посеред кризи расової чутливості», *Pepperdine Journal of Communication Research*, 7(4). Доступно на <https://digitalcommons.pepperdine.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1108&context=pjcr> (архів на <https://perma.cc/BX34-2JFY>)
4. Чарнецький С. (2018) «Хронологія однієї кризи: тренінг із расової упевненості в Starbucks», *PR Week*, 6 липня. Доступно на <https://www.prweek.com/article/1486260/timeline-crisisstarbucks-racial-bias-training> (архів на <https://perma.cc/4LFP-JHKV>)

5

Нагорі важко: роль керівництва в умовах кризи

Необхідним інгредієнтом успішного управління під час кризи є наявність сильного та ефективного керівництва. І мова не просто про те, що людина на вершині компанії повинна демонструвати лідерські навички; це має бути помітним на кожному рівні структури реагування на кризу. Структуру усунування кризи ми обговорювали в Розділі 1. Кожна людина, відповідальна за якийсь елемент реагування, зобов'язана підтримувати якості, потрібні для допомоги організації під час кризи на шляху до фази відновлення й надалі, у безпечному майбутньому.

У попередньому розділі ми розглядали, наскільки важливим фактором у комунікаційній реакції на кризу є впевненість працівників у керівництві. Цю впевненість треба будувати за допомогою ставлення керівної ланки, і таке ставлення має тривати впродовж проблеми або інциденту. Якщо робітники мають довіру до людей, які ними керують, і відчувають, що їм надають достовірну інформацію, тоді з цього може розпочатись упевненість. Надана інформація має бути корисною та актуальною для персоналу. Керівництво означає більш ніж наявність ефективної системи з розробленими та поширеними планами. Це більш ніж керування ситуацією. Є потрібні кожному лідерові риси, які допомагають управляти організацією у складних обставинах.

Управління реакцією на кризу

Реакція на кризу мусить бути швидкою, а плани, розроблені для того, щоб допомогти організації перебувати у стані готовності, мають утілюватись. Генерального директора організації — або людину з аналогічною функцією, скажімо, виконавчого директора — неодмінно треба сповістити про ситуацію за найменшої нагоди. Така людина повинна бути однією з перших, кого попереджають, тоді є гарантія, що вона зможе мобілізувати потрібних людей і запустити заплановані раніше процеси, щоб здійснити робоче реагування. Саме тому генеральному директору обов'язково брати участь як у плануванні на період кризи, так і у застосованому управлінні кризою. Це є гарним веденням бізнесу. Найстарша за посадою людина в компанії має підводити компанію до стану бойової готовності зіткнутись із будь-якими обставинами, які можуть скластися. Також є правдою, що все цікаве для генерального директора бізнес-структури або пов'язане з ним стане об'єктом зосередження й для решти робітників. Тобто — якщо він цікавиться роботою з розробки управління ризиками та антикризовим плануванням, для решти компанії це буде також у пріоритеті.

З огляду на вирішальну роль, яку генеральний директор відіграє разом із комунікаційною командою під час кризи, також є важливим, щоб він пройшов вправи й тестування розроблених планів. Від керівників очікують дуже специфічних дій. Також вони за уявленням мають перебувати в центрі уваги громадськості, працівників, ЗМІ, соцмереж та інших людей, які всі разом ретельно роздивлятимуться, що робить керівник і як він це робить у міру розгортання кризи.

Якщо керівник не розуміє вимог до ролі генерального директора в умовах кризи, якщо йому бракує навичок, певних рис або ж відповідальності, щоб виступити вперед, у центр уваги, тоді це значно вплине на реагування, зашкодивши йому. Для комунікатора, що пробує працювати разом із генеральним директором, якому чужа ця сфера роботи, співпраця виявиться надзвичайно складною боротьбою. Комунікація постраждає, якщо в умовах кризи немає сильного керівництва. Проте комунікатор і комунікаційна команда можуть допомогти поставити це питання на перший план під час розробки стратегії кризової комунікації та скористатись ним для перегляду лідерських здібностей. У процесі розробки плану кризової комунікації чітко висловлюйтесь щодо вимог комунікації до генерального директора та інших головних керівників. Імовірно, що для створення навичок та стійкості керівникам у всій компанії знадобиться додаткове тренування або спостереження. Усю цю роботу можна проводити як частину планування, перегляду й тестування кризових планів.

Лідерські якості в умовах кризи

Існує 10 головних лідерських якостей, необхідних для здійснення ефективної кризової комунікації. З керівником, який здатен усі їх продемонструвати, організація опиниться у більш вигідному становищі, і мати такого лідера слід усім провідним організаціям.

Ось яким він має бути:

1. Вмотивований.
2. Послідовний.
3. Рішучий.
4. Співчутливий.
5. Видимий.
6. Етичний.
7. Стійкий.
8. Відповідальний.
9. Ефективний у комунікації.
10. Вправний управитель очікуваннями.

Вмотивований

Світ, який зазнає шкоди від кризи, буде спостерігати за лідером компанії, і всі його слова та дії аналізуватимуть. Постраждалі люди, споживачі та залучені люди хочуть бути упевненими, що все перебуває під ефективним управлінням. Працівники компанії бажають відчувати підтримку, коли виконують дії, необхідні для залагодження ситуації. Для цього потрібен позитивний лідер, який поведе людей за собою, створить атмосферу, в якій персонал відчуває, що складні часи рано чи пізно минуть. Цього можна досягти, якщо керівник демонструватиме, що йде попереду, і працівники розуміють вплив ситуації, з якою стикнувся колектив. Позитивний підхід без жодних прикмет стурбованості лідера численними поворотами, які створює криза, піде на користь усім. Такий підхід створює упевненість, до того ж працівники й надалі робитимуть те, що потрібно, твердо знаючи, що їхні дії зрушать організацію вперед.

Послідовний

У попередніх розділах було описано, наскільки важливо мати чітку й послідовну заяву щодо кризи, яка була б зрозуміла всім людям у компанії. Послідовність є важливим способом надати упевненості реагуванню. Керівник може досягти цього, втілюючи цінності бренду компанії. Коли

виникає проблема або розвивається якась ситуація, організації можуть відійти від принципів, якими керується бізнес-структура. Це легко і, щоб так зробити, не треба вдаватися до великої кількості складних рішень. Однак саме коли організація перебуває під тиском, їй потрібно міцно триматися бачення й духу, який вона ж відстоює. Працівники та клієнти однаково зрозуміють це, і під час тиску у них з'явиться деяка впевненість. Якщо помітно, що керівник на вершині бізнес-структури втілює цінності бренду, інші робитимуть так само, і цим в усій організації, а головне — у комунікації як частині реагування — створюється узгодженість.

Рішучий

Реагування на кризу потребує швидких дій, а це означає, що необхідно швидко ухвалювати рішення. Керівник має показати, що все під контролем, і вдаватися до рішень, які призведуть до дій, досить зручно. Це не час відмовлятися та нервувати через завдання, яке очікує попереду. Саме тому керівнику потрібно долучатися до кризового планування — щоби швидше перебрати на себе вирішальну роль у реагуванні, адже він знатиме план у деталях. Реагування мусить бути швидким, але не поспішним: поспіх додає стривоженого вигляду та зменшує контроль, а це, своєю чергою, впливає на впевненість. Справжній лідер спроможний слухати поради та вказівки, які можуть надходити від спеціалістів компанії, і демонструватиме, як ці вказівки використовуються для інформування про вжиті дії. Є чіткий баланс, який має бути встановлений між тим, щоб сприймати вказівки, і водночас віднайти спосіб залучення колективу до розробки планів. Керівнику особливо важливо показати, що він дослухається та чує думки постраждалих людей, працівників і представників громадськості. Неспроможність слухати і спрямовувати курс дій продовжить тривання кризи.

Співчутливий

Історично очікування громадськості від генерального директора під час кризи полягали у його стійкості, спокої та вживанні заходів. Усі ці елементи є важливими й досі, але водночас є й очікування певної людяності, яка проходила б крізь комунікацію та діяльність. Ми бачимо щирий та співчутливий голос прем'єр-міністра Нової Зеландії Джасінди Ардерн (1) у відповідь на терористичну атаку 2019 року, про яку йтиметься в реальному прикладі наприкінці цього розділу, або голос генерального директора *Alton Towers*, коли його реакція була зосереджена на людях, уражених внаслідок інциденту на американських гірках. Люди хочуть бачити, що

емоційний заряд проблеми або інциденту розуміють на самій вершині організації. Ми бачимо це детальніше в деяких прикладах у цій книжці, особливо в прикладі з *Alton Towers*, який обговорюється в Розділі 8. Коли роблять публічні заяви, надзвичайно важливим є, щоб у них було відображено розуміння людських збитків від проблеми чи інциденту. Це також означає, що керівник мусить уміти показати це візуально в інтерв'ю ЗМІ або будь-якому іншому відео. Без жодних помітних емоцій реагування вийде холодним і безликим. Однак ці емоції не мають походити на істеріку — тобто важливим є ретельний баланс. Генеральним директорам варто дозволяти своїм людям реагувати на проблему або інцидент, щоб допомагати формувати відповідь. А якщо вони робитимуть це щиросердо, це буде прийнятною формою вираження емоцій. Генеральному директору обов'язково бути доступним, усвідомлювати важливість публічного реагування та ставитись до людей із позиції людини, а не тільки відповідальної за компанію особи.

Видимий

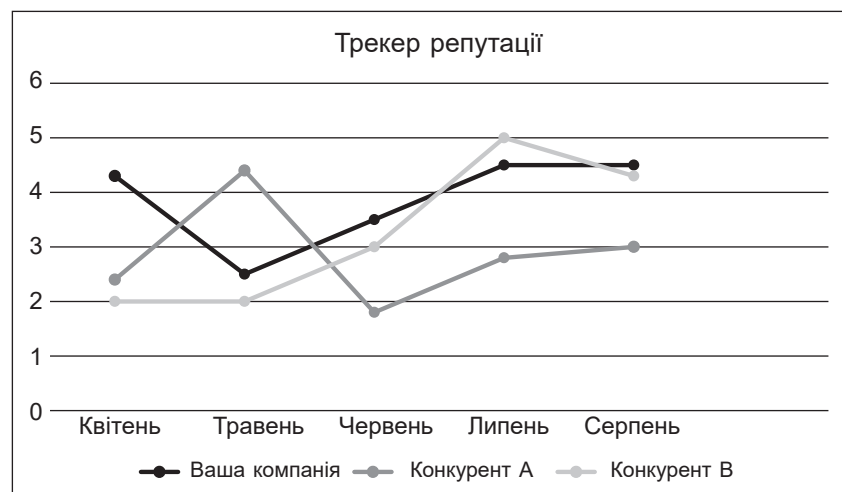
Генеральний директор, якого неможливо знайти, починаючи з перших митей кризи, вважатиметься таким, що переховується від проблем. Такий імідж вплине на реакцію організації. Як ми вже бачили, швидке усвідомлення настання або тривання кризи є необхідним — тоді буде зрозуміло, що керівництву відомо про ситуацію, і зросте впевненість у тому, що вживаються певні дії. Така видимість має зберігатися впродовж усього періоду кризи, з ключовими групами, описаними в планах — як громадськими, так і складеними з персоналу. Щоправда, це створює додатковий тиск на генерального директора, на якому і без того вже лежить величезний тягар обов'язків — але є й інші аспекти відповідальності, які можна делегувати, щоб поставити у пріоритет комунікацію та стати видимим. Генеральний директор має використовувати методи комунікації, щоб склалося розуміння, що реагування побудовано з огляду на них, а подіями керують на їх основі. Проте йому також треба дослухатися до різних думок та проводити зустрічі з людьми, які зазнали шкоди. Якщо в комунікації задіяний ще один старший керівник, це добре, але в певному сенсі треба, щоб саме генеральний директор виступав із промовами. Конче потрібною частиною роботи із залучення колективу є спілкування віч-на-віч із головними працівниками, які зазнали шкоди або міцно залучені до реагування. Це також стосується відносин із зовнішніми групами й особами, зокрема з постраждалими, родинами постраждалих людей, людьми, що опинилися під впливом, акціонерами та зацікавленими сторонами. Це обтяжлива

справа, але вона є головним кроком до ефективного управління кризою та просування до відновлення. У центрі плану комунікації перебуває усвідомлення важливості ролі генерального директора як обличчя організації, адже саме він має вжити певних заходів у правильний час на ранніх стадіях кризи.

Етичний

Лідеру обов'язково зосередитись на тому, щоб робити правильні вчинки в ході розробки реагування на кризу, а не на намаганнях захистити репутацію компанії. 2006 року у готелі в Корфу двоє маленьких дітей померли через отруєння чадним газом. Туроператора *Thomas Cook* було суворо розкритиковано через ставлення компанії до родини, і зрештою, після слідства, 2015 року, організація вибачилася. (2) Певна форма вибачення могла б бути висловлена набагато раніше. Подібне обвинувачення можна було б висунути керівникам *Oxfam*, коли мали місце скарги на сексуальне зловживання (дивись розгляд цього випадку в Розділі 3). Демонстрація етичності підходу тісно пов'язана з людяністю, а людяність є важливою частиною способу дій керівника. Для компанії обов'язково діяти, не виходячи за межі етичних або законних рамок, і робити це так, щоб рішення ухвалювали згідно з цими принципами. Ба більше: варто враховувати й суд громадської думки. Організації та керівники, які ставлять на перше місце захист репутації компанії, вдаватимуться до поганих рішень, заснованих на хибній логіці. Вони діятимуть згідно з фактами та цифрами, але

Рисунок 5.1. Приклад трека репутації



не враховуватимуть емоції від ситуації. Підхід до проблеми варто базувати на виконанні дій, необхідних для ефективного подолання кризи, водночас забезпечуючи підтримку людей, які опинились втягнутими у цю ситуацію. І знову ж: під час розробки необхідних дій розмірковують, як вони сприйматимуться людьми, що перебувають за межами компанії. Саме тут надважливо моніторити ЗМІ, соціальні мережі й думки робітників — бо це стане в пригоді під час планування. Це важлива сфера діяльності, і комунікаційна команда має надавати таку послугу генеральному директору та керівній ланці.

Стійкий

Робота з кризою виснажлива. Це стане найбільш напруженим періодом у житті будь-якого керівника. Лідер має можливість ефективно працювати із ситуацією та робити свою роль достовірно зіграною. Те саме стосується комунікаційної команди: на тому, як вона поратиметься із кризою, можна побудувати позитивну репутацію. Але ця сама команда може й спотворити репутацію та знищити керівника, зашкодивши його репутації, а зрештою й позбавивши роботи. Керівникам треба працювати над власним розвитком, щоб точно знати: вони мають внутрішню силу, щоб зустріти ускладнення і працювати з ними. Лідеру треба виконувати функцію обличчя організації, а також керувати діяльністю й розробляти довгострокові плани щодо відновлення бізнес-структури. У цей період колосального тиску керівники не мають можливості скаржитись, бо мусять весь час підтримувати рівень самовладання. Це не означає, що їм слід нехтувати власним фізичним здоров'ям, — подібно до всіх, хто потерпає від потенційно травмуючих обставин, їм варто заручитись певною допомогою. Про це ми поговоримо в Розділі 7, коли детальніше роздивлятимемось стійкість та соціальний захист.

Відповідальний

Як ми побачили, криза чинитиме величезний тиск на керівника організації. Лідер стикається з робочими вимогами, комунікаційними запитами і зацікавленими сторонами, яким потрібно управління. Упродовж кризового реагування всі рватимуть керівника на шматки. ЗМІ вимагатимуть від генерального директора інтерв'ю, лідери профспілок волітимуть гарантій для працівників підприємства, а політики, керівники бізнес-структур та банків потребуватимуть участі у процесі. Одна людина з усім цим не впорається. Ефективне управління кризою будується на узгодженій командній роботі, проте керівнику варто упевнитись, що люди теж узяли

на себе певну відповідальність. Якщо треба ухвалити важке рішення, відповідальність за нього мусить узяти на себе лідер. Якщо треба вибачитись перед постраждалими людьми — це також має зробити лідер. Керівник є тією людиною, що несе відповідальність за проблему чи інцидент, але для організації більш важливим є реагування на проблему. Тобто для різних сфер роботи лідеру необхідні радники з тактики, щоб комунікація була окремою сферою, і треба визначитись із пріоритетами своєї діяльності — тоді з'явиться впевненість, що керівник зосереджений на найважливіших завданнях, необхідних до виконання. Керівник також має вправно управляти власним часом. Така необхідність робить роль особистого помічника у веденні щоденних справ ключовою частиною структури реагування.

Ефективний у комунікації

Усім генеральним директорам та провідним керівникам необхідно розуміти важливість ефективної комунікації, яка підтримуватиме бізнес-структуру. Щоб показати щоденний корисний вклад у пріоритети компанії, комунікаційна команда має зробити свої дії помітними. Така робота стане в пригоді, коли виникне криза, а генеральний директор або старший керівник мусять перетворитися на прес-секретаря організації. Лідеру потрібно не лише усвідомлювати роль комунікації, а й самому бути вправним комунікатором. Він має бути в змозі розмовляти з людьми на всіх рівнях та в усіх секторах суспільства. Він має бути спроможним давати ЗМІ найскладніші інтерв'ю, а також знати, як самому поводитись у соцмережах. Останній елемент є важливим, оскільки багато хто з генеральних директорів та керівників вищої ланки регулярно користуються соціальними мережами для взаємодії з клієнтами, користувачами послуг та працівниками. Поведінка керівників у соцмережах під час кризи, зокрема чи продовжують вони публікувати пости, буде об'єктом підвищеної уваги.

Вправний управитель очікуваннями

Якщо генеральний директор спроможний оприлюднити заяву та залучити людей на ранній стадії кризи, тоді утворюються довіра і впевненість не лише до його компанії, а й до нього особисто як до лідера бізнесу. Це виникає завдяки чесному й відкритому стилю надання інформації, коли її супроводжують докази. Керівнику слід управляти очікуваннями не лише громадськості, а й працівників. Коли для взяття ситуації під контроль знадобиться певний час, слід сказати про це й пояснити, чому так виходить. Якщо керівник потребує допомоги додаткового спеціаліста, який володіє навичками усунення проблеми, знов-таки варто детально це пояснити

й сказати про причини неможливості впоратись без такої людини. Якщо від людини на чолі організації надходить така інформація і все робиться чесно, це призведе до укріплення довіри до неї та впевненості в реагуванні.

Правильний імідж

Ці 10 якостей указують, що спосіб дій керівника, рішення, які ухвалюються, та слова, які використовуються, є важливими для успіху комунікаційного реагування. Але треба пам'ятати, що ми живемо у візуальному світі, і те, як людина презентує себе, все ще є ключовим фактором для того, як цю людину сприймають ЗМІ та громадськість. Під час реагування на кризу підтримання іміджу відповідальної особи не лише важливо — це є частиною щоденної роботи комунікаційної команди. Це може здаватись не обов'язковим для реагування на кризу, але те, який вигляд має генеральний директор, вбачається відображенням здоров'я та добробуту організації. На керівника дивляться як на лідера або представника колективу.

ГОЛОВНА ПОРАДА

Від простих речей може багато що змінитись. Ретельно випрасувана сорочка й охайний та акуратний вигляд — візуальні способи для розуміння того, що людина контролює себе. Увага може бути прикута до дрібниць представленого іміджу. Та все ж зважають на перше враження — як від появи перед ЗМІ, так і від інших взаємодій. Якщо лідер дає телеінтерв'ю, зверніть увагу на те, як камера показує його, і переконайтесь, що керівник має належний вигляд.

Імідж не завжди має бути на 100 % сильним та контрольованим. Про це ми казали, коли обговорювали лідерські якості. Керівник може продемонструвати певну міру людяності та вразливості. Під час обговорення цього моменту дискусія має врахувати обставини кризи, роль компанії у виникненні кризи й управлінні нею та зовнішній тон і настрій на кризу. Використайте всю цю інформацію, щоб вирішити, який підхід буде найкращим з погляду сили та вразливості. Наприклад, якщо організація частково є відповідальною за проблему і збирається оприлюднити вибачення, то дуже важливо зробити так, щоб був зрозумілим вплив ситуації на людей. Однак якщо організація не хоче визнавати відповідальність, тоді емоційна заява буде нещирою та стане цинічним трюком заради отримання

підтримки. Отже, в якостях та комунікації керівництва завжди має бути присутнім етичний напрям.

Імідж важливий так само, як і дібрані слова, як і особиста нотка в комунікації. Насамперед має бути наявною щирість із особистісним відтінком. Комунікатори можуть зробити чернетки заяв, відповідей та виступів, але якщо лідерові буде щось приписано, то така особа має впевнено почуватися в тому, що відображає манеру її майбутнього спілкування. Треба розвивати особистий зв'язок із використаними словами та презентацією, тож можна провести конструктивний діалог щодо цього. Комунікатору та керівнику компанії варто було б створити робочі відносини, за наявності яких можливе проведення такої дискусії у відвертому й відкритому форматі. Для комунікатора обов'язково мати свободу і підтримку — тоді він зможе давати поради і вказівки. Керівнику ж потрібно почуватись комфортно щодо характеру розмови. Зрештою керівник, який обміркував свій одяг та зовнішній образ і не забув створити особистий зв'язок із тим, що казатиме, найпевніше продемонструє щирість, унаслідок чого довіра до проголошеного у його заяві зростає.

Навчання лідерів комунікації

Вигляд прес-секретаря компанії є важливим, але не менше уваги слід приділяти його ефективному тренуванню. Ця людина має вміти працювати з інтерв'ю, які дає ЗМІ, на зустрічах із громадськістю, на нарадах з акціонерами, зацікавленими сторонами, а також із залученням працівників. Таке тренування важливо для розвитку компанії — оскільки голова або виконавча ланка управляють організацією. Цим аспектом роботи з багатьох причин часто нехтують — зокрема через стислий бюджет, обмежений час або небажання вищої ланки проходити тренінги з комунікації та роботи із ЗМІ. Здатність делікатно нагадувати вищому керівництву про необхідність навчання є неодмінною якістю для кожного провідного комунікатора організації. Саме тому такі навички, як-от вплив та ведення переговорів, мають стати ключовими вміннями сучасного комунікатора. Торкайтесь цих навичок у кожному плані тренінгів або в роботі з підвищення кваліфікації. Коли тиск кризи на людину на чолі компанії швидко наростатиме, керівнику доведеться віднайти сили на швидке реагування — тобто зібрати до купи всі наявні навички та здібності. Тож знайдіть час зараз, щоб бути готовим реагувати надалі. Керівна команда має брати участь у розробці планів кризової комунікації та їх тестуванні, як описано у Розділі 1. Це допоможе підвищити готовність мати справу з кризою.

Але тренування спрямовано не просто на розуміння плану комунікації в умовах кризи.

Голові організації треба розуміти, як оформити свої слова та забезпечити особистісну нотку. Не йдеться про перетворення на спритного маніпулятора, навпаки — реагування має бути висловлено зі щирою інтонацією. Записані у сценарії стандартні слова, що вилітають із вуст прес-секретаря, лише послаблять реагування в очах людей, які спостерігатимуть за цим. Попрацюйте з ним, обговоріть детально заяву, яку ви збираєтесь оприлюднити на ранній стадії кризи. Перевірте, чи зручно почуватись прес-секретар із добром слів чи фраз, пристосуйте й доповніть їх відповідно до ситуації, та допоможіть йому виразити те, що він промовлятиме, власними словами. Тут присутній елемент спектаклю, необхідний у разі управління комунікацією навколо кризи, але цей елемент не має стати негативним. Будь-якому спектаклю передують репетиції; люди вчать свої слова, проглядають роль і лише потім почуватись впевнено перед аудиторією. Так само треба репетирувати виступи прес-секретаря під час кризи, а також переглядати план кризової комунікації та стратегію роботи організації над кризою. Усі мають бути ознайомлені з комунікаційним підходом і словами, які можна буде використовувати; людям треба знати, якого вигляду набувати під час можливих інтерв'ю впродовж кризи, і цього треба їх навчати, тоді вони сміливо зустрінуть ускладнення з комунікацією. Час, витрачений на приготування, розробку і тренування, вважають часом, витраченим з користю. Таке вкладення забезпечить готовність генерального директора, провідних керівників та прес-секретаря до будь-якої кризи.

У центрі представленого іміджу мають бути справжність, щирість і турботливість — навіть якщо така сукупність справляє враження вразливості.

Хто такий прес-секретар?

Стосовно прес-секретаря ми зосередились насамперед на ролі, яку виконує голова організації. Проте, хоча так зазвичай і буває, не завжди можливо або прийнятно виконання цієї ролі керівником. У деяких випадках людина на чолі організації настільки міцно втягнута в кризу, що може бути неспроможною діяти неупереджено або щиро, і це буде помітно. У такій ситуації вам треба заручитись гарантією, що у вас є потрібна людина з потрібними якостями — як раніше було обговорено в цьому розділі. Краще буде провести тренування всієї команди — щоб люди з її складу могли виконувати роль прес-секретаря у кризовій ситуації. В ході обговорення

роботи із ЗМІ в умовах кризи та комунікаційного тренування розробіть щось таке, що можна буде застосувати до всієї керівної команди. Якщо залучити спеціалістів-радників із кризової комунікації та тренерів, то можна буде провести тренування конфіденційно й незалежно. Багато керівників вищої ланки вважатимуть складним навчатися від нижчих від них за посадою представників колективу. Комунікатор може діяти як спеціаліст-посередник: працювати як із комунікаційними, так і з керівними командами.

Прес-секретар має приділяти значну кількість часу роботі з потрібними ЗМІ та здійснювати комунікаційну діяльність, пов'язану з кризою. До його обов'язків входить проведення інтерв'ю зі ЗМІ, розробка цифрових пакетів, зустрічі з ключовими співробітниками та розмови із зацікавленими сторонами. Ці обов'язки можна розділити, якщо створена структура покликана підтримувати таке зосередження на узгодженості повідомлень і заяви, яка чітко зрозуміла всім, хто бере участь у комунікації. Якщо ви самі є генеральним або керівним директором невеличкої компанії, вам треба вміти звертатись за підтримкою — тоді буде простіше управляти реагуванням та обов'язками з комунікації. Обміркуйте це і зробіть частиною вашого планування.

Усім людям, залученим до ролі прес-секретаря, також треба стати легкодоступними для комунікаційної команди. Треба, щоб до них можна було звернутись негайно будь-якої миті розгортання або настання кризи. Кожній організації важливо мати розклад чергувань на випадок інцидентів, які трапляються у неробочий час. Сюди входить таке налагодження роботи з новими запитами від ЗМІ, щоб комунікаційна команда могла б миттєво, вдень чи вночі, зв'язатись із головним керівником. Цей прийом можна записати у план кризової комунікації як частину структури роботи в час, коли виникне криза і про неї стане відомо. Проте такий рівень доступності головного керівника є необхідним і під час кризи, щоб можна було обговорювати запитання, надавати відповіді та на всіх рівнях підтримувати наявність прес-секретаря.

Можна зрозуміти: якщо криза триває довго, прес-секретарем навряд чи залишатиметься та сама людина — оскільки вона зіткнеться з вигоранням. Навіть якщо перебіг кризи дорівнює лише 48 годинам і за таких умов прес-секретар має постійну потребу у спілкуванні, необхідно призначити його, а також заступника. Пріоритет полягатиме в тому, що не доведеться змінювати людей, які виконують ролі, а прес-секретар буде той самий, коли можливо; заступника ж можна кликати в разі необхідності. Обидва мають пройти необхідну підготовку щодо спілкування зі ЗМІ та комунікації в ході роботи з кризою, а також мусять знати деталі плану кризової комунікації. Ключем до ефективної роботи над цими стосунками є ре-

тельне розуміння планів і підходів та впевненість у власній спроможності спілкуватись і зберігати послідовність та безперервність заяв організації відносно кризи.

Роль прес-секретаря є головною. Його слід підтримувати порадами та вказівками впродовж кризи. Себто — надавати можливість удаватись до проактивної комунікації за допомогою доступних каналів, зокрема інтерв'ю ЗМІ та прямих трансляцій, розбору чуток або неточностей, які треба оскаржувати, та керування розвитком повідомлень у міру перебігу кризової ситуації та змін у ній. Комунікаційній команді слід швидко огортати прес-секретаря(-ів) такою підтримкою і постійно надавати її цим людям.

Підтримка прес-секретаря

Розробка стратегії на період кризи для будь-якої організації має бути здебільшого сфокусована на структурах, наявних для підтримки ухвалення ефективних рішень під час реагування. Про це детально розповідалось у Розділі 3, коли ми обговорювали роль команди та контролю, а також підходи, які можна застосувати для управління операційним реагуванням. Структури є однією частиною квесту під назвою «ефективна кризова комунікація». Ще одним ключовим елементом у цій головоломці є наявність тренуваного прес-секретаря і доступу до нього в короткі терміни. На людях, готових швидко реагувати та брати на себе складні ролі під час кризи, лежить величезний обсяг особистої відповідальності. Проте вони будуть не самі — оскільки порання з кризою є роботою командною.

Керівникам важливо, щоб поруч із ними були потрібні люди, які надади б тактичну пораду. Це необхідно в ході роботи з усунення будь-яких елементів кризи. Стратегія, як ми казали раніше, має вже бути окреслена та готова до використання за будь-якої кризи, за будь-яких обставин. Тому такі радники з тактики стануть мостом між стратегією і тактикою, необхідними саме для поточного інциденту або проблеми. Один із таких радників стане лідером комунікації та PR компанії. Інші представлятимуть особливі ділянки компанії та її робочу діяльність. Можливо, хтось керуватиме питаннями акціонерів. У планах та процедурах має бути передбачена роль радника із тактики; ця людина мусить бути присутньою на початку кризи, щоб допомагати людям, які ухвалюють рішення. Однією з найскладніших проблем є збереження балансу між порадами юриста і радника з комунікацій та PR. Перший зосереджений на найкращому для компанії законному виході, і це базуватиметься на неприйнятті неважливих зобов'язань і захисті діяльності. Водночас керівник PR дивитиметься на моральний аспект

і гарантії того, що надалі репутація бізнес-структури залишиться позитивною. Потенційне протистояння цих двох, часто суперечливих, поглядів робить необхідним наявність у комунікатора добрих робочих стосунків із юридичною командою та навичок здійснювати вплив — тоді він зможе конструктивно виступати за висловлення вибачень або прийняття певної форми відповідальності. Наприкінці дня саме головний керівник організації муситиме прислухатись до порад та ухвалювати рішення.

Позиція лідера компанії, який має справу з кризою, може виявитись відокремленою, оскільки ви берете контроль до своїх рук і прагнете точно знати, що ухвалені вами рішення є правильними. Усе, що ви наразі робите, перебуває під наглядом ЗМІ та соцмереж. Особа на чолі компанії має бути досить стійкою, щоб поглинути тиск, тримати голову холодною для ухвалення рішень і бути спроможною показувати власне усвідомлення щодо проблеми та її впливу. Це найважче випробування для будь-якого голови організації, і його майбутнє залежатиме від успішного порання з інцидентом. Керівнику варто залишатися на позитиві, щоб вести за собою команду та організацію під час усунення кризи і створення успішного реагування. Ось чому лідерам треба оточувати себе радниками з тактики: вони можуть ділитися інформацією, а це дасть гарантію обізнаності керівника — тож він прийматиме всі потрібні рішення. Такі особи, як ми вже казали, володітимуть спеціальними знаннями та в межах своєї компетенції можуть дати гарну пораду й підказати можливі варіанти результату.

Негативна комунікація та використання висловів, які шкодитимуть компанії, мають бути під забороною в ході обговорень і в будь-яких варіантах комунікації — як внутрішньої, так і зовнішньої. Якщо лідер каже про нездатність упоратись із кризою, це невідворотно передається решті операційного реагування та організації, і все відбуватиметься таким чином, щоб опинитися в програвші. Упродовж кризи слід прийняти й використовувати єдину можливу термінологію. Якщо згадати кризу *BP Deepwater Horizon*, слова, які використовував генеральний директор, коли нарікав на особисті наслідки роботи з катастрофою, викликали значні проблеми у реагуванні та відновленні. 20 квітня 2010 року на морській нафтовій вишці на південному сході від Г'юстона стався вибух, який спричинив загибель 11 робітників. Два дні по тому, 22 квітня, вишка потонула, внаслідок чого утворився величезний розлив нафти у водах США. Тодішній генеральний директор *BP*, Тоні Гейворд, зробив упродовж цієї кризи багато заяв, у тому числі щодо применшення наслідків на ранній стадії, і всі вони були розкритиковані. 30 травня він сказав одному з репортерів: «Ми шкодуємо через серйозні руйнування в житті людей. Немає такої людини, яка хотіла б скінчення усього цього більше, ніж я, я дійсно хотів би

розвернути своє життя назад». То був коментар щодо його власної позиції, і всі постраждали та їхні родини вважали його егоїстичним. (3)

Забезпечення добробуту персоналу

Коли трапляється криза, вона спричиняє неабиякий тиск на людей, утягнених у початкове реагування. Вони відчують, що швидкі й рішучі дії мають неабияке значення. Також у цій ситуації опиняться люди, робота яких спрямована на підтримку постраждалих і родин постраждалих або пов'язана з участю в інших делікатних сферах. Будуть люди, які, попри кризу, продовжуватимуть керувати компанією, і будуть робітники, які можуть переживати важкі часи. Усі ці категорії людей потребуватимуть додаткової підтримки й турботи, щоб упродовж кризи відчувати себе захищеними. Коли трапляється криза, соціальний добробут стає важливою частиною внутрішнього комунікаційного реагування. Це означає, що треба мати доступні належні послуги на підтримку робітників, які можуть відчувати тиск. Існує багато таких послуг, до яких можна отримати доступ, тому усвідомлення, чим саме можна скористатися, складає важливу частину підготовки. Підтримка може виражатись у наданні психологічної допомоги працівникам, які відчують таку потребу, проведенні певної форми розмовної терапії або ж просто у наданні шансу поділитися думками під час аналізу дій.

Роль лідера полягає в обов'язковому наданні гарантій доступності такої підтримки, але понад усе — у демонстрації співчуття до кожного з працівників, який потребує такої підтримки під час кризи, у її кінці чи навіть місяці та роки по тому. Не треба вважати ознакою слабкості робітника його прохання про допомогу або підтримку, щоб упоратись із психологічним вантажем від боротьби з кризою. Людина на чолі компанії відповідальна за створення атмосфери, де є прийнятним питати про допомогу і доступ до служб підтримки. Освічений керівник доведе до відома співробітників, що вони мають таку допомогу або ж отримають доступ до неї, тому це вважається нормальним і неособливим. Про це ми поговоримо детальніше в Розділі 7.

Керівники повинні вирішити: залишитись та бачити все, що відбувається, чи піти з компанії. Це може здатися жорстким, але це реальність будь-якої значної кризової ситуації. Існує безліч факторів, які треба враховувати, перш ніж ухвалювати рішення. Іноді ситуація настільки руйнівна, до того ж компанію вважають відповідальною за неї, що стане лише питанням часу, коли з'являться ознаки того, що керівнику треба піти. Вправний лідер зрозуміє, коли це станеться і що може призвести до тривалої шкоди

репутації компанії, та сам вирішить піти. Однак у більшості випадків важливим виявляється те, що вищий керівник бере на себе відповідальність і демонструє, що виконуватиме свій обов'язок, поки не доведе справу до кінця. Завдяки цьому у робітників та клієнтів, акціонерів, зацікавлених сторін та широкої громадськості з'явиться довіра. Головне — продемонструвати наявне керівництво, яке відповідатиме за обов'язкове подолання кризи і повернення до нормального життя. Лідерство — це коли ви подовжуєте керувати бізнесом упродовж кризи та до фази відновлення, навіть якщо вирішили піти після закінчення фази відновлення.

Контрольні списки лідера

Нижче наведено два контрольні списки. Перший — на допомогу лідеру, який працює в умовах початкової стадії кризи. У ньому надано простий перелік пунктів для розгляду та необхідних елементів. Другий список створено для довгострокових основних моментів реагування, які треба розробити. Ці елементи впливають на здатність забезпечувати ефективну кризову комунікацію.

КОНТРОЛЬНИЙ СПИСОК НА ПЕРШІ ГОДИНИ

- Перевірте, чи в повному обсязі вас було проінформовано і що ви розумієте проблему та її можливий розвиток у майбутньому.
- Переходьте до «військового кабінету» або робочого центру, звідки керуватимете інцидентом.
- Утворіть прямий контакт із ключовими зацікавленими сторонами або акціонерами — щоб заздалегідь попередити їх про настання кризи.
- Переконайтесь, що маєте належний одяг для проведення будь-яких інтерв'ю у ЗМІ або відвідування ключових нарад.
- Зберіть разом головних радників із тактики.
- Призначте людину з колективу для надання підтримки шляхом моніторингу необхідних дій і переконайтесь, що вимоги донесені до відповідної особи.
- Визначте постраждалі групи й осіб, які можуть стати частиною майбутньої комунікаційної діяльності та на яких можна було поспішити в процесі комунікації.
- Проведіть зустріч із головним комунікатором, щоб узгодити першу заяву та головні повідомлення.

- Якщо можливо, пройдіться по робочих локаціях бізнес-структури, щоб вас бачили, та запропонуйте підтримку людям, які працюють у перших лавах з усунення проблеми або інциденту. Ці локації будуть визначені характером кризи. Якщо криза репутаційна, тоді буде добре, щоб вас бачили в офісі комунікацій та PR.
- Утвердіть структуру нарад і розклад регулярних оновлень, які надходять керівнику.

КОНТРОЛЬНИЙ СПИСОК ЩОДО МАЙБУТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- Складіть програму відвідувань: вам необхідно буде провести розмови з найбільш ураженими робітниками віч-на-віч та впевнитись, що ви побували в найголовніших відділах. Навіть якщо таких візитів ще не було, колективу буде корисно знати, що вони заплановані.
- Задійте послуги із соціального захисту разом з деталями доступу до них, а також заохочуйте керівників відправляти людей по допомогу, якщо у тих виникатиме занепокоєння.
- Зробіть так, щоб був у наявності відділ управління наслідками і заплановані брифінги зацікавлених сторін та акціонерів.
- Ініціюйте програму для заслуховування звіту про реагування та перегляд проведеної діяльності.
- Отримайте огляд впливу кризи на репутацію компанії.
- Проведіть оцінку плану комунікації та зробіть так, щоб у підхід невинного спілкування було вбудовано постійну проактивність.
- Призначте групу з колективу, яка просуватиме всі рекомендації з оглядів та обговорень щодо необхідності певних змін, і відстежуватиме розвиток подій.
- Перегляньте структуру реагування й визначте всі сфери розвитку, зокрема рекомендації з тренувань та відпрацювання планів, необхідних надалі.
- Забезпечте тривалу, відкриту, прозору та позитивну комунікацію.

РОЗГЛЯНЬМО КОНКРЕТНИЙ ВИПАДОК

Повінь у Новому Орлеані та терористична атака у Новій Зеландії: що вони дозволили з'ясувати про керівництво в умовах кризи?

29 серпня 2005 року ураган «Катріна» спричинив обвал у Сполучених Штатах та перетворив на руїни Новий Орлеан. Унаслідок нього понад 100 000 людей були змушені покинути свої домівки, оскільки дамби зазнали ушкоджень

і місто було затоплене. Раніше було проведено декілька досліджень, і вони показали значний ризик затоплення цього району.

Днем раніше, ніж цей ураган дійшов до суші, мер та губернатор віддали розпорядження про евакуацію, але про те, як вона має відбутися, не було сказано нічого. Водночас повідомлення дійшло не до всіх, для кого було створено. Цей район є одним з найбідніших, де більшість мешканців залежать від громадського транспорту. Багато людей залишились у домівках, коли вітер сягав 201 км/год, а штормовий приплив, що сягав 9 метрів, вразив цей район на території завдовжки 640 км. Він залишив пошкоджень на 100 мільярдів доларів, понад 1000 людей вважались загиблими. У новинах по телебаченню показали шокуючі картини про людей, які опинились замкненими у своїх будинках, коли паводкові води піднімались.

31 серпня губернатор наказав мешканцям, які залишились, покинути це місце, але транспорту їм надано не було. Це сталося того самого дня, коли президент Джордж В. Буш летів над цим регіоном, повертаючись до Вашингтону після відпустки у Техасі. З усіх рівнів Федеральної агенції з надзвичайних ситуацій (FEMA) президенту надходила критика на адресу керівництва, яке вочевидь надто повільно реагувало на ситуацію. (4)

Президент Буш скоротив свою відпустку у Техасі, і наступного дня з'явилися фотографії з ним у літаку на шляху до зруйнованого району. Далі були й інші затримки з його відвідуванням цієї місцевості та постраждалих, яких було евакуйовано.

Сприйняття громадськістю

Проявилось байдуже ставлення до ризику, викликаного повінню, попри дослідження, які ще раніше показали значний вплив від повені. Мешканцям не роз'яснили, що вони мають робити, коли станеться повінь. Коли катастрофа сталася, люди намагались зрозуміти, якими мають бути їхні дії — у той час, коли потерпали від шоку і травматичних уражень від події.

Повідомлення про евакуацію залишилось непоміченим, оскільки або не дійшло до людей, або ж вони проігнорували його. На перших фазах шторму виявилось, що чиновники та ЗМІ надавали людям суперечливі й заплутані повідомлення. У мешканців не було мотивації кудись вирушати — ймовірно, через недосконалі повідомлення або потенційну відсутність довіри до прес-секретаря. Керівництву були висунуті обвинувачення у нерозумінні соціально-економічних факторів міста, внаслідок чого повідомлення про евакуацію бракувало достовірності. Людям потрібно було окреме підтвердження того, що від них очікують певних дій.

З боку президента відчувався брак видимого керівництва, і це було всупереч очікуванням, з огляду на тяжкість ситуації та кількість постраждалих людей. Фотографії президента, який летить над цим регіоном, створили враження, що він перебуває далеко від інциденту, а отже не може брати участь в операційному реагуванні й подальшому відновленні. Це враження посилювалось через подальші затримки з відвідуванням ураженої зони і постраждалих.

Ключові моменти:

1. Проводьте тестування планів і переконуйтеся, що вражені категорії знають про зміст ситуації та розуміють, що їм треба робити.
2. Ставтеся з розумінням до ваших спільнот: хто вони такі, як живуть та як отримують інформацію (більше про це — у Розділі 6).
3. Переконайтеся, що тональність і зміст повідомлень досягнуть цілі.
4. Використовуйте лідерів комунікації та інших людей на ключових ролях для обміну головними повідомленнями.
5. Переконайтеся, що існує видимий керівник, якого можна побачити поряд із центром інциденту або проблемами і який особисто бере участь у ньому та відчуває вплив того, що відбулося.
6. Не забувайте про необхідність тренувати й підтримувати керівника, надавати йому тактичні поради щодо іміджу та необхідної комунікації.

На противагу

15 березня 2019 року у Новій Зеландії відбулася терористична атака, ціллю якої були мечеті, де молилися віряни. Внаслідок нападу п'ятдесят мусульман було вбито, і частково про це пройшов прямий запис на *Facebook*. Керівництво країни в особі прем'єр-міністра Джасінди Ардерн отримало широку оцінку в усьому світі.

Вона швидко з'явилася на телебаченні і зробила рішучу заяву щодо того, що відбулося, продемонструвавши силу та співчуття. То була спроба стати об'єднуючим голосом у час, коли між громадами виникнуть занепокоєння та недовіра.

У її першій заяві були такі рядки:

Наші думки та молитви — із тими, хто сьогодні зазнав ушкодження. Домівкою для тих жертв було місто Крайстчерч. Для багатьох, можливо, це не було місцем, де вони народилися. Фактично ж для більшості Нова Зеландія стала їхнім вибором. Місцем, куди вони активно прибували та якому себе присвятили. Місцем, де вони піднімали свої родини, де вони були частиною громад, які вони любили та які любили їх. Це було місце, куди багато людей приїхали через його безпечність. Місце, де вони були вільні віддаватися своїй культурі та своїм релігіям. (5)

Слова Ардерн прозвучали дуже потужно і створили прямий зв'язок між постраждалими та їхніми родинami, Новою Зеландією та нею самою. Ардерн особисто втішила постраждалих та їхні родини, а у вимовлених заявах продемонструвала людяність, коли мала засмучений вигляд. Вона з'явилася на заході з оплакування загиблих, куди шанобливо вдягла хіджаб. Ардерн також запропонувала відшкодувати кошти на поховання жертв.

Широко відомою стала її відмова називати ім'я чоловіка, відповідального за напад — щоб він не отримав популярності, якої жадав. Такої позиції вона до-

тримувалась упродовж усієї кризи. Окрім початкової реакції, вона швидко перейшла до обговорювання реформи законів Нової Зеландії про зброю, що стало ознакою рішучих дій з метою змінити ситуацію та зробити висновки з кризи.

Ключові моменти:

1. Пам'ятайте, що дрібниці можуть свідчити про турботу та співчуття — як-от хіджаб, одягнений Ардерн.
2. Разом із позитивним реагуванням на події керівнику потрібно знаходити способи робити з подій висновки і здійснювати зміни.
3. Тримайте постраждалих у фокусі вашого реагування і повідомлень щодо інциденту.
4. Лідери можуть показати людяність та вразливість — і все одно виглядати сильними й рішучими.

Висновок

Усунення кожної кризи вимагає сильного лідера. Та це має робити не лише генеральний директор або відповідальна за організацію людина; це важливо для всіх керівників на всіх рівнях компанії. Вочевидь, що генеральному директору належить надзвичайно важлива роль, навіть якщо на початку кризи він не є прес-секретарем. Пам'ятайте, що генеральний директор матиме багато обов'язків і йому буде складно присвятити необхідну кількість часу належній комунікації. Йому треба говорити про кризу, перш ніж цей інцидент зайде надто далеко, інакше він стикнеться з критикою через переховування від подій. Залучіть генерального директора до планування комунікації в умовах кризи — так, щоб була можливість обговорити його роль та дії.

Є 10 якостей лідера, важливих для комунікаційного реагування на кризу. Серед них — важливість послідовності, що ґрунтується на раціональному погляді на події. Емоції є прийнятними, оскільки для реагування з боку генерального директора або особи на чолі компанії необхідна щирість. Керівникам треба розуміти й визнавати важливість комунікації в умовах кризи, але також і забезпечувати етичність реагування замість базування його лише на захисті репутації компанії або ж самого лідера.

Генеральним директорам варто бути відкритими до тренувань та відгуків щодо того, як їм себе подавати. Вони мають єдиний шанс справити потрібне враження, тому підготовка є ключем до цього. Формальне тренування є важливим разом із визначенням сильних та успішних лідерів, чия комунікація була ефективною.

Навчіть велику кількість людей виконувати роль прес-секретаря. Знадобиться відповідна людина, а з таким тиском на цю діяльність існує необхідність у цілій групі людей, які готові взяти на себе цю роль. Важливо забезпечити стійкість людей, які беруть участь у реагуванні, та сприйняття ситуації організацією. І що більше людей, спроможних виконувати цю роль, то легше буде знайти когось для виконання функції прес-секретаря на важливій ранній стадії.

Якщо ви є лідером, готуйтеся слухати поради та визнавати досвід людей із вашого оточення: вони можуть стати надійними радниками. Користуйтеся їхніми знаннями й такими елементами плану кризової комунікації, як-от контрольні списки: вони стануть вам у пригоді та підтримають вас. Якщо ви комунікатор, переконайтеся, що план кризової комунікації містить контрольні списки, вказівки й підтримку для керівників усіх рівнів, а особливо — для генерального директора.

Примітки

1. Бріттон Б. (2019) «Повна промова ПМ Нової Зеландії: “Це можна назвати лише терористичною атакою”» *CNN*, 15 березня. Доступно на <https://edition.cnn.com/2019/03/15/asia/new-zealand-jacinda-ardern-full-statement-intl/index.html> (архів на <https://perma.cc/ZPL6-L2BD>).
2. Бурк Дж. (2015) «*Thomas Cook*: Від трагедії до корпоративної катастрофи», *Independent*, 19 травня. Доступно на <https://www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/carbon-monoxide-deaths-from-a-tragedy-to-a-corporate-disaster-for-thomas-cook-10259735.html> (архів на <https://perma.cc/C2NY-6LM7>).
3. Жак Т. (2015) «Уроки від розливу нафти: як BP здобула — потім утратила — нашу довіру», *The Conversation*, 22 квітня. Доступно на <http://theconversation.com/lessons-from-an-oil-spill-how-bp-gained-then-lost-our-trust-40307> (архів на <https://perma.cc/JTB9-HCZP>).
4. Коул Т. та Феллоуз К. (2008) «Ризик провалу комунікації: тематичне дослідження Нового Орлеану та урагану Катріна», *Southern Communication Journal*, 73 (3). Доступно на <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10417940802219702> (архів на <https://perma.cc/QE9Z-GYSA>).
5. Бріттон Б. (2019) «Повна промова ПМ Нової Зеландії: “Це можна назвати лише терористичною атакою”» *CNN*, 15 березня. Доступно на <https://edition.cnn.com/2019/03/15/asia/new-zealand-jacinda-ardern-full-statement-intl/index.html> (архів на <https://perma.cc/ZPL6-L2BD>).

6

Вплив на спільноту: порання з наслідками

Люди судять спосіб, у який організації та бізнес-структури працюють із кризами, і на їхні погляди сильно впливає ставлення до постраждалих людей. Якщо ви добре ставитесь до людей, які внаслідок кризи зазнали збитків — сталося це через певні дії компанії чи ні,— тоді за це ви отримуєте визнання. Суспільство складається з людей, і неважливо, наскільки успішно ви розв'язуєте проблему — якщо ви не врахували залучених до кризи людей і те, як саме вони постраждали, така кризова комунікація не матиме успіху. Життєво важливо усвідомити, хто з людей постраждав у рамках інциденту або проблеми, з якою ви стикнулися. Раніше в цій книжці ми роздивлялися кризу та її вплив, порівнюючи її із камінчиком, який кидають у спокійну воду ставка. Камінчик б'є по воді й залишає брижі; брижі поряд із камінчиком великі, але далі від нього вони меншають. Те саме можна сказати й про вплив від кризи. Є люди, на яких проблема або інцидент вплине прямо, і вони у самому центрі. Проте не можна забувати про вплив на людей, що перебувають навколо або на окраїні кризи. Організаціям необхідно переконатись, що вони здатні працювати з людьми та підтримувати їх, водночас забезпечуючи комунікацію у поважному й чутливому до ситуації тоні.

Плани комунікації мають бути зосереджені на людському аспекті проблеми або ситуації, з якою компанія має справу. Не спромігшись долучити це, ви вплинете на ефективність і реагування на кризу, і руху до відновлення. У Розділах 1 та 3 ми обговорювали важливість розгляду спільноти, на яку впливатиме криза та її наслідки. Ключова роль в цьому належить саме управлінню наслідками. В ході підготовки до кризи обов'язково деталізувати спосіб, у який працюватиме управління наслідками, і підтримку, яка буде доступною постраждалим, зокрема жертвам та родинам жертв. Необхідно чітко розуміти, що або кого може становити собою громада або громади вашої організації.

Із кого складається спільнота?

Визначити для вашої компанії спільноту і сукупність обставин може бути доволі проблематично. Для цього необхідно провести роботу зі складення переліку зацікавлених осіб, зрозуміти клієнтів та прийняти сценарії — перш ніж трапиться криза. У кожній з цих процедур варто враховувати як внутрішню, так і зовнішню аудиторію; їх також необхідно регулярно переглядати й оновлювати відповідно до змін, які відбуваються. Зміни можуть полягати в продукції чи послугах, може змінюватись персонал або середовище, у якому працює компанія. Постраждалих людей можна визначити у багато способів, від виходу з географічного розташування, уже існуючої у якійсь формі спільноти, користувачів послуги або людей, яких зачепив інцидент або проблема. Також треба буде врахувати внутрішні спільноти, і про це ми говорили в Розділі 4, коли роздивлялися вплив на працівників. Визначте, хто може зазнати негативного впливу кризи, а хто може бути зацікавленим у реагуванні, і скористайтесь цими даними та інформацією для створення найефективнішого плану.

Треба, щоб уся ця інформація була готовою та доступною, і щоб її розуміли люди, які керують комунікаційною реакцією на кризу. Це не можна — і не варто — робити нашвидкуруч, коли криза вже виникла та розвивається. Три ключові аспекти управління наслідками такі: визначення зацікавлених сторін, визначення клієнта й аналіз впливу. Визначаються вони так.

Як дізнатися, хто є зацікавленими сторонами

Це процес окреслення, хто в компанії є зацікавленими сторонами. Зацікавлені сторони — це просто люди або організації, що мають інтерес у вашій бізнес-структурі. У більшості випадків це робітники, інвестори, клієнти, постачальники, органи управління та інші зацікавлені групи. Ситуація може змінюватись залежно від сектора дії компанії; наприклад, чи є компанія приватною, чи це громадська або урядова установа. Мапа зацікавлених сторін є візуальним представленням таких груп, і з нею легше поділити їх на категорії відповідно до певних характеристик. Знову ж: це стане неабияк важливо для створення плану комунікації. Зазвичай ці групи характеризують згідно з рівнем їхньої зацікавленості у вашій компанії та вагою влади чи впливовості, які вони можуть задіяти для впливу на вашу компанію. Є ціла низка процесів, які можна задіяти для відображення зацікавлених сторін. Для виконання цієї роботи ви можете залучити спеціалізовані компанії.

Проте ось чотири головні кроки:

1. Визначення зацікавлених сторін.
2. Аналіз цих зацікавлених сторін.
3. Розстановка пріоритетів серед зацікавлених сторін.
4. Розвиток взаємодії з зацікавленими сторонами.

Рисунок 6.1. Приклад карти зацікавлених сторін для громадських організацій



Рисунок 6.2. Приклад карти зацікавлених сторін для бізнес-структур



На кожній із карт (рисунки 6.1 та 6.2) ви бачите чотири частини. Верхня праворуч — для тих, хто може вплинути та в кого високий рівень зацікавленості. Цю групу необхідно регулярно інформувати про оновлення та взаємодіяти із нею, а не просто транслювати повідомлення. Нижня частина праворуч — для впливових груп, але з невеличкою зацікавленістю. Для спілкування з ними потрібна комунікація у стилі просування. Нагорі ліворуч розташовані групи зацікавлені, але з низьким рівнем впливовості; із ними потрібен регулярний зв'язок. Унизу ж ліворуч — мало зацікавлені або не впливові; для цих груп можна готувати мінімальну кількість оновлень.

Визначення кола клієнтів

Аналіз людей, які користуються послугою або купують продукцію компанії, дасть зрозуміти профіль клієнта. Для цього можна скористатися такими засобами, як-от *MOSAIC*, що являє собою бізнес-модель, у якій використовують великі обсяги даних для поділу людей на категорії, щоб збільшити можливість успішної міжканальної комунікації. Її розробила компанія *Experian Limited*, і нею користуються багато маркетингових відділів. Якщо маркетинговий відділ використовує цю модель, обговоріть із ними доступ до неї для користування з метою покращення комунікаційної діяльності.

Системи можуть отримати доступ до значного об'єму інформації, а потім провести аналіз цієї інформації, щоб скласти картину груп, які можна класифікувати як клієнтів. Дані та інформація, що надходить від команд служби підтримки клієнтів, також допоможуть створити таку картину. Визначення клієнта завжди допомагатиме в таргетуванні товарів і послуг, і є цінним не тільки в момент виникнення кризи. Ключем є розуміння, хто саме є клієнтами і користувачами послуг та їхніх імовірних характеристик. Це знадобиться, коли треба буде покращити спрямованість комунікації. Наприклад, якщо ви є невеликим роздрібним продавцем у якійсь галузі, то зможете дізнатись, як люди отримують інформацію, щоб скористатися нею для ефективнішого спрямовування комунікації.

Аналіз впливу

Він може — і мав би — бути частиною наявного в компанії прийому управління ризиками. За допомогою такого аналізу ви зможете розглянути проблеми, що можуть спричинити вплив на організацію, а потім вирішити, яким саме вони могли би вплинути на компанію на всіх її рівнях. Стануть у пригоді і статистична інформація разом із даними, але водночас

потрібні якісні дані, що враховували би досвід клієнта та містили огляд схожих проблем, що могли би вплинути на суперницькі або конкурентні організації. Для кожного сценарію, який буде обговорено та прийнято як частину планування й тестування, варто мати в доступі певну форму аналізу впливу.

У цьому процесі доведеться зважати і на питання репутаційного характеру. Якщо залишити це на бухгалтерів та юристів, воно крутитиметься навколо фінансових і правових аспектів — але в ньому не буде враховано вплив, який може справити проблема на репутацію компанії. Як ми обговорювали в Розділі 2, вплив від проблеми репутаційного характеру може бути досить серйозним, щоб призвести до краху компанії або ж значних фінансових втрат. Комунікаторам належить важлива роль у перегляді й оновленні аналізу впливу — щоб була гарантія врахування цих факторів.

Думайте, як замовлено

Коли виникає проблема або інцидент, і криза майорить на обрії, слід обов'язково переглянути й оновити ці три елементи, враховуючи конкретні обставини, з якими довелося зіткнутись. Це допоможе визначити спільноту й осіб, які потерпають від даної ситуації. У підготовці комунікації зробіть так, щоб заява та інші матеріали враховували групи, які ви визначили. Підхід за типом «універсального шаблону» буде прийнятним лише на дуже нетривалих початкових стадіях кризи після її проголошення. Невдовзі, як ми вже зазначали, організації слід дуже швидко скористатись наявним планом для роботи з такою ситуацією. У таких рамках комунікацію вже можна спрямувати на доведення до цільової аудиторії, яка була визначена.

Важливо пам'ятати і враховувати всі аспекти різноманітних спільнот та осіб, які будуть залучені до плану комунікації. Зі швидкістю, з якою відбувається комунікація на ранніх стадіях кризи, легко забути про різноманітність, тому перевірте, чи розглянули ви її під час планування і в процесі підготовки до кризи. Упродовж комунікаційної діяльності під час кризи важлива перетинність — тому життєво необхідно зрозуміти клієнтів та зацікавлені сторони. Існуватиме цілий спектр комунікаційних каналів і платформ, які треба буде розглянути. Ще до виникнення інциденту важливо мати точні посилання на них. Організаціям варто обмірковувати наявність лідерів із різноманітності, які працюватимуть у компанії та теж допоможуть визначити головні зацікавлені сторони й лідерів спільнот поза компанією. Усе це піде на користь діяльності з управління наслідками та якості плану кризової комунікації.

Що таке управління наслідками?

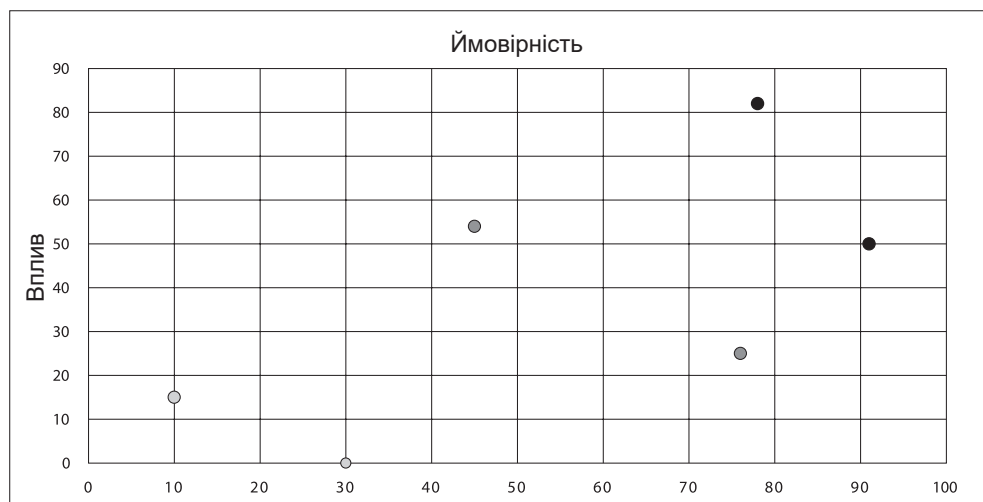
У Розділі 3 ми деякими деталями описали проблему влаштування управління наслідками із метою допомогти у реагуванні. Це стане частиною ролей та обов'язків, детально окреслених у плані кризової комунікації, відіграє ключову роль у забезпеченні узгодженості всієї комунікаційної діяльності. Оскільки управління наслідками сильно асоціюється з реакцією на кризу з боку громадських установ, його можна ввести в усі форми керування комунікацією в умовах кризи. Громадські установи використовують управління наслідками, щоб забезпечити тривалість життєво важливих послуг і взяти під контроль проблеми та пом'якшувати їх.

Управління наслідками діє саме так, як обіцяє. Під час нього проводять аналіз наслідків кризи в усіх формах — передбачуваних та неочікуваних, — а потім розглядають, як у наступні дні, тижні й місяці можна найефективнішим способом вести роботу із такими аспектами. Наслідки — це ті самі брижі, що з'являються на воді, і комунікатору дуже важливо бути спроможним помітити їх та запровадити пом'якшення. Сфокусуватися треба на тому, щоби звести до мінімуму згубність впливу кризи на зацікавлені сторони, клієнтів, працівників та широку громадськість. Можливо, стався збій на виробничій лінії, у чому й полягає криза. Управління наслідками визначило б, хто внаслідок такого інциденту зазнає негативного впливу — а це можуть бути водії-кур'єри, крамниці або франшизи, щоденні покупці, майбутні клієнти, люди, які мешкають поруч із фабрикою. Перелік, як бачите, можна продовжувати, головне — бути відкритим і брати до уваги всі можливі групи або окремих осіб, які можуть постраждати. Треба задіяти такі системи, щоб можна було робити це стосовно потрібних людей — які потім можуть підтримати компанію та комунікацію під час порання з кризою. За умови такої роботи організація набуває стійкості, зменшується негативний вплив від певних подій, стають зрозумілими ключові групи, яким варто допомогти, і можливості для комунікації, а також особливості керування протестними групами й особами.

Є декілька способів, у які може працювати такий елемент, як-от управління наслідками реагування на кризу, — залежно від масштабу інциденту і потенційного впливу, який він може спричинити. Він може проходити з участю головних учасників, коли вони зберуться всі разом у кімнаті біля кабінету управління кризовим інцидентом або візьмуть участь у віртуальній зустрічі з людьми, які підключаються до конференції. Прийнятий підхід залежатиме від організації та самої проблеми, але вам слід попіклуватися про те, щоб він легко вписувався в рамки управління під час кризи. Управління наслідками об'єднує людей, які задіяні в операційному реагу-

ванні, обслуговуванні клієнтів, юридичній службі та комунікації. У разі потреби можна додати інші ролі. Це — ланка антикризового плану і як така потребує провідної особи, яка спостерігатиме за нею та схвалюватиме ключові рішення. Цією людиною не повинен бути один із комунікаторів — адже комунікатори мають бути зайняті роботою з іншими сферами реагування. Розробляючи план, ви можете тренувати й формувати цілу когорту керівників управління наслідками, до яких можна буде звернутися під час виникнення інциденту.

Рисунок 6.3. Приклад теплокарти управління наслідками



Кожна точка позначає проблему або наслідок кризи. Ті, що мають сильний вплив та високу ймовірність, — червоні ●. Ті, що мають сильний вплив, але низьку ймовірність, бурштинові — ●. Ті, обидва аспекти у яких є низькими, — зелені ○.

Нарада групи з управління наслідками мусить відбутись невдовзі після того, як кризу буде помічено, — щоб ця група могла розпочати звітувати перед структурами управління кризою. Вона проведе оцінку ситуації за допомогою представників цієї групи, а потім розробить план із детальним описом діяльності у міру розвитку ситуації. Перше важливе завдання групи — провести оцінювання впливу, щоб визначити уражені групи. Це може допомогти, якщо інформація надалі заноситиметься в теплокарту, яка показує можливі пріоритетні напрямки певної діяльності.

Комунікаційна команда піклуватиметься про те, щоб заява та інформація, яка надається про ситуацію, переходить до команди управління наслідками. Ця команда потім використовує отримані дані для розвитку подальшої комунікації з важливими групами. Маючи контактний зв'язок

із групою управління наслідками, можна переглянути комунікацію, щоб переконатись у послідовності й окресленні можливостей для проактивного спілкування. Добре, коли інформація швидко й вільно пересувається між комунікаційною командою та групою управління наслідками. Тут мають бути оновлення у ЗМІ та моніторинг соцмереж, оцінка настрою та аналіз ступеня довіри населення — усе це може допомагати в обох сферах роботи.

Робота з людьми, які зазнали шкоди, та їхніми родинами

У деяких кризах будуть люди, вплив на яких виявився настільки жорстким, що їх слід розділити на категорії постраждалих — і разом з їхніми друзями та родичами вони стануть критично важливими групами для управління інцидентом або проблемою. Термін «жертва» можна розуміти як негативний, і деяких людей він може турбувати як ярлик, тому ви можете подумати про використання терміну «постраждалі люди». Це люди, які в найсерйозніших випадках зазнали ураження або збитків, яких було вбито або вони постраждали внаслідок даної ситуації та, можливо, пов'язаних із нею дій. Такий вплив треба оцінювати, спираючись на обставини, але постраждалі люди могли зазнати фінансових утрат, позбутися послуг, потерпати від незручностей або їх могли залишити в ізоляції, чи ж вони могли пережити психологічної травми.

Як уже було зазначено, спосіб, у який ми реагуємо і допомагаємо таким людям та їхнім родинам, буде одним з найважливіших критеріїв, за якими буде оцінюватись реакція на кризу. Кажучи про людей як про жертв, ми можемо справити враження сильної позиції, якщо не йдеться про кримінальні або терористичні дії. Однак ви можете ставитись до них як до людей, які зазнали найбільшого ураження від ситуації. Не має значення, як ви їх називаєте; головне — як ви їх розпізнаєте та яких заходів уживаєте на їхню підтримку. Я використовуватиму термін «жертви», щоб було ясно: я маю на увазі також людей, які зазнали істотного впливу від інциденту або проблеми.

Жертвами кризи можуть стати особи, яких спіткала хвороба через те, що вони опинилися в ситуації із зараженням продуктів. Це можуть бути люди, які купили товари й опинилися в ситуації очікування доставки, яка затримується. Ними можуть стати люди, що мешкають у місцевості, яка затримувється. Ними можуть стати люди, що залишились без електроенергії чи інших послуг. Ними могли б стати люди зі специфічною характеристикою або частина

певної групи, репутація яких зазнала впливу внаслідок виниклої ситуації — наприклад, як із випадком у компанії *Pepsi*, який ми розглянули вище. Як ви їх підтримуєте, має бути в центрі реагування. Чи має компанія нести відповідальність за те, що сталося, і виражати співчуття та піклування? Компанії варто перебувати всередині комунікаційного підходу і діяльності. Зосередження на впливі, якого може зазнати компанія та її репутація, виглядатиме безсердечним і байдужим і призведе до негативної оцінки реагування. Люди — це аспект, який має значення в плані кризової комунікації.

Компанії потрібно визначити, кого буде найліпше призначити для підтримки та встановлення зв'язку із жертвами. Може бути так, що ви маєте спеціально тренованих осіб з відділу обслуговування покупців, тил, який має потрібні навички підтримки жертв. Також ви можете розпізнати окремих людей у команді, які мають необхідні здібності для успішного виконання цієї функції. Бути підтримкою жертвам може бути нелегкою справою. Це перевірка працівників на стійкість. Їм треба надавати будь-яку допомогу для того, щоб вони узяли на себе цю роль. Якщо є можливість, для них слід заздалегідь провести тренінг, і впродовж усього часу, поки вони виконують свої обов'язки, перевіряти їхній соціальний добробут. Неминуче станеться якась складна ситуація, коли юридичним відділам може здатися, що така підтримка є вираженням відчуття провини й відповідальності за те, що сталося. Проте це не той випадок; ми говоримо про гарантію доступної підтримки і роботу з іншими закладами, як-от *Victim Support*, *Citizen's Advice Bureau* та подібними благодійними організаціями, які можуть надати допомогу постраждалим.

НАВИЧКИ, ПОТРІБНІ ДЛЯ ПІДТРИМКИ ЖЕРТВ

Особи, яких було обрано для роботи з жертвами після кризи, мають володіти такими навичками та здібностями:

- співчуття;
- стійкість;
- розуміння процесів у компанії;
- розуміння організаційних моментів;
- комунікативні навички;
- терплячість;
- здатність залишатися неупередженими;
- здатність слухати інших.

Комунікація із жертвами

Найважливішим для взаємодії є вчасно надавати інформацію жертвам та їхнім близьким родичам щодо розгортання подій в управлінні проблемою або інцидентом. Це робиться з метою впевнитись, що люди в жодному разі не дізнаватимуться про поточні події зі ЗМІ або соціальних мереж, і це більше стосується честоловності, ніж здається. Інформація миттєво стає доступною для громадськості, відповідно до швидкості постачання комунікації, особливо через соцмережі. Усі ми були свідками, як матеріали, зібрані під час розгортання кризового інциденту, миттєво транслюються у прямому ефірі та негайно поширюються через платформи соцмереж. Такий порядок дій робить надання жертвам інформації та оновлень надзвичайно складним. На початкових стадіях ви, можливо, навіть не знатимете, хто є жертвами, тож можете лише прийняти той факт, що є постраждалі люди, про яких вам досі невідомо. Розробляючи ваш обмін повідомленнями і заяву, ви можете посилаючись на таких людей ще до того, як вони будуть визначені. Заяви у ЗМІ можна починати з визнання того, що цей час є складним і що постраждалим надають допомогу — а вже потім говорити про інші аспекти.

Коли такі люди вже визначені, необхідно мати план дій, за яким ви зможете швидко надавати цим постраждалим людям та їхнім родинам інформацію та оновлення, переконуючись, що вони розуміють, чого можна очікувати від взаємодії із компанією. Ви можете обдумати проведення з ними зустрічі — особистої чи віртуальної — у перші 36 годин після виникнення кризи. Така зустріч потрібна, щоб пояснити поточні дії компанії для усунення кризи і керування ситуацією, чітко проговорити, як працюватиме план комунікації та коли й як вони отримуватимуть оновлення. Також треба упевнитись, що людям відомо, як діятимуть ЗМІ, транслюючи інформацію про кризу.

Важливо, щоб комунікація не допускала такого, коли люди, потрапивши в інцидент, дізнаються про те, з чим зіткнулися, зі ЗМІ або соціальних мереж. Також у наданні інформації не можна дозволяти спроб вплинути на рішення, яке має прийняти сама особа. Слід детально розповідати людям про можливості й повідомляти про їх позитивні й негативні сторони. Рішення щодо розмови зі ЗМІ або використання соцмереж для розповіді своєї історії ці люди мають приймати самостійно. І компанії не слід через це впливати на них. Натомість бізнес-структурі варто бути спроможною визнавати, що таке рішення робиться незалежно, і що люди обов'язково зіткнуться з наслідками цих дій. Будь-яка спроба «заткнути рота» постраждалим людям стане неймовірно шкідливою для репутації орга-

нізації, і вам слід очікувати, що якимсь чином деталі таких дій стануть відомі широкій громадськості. В інцидентах великого масштабу всі жертви сприйматимуть ситуацію з погляду власних особистих обставин — тому будуть такі, хто захоче поговорити із ЗМІ, але й будуть інші, яким це не потрібно. Організація має давати людям свободу дій із ситуацією, можливість поратися з нею власними методами, але й повинна бути поруч, щоб допомагати потрібній миті й чим може.

ГОЛОВНА ПОРАДА

Зробіть невеличку брошуру або флаєр, де пояснюватиметься, як діють ЗМІ в основній країні компанії та за кордоном. Детально розкажіть, що ці дії означатимуть для постраждалих людей, наприклад, що з ними будуть шукати зв'язку для коментарів, що їм можуть пропонувати гроші за інтерв'ю, що, коли мав місце летальний кінець, фотографії та подробиці з життя їхніх коханих людей швидко стануть публічними. Перевірте, чи містить брошура інформацію про те, куди люди можуть звернутися за порадою або щоб подати скаргу — наприклад, до будь-якого регулятора ЗМІ, який є у країні.

Принципи комунікації із жертвами

Існує вісім вирішальних принципів комунікації із жертвами, які слід урахувати організації. Про них варто пам'ятати впродовж усього періоду усунення кризи та в будь-якій взаємодії, яка відбувається. Створіть умови для того, щоб люди, які працюють над управлінням наслідками, обізнані про ці принципи та їхнє значення для будь-яких зустрічей, обговорень або розмов, які можуть відбуватись у процесі виконання ними їхніх обов'язків:

1. Відкритість.
2. Чесність.
3. Зосередженість на жертвах.
4. Готовність підтримати.
5. Неупередженість.
6. Безперервність.
7. Уважність.
8. Усвідомлення тригерних точок.

Відкритість

Комунікацію слід поширювати, уникаючи несправедливості або непотрібного виправлення організацією або ж службою підтримки жертв. Важливо, аби людям надавали інформацію у якомога більш деталізованому варіанті — для розуміння ними того, що відбулося, навіть якщо про причини випадку вони дізнаються лише згодом. Уражені люди не мусять відчувати себе змушеними постійно вимагати інформацію від компанії; доступ до інформації має бути легким.

Чесність

У жодному разі не варто допускати ситуації, коли компанія не каже правду людям, які зазнали сильного й негативного ураження. Відсутність чесності безнадійно псує стосунки з постраждалими людьми та забирає всю довіру до організації. Чесність щоразу є найкращою стратегією, а якщо ви не в змозі надати подробиці, то поясніть, що на даному етапі ви не можете цього зробити і розкажіть про причини. Навіть у разі, коли інформація є дещо суперечливою або може засмутити, її слід надати, але перед цим уважно обміркувати спосіб її подачі та вид підтримки, яка може знадобитись і яку ви зможете надати постраждалим людям.

Зосередженість на жертвах

Як ми казали в цьому розділі, спосіб, у який компанія працює з людьми, буде важливим незалежно від того, чи був він оцінений як ефективний для управління кризою. Поставте людей, що зазнали шкоди, на перше місце в розробці комунікації. Найкраще операційне управління кризою завжди зазнає краху з погляду громадськості, якщо знехтувало допомогою найбільш ураженим людям.

Готовність підтримати

Робота з жертвами та родинами завжди має зосереджуватись на способі наданої їм підтримки — чи це просто вислуховування скарг на проблему, чи спроба налагодити зв'язок зі службою підтримки певної форми. Ці стосунки не повинні налаштовувати їх на певну дію або діяльність. Якщо компанія вважає даний підхід складним, тоді, можливо, вона забажає поміркувати про призначення адвокатів, які б з'єднали компанію з постраждалими людьми. Адвокати зможуть діяти в напрямку утворення змістовного діалогу між жертвами та організацією. Деякі постраждалі

люди можуть невдовзі знайти законних представників для виконання цієї ролі. Якщо у вас той самий випадок, тоді вони можуть та мають узяти участь у процесі оновлення й комунікації з постраждалими людьми.

Неупередженість

Треба, щоб відносини між жертвою та організацією являли собою дуже нещільне з'єднання. Особі, що виконує цю роль, варто залишатись неупередженою та діяти за принципом нейтралітету. Це може бути одним з найскладніших завдань, і тому найкращим кроком уперед може стати залучення іншого закладу — скажімо, благодійних організацій допомогти постраждалим. Будь-яка комунікація має відбуватись по факту, без оціночного судження, таким чином, щоб уражена особа могла приймати власні рішення або формувати власний погляд на ситуацію, яка відбулася.

Безперервність

Якщо у ваших планах є долучитися до комунікації з жертвами і родинами жертв, тоді це не буде одноразовою дією. Це не скінчиться, коли буде розпочато комунікацію та оприлюднено першу інформацію. Це будуть довгострокові відносини, які мають тривати декілька наступних років, щоб можна було дізнатися про потребу у якійсь постійній підтримці або допомозі та надати її. Дія кризи може тривати впродовж багатьох місяців або навіть років — як ми побачимо в Розділі 8, коли будемо обговорювати фазу відновлення. Будівання міцних стосунків, які триватимуть у майбутньому, стане запорукою максимальної підтримки тих, хто постраждав від кризи та її наслідків.

Уважність

Часто вважають, що комунікація полягає лише в обміні інформацією, обговореннях і трансляції. Одним з найвирішальніших елементів ефективної комунікації є слухання. Для ефективної кризової комунікації не менш важливим є прислухатися до відгуків щодо кризи: що кажуть люди про реагування та що кажуть працівники. Вислуховування точок зору жертв і родин жертв має бути в центрі процесів підтримки та реагування. Як ми зазначали, розуміння поглядів людей і їхніх проблем може допомогти в адаптації реагування та розвитку комунікації. Завжди давайте гарантію того, що ви відкриті для людей з їхніми поглядами і думками.

Усвідомлення тригерних точок

Криза триватиме впродовж якогось кінцевого періоду, але її вплив може котитися ще декілька місяців або навіть років. Люди, які зазнали негативного впливу від проблеми або інциденту, змушені будуть жити з цим впливом решту життя. У довгострокових відносинах є важливим, щоб у їх розвитку було передбачено час, коли події можуть сфокусуватись та заподіяти нової шкоди жертвам; такими випадками можуть стати річніці, публікації звітів або подібні події, що відбуваються десь у світі.

Комісар у справах потерпілих

Уряд Великої Британії створив посаду Комісара у справах потерпілих. Це незалежна особа, яку призначають міністри для консультацій, оскаржень і пропозицій заходів, які сприятимуть інтересам жертв і свідків. Принципи роботи Комісара відтворені в «Законі про домашнє насильство, злочини та жертви» від 2004 року. Попри те що такі люди відповідно до своїх повноважень не можуть відстоювати одноосібні випадки, все ж вони можуть робити огляд послуг і надавати рекомендації.

Комісар також виконує роль контролера за дотриманням вимог, прописаних у «Кодексі правил для жертв злочинів». Цей кодекс є частиною урядового підходу до створення такої системи кримінального правосуддя, яка насамперед була б зосереджена на врахуванні інтересів жертв. У ньому встановлено мінімальний рівень послуг, які мають отримувати жертви, і він був створений водночас із посадою Комісара. (1)

Колективний підхід

У плануванні та підготовці до роботи з кризою найкориснішим для просування вперед є здатність працювати з іншими людьми і розробляти колективний підхід. У Розділі 1 ми обговорювали, як можна вдосконалити та покращити комунікацію, якщо в ній візьмуть участь інші ключові організації або агенції. Те саме є правильним й під час розробки комунікації з жертвами і роботи на підтримку людей, які зазнали шкоди. У принципах комунікації з жертвами ми зазначали, що наявність зрозумілого та відкритого підходу є вирішальною. Постраждалим людям доведеться багато з чим мати справу і багато над чим міркувати, тож спроможність раціоналізувати кількість агенції чи організацій, до яких можна звернутися на пряму, дозволить їм зробити передих, щоб усвідомити те, що трапилось. Це означає, що для обміну оновленнями та інформацією з інших ключових агенцій треба також користатись стосунками, які розвинула компанія.

Це теж може піти на користь тим постраждалим людям, які вважають, що мають єдину контактну точку, якою можуть скористатися у разі виникнення питань або занепокоєнь, які їм треба висловити.

Розробка колективного підходу не означає обмеження доступу до інформації. Навпаки: це стосується створення структури та процесів, які легко сприймуть як особи, так і їхні родини. Коли людина потрапляє в кризу, вона опиняється в чужерідному становищі — коли не може зрозуміти, що робити, що відбувається і як вирішити цю ситуацію. Дуже важливо для відносин «жертва-компанія» забезпечити таких людей варіантами отримання підтримки й відомостями про те, як можна поставити запитання або висловити занепокоєння. Допомога та підтримка жертв є ключовою частиною плану управління кризою, який, своєю чергою, є невід'ємною частиною плану кризової комунікації.

Надважливо пам'ятати, що колективний підхід має давати гарантію, що в реагуванні та підтримці найбільш уражених людей відсутні прогалини. Ці відносини мають окреслювати додаткову допомогу й необхідну підтримку або ж інформацію, яку треба надати зараз чи в майбутньому. Якщо ми маємо на увазі неуспіх продукції, тоді важливо бути здатними надавати необхідні вказівки щодо здоров'я або безпеки постраждалим людям, інформувати їх про дії, вжиті для відкликання і заміни товару, а також про будь-яку можливу компенсацію. Якщо компанія зі свого боку поводить відкрито й чесно, тоді їй буде зручно призначити людину на роль сполучної ланки та для допомоги ураженим людям в отриманні доступу до всієї актуальної інформації незалежно від можливих юридичних наслідків для компанії. Ймовірно, це звучить наче якась нірвана, і багато хто з комунікаторів може вирішити, що такий варіант лежить поза межами дій компанії, з якою вони працюють або якій допомагають. Однак виконання таких дій є ознакою зрілого й розвиненого бізнесу, який почувається досить сильним, щоб проводити таку роботу — і не перейматися через жодні негативні наслідки.

Що таке управління зацікавленими сторонами?

Управління зацікавленими сторонами відрізняється від комунікації з жертвами та їх підтримки. Ці два аспекти не слід плутати, оскільки вони потребують різних навичок та підходів. Управління зацікавленими сторонами також має відмінності від управління наслідками, яке ми обговорювали в цьому розділі. Проте ці два аспекти мають спільні риси, і для досягнення максимального ефекту їх треба максимально узгоджувати. Управління зацікавленими сторонами — це розвиток взаємодії зі значущими особами

та групами, про які ми говорили раніше, маючи їх на увазі як частину розробки карти зацікавлених сторін. Цей план також потребуватиме цілковитої підтримки від генерального директора і вищої ланки керівництва, оскільки згідно з цим планом вони мусять виконувати певні істотні дії, зокрема проводити інструктажі іншим старшим керівникам у ключових організаціях. Насамперед треба усвідомлювати, хто саме є зацікавленими сторонами, але потім у плані кризової комунікації обов'язково знайти спосіб визначення, як та коли спілкуватися і взаємодіяти з ними. Отже, розробка плану управління зацікавленими сторонами є важливим моментом. Він зможе враховувати вже налагоджені стосунки, щоб обрати, яку саме комунікаційну діяльність краще вжити.

ГОЛОВНА ПОРАДА

Розробляйте план управління зацікавленими сторонами як частину діяльності, спрямованої на управління наслідками. Детально вкажіть, хто є зацікавленими сторонами, як часто з ними треба спілкуватись (скористайтесь картою інтересів та впливу, щоб легше було це вирішити), які канали комунікації будуть використовуватись і хто буде відповідальним за виконання. Це допоможе отримати гарантію, що люди точно знають коло своєї відповідальності та зможуть моніторити, чи все виконується належним чином.

КОНТРОЛЬНИЙ СПИСОК УПРАВЛІННЯ НАСЛІДКАМИ

Нижче наведений перелік необхідних дій та діяльності, важливих для перших етапів роботи з кризою та обрання команди з управління наслідками:

1. Зберіться й поділіться планом кризової комунікації.
2. Об'єднайте ключових осіб з різних секторів компанії — наприклад, з операційної сфери, сфери обслуговування клієнтів та зі сфери комунікації.
3. Переконайтеся, що зустріч проводиться швидко, щоб створити основу для оновлень.
4. Обговоріть ситуацію, наводячи дані й аналіз.
5. Створіть карту зацікавлених сторін.
6. Конкретно для цієї кризи проведіть оцінку впливу.
7. Перевірте, чи присутній керівник та чи відповідає він за управління наслідками.

8. Розробіть план залучення зацікавлених сторін; він може перегукуватись із планом кризової комунікації.
9. Чітко окреслюйте часові рамки для спілкування й участі зацікавлених сторін.
10. Надавайте регулярні оновлення з розвитку подій людині, яка керує реагуванням на кризу.
11. Створіть план комунікації з жертвами та переконайтесь, що люди, які встановлюватимуть зв'язок, проінструктовані й готові до розгортання подій.
12. Установіть часові рамки для перегляду планів та ситуацій. При цьому ув'яжіть їх з усіма нарадами з перевірки управління кризою. Також упевніться, що ключові люди постійно отримують інформацію.

РОЗГЛЯНЬМО КОНКРЕТНИЙ ВИПАДОК KFC

На початку 2018 року KFC довелося мати справу зі значною проблемою. Під час змін у постачанні їхні ресторани залишилися без курятини. У соцмережах клієнти, розчаровані невдачними намаганнями замовити смажену курку, здійняли сповнений гніву та занепокоєнь галас. Дійшло навіть до того, що люди стали звертатись до поліції зі скаргами на таку ситуацію. KFC швидко усвідомила, в чому припустилася помилки, і керівництво невдовзі оприлюднило вибачення через цю ситуацію. Далі вони пояснили, що робиться для її виправлення. Надалі компанія легковажно поставилася до вибачень і розмістила рекламу розміром із цілу шпальту в національних газетах Великої Британії. У рекламі було зображене порожнє відро KFC з аббревіатурою, зміненою на FCK, поряд із вибаченнями через закриття ресторанів.

Слова в рекламі були такими:

Курячий ресторан, у якому взагалі немає курки. Він не є ідеальним. Перепрошуємо наших клієнтів, особливо тих, хто вийшов з роботи і виявив, що ми зачинені. Також нескінченна вдячність нашій команді KFC і нашим франчайзинговим партнерам за невтомну працю з метою покращити цю ситуацію. Це був тиждень у пеклі, але ми робимо успіхи, і день у день наші ресторани отримують усе більше свіжої курятини. Дякуємо вас за те, що терпите нас. (2)

Як вибачатись

Оприлюднивши стрімко створене вибачення від керівництва дуже високого рівня, KFC показало, що їй відомо про інцидент, і вона активно шукає виходу з ситуації, яка склалася. Ба більше: вони продовжували демонструвати, що добре розуміють своїх споживачів, та — що є цінним для їхньої організації —

обрали безжурний підхід і висміяли позицію клієнтів, при цьому не принизивши серйозності франшизи та персоналу. Використання гумору завжди є проблематичним питанням, але тут гумор спрацював добре, бо організація чітко розуміла ситуацію та публіку, до якої зверталася і з якою щодня працює.

KFC показала себе відкритою, прозорою компанією, яка насамперед є щирою у своїх реакціях. Вибачення завжди є проблематичним, бо юристи висловлюють припущення, що це визнання своєї провини. Однак у цьому випадку слова у вибаченні були ретельно дібрані й охопили всі постраждалі категорії: клієнтів, персонал, франчайзі — і це дало картину розуміння компанією, хто саме постраждав найбільше. Крім того, вона показала, що працівники посідають перше місце у її виступі для громадськості. (3)

Уся ця робота означала, що шкоду для репутації організації було зведено до мінімуму і вона стала майже непомітною. (4)

Ключові моменти:

1. Переконайтесь, що ви усвідомлюєте, хто саме є вашими споживачами та користувачами послуг, перш ніж вибухне якась криза.
2. Проведіть картування зацікавлених сторін та регулярно оновлюйте цей список.
3. Під час створення плану комунікації в умовах кризи розробіть сценарії із пов'язаними оцінками впливу, які можна буде використати в разі виникнення кризи.
4. Активно демонструйте, що розумієте, хто зазнає впливу і що саме ви робите, щоб допомогти цим людям.
5. Вирішіть, коли й яким чином може знадобитись вибачення.
6. Переконайтесь, що між розробкою плану управління наслідками та взаємодією із зацікавленими сторонами, а також ширшою комунікацією існують тісні стосунки.

РОЗГЛЯНЬМО КОНКРЕТНИЙ ВИПАДОК RBS

У червні 2012 року Королівський банк Шотландії (RBS) зазнав кризи. Через ускладнення з програмним забезпеченням мільйони клієнтів не змогли увійти до своїх особистих кабінетів. Ситуація виникла внаслідок оновлення систем компанії. Це оновлення охопило банки RBS, NatWest та Ulster Bank. Знадобилося декілька днів, щоб полагодити й наново створити необроблені запити для безлічі клієнтів, які стикнулися з даною проблемою.

Коли людина не може отримати доступу до власних коштів, а деякі рахунки залишаються несплаченими, таке становище має неабиякий вплив і може спричинити великий стрес. Унаслідок цієї проблеми RBS був оштрафований на 42 мільйони фунтів управлінням фінансового контролю Financial Conduct Authority та ще на 14 мільйонів — органом пруденційного регулюван-

ня *Prudential Regulation Authority*. Банк мусив сплатити компенсацію постраждалим — як окремим особам, так і організаціям.

Наступна комунікація зреагувала дійсно швидко. Було надано вибачення з поясненнями, що відбувається розслідування того, що сталося. Але деякі з людських історій дали розуміння наявності серйозних наслідків, які справила на людей та їхнє життя втрата доступу до грошей. Серед них були розповіді про осіб, які не мали змоги виселитись із готелів через те, що їхня кредитка не працювала, та пені на платежі, що залишилися несплаченими. (5)

Ключові моменти:

1. Підготуйте свій план комунікації та долучіть до нього дані про сервіс обслуговування клієнтів і працівників першої лінії, які розмовлятимуть з ураженими людьми.
2. Проводьте моніторинг соцмереж, щоб можна було дізнатися про особисті історії постраждалих людей та опрацювати їх відповідними командами для надання гарантованої допомоги й підтримки.
3. Визнайте, що кожна криза може спричинити психологічний вплив, у тому числі такий, коли візуально нічого не помітно, але для уражених людей ситуація може мати серйозні наслідки.
4. Перебувайте в курсі довгострокової дії кризи, якщо компанія або особа зазнала значного збитку — оскільки від них можна почути думки, коли виникне інша подібна проблема.
5. Переконайтесь, що на ситуацію розроблено потужну відповідь і що генеральний директор працює пліч-о-пліч із комунікаторами, щоб передавати правильну інформацію постраждалим людям.

Висновок

Спільноти складаються з людей. Визначення вашої спільноти в контексті кризи стане в пригоді під час роботи з управлінням наслідками ситуації, яка відбулася. Це та робота, яку можна — і варто — виконувати ще до того, як станеться якась криза. Розуміння клієнтів і користувачів послуги є важливим для щоденної комунікаційної діяльності. Водночас комунікаційний план стає більш функціональним, коли в ньому міститься перелік зацікавлених сторін, і цей перелік треба розглядати не лише під час кризи. Якщо залучити зацікавлені сторони, розробка послідовної заяви стає легшою.

У ході процесу управління ризиками переконайтесь, що ви розробили аналіз впливу, у якому були враховані всі можливі ризики та який оцінює кожен ризик за такими аспектами, як-от його ймовірність та очікуваний вплив. Це полегшить розробку пом'якшень та зробить простішою гаран-

тію того, що комунікація в період кризи врахувала, що саме може статися. Нехай усі ці документи переглядаються, особливо коли робочі процедури компанії або її діяльність змінюються.

Усвідомте, як працює управління наслідками та яке значення воно має для діяльності, структур і потрібних процесів. Цей елемент реагування на кризу працює разом із комунікацією — тож побудуйте стратегію, яка зробить таку співпрацю зрозумілою. Як виявилось, можуть бути наслідки як для громади, так і для постраждалих людей. Цих людей можна позначити як «жертв», і вони потребують особливої турботи й уваги в рамках реагування на кризу. Пам'ятайте, що підхід за принципом «насамперед жертва» варто робити головним для всієї комунікації. Слід зважати на уражених людей або спілкуватися з ними раніше, ніж це зроблять ЗМІ або хтось із соцмереж.

Зрештою працюйте з людьми, які володіють спеціальними знаннями та досвідом у підтримці жертв або постраждалих людей. Зрозумійте для себе, що вони можуть запропонувати та як ви зможете отримати доступ до їхньої пропозиції. Упродовж реагування на кризу працюйте відповідно до принципів комунікації з жертвами — від моменту виявлення кризової ситуації й до фази відновлення. Завжди пам'ятайте, навіщо ви так робите. Це не контрольний список і не вправа для галочки — тут ідеться про те, щоб учиняти правильно для підтримки людей, які зазнали шкоди внаслідок кризи.

Примітки

1. Комісар у справах потерпілих, щорічна доповідь Комісара у справах потерпілих 2018–2019 рр. Доступно на <https://victimscommissioner.org.uk/annual-reports/annual-report-of-the-victims-commissioner-2018-to-2019> (архів на <https://perma.cc/52X4-E3R2>).
2. Прайдей Р. (2018) «Внутрішня історія про великий дефіцит курятини у KFC 2018 року», *Wired*, 21 лютого. Доступно на <https://www.wired.co.uk/article/kfc-chickencrisis-shortage-supply-chain-logistics-experts> (архів на <https://perma.cc/AGN6-FH9Y>).
3. Гікман А. (2018) «Урок, наданий кризою за “FCK-відром” від KFC», *PR Week*, 8 листопада. Доступно на <https://www.prweek.com/article/1498405/crisis-comms-lesson-behind-kfcs-fck-bucket> (архів на <https://perma.cc/CZC7-MY79>).
4. Топпін А. (2018) «“Люди з’їхали з глузду через курятину”: що означає криза у KFC для цього бренду», *Guardian*, 24 лютого. Доступно на <https://>

www.theguardian.com/business/2018/feb/24/people-have-gone-chicken-crazy-what-the-kfc-crisismmeans-for-the-brand (архів на <https://perma.cc/NC22-GTFT>).

5. Гріффін А. (2014) «Кризи. Проблеми та управління репутацією: посібник для спеціалістів із PR та комунікації», видавництво *Kogan Page*.

7

Це нормально — почуватися ненормально: забезпечення підтримки

Криза зачепить людей багатьма способами, у тому числі фізично, емоційно та психологічно. Треба, щоб у кризових планах усіх організацій було визнано і враховано роботу з цими аспектами. Також цю роботу варто обмірковувати під час складання плану на випадок надзвичайної ситуації і плану кризової комунікації. Як ми розуміємо з цього розділу, усвідомлення впливу, підтримки соціальної захищеності працівників та важливості коригування збитків на всіх рівнях є невід'ємною частиною в ході роботи з кожною кризою. Можна заперечити, що роль розвитку стійкої організації та гарантія добробуту, які є ядром реагування на кризу, не є питаннями комунікатора. Однак, як ми виявили раніше, лідер професійної комунікації може стати бездоганною людиною, яка в розробці реагування, планування на випадок неминучої кризи та забезпеченні емоційного барометра, коли криза вже почнеться, діятиме як каталізатор. Насамперед комунікаційні команди разом із усіма представниками сфери обслуговування клієнтів будуть установлювати зв'язок із клієнтами та користувачами послуг. Вони отримують інформацію з перших рук, можуть проаналізувати вплив даної ситуації та зробити реагування таким, щоб забезпечити емоційне усвідомлення ситуації. Отже, комунікатори є ідеальними людьми в компанії, які можуть просувати ідею підтримки та соціального добробуту під час кризи та інших значущих подій і процесів.

На організаціях лежить обов'язок турбуватись про своїх працівників. Тобто вони мають уживати всіх розумних заходів для забезпечення здоров'я, безпеки та соціальної захищеності своїх людей. Це дещо більше, ніж законний обов'язок; існують етичні вимоги. До того ж як саме роботодавець дбає про свій персонал, прямо впливає на продуктивність на робочому місці. Для компанії завжди надзвичайно важливо пам'ятати

про соціальний захист. Тому ролі координатора з добробуту та комунікатора у питаннях добробуту мають бути прямо пов'язані з планом комунікації й долучені до роботи над ним. Створенням такого плану і його тестуванням часто нехтують, надаючи більшого значення початковій фазі реагування. Проте, як ми зауважили в Розділі 4, спосіб, у який організація підтримує людей під час кризи, стане вирішальним фактором під час оцінювання ступеня ефективності дій компанії. Якщо ваш наявний план реагування на кризу і пов'язані з ним тактики не враховують питання соціального захисту, тоді, безумовно, настав час включити їх туди. У людей з'являється велика симпатія до роботодавців та компаній, які, потрапивши у кризову ситуацію, у відповідях на запитання від ЗМІ розповідають про підтримку, що є доступною їхнім працівникам.

Розпізнавання впливу

Масштаб впливу подій на психологічний та емоційний стан людей залежить від багатьох факторів, серед яких — особливості кризи, історія компанії та особисті обставини робітників. Неможливо заздалегідь визначити персонально всіх людей, по яких ударить криза, з однієї центральної точки організації — хіба лише якщо у вас досить велика команда. Через це менеджерам і старшим керівникам організації необхідно проходити тренінги з визначення людей, які можуть постраждати або вскочити в халепу, до кризи, під час неї й опісля. Їм не обов'язково бути експертами у цій справі, але від них очікують спроможності надавати регулярні оновлення великій кількості постраждалих людей та необхідну підтримку в певному обсязі. Такі менеджери роблять перші попередження щодо того, хто може зіткнутись із проблемами, а хто начебто починає боротися за те, щоб якомога скоріше отримати допомогу.

Якщо ми пригадаємо аналогію з камінчиком, що утворює брижі на воді, тоді можна казати, що вплив від кризи діятиме на людей дуже різко, якщо вони перебувають у центрі кола бриж — там, де камінчик торкнувся води. І вплив буде меншим, якщо люди стоятимуть далі від цього центру. Особи в центрі роботи з кризою можуть потерпати від посттравматичного стресового розладу (ПТСР). Їм знадобиться індивідуальне консультування, допомога й підтримка від підготовлених спеціалістів. Люди, що опиняться далі від центру, можуть потерпати меншою мірою. З ними треба буде проводити розмовну терапію або якусь форму групового консультування. Однак події не завжди відбуваються таким, дуже спрощеним шляхом. У вас можуть бути працівники, у яких з'являються ознаки ПТСР навіть на

периферії боротьби з кризою. Тому надзвичайно важливо бути спроможним розпізнавати ознаки перебування людей у скрутному становищі та подати їм сигнал про те, що їх можуть підтримати.

Ознаки ПТСР можуть з'являтися у людей одразу ж після травмуючих, стресових або тривожних подій. В інших випадках вони проявляються багато місяців або навіть років по тому. Цей синдром має приголомшливий вплив на життя особи, оскільки люди проживатимуть події наново і можуть мати ускладнення зі сном або зосередженістю.

Національною службою охорони здоров'я Великої Британії було виявлено, що ПТСР впливає на одного з трьох людей, які перебували у травматичній ситуації. Головним є розпізнавання ознак якомога раніше. (1) Люди, що потрапили до складної ситуації, можуть переживати легкі симптоми тривоги або стресу, але якщо такі відчуття тривають понад чотири тижні, настає час проконсультуватись із лікарем. Керівникам важливо знати, що ПТСР є можливістю для людей, які опинились у вирії кризи, і хоча від лідера не очікують достатньої кваліфікації для постановки діагнозу, все-таки він мусить бути досить досвідченим, щоб помітити особу, яка страждає від ускладнень, та забезпечити їй призначення належної медичної підтримки. Якщо ж керівник не бачить таких ознак, тоді людині може знадобитись значна кількість часу на усунення від роботи, щоб відновитись, а це позначиться на роботі компанії.

Роботодавцям слід зважати на психологічний та емоційний вплив, який справляє робота на їхніх працівників. Це дасть гарантію, що вони готові вести роботу з певними питаннями, які можуть виникнути внаслідок кризи. Якщо у них не вийде врахувати соціальний добробут, тоді ймовірно, що такі керівники звільнять робітників, коли ті захворіють — і тоді стикнуться з ситуацією, коли інші працівники йдуть з організації або ж упаде продуктивність праці, оскільки людям важко буде зосередитись. Усі ці аспекти можуть вплинути на кінцевий результат виконаної компанією роботи. Тому якщо компанія не приймає на себе моральної відповідальності, тоді начальники, можливо, побачать, як це позначиться на прибутках.

Сучасні навантаження

Сучасне життя та складні ситуації можуть стати причиною стресу, тривожності й депресії, від яких страждатимуть люди. Статистика показує, що кількість осіб, котрі в якийсь період життя пережили один із названих станів, є неймовірно високою, поряд із високим рівнем самогубств. За підрахунками Всесвітньої організації охорони здоров'я, у світі через

суїцид що кожні 40 секунд помирає одна людина. (2) Це стосується людей, які стикаються з високим тиском сучасного життя, і все це відбувалося ще до того, як вони потрапили у кризу або ж їм довелося мати з нею справу. Робота з кризою може стати останньою соломинкою для деяких людей, які вже намагаються усунути проблему зі свого життя. Компаніям обов'язково вміти розпізнати тих, хто може потерпати від ускладнень та перебувати в ризикованій позиції, якщо опиняться посеред кризи. Вирішенням такої ситуації завжди є надання коректної, доступної підтримки за першої ж можливості.

Відповідальність за добробут і соціальну захищеність увесь час лежить на роботодавцях, і їх не можна ігнорувати. Однак, як і з плануванням кризової комунікації, ставлення до підтримки соціальної захищеності може бути у стилі «добре мати, коли у нас є на це час». Прийняття такого підходу призведе до накопичення проблем, які все-таки колись виникнуть. Нездатність зважати на добробут персоналу рано чи пізно відобразиться на бажанні нових працівників прийти в цю компанію та на ускладненнях з утриманням уже наявних працівників. Отже, добробут — це не просто питання, актуальне протягом днів і тижнів, поки триває криза, або ж яким треба займатися наступного місяця, та не якісь тригерні точки. Це питання мусить стати частиною здорової організації, і його слід обговорювати як частину цілей і заходів компанії.

Створення стійкої організації

Важливість плану для добробуту в компанії не можна переоцінити. Це вирішальний елемент підтримки залучення працівників та створення умов для того, щоб утримати найталановитіших людей на роботі в компанії. Створення стійкої організації має стати частиною її культури й будуватися на тактиках, процесах і процедурах. Жодна компанія не повинна чекати появи кризи, щоб узяти до уваги добробут і стійкість працівників. Побудова стійкості вимагає часу, але це можна вдосконалити, якщо забезпечити потужне управління ризиками в компанії та заохочувати всіх брати участь у тренінгах і вправах з управління кризою. Якщо люди розуміють, що саме може трапитись, та ролі, які їм доведеться виконувати в рамках усунення кризи на всіх рівнях, а не лише під час управління комунікацією, тоді є більша ймовірність, що вони зможуть упоратись із ситуацією, коли опиняться під тиском кризи або інциденту. Пильнуйте людей, які виказують ознаки стресу впродовж тестування. Особам, з якими таке відбувається, можна надати додаткову підтримку та провести з ними ще один

тренінг — щоб перевірити, чи дійсно вони більш спроможні працювати з кризою в разі її виникнення. Або ж ви можете ухвалити рішення замінити обов'язки таких людей, щоб мінімізувати тиск на них.

Комунікаторам важливо бути стійкими та зберігати спокій, перебуваючи під тиском від усунення швидкоплинної кризи. Добре, якщо емоційна обізнаність є частиною тренувального плану стосовно будь-якого тривалого професійного розвитку, який здійснює компанія. Для них є важливим усвідомлювати власну емоційну реакцію і те, як у них вийде керувати нею, щоб забезпечити збереження у себе здатності залишатись урівноваженими під час роботи з кризою. Треба зауважити, що їм також обов'язково помічати ознаки стресу й тиску в людях з оточення. Тренінг для працівників із метою навчити їх стійкості, методів боротьби зі стресом і підтримання себе в гарній формі може бути цінним через гроші та піде на користь фінансам компанії. Пам'ятайте: якщо є доступні кошти, то більш рентабельним буде запросити спеціалістів, щоб вони допомогли у проведенні тренінгу.

Самі комунікатори займають центральну позицію в управлінні будь-якою кризою, тому вони й стануть ключовою групою, якій потрібні моніторинг і — на випадок чого — психологічна й емоційна підтримка впродовж кризи і після неї. Варто пам'ятати, що не лише криза може підштовхнути людей до зламу. Можливо, їх раніше спіткали серйозні проблеми на роботі, дійсно складні чи такі, що засмутили, і нові події стали перевіркою на стійкість для цих людей. Знову ж таки: здатність помітити у людини ознаки її перебування під тиском поточних проблем також важлива. Вирішіть, хто знає, кого саме з персоналу могло бути залучено до складних або конкуруючих проектів та що вони роблять із тією інформацією. Неодмінно виявиться більше способів, у які вони та організація могли б використати зібрану інформацію, щоб надати якіснішу підтримку.

Утворення стійких спільнот

Будь-який уряд постійно шукає способи переконатися, що особи та спільноти готові зреагувати на найсильніші кризи. Є постійні програми, з яких люди можуть дізнатися, що робити, якщо вони стикнулися з повинню, лісовою пожежею або терористичною атакою. Розроблених урядом заходів уживають, щоб забезпечити гарантію розуміння людьми власної ролі й того, що їм слід робити в умовах підготовки до надзвичайної ситуації та в процесі реагування, коли вона трапиться. Роз'яснення планів допомагає людям чітко засвоїти, що саме станеться, куди треба йти по допомогу чи

підтримку та якої поведінки від них очікують, наприклад у разі евакуації з певної місцевості. Що більше спільноти беруть участь у плануванні щодо криз національного й місцевого масштабу, то вище ймовірність, що вони стійко перенесуть проблему, яка колись станеться.

Компаніям не треба проводити такі саме великомасштабні кампанії з кризової комунікації, але їм можна розпочати розмову з клієнтами та користувачами послуг, щоб пояснити, навіщо відбуваються планування й тренінги. Наприклад, якщо ви є виробником харчових продуктів, то можете знайти способи проактивно розповісти, як будете повідомляти про якість проблеми із забрудненням або неполадками у виробництві продукції. Така передача інформації має бути частиною роботи, з проведення якої стане ясно, що компанія ставиться до безпеки надзвичайно серйозно та веде напружену роботу з уникнення проблем — і водночас готується зустрітись із проблемою, якщо вона станеться. Якщо ви повертатиметесь до сценаріїв, які створили в рамках плану кризової комунікації, тоді у вас є можливість обмірковувати, чи є якісь спільноти, групи або особи, з якими ви могли б розпочати обговорення реагування на кризу. Тренінги і планування на період кризи в жодному разі не повинні враховувати лише дії, необхідні організації, — треба брати до уваги способи повідомлення цих планів зацікавленим сторонам та іншим важливим групам. Стійкість починає утворюватись із підготовки та спонукати людей думати про можливість настання кризи. Вони зрозуміють, що саме може статися і що саме вони спроможні зробити, аби допомогти в тій ситуації. Наприклад, якщо ви — клієнт банку, то маєте розуміти, що іноді відбуваються кібератаки, тож якщо ви розпізнаєте ситуацію шахрайства, то вам потрібно знати, куди повідомити про це та як себе захистити.

Ось чотири важливі пункти для створення стійкої спільноти:

1. У вас має бути чіткий план із зазначенням способів підтримки постраждалих людей; він підтримує план «жертви».
2. Обговоріть підтримку, яка є в доступі, та що люди можуть отримати — від медичного обслуговування до послуг, пропонуєних благодійними організаціями щодо підтримки психічного здоров'я.
3. Підготуйте графік для розгляду тригерних точок і способів пом'якшення їх дії (більше про це — згодом у цьому розділі).
4. Не втрачайте принципу розгляду впливу кризи на людей і враховуйте, що цей вплив триватиме певний час, відколи трапиться інцидент.

Добробут до кризи

Організаціям варто мати певні послуги та розроблені програми із соціального захисту працівників. Це має бути частиною щоденного бізнесу. Навіть найменшим бізнес-структурам слід розуміти, як саме вони вчинятимуть, коли розпочнуться проблеми соціального характеру. Важливо знати, що є в наявності, чому приділено увагу й наскільки швидко можна налаштувати системи підтримки, якщо станеться криза. Організаціям необхідно дати гарантію доступу до служб психологічної та фізичної підтримки, і переконатись, що інформацію про ці служби занесено в план на випадок кризи. Пошуки підтримки і спроби зрозуміти, у який бік податися в умовах кризи, спричинять непотрібні затримки в розгортанні допомоги постраждалим. Якщо проблема призводить до значного впливу на осіб або спільноти — як ми обговорювали в Розділі 6, тоді обміркуйте, як можна підтримати уражених людей і де знайти допомогу. Існує багато благодійних та інших організацій, умовою діяльності яких є підтримка людей, що зазнали шкоди від цілого спектру проблем. Можливо, вони зможуть співпрацювати з компанією в напрямку управління ситуацією, що склалася.

ГОЛОВНА ПОРАДА

Усвідомте, що психологічна підтримка є досяжною і до неї можуть доступитися як працівники, так і люди, які зазнали шкоди внаслідок кризи. Таку підтримку можна надавати в рамках медичних послуг, за допомогою медичних працівників або узгодивши її з благодійними організаціями та компаніями третього сектора. Зв'яжіться з ними у вашій місцевості або на національному рівні й упевніться, що вам зрозуміло, куди саме звертатись, вам відомі номери телефонів довіри і ви можете ними поділитись, а також знаєте, як налагодити зв'язок у короткі терміни.

Планування й підготовка до усунення кризи має обов'язково спиратися на впровадження принципу соціального добробуту, щоб була гарантія того, що компанія підтримує працівників, які зазнали сильного впливу. Ця роль тісно працюватиме з веденням внутрішньої комунікації — тоді працівників буде сповіщено про те, куди звертатися за допомогою та підтримкою в разі виникнення у них відчуття, що їм важко впоратись із поточною ситуацією. Збереження добробуту також потребує роботи з людськими ресурсами або з відділом кадрів компанії — тоді можна буде забезпечити узгодженість наданої підтримки. Часто цей аспект підготовки до кризи і планування на випадок її виникнення ігнорують. Тому після того, як хід

роботи записаний та про нього повідомлено, він має бути протестований у певній формі. Цей тест перевірить, чи ж особи, які виконуватимуть свою роль, зможуть швидко активізуватися й перетворитися на лідерів добробуту, чи оцінять, яким чином їхня роль взаємодіє з іншими секторами управління реагуванням на кризу, а також дозволить переглянути допомогу, яка може бути доступною.

Робота з управління наслідками може дати гарантію, що люди, на яких інцидент вплинув негативно, визначені — тому можна впровадити комунікаційну діяльність та підтримку. До того ж така робота із забезпечення підтримки «жертв» ще й допоможе продумати механізм підтримки добробуту й стійкості, яка може знадобитися спільнотам і особам. Коротше кажучи, робота з планування й підготовки до кризи завжди має враховувати соціальну захищеність та необхідну підтримку, і їх треба активізувати дуже швидко.

Добробут під час кризи

Нижче наведено контрольний список, який має допомогти в негайному реагуванні на кризу та гарантувати, що підтримку добробуту й соцзахисту обговорюють і розробляють:

1. Скористайтесь роботою з управління наслідками й оцінювання впливу: вони допоможуть вам виявити людей, що опинились під сильним впливом від проблеми або інциденту.
2. Визначте працівників, які можуть бути уражені найбільше.
3. Перевірте, чи надає початкова внутрішня комунікація деталі про місце доступної допомоги і підтримки, якщо працівники відчують, що їм важко поратись із ситуацією, яка виникла.
4. Організуйте нараду з відділами управління наслідками, внутрішньої комунікації та кадрів — щоб узгодити діяльність.
5. Надавайте персоналу регулярні оновлення щодо способів доступу до послуг підтримки.
6. Переконайтесь, що керівникам відомо про способи визначення робітників, які можуть перебувати в утрудненому становищі, і вони знають, як проінформувати працівників про можливість отримати допомогу.
7. Створіть план відвідувань ключових відділів та команд в організації, які виконують головні дії з управління кризою. Метою таких візитів є упевнитись, що вищий керівник або генеральний директор своєю

присутністю здатен підвищити моральний дух, а також переконатися, що соціальний захист було враховано.

8. Обміркуйте, яка мережа підтримки постраждалих людей уже існує або має бути створена для того, щоб відобразити дійсний добробут працівників. Зауважте, що у надзвичайній ситуації національного масштабу може з'явитись критика, коли жертви та їхні родини відчують нестачу емоційної та психологічної підтримки. Але ж рятувальники мають в арсеналі цілу низку способів такої підтримки.
9. Дізнайтесь, яка саме зовнішня підтримка доступна для представників громадськості, котрі можуть зазнати шкоди, і кажіть про це, коли працюватимете зі ЗМІ, а також коли поширюватимете відомості про подробиці через соцмережі.

Добробут під час відновлення

У наступному розділі ми детально обговоримо питання відновлення, а також те, коли й як організації слід рухатись від усунення кризи до переходу на відновлення. Одним з аспектів відновлення буде забезпечення постійної підтримки особам, які зазнали негативного впливу подій. Надання такої підтримки треба продовжувати, навіть коли камери на вас більше не спрямовані, а інтерес ЗМІ згас. На роботу з емоційним та психологічним впливом підуть місяці або навіть роки. У деяких випадках люди будуть заперечувати існування якоїсь проблеми, доки не трапиться якийсь тригер, що розблокує стримані емоції.

Комунікаторам обов'язково знати про тривалі ускладнення після усунення кризи та необхідну чутливість у фазі відновлення. Тут потрібна невинна підтримка, що залишиться в доступі й коли вир кризи вщух. В усьому перебігу внутрішньої комунікації, яка відбувається в наступні після кризи тижні та місяці, завжди має бути нагадування про способи, у які працівники можуть отримати допомогу, якщо вона їм знадобиться. Серед способів може бути гаряча лінія, центр надання допомоги або онлайн-портал з такою функцією. Плануйте підтримку соціального добробуту та комунікаційну діяльність упродовж кількох місяців і періодично переглядайте їх разом із рішенням про фазу відновлення. Про це ми поговоримо в наступному розділі.

Ще одним нескладним способом покращення морального стану та підвищення добробуту серед працівників є пошук способу визнання тієї важкої роботи й відданості, які люди продемонстрували під час кризи. Це

не позбавить травм, яких зазнали люди, але надасть позитивну можливість віддячити їм за докладені зусилля. Визнання є важливим способом стимулювати робітників. Це може бути просте «дякую», сказане на нараді, про що ми розмовляли в Розділі 5, коли розглядали лідерство. Якщо криза має значний масштаб і людям доводиться виконувати якусь складну й важку роботу, тоді корисним було б придумати більш офіційну процедуру визнання. Воно може бути висловлено у формі якоїсь події, певного знаку подяки або ж бонусної виплати. Треба сказати, що в організації мають постійно замислюватись над тим, який вигляд це матиме в очах інших людей, які опинилися «жертвами» інциденту або проблеми. Може здаватись нечутливим якимсь чином «святкувати» закінчення кризи, адже багато людей і досі, можливо, відчувають вплив кризи на їхнє життя. Наприклад, уявіть себе в ролі банку, який зазнав значного збою у роботі. Велика кількість людей могла втратити гроші або їм могли нарахувати пеню через те, що у них не було можливості оплатити рахунки. Банк погодився покрити ці витрати людей, якщо можливе доведення негативного впливу. Менеджери банку усвідомлюють, що деякі важливі працівники ІТ та відділу обслуговування клієнтів відпрацювали надмірні години та зробили більше очікуваного і тепер хочуть якоїсь винагороди за свою працю. До надання персоналу певної форми премії або винагороди можуть негативно поставитись люди, які досі працюють над відшкодуванням своїх витрат. Ставтесь чутливо, коди шукаєте способів винагородити робітників за докладені зусилля.

Криза триватиме аж до відновлення і матиме зв'язок з майбутнім. Необхідно мати розроблений графік, яким буде визначено та перевірено потенційні тригерні точки, які можуть вплинути на добробут людей. Важливо усвідомлювати вплив ювілейних дат та інших факторів, для яких може знадобитися втручання в соціальний добробут. Цей графік варто використовувати рівно для внутрішньої та зовнішньої комунікаційної діяльності, оскільки тригери будуть подібними. Він спрямує вас на роботу, яка може знадобитися у майбутньому, щоб і надалі залишатись чуйними до людей та допомагати їм у відновленні.

Урешті-решт, усі отримані в боротьбі з кризою та після неї знання й досвід варто запам'ятати. Програми соціального захисту від організації та підтримка добробуту мають базуватись на досвіді. Також їх треба вдосконалювати й розвивати — на основі відгуків про здійснену роботу. Це слід включити в огляди і зробити частиною процесу звітування, який уже був запланований. Зробіть звіт про соціальну захищеність і підтримку добробуту, які втілювались упродовж кризи головними представниками організації та іншими допоміжними агенціями і зацікавленими сторонами. До-

тримуйтесь даних про види питань і проблем, що виникають, та необхідну підтримку. Можна скористатись інформацією про ці питання й будь-які проблеми — для розробки і вдосконалення підтримки добробуту, яка надається. Якщо вам відомо про те, якого роду підтримку треба надати, це може бути важливим там, де тренінг зі стійкості може бути сфокусований на допомозі розвитку працівників. Під час та після кризи зберіть якомога більше даних щодо необхідної підтримки соціального добробуту. Розберіться, які саме тригерні точки виникли під час кризи. Впродовж аналізу дій запитайте, що спрацювало, а що — ні, а також що можна б зробити інакше з часом. Усі ці дані, погляди та інформація можуть зробити значно якіснішою будь-яку програму добробуту працівників, якщо вона вже розроблена. До того ж ці відомості допоможуть у перегляді і розробці плану кризової комунікації. У прийнятому підході може бути щось не враховано, може бути зосереджено недостатньо ресурсів на соцзахисті й аспектах внутрішньої комунікації — або ж була відсутня зацікавленість керівництва в роботі, яку потрібно було виконати. Стратегію та план краще оновити: тоді буде гарантія, що вони вдосконалені — на випадок, якщо й надалі доведеться усувати вирішальні питання або кризи.

Що таке тригерні точки?

Протягом цього розділу ми вже декілька разів згадували про тригерні точки. То що ж це таке? Простіше кажучи, тригерними точками називають часи або події, коли криза опиняється в центрі уваги не лише ЗМІ, а й працівників або ж ширшої спільноти. Документ із графіком відобразить усі потенційні тригери, і ситуацію можна буде простежити, а задля пом'якшення впливу впровадити доречну комунікаційну діяльність. Далі наведені всі можливі тригерні точки стосовно людей, які сильно постраждали від кризи:

- такі вирішальні дати, як-от тиждень, місяць, шість місяців та рік після кризи;
- публікація будь-яких оглядів та аналізів;
- усі запити, розслідування і слідства з позначеними особливими датами;
- подібна криза або ситуації, що трапляються деінде у світі;
- подібна криза або питання, що порушується в компанії;
- завчасне попередження про подібну кризу, яка може маячити на горизонті;

- інші ситуації, що можуть бути безпосередньо пов'язані з даною проблемою чи інцидентом;
- публікація якоїсь статистики із включенням інформації, пов'язаної з даною подією. Наприклад, подробиці щорічних показників отруєння харчових продуктів після подібної кризи.

Це не вичерпний перелік, тож під час роботи з власною кризою ви можете виявити й інші тригерні точки. Розглядаючи створений вами сценарій та питання, порушені у вашій матриці управління ризиками, ви можете обміркувати, які саме тригерні точки можуть бути наявними. Це стане вам у пригоді під час розробки образу мислення, потрібного в процесі роботи над хронологією актуальної проблеми або інциденту. Визначення деталей тригерних точок і робота над майбутнім впливом надасть ясності документу з хронологією. Згодом це може призвести до оновлення плану кризової комунікації так, щоб він був готовий до переходу на рівень відновлення й надалі.

Рисунок 7.1. Приклад плану тригерних точок із деталізацією відомих подій та оголошень, які можуть вплинути на постраждалих

Березень	• Звіт опубліковано • Національні дані оприлюднено
Квітень	• Перегляд виробничої лінії • Оголошення про зміну продукції
Травень	• Поширення оголошення • Засідання правління
Червень	• У цій локації відкривається нова будівля • Зустріч із громадськістю
Липень	• Перша річниця • Місцеві події/зустрічі

Комунікація та добробут

Команда комунікаторів — це не ті люди, що мають керувати стратегією соцзахисту або загалом організацією. Ця робота входить до компетенції координатора з добробуту або ж відділів кадрів та організаційного розвитку або іншої схожої центральної функції. Комунікатори вже перебуватимуть у стані готовності, щоб зайнятися роботою, потрібною для керування комунікацією в умовах кризи — а отже, навички й досвід інших людей слід залишити для посади відповідального за добробут. Робота щодо соціальної захищеності є важливою для підтримки людей та подальшого вдосконалення громадської думки щодо якості управління впливом ситуації на людей. Генеральний директор і старше керівництво мають бути у курсі цієї роботи й віднаходити шляхи надання щоденної підтримки. Це є ключовим елементом ролі керівника та демонстрації турботи й підтримки працівників, а також постраждалих людей поза організацією.

Роль комунікатора у рамках соціальної захищеності полягає в тому, щоб надати підтримку, проінформувати людей про доступну допомогу, та проінструктувати компанію щодо відповіді, якої від неї чекають. Комунікатори можуть надати дані для формування уявлення про вплив і думки людей щодо успішності реагування. Вони мають упевнено вимагати реагування щодо добробуту, яке надає організація, та перевіряти, яку саме підтримку отримують люди. Якщо команда працює всередині компанії, це може бути складним, тому було б корисним залучити зовнішню підтримку для допомоги під час кризи і після неї. Проте згодом це буде найкраща команда, яка миттєво знатиме про можливі прогалини — оскільки ті працівники, ймовірно, зверталися зі скаргами до ЗМІ або скористалися власними акаунтами у соцмережах. Команда комунікаторів має докладно знати свої канали — не лише бути в курсі найкращих способів поширення інформації стосовно доступної підтримки соціального добробуту, а й бути здатними моніторити канали й визначати сфери, що викликають занепокоєння.

Команда комунікаторів має наполягати, щоб аспекти соціальної захищеності стали частиною усіх вправ, що проводять для тестування кризового плану. Може здаватись, що це лежить за межами їхньої компетенції, але оскільки обов'язок цих людей — розвивати план внутрішньої комунікації, розуміти уражених людей та їхні потреби в даній ситуації, то вони зосередяться на підтримці так, як не здатен жоден інший відділ. Вони можуть підказати компанії включити у тренінг реагування щодо добробуту та вправи, пов'язані зі складеним ними планом комунікації. Якщо так зробити, можна буде отримати цінні дані щодо способу роз-

робки плану та визначення можливих місць існування проблем. Також це допомагає винести питання добробуту й благополуччя на розгляд керівників, які беруть участь у тренінгу. Що більше обговорюють ці питання, що частіше про них ведуть розмови і включають у процес планування, то ймовірніше приймають як частину кризового реагування. Комунікатори можуть посприяти тому, щоб це сталося, коли працюватимуть не лише із внутрішньою комунікацією, а й вестимуть роботу з впливу на громадськість.

РОЗГЛЯНЬМО КОНКРЕТНИЙ ВИПАДОК

Данблейн

13 березня 1996 року в місті Данблейн, що в Шотландії, у Великій Британії, самотній озброєний чоловік увійшов до початкової школи і вбив 16 дітей та вчительку, завдав поранення ще 15, а потім спрямував зброю на себе. Це був майже нечуваний інцидент у Великій Британії, де існує суворий контроль за зброєю. У репортажах від ЗМІ міркували над мотивацією стрільця та ймовірно подальше посилення закону про зброю. Але важливішим є те, що внаслідок цього інциденту багато людей зазнали значного ураження. Люди, які реагували на ці події, у тому числі персонал школи, місцеві медпрацівники та робітники лікарні, ніяк не могли передбачити, що їм доведеться працювати з інцидентом такого роду. У звіті про громадське розслідування було сказано, що ця ситуація стала «надзвичайно болісною» для всієї школи та її працівників, які стикнулися з нею.

Звіт про громадське розслідування було опубліковано у жовтні 1996 року. У ньому зазначається, що, попри готовність поліції до надзвичайних ситуацій, вони ніколи не думали, що може статися щось такого масштабу або із залученням таких «засмучуючих обставин». У цьому звіті лорд Каллен визнає, що впродовж години біля школи зібралися стривожені родичі та представники преси. У звіті значиться: «Робітники екстрених служб під час просування до школи та від неї мусили прокладати собі шлях крізь 200–300 людей».

Крім того, зв'язок зі школою був лише через одну телефонну лінію, і та була заблокована занепокоєними батьками й журналістами. Комунікація між прес-службою поліції та іншими екстреними службами також була охарактеризована у звіті як така, що потребує вдосконалень. Одними з найбільш хвилюючих аспектів було упізнання загиблих та спосіб передачі цих відомостей їхнім рідним. Поліція не називала імен постраждалих, яких перевели до лікарень, щоб уникнути «нечутливого вторгнення». Проте це ускладнило ідентифікацію вбитих. Коли родини отримали інформацію про смерть своїх дітей, преса робила припущення про кількість загиблих. Також поліцейний кордон був недостатньо широким, щоб поліціянти могли інформувати родини й не привернути уваги журналістів. (3)

Про вплив від цих подій було розказано 2016 року, через 20 років після інциденту. Тоді чоловік, що за часів тієї розправи служив директором школи,

виступав у ЗМІ. Рон Тейлор сказав, що йому «слід було зробити більше», щоб захистити вбитих дітей та вчителя, і що він і досі живе з відчуттям провини. (4)

Чого можна навчитися

Цей інцидент відбувся, ще коли не було такої кількості соціальних мереж, а комунікаційні системи не вирізнялися особливою швидкістю. Комунікаційна команда поліції старалася впоратись зі справою, доки не були встановлені екстрені телефонні лінії. Тож вони залежали від телефонних дзвінків або особистого спілкування з репортерами. Колишній головний наглядач Луїс Манн відповідав за комунікаційне реагування. Він визнав ускладнення, з якими довелося зіштовхнутися через обмеження каналів зв'язку. Однак він пояснив, що нові технології та комунікація насправді також збільшують тиск на комунікаторів, які займаються реагуванням на кризу. Багато комунікаторів, залучених до реагування на цю стрілянину, зазнали сильного впливу від даного інциденту. Луїс сказав: «Багато хто з нас мав справу з нашими особистими демонами та різноманітними ступенями нашого власного посттравматичного стресу за підтримки родин, але без жодної допомоги з боку організації». (5)

У 1990-ті проблему стійкості, соціальної захищеності й добробуту не обговорювали, і від людей очікували тільки, що вони розбиратимуться в ситуаціях та поратимуться з ними. Про ПТСР серед людей, які вирішують проблеми реагування на кризу, говорили дуже мало. Реагуючи на ситуацію у Данблейні, робітники низки організацій потрапили в жахливі ситуації. Серед них були комунікатори, яким було важко вивчити подробиці виниклої ситуації або працювати із родинами жертв. Якби підтримка була доступною, тоді у людей з'явилася б можливість підготуватись до роботи з родинами тих, хто потрапив у кризу, а також отримувати підтримку впродовж наступних тижнів і місяців. Із цих подій, які відбувалися багато років тому, ми можемо винести урок, що соціальна захищеність та підтримка могли б знизити вплив кризи на робітників.

Ключові моменти:

1. Перевірте, чи у ваших кризових планах розглядається необхідна підтримка добробуту всіх людей, які займаються реагуванням на різних рівнях.
2. Чітко проясніть, як і хто визначатиме постраждалих людей.
3. Запропонуйте керівникам тренінг із визначення стресу та ПТСР на робочому місці.
4. Розробіть перевірку стійкості, внесіть її до тестування кризових планів.
5. Переконайтесь, що соціальна захищеність у компанії після кризи не затьмарює можливих необхідних заходів для людей, які сильно постраждали від подій.
6. Продовжуйте й надалі пропонувати підтримку в усіх ключових моментах.
7. Почніть розмову про соціальну захищеність та підтримку добробуту ще до того, як вибухне криза.

Висновок

Для управління кризою потрібна емпатія. Також необхідно пам'ятати про всі способи, у які ситуація справляє або може справити вплив на людей. Тобто треба зважати на психологічний, емоційний та фізичний вплив того, що сталося. Переконайтесь, що до розгляду включено і вплив на всіх постраждалих людей, спільноти й робітників. Долучіть до вашого плану комунікації з працівниками соцзахист — адже якщо це питання не було частиною щоденної роботи компанії, ви не зможете розробляти його після кризи.

Люди можуть реагувати на кризу різними способами, зокрема переживати посттравматичний стресовий розлад (ПТСР). Вам не треба самим намагатися зрозуміти наслідки; існує багато благодійних і волонтерських організацій, що працюють із проблемами психічного здоров'я та спроможні надати допомогу. Ще до виникнення кризи упевніться, що вам відомо про доступні засоби допомоги працівникам, і зосередьтесь на тому, щоб розвинути стійкість організації. Це означає, що треба забезпечити надійний процес управління ризиками та зробити для керівників відповідний тренінг, щоб підтримати їхні команди.

Стійкість також можна випрацювати з ширшого оточення компанії. Починаючи розмови й обговорюючи з клієнтами шляхи майбутнього управління кризою, можна заручитися гарантією, що ці люди будуть уже підготовлені на випадок, якщо трапиться найгірше. Якщо вони розумітимуть, куди звертатись по інформацію та що їм треба робити в разі кризи, тоді є більша ймовірність, що вони відчують елементи контролю над ситуацією. Підтримувати добробут і надавати допомогу необхідно під час кризи, але також і за фази відновлення.

Комунікаторам слід допомагати компанії зрозуміти тригерні точки на майбутнє; часові миті й події, які можуть чинити психологічний та емоційний тиск на людей. Якщо вам відомо про місце й час, коли це відбудеться або може відбутися, тоді ви можете розробити доречну підтримку.

Зрештою, визнайте гарну роботу, відданість та гарне виконання обов'язків працівниками, які зреагували на кризу. Це один зі способів продемонструвати, що ви їх підтримуєте, і цьому процесу краще бути частиною плану соціальної захищеності. Але дбайте про те, як це визнання та всі форми винагороди виглядатимуть в очах людей, що постраждали від поточної ситуації. Якщо про це не думати, можна зіткнутись із черговою кризою, цього разу виключно репутаційною.

Примітки

1. NHS¹ (2017) «Загальне уявлення — посттравматичний стресовий розлад (ПТСР)». Доступно на <https://www.nhs.uk/conditions/post-traumatic-stress-disorder-ptsd/> (архів на <https://perma.cc/T8DE-F58B>).
2. Всесвітня організація охорони здоров'я (2019) «Психічне здоров'я — дані про самогубства». Доступно на https://www.who.int/mental_health/prevention/suicide/suicideprevent/en/ (архів на <https://perma.cc/4JAZ-53UM>).
3. Лорд Каллен (1996) «Громадське розслідування стрілянини у початковій школі Данблейну 13 березня 1996 року». Доступно на <https://www.gov.uk/government/publications/public-inquiry-into-the-shootings-at-dunblane-primary-school> (архів на <https://perma.cc/BW62-7UPE>)
4. Лайнз А. (2016) «Директор з Данблейну порушує 20-річну мовчанку й розповідає про жахіття масового вбивства», *Daily Mirror*, 5 березня. Доступно на <https://www.mirror.co.uk/news/uk-news/dunblane-headteacher-breaks-20-year-7498664> (архів на <https://perma.cc/V8N5-XTF5>)
5. Коулман А. (2018) «Зіткнення із сучасною кризою», у «Платиновий рівень: відзначаємо CIPR у 70 років», ред. С. Водінгтон, Розділ 36, «CIPR. Включно з уривками з інтерв'ю із колишнім головним наглядачем Луїсом Манном».

¹ Національна служба охорони здоров'я Великої Британії.

8

Стаємо на шлях до відновлення

Дорога до відновлення, яке настає після кризи, може бути тривалою та складною. Вона є одним з найважливіших аспектів реагування на кризу й може утворити відмінності між позитивним рухом вперед і потерпанням від тривалої шкоди репутації. Подумайте про те, як почувалися під час якоїсь хвороби або грипу; ви ж повернулися до нормального стану не раптом, і не одразу до вас повернулася змога робити все, чим ви займалися раніше. На відновлення потрібен час, і вам треба дбати про себе. Те саме відбувається й протягом відновлення після кризи. Вам потрібно працювати над ним і прийняти той факт, що має минути певний час, перш ніж можна буде рухатись уперед.

Відновлення після кризи буде легшим, якщо ви успішно зреагували на початкову проблему на перших стадіях роботи з кризою. Завдяки комунікації — якщо її було розроблено у спосіб, який ми обговорювали на сторінках цієї книжки, — ви опинитесь у гарній позиції, з якої можете працювати з реагуванням. Якщо ви врахували ключові елементи, тоді зможете позитивно рухатись уперед. Якщо ж ні, тоді фаза відновлення може стати вашою останньою можливістю повернути ситуацію та створити ефективну реакцію.

Як і з роботою над планом кризової комунікації, вам обов'язково переконатись, що ви врахували всі аспекти, необхідні для комунікації на фазі відновлення. Розуміння, що таке відновлення та як воно має відбуватися, допоможе під час розробки і вдосконалення плану кризової комунікації.

Відновлення — що це таке?

Відновлення — це період часу, коли ви впорались із початковим впливом кризи та рухаєтесь уперед. Це час, коли ви маєте справу з довгостроковими наслідками кризи, розглядаєте навчання, щоб рухатись далі, пом'якшуєте проблеми, щоб уникнути їх повторення в майбутньому, та відбудовуєте репутацію. Далі в цьому розділі ми поговоримо про питання репутації та де саме воно повинно звучати в ході роботи над відновленням після перебігу інциденту або проблеми. Неспроможність розглянути і спланувати довгостроковий вплив кризи може дорого коштувати компанії — як у фінансовому, так і репутаційному відношенні. Таке планування має враховувати всі елементи реагування, зокрема комунікацію. Коли ви починаєте обмірковувати проблеми комунікації з огляду на відновлення, важливо знати, до чого ви хочете прийти або куди повернутись. Подивіться, що є важливим для компанії; чого вона справді прагне досягти і в якому стані перебуває план на наступні п'ять чи десять років? Дотримуйтесь вашої кінцевої мети, навіть якщо цілковите відновлення, можливо, потребуватиме багатьох місяців або років.

Нелегко зрушити від реакції на кризу до відновлення. Для цього необхідно обрати правильний час. Таке рішення треба ретельно розглянути й обговорити з усіма відповідними сторонами, які беруть участь у реагуванні. До них можуть належати робочий персонал, працівники відділу кадрів, керівник комунікаторів, керівник з управління наслідками та люди, які надають підтримку постраждалим. Також може знадобитись залучення інших ключових агенцій, особливо коли вони є зацікавленими сторонами або беруть участь у реагуванні. Є як фізичні, так і емоційні фактори, які варто узяти до уваги під час розгляду зрушення вперед і відходу від кризової фази. Фізично ви помітите зменшення кількості працівників, залучених до реагування, а в усіх головних диспетчерських або «військових» кабінетах стане явно тихіше, бо в них працюватимуть менше людей. Проте існують і емоційні фактори. Постраждали люди, пораючись із дією виниклої ситуації, можуть впливати на факт прийняття рішення про перехід до відновлення. Наприклад, якщо якась ваша продукція зазнала неуспіху, тоді проблему можна визначити й виправити. Але ж якщо люди все ще продовжують хворіти і зазнають шкоди, тоді вас критикуватимуть за те, що ви вже вирішили перейти до фази відновлення. Як і з багатьма елементами управління комунікацією під час кризи, саме в руках людей міститься ключ до успішного відновлення, навіть на самому його початку.

Ухвалення рішення

Існує декілька елементів, які слід обов'язково враховувати, перш ніж генеральний директор або Золотий Командир вирішать, що організація готова переходити до відновлення. Щоправда, немає простої формули для вирішення, коли саме повинно настати відновлення — і це тому, що кожна криза є унікальною й має унікальні фактори.

До запитань, які треба ставити, належать:

1. На якій стадії перебуває реагування?
2. Чи досі з'являються люди, які стверджують, що зазнали прямого негативного впливу кризи?
3. Чи криза перебуває під контролем і справді не зростає та не поширюється?
4. Чи здатна компанія повернутися до звичайної робочої діяльності?
5. Чи скорочується кількість працівників, що беруть участь у реагуванні?
6. Чи починають люди думати про майбутнє, а не лише працювати з поточними моментами?
7. Як ставиться суспільство до цієї проблеми чи інциденту?

Можуть виникати й інші важливі запитання, які варто поставити. І працівники-комунікатори можуть розглянути, які з них, імовірно, виникли з деталей кризи. Наприклад, якщо ви постраждали через злам даних, унаслідок якого клієнти стали вразливими, то вам треба точно знати, що масштаб проблеми та її наслідки є цілком зрозумілими і з ними поралися ще до того, як навіть почали думати про рух уперед. З'являться технічні подробиці, що, можливо, допоможуть зрозуміти, на якій фазі можна почати відновлення. Тому, коли ви будете рухатись від початкової реакції на виниклу кризу до її завершення, починайте думати, які фактори стануть сигналом про рух до відновлення.

Якщо поглянути на кожне з цих запитань по черзі, можливо, буде легше зрозуміти хід думок та обмірковувати, що саме має бути в наявності, зважаючи на майбутнє, і коли оголосити, що організація перебуває в режимі відновлення.

На якій стадії перебуває реагування?

Це просте запитання, яке спонукає до оцінки зробленого й того, що доведеться зробити. Якщо основна частина початкового плану — та плану комунікації — була виконана, це може стати індикатором того, що ви переходите до нової фази, і це, ймовірно, буде відновлення. Однак якщо й досі є багато невиконаних дій, тоді, можливо, вам знадобиться відкласти перехід до відновлення й більше сфокусуватися на продовженні операційного реагування.

Чи досі з'являються люди, які стверджують, що зазнали прямого негативного впливу кризи?

Якщо ви вже визначили всіх найбільш постраждалих людей і маєте змогу надавати доречну підтримку, тоді це є гарною ознакою, що у вас є можливість просунутись уперед. Однак якщо існують ще невідомі елементи або не всі вони цілком визначені, це може означати, що є ймовірною поява нових «жертв» — і тоді з'ясується, що ви точно не готові до початку обмірковування переходу на фазу відновлення. Тут варто зазначити, що навіть якщо ви робите перші кроки у фазі відновлення, все одно можна зупинитися та — якщо треба — повернутися до реагування на кризу. Таке може статися, коли з'являються нові групи постраждалих людей. Проте це явище може послабити реагування — тож кориснішим буде відкласти рішення переходу до відновлення і поки не рухатись уперед.

Чи криза перебуває під контролем і справді не зростає та не поширюється?

Це запитання може здаватися дуже простим, але часто доволі проблематично зрозуміти, чи є незмінною початкова ситуація, чи ж продовжує розвиватися. Надзвичайно важливо тісно співпрацювати з колегами, які керують операційним реагуванням, — щоб гарантовано чітко усвідомлювати суть ситуації, те, як вона розвивається, і що може відбутись у майбутньому. Якщо є відчуття, що криза вирівнялася й більше не поширюється та не зростає, тоді це може вказувати, що вам можна починати обмірковувати фазу відновлення. Як говорилося раніше, не поспішайте просуватись до відновлення: вимушені кроки назад можуть зашкодити справі. Натомість будьте обережними й відкладіть перехід до відновлення, якщо існує небезпека поширення або погіршення ситуації.

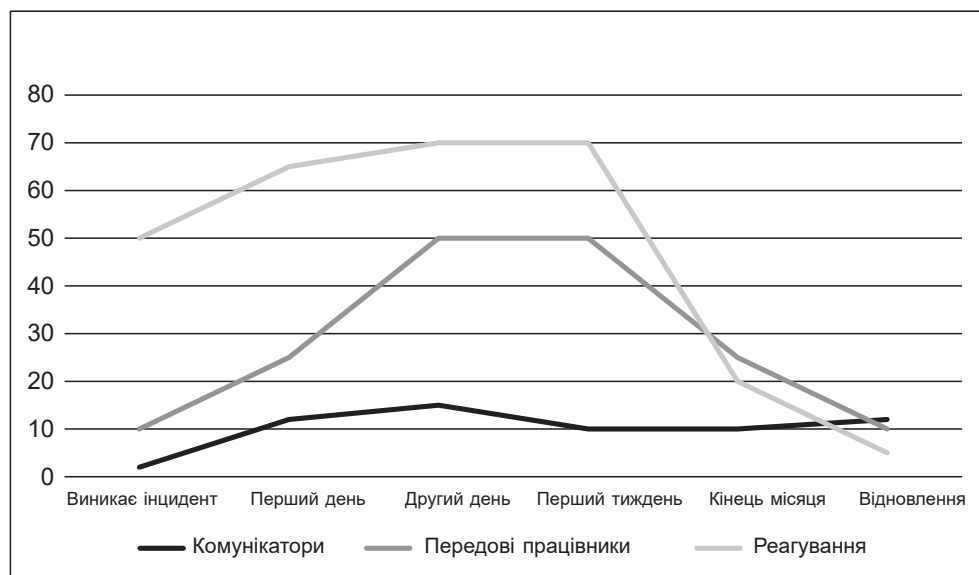
Чи здатна компанія повернутися до звичайної робочої діяльності?

Повсякденні справи зазнають шкоди під час кризи. Ресурси будуть переорієнтовані, а це може вплинути на звичну діяльність. Можливо, криза матиме лише мінімальний вплив на роботу організації або ж серйозно зашкодить виробництву чи наданню послуг — але в будь-якому разі це означатиме, що звичайну роботу було призупинено. Якщо компанія починає працювати так, як до кризи — із тими самими коефіцієнтами виробництва, обсягами продажів та інвестиційними можливостями, тоді, ймовірно, настав час обговорити перехід до відновлення. І знову ж: якщо все ще наявні значні ресурси, залишені для реагування на кризу, тоді навряд чи ви готові перейти до відновлення.

Чи скорочується кількість працівників, що беруть участь у реагуванні?

Кількість робітників, що працюють над кризою та беруть участь у реагуванні, буде коливатися впродовж усієї роботи над проблемою або інцидентом. Якщо ви зобразите це у вигляді графіку, на його початку цифри будуть малими, оскільки людей сповістили про ситуацію, і вони почали втілювати антикризовий план.

Рисунок 8.1. Приклад рівня укомплектованості штату під час кризи



Згодом, коли знадобиться основна робота з операційного реагування й активність, вони зростуть до найвищої точки. А потім, коли дії кризового плану будуть виконані, для роботи над проблемою вже знадобиться менша кількість представників колективу. Часто лише генеральний директор та команда комунікаторів є останніми людьми, які працюють над кризою. Інші ж робітники повертаються до «нормальної роботи». Якщо кількість працівників, залучених до кризи, починає зменшуватись, і масштаби реагування зменшуються також, тоді може знадобитися обговорення щодо переходу до відновлення. Не поспішайте переходити до відновлення — адже може статися, що ситуація зміниться, і персоналу доведеться знову розвернутися до реагування на кризу. Скорочувати персонал треба впродовж тривалого часу. Тривалість цього періоду великою мірою залежить від тривалості кризи.

Чи починають люди думати про майбутнє, а не лише працювати з поточними моментами?

Якщо компанія та її відділи починають думати про способи, у які зможуть будувати на майбутнє, тоді ви можете переходити до відновлення. Коли люди мають справу із кризою, вони дуже міцно зафіксовані в поточній ситуації та не можуть збагнути, звідки їм краще почати обмірковувати, що буде далі. У цьому полягає відмінність між повсякденним життям та здатністю зосередитись на три- або п'ятирічному плані. Якщо серед щоденних справ починають з'являтися обговорення щодо майбутнього організації на більш довгий строк, тоді, можливо, ви готові подумати над переходом до відновлення. Але пам'ятайте, що цей факт не можна сприймати як фактор сам по собі, оскільки люди можуть поспішати рухатись далі, щоб подолати певну відстань між ними самими та кризою. Вам треба роздивитися це як лише одну з ознак.

Як ставиться суспільство до цієї проблеми чи інциденту?

Це — головний індикатор, який укаже, коли вже можна переходити від кризи до відновлення. Якщо постраждалі люди та їхнє оточення досі усувають вплив від ситуації або якщо масштаб ситуації був настільки серйозним, що вони знову переживають події, які сталися, тоді ви ще не готові розпочати перехід до відновлення. Якщо організація починає рухатися вперед надто швидко, тоді її можуть звинуватити у нечулості й неспроможності усвідомити вплив того, що трапилось. Це було помітно у випадку BP і Тоні

Гейворда під час катастрофи *Deepwater Horizon*, про яку ми казали раніше. У розмові про проблему або інцидент важливими є очевидна чутливість до публічних повідомлень та дібраний тон — адже вони вказуватимуть на вашу обізнаність щодо переважних поглядів і здатність діяти з позиції розуміння. Як ми казали раніше, надзвичайно важливо проводити моніторинг упродовж усього періоду кризи. Такий моніторинг і відгуки постраждалих людей та зацікавлених сторін допоможуть вирішити, коли доречно переходити до відновлення.

Навіть коли ви вже у змозі відповісти на всі ці запитання позитивно і з позиції усвідомлення, все одно є ймовірність, що вам знадобиться більше часу, перш ніж оголосити перехід до відновлення. Не існує простої формули, але було б гарно скористатися будь-якими суспільними зв'язками та ключовими зацікавленими сторонами, щоб оцінити їхні погляди щодо часу, коли просування вперед може виявитися доречним. Також буде важливим обговорити це з людиною, яка вже була в ролі обличчя і голосу компанії під час кризи. Така людина має почуватися зручно, знаючи, що настав правильний час, щоб допомогти організації рушити далі. Якщо ж підхід цієї людини виявиться неправильним, тоді ви стикнетеся з іще однією вимогою до комунікаційного реагування на кризу — бо вам доведеться лагодити ушкодження від начебто зневажання ситуацією та руху вперед.

Підготовка до відновлення

Коли початкова криза вже перебуває під контролем, інтерес представників компанії до того, що сталося, може суттєво знизитись. Працівники повертатимуться до звичної діяльності. Такий стан речей може змусити організацію і далі зосереджуватися на ефективному управлінні кризою до самого відновлення. Це також може означати, що комунікатори — єдині люди, які досі зосереджені на роботі з виниклою ситуацією. Надзвичайно важливим способом подолати це є створення фази відновлення планів, яку можна перевірити на тренінгах і за допомогою вправ. Почніть із перегляду самих планів та їх значення для кінцевої фази кризи. Переконайтесь, що компанія оперує антикризовими планами від найпершого попередження й до відновлення нормального функціонування.

Якщо можна організувати якийсь тест або комплекс вправ, тоді внесіть у нього запитання на перевірку усвідомлення фази відновлення. Якщо дозволяє час, організуйте окрему сесію тренінгів або вправ — просто з ме-

тою обговорити процес ухвалення рішень щодо переходу до відновлення та перевірити наявні системи для подальшого ефективного управління ситуацією. Наприклад: хто ухвалюватиме рішення, як до цих рішень приходитимуть, яка інформація має бути надана, щоб рішення було обґрунтованим. Не втрачайте довіри суспільства до компанії через неспроможність спланувати фазу відновлення. І знову ж таки: якщо ви не в змозі керувати цим тестуванням за участю працівників компанії, тоді обміркуйте долучення певної допомоги спеціалістів та порад щодо стрес-тестування планів. Сюди входить план кризової комунікації, який підлягає обов'язковій перевірці. Наприклад, ви можете виявити, що кількість комунікаторів від колективу, які ведуть роботу над поточною проблемою, на період відновлення треба збільшити. Це можна стверджувати лише в тому разі, якщо ви протестували на предмет актуальності запропоновані плани на фазу відновлення.

Усім людям, залученим до фази реагування, треба розуміти, яким буде відновлення та як воно відчуватиметься. Які головні аспекти сценаріїв, накреслених вами у фазі планування? Врахування цих речей допоможе передбачити, як можна завершити кризу. Що має трапитись, перш ніж буде ясно, що ситуація перебуває під контролем або ж що нею ефективно керують? Під час планування розгляньте кожен сценарій. Наприклад, у випадку збою ІТ ви зрозумієте, що системи доведеться запускати наново, а вам, перш ніж ви зможете обміркувати просування до фази відновлення, неодмінно треба чітко усвідомлювати, кого та як саме зачепила ця ситуація. Важливо розуміти нюанси і слабкі сигнали, які вказують у бік відновлення, а покладатись лише на відчуття, що нормальну роботу було відновлено. Інвестування часу в розробку планів — заради того, щоб думати не тільки про початкову реакцію, — є необхідним для ефективного порання із кризою.

Зосереджуємось на відновленні

Існують три ключові елементи, які зосереджені на фазі відновлення кризової ситуації: репутація, довіра та впевненість. Усі три фактори стануть центральними для комунікаційної діяльності — вони втілюються, коли криза вже певною мірою контролюється. Репутація не має бути єдиною метою кризової комунікації — бо такий підхід вказуватиме на те, що були ухвалені неправильні рішення, які базувалися лише на міркуваннях про найкращі способи захисту імені компанії. Впродовж кризи рішення варто приймати виходячи з того, що є найкращим для людей, які зазнали жор-

сткого впливу. І це буде одним з найбільш значущих факторів, що визначає, як буде оцінено реакцію компанії. Пам'ятайте подробиці Розділу 6, які розглядають підтримку жертв та людей, які зазнали впливу? Позитивна репутація вибудовується, коли організація викazuje співчуття та щирі турботи про людей, які залучені в ситуацію. Однак коли ви розглядаєте елементи відновлення комунікації, тоді перебудова репутації компанії має бути частиною цього процесу. Частиною — але не всім фокусом.

Головними брилами фундаменту заохочення людей до позитивного погляду на репутацію організації є довіра і впевненість. Людям треба відчувати, що комунікація, яка відбувається протягом кризи, є чесною, їй можна довіряти і вона відповідає дійсності. Якщо якийсь елемент довіри втрачено або він зазнав випробувань під час кризи, тоді впевніться, що ви знаєте, який саме це елемент. Потім можете обмірковувати, як його можна відновити після розв'язання проблеми або усунення інциденту. Люди — клієнти або користувачі послуги — обов'язково мають бути впевненими в компанії, як у її роботі з подолання кризи, так і у її можливостях із виходу з кризи. Це важливо, разом із упевненістю в невідомості комунікації. Все це побудовано завдяки ефективному впровадженню елементів комунікаційного реагування на кризу, які ми досі обговорювали. Треба сказати, що навіть у випадку неспішності комунікаційної частини вашої роботи ситуацію ще не втрачено. Головне — навчатись усього під час кризи та перевіряти, чи можете ви створити план міцного відновлення. Можливо, для цього знадобиться певна форма компенсації або вибачення. Пам'ятайте: ви можете вибачитись за те, що сталося, будь-якої миті процесу. Найкраще, коли це робиться на початку, але існують обставини, коли вибачення може бути частиною переходу від управління інцидентом до відновлення.

ГОЛОВНА ПОРАДА

Можна поради створити комунікаційний план відновлення, який просуне роботу, що відбувалася під час кризової комунікації. Скористайтесь комунікаційним планом відновлення, щоб розглянути, які саме елементи, впроваджені під час кризи, треба зберегти, з якими треба попрощатися, а які нові дії слід виконати. Використовуйте будь-які дані й погляди щодо кризи, які можуть допомогти у створенні такого плану і побудувати зв'язок із бізнеспланом та комунікаційною стратегією організації.

Коли немає повернення до нормального життя

Важливо усвідомлювати, що «повернення до нормального» є малоімовірною ситуацією. Хай би якою була ситуація, у якій ви опинилися, або криза, з якою вам, можливо, доведеться мати справу, іноді вона може залишитись пов'язаною з компанією назавжди. Більша ймовірність для виникнення такої ситуації з'явилася після появи соціальних мереж — тепер кожна проблема залишає відбиток у цифровому вигляді. Важливо мати здатність використовувати інформацію та вчитися у кризи перевизначати і перевстановлювати бізнесмету на план компанії. Ми розглянемо це в описі конкретного випадку далі в цьому розділі.

Для людей, які працювали з кризою, насправді важливо те, що їм потрібно мати впевненість у визначенні нового нормального життя для компанії. Усвідомлення й робота з цим може допомогти людям, які зазнали психологічного або емоційного впливу подій, що відбулися. Вони зможуть побачити, як ці події змінюють компанію на краще.

У деяких випадках масштаб кризи буває настільки великим, що криза змінює спосіб функціонування суспільства або окремих його частин. Наприклад, терористичні атаки 11 вересня 2001 року у Сполучених Штатах виявилися настільки неймовірними, що назавжди змінили багато аспектів у суспільстві. З'явилися нові шляхи авіаподорожей, нові погляди на політику, зокрема зовнішню, а також змінився сам погляд на світ. Оскільки та криза мала масштаби, яких ніхто й не очікував, можна побачити ту саму потребу переглядати спосіб роботи й діяльності компаній після кожної кризи. Якщо компанія не звертає увагу на те, чого можна навчитися від даної ситуації, тоді вона не зможе побудувати довіру і впевненість чи зрештою відновити репутацію. Уявіть, що ви — невеличка компанія з надання фінансових порад і у вас відбувся збій даних. Після цієї кризи вам доведеться провести фундаментальні зміни у способі зберігання та управління даними — і цей новий спосіб стане вашим новим нормальним життям. Неспроможність упровадити такі зміни матиме значний вплив на репутацію вашої компанії.

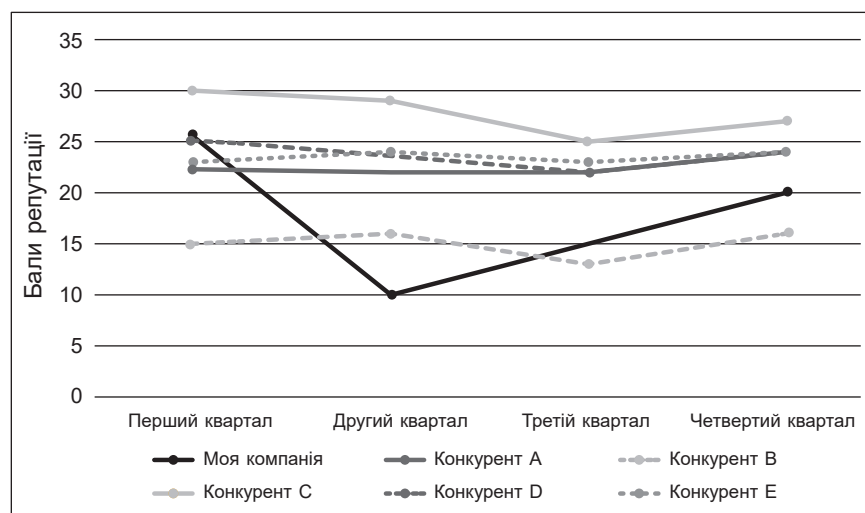
Чотири кити тривалого відновлення

Відновлення компанії, яке розтягується у часі, потребує чотирьох обов'язкових елементів: перебудови, перегляду, ресурсів та відновлення. Кожен із цих елементів є важливим для створення міцної комунікації на шляху компанії вперед після кризи.

Перегляд

Використовуючи дані, розуміння й моніторинг, які мали місце під час активної фази кризи, оцініть, що спрацювало, що не було враховано і якою наразі є репутація компанії. Можливо, варто використати певну форму відстеження репутації, щоб оцінити своє становище серед конкурентів та усвідомити власні справи. Уся ця інформація буде важливою для вас, коли ви згодом створюватимете план тривалої комунікації для визначення діяльності, необхідної для періоду відновлення. Вам треба розуміти, завдяки якому впливу з'явилася можливість зосередитись на діяльності, необхідній для розвитку.

Рисунок 8.2. Відстеження даних про репутацію в бізнессекторі



Перебудова

Дані від оглядів забезпечать вас інформацією, необхідною для зосередження на плані перебудови. Однак вам також треба оцінити всі попередні проблеми, які виникали, усі суттєві питання або інші фактори, які можуть справити вплив на репутацію. Наприклад, генеральний директор через якісь непов'язані з компанією питання може перебувати в центрі уваги — але це треба розуміти, коли ви розробляєте комунікаційний план на період відновлення. Чітко усвідомте, що треба організації для подолання ситуації та що впізнаване їй треба мати, коли клієнти або користувачі послуг згадуватимуть про компанію. Чи ті самі аспекти залишаться й після кризи? Чи у світлі того, що сталося, компанії треба виконати певну роботу зі своїми цінностями, принципами або пріоритетами?

Ресурси

Для керівника команди комунікаторів однією з найскладніших ситуацій у роботі над кризою та — вже потім — подальшої боротьби з наслідками є вплив на ресурси. Як ми говорили раніше, у кризовій ситуації команді комунікаторів необхідно швидко реагувати, а для цього люди мають бути тренованими й готовими так працювати. Дехто з необхідних працівників можуть прийти з інших сфер бізнесу або ззовні компанії (якщо ви скористались послугами підрядників). Користь усіх цих людей буде обмеженою через вимоги до секторів, з яких вони, можливо, були запрошені, або ж через вплив на бюджет, якщо їх привели до вас агенції. Ймовірно, що команда комунікаторів зрештою опиниться в такому положенні, коли вони одночасно працюватимуть із наслідками кризи, обмірковують фазу відновлення та відчуватимуть потребу повернутися до звичайної комунікаційної діяльності — і все це треба буде робити із тією самою кількістю працівників, що й до кризи. Визначте необхідний рівень комунікаційного персоналу та підготуйте детальну інформацію про кількість додаткових працівників, які можуть знадобитися наступними тижнями й місяцями. Заразом зі штатним розписом ви можете захотіти профінансувати систему відстеження репутації, оскільки це допоможе в розумінні впливу діяльності щодо відновлення репутації.

Відновлення

Зосередження на відновленні комунікації слід базувати на відновленні бренду, організації або компанії. Для цього потрібна тісна співпраця з генеральним директором та командою старших керівників для підкріплення перегляду бізнесцілей, політики та процедур і забезпечення гарантії того, що проблеми, виявлені в ході кризи, будуть ураховані. Перегляньте комунікаційні стратегії організації — так ви обміркуєте, як зберегти все необхідне та вдосконалити збережені аспекти за допомогою тренінгів і досвіду. І тут також стане в пригоді внесок від зацікавлених сторін — вони зможуть діяти як дружньо налаштовані критики й дати пораду щодо просування вперед. Якщо ви налаштували підтримку жертв, тоді доцільно буде залучити їх до майбутнього розвитку компанії (якщо це можливо). Більш розвинені компанії з розвиненим підприємством, можливо, віднайдуть спосіб залучити у цій фазі ще й клієнтів або користувачів послуг. Головне — відновити компанію в суспільстві й переконатись, що вона не ізольована та не стала маргінальною через кризу. Але будьте уважні й не ставтесь до відновлення компанії як лише до питання репутації, адже

такий підхід призведе до поверхневих, несуттєвих змін. Тобто — просуванню вперед бракуватиме щільної основи.

Звіти й огляди

У Розділі 1, коли ми окреслювали роботу, яку потрібно виконувати перед будь-якою кризою, значну увагу було сфокусовано на навчанні й тренуванні. Те саме є правильним і щодо завершення кризи — тоді у вас буде гарантія, що з досвіду ви взяли максимум можливого. Як компанії вам слід чітко усвідомлювати, що ви пом'якшили всі ризики ситуації, яка може повторитись у майбутньому. Це слід зробити у складі структурованої системи підбиття підсумків. Існують дві фази розгляду минулої ситуації. Перша триває впродовж близько тижня після завершення інциденту, і варто обмірковувати, що спрацювало добре, що можна було б удосконалити та всі отримані думки щодо цього питання. Кожна сфера або відділ, які беруть участь у реагуванні, повинні це виконувати, а потім вони можуть надати офіційний висновок.

Друга фаза є більш деталізованою. Для управління формальним підбиттям підсумків рекомендуємо запросити помічника — на день чи на половину дня, а також залучити головних лідерів, відповідальних за реагування. Оберіть людину, яка має попередній досвід виконання такої ролі, і тоді матимете гарантію, що вкладений час використаєте якомога корисніше. Таке підбиття підсумків стане докладним поглядом на теми, які могли спливати в кожному зі швидких оглядів, що відбувалися, та визначить діяльність і роботу, які слід провести після кризи й відновлення. Цю роботу можна виконувати й протягом відновлення, яке ще триває, але її не слід проводити надто скоро після того, як зроблено висновки з кризової фази під час тривання інциденту чи проблеми. Метою такої роботи є переконатися, що всі кризові плани, зокрема план кризової комунікації та план управління наслідками, були оновлені відповідно до того, чого навчило реагування. Це вдосконалисть та очистить плани на майбутнє.

Коли всю роботу з підбиття підсумків буде проведено, може виникнути потреба у керуванні переглядом, щоб відстежити прогрес якихось дій, що їх було виявлено. Громадськість, постраждалі особи, зацікавлені сторони й акціонери — усі вони хочуть знати цю інформацію, щоб зрозуміти, які уроки було винесено, та побачити розвиток компанії. Однак пам'ятайте, що у вашій комунікації варто уникати використання фрази «ми здобули урок» чи подібної — бо її стали надмірно використовувати, тому вона позбулася справжнього смислу, набувши відтінку нещирості й нечесності.

Роботу з підбиття підсумків і перевірки ходу дій після інциденту можна пов'язати з наявним процесом управління ризиками. Або ж її можна проводити окремо та звітувати перед генеральним директором старшому представнику керівничої команди. Криза слугуватиме реальною перевіркою для розроблених планів, і завжди є такі аспекти, які можна покращити, й навчитися бути зібраними. Переконайтесь, що ви вкладаєте час і ресурси на збирання знань та забезпечення того, що ваші бізнеспроцеси, управління ризиками й підготовка до кризи зміцняться. Криза буде значним ускладненням для організації. Управління нею, робота в напрямку до відновлення та перебудови на майбутнє дають широкі можливості для навчання. Відмовтесь від думки, що необхідність перегляду комунікаційного реагування на кризу є сигналом неправильних або неповноцінних дій, яких було вжито. Це просто спосіб переконатись, що ви спроможні вдосконалюватись і розвиватись далі.

РОЗГЛЯНЬМО КОНКРЕТНИЙ ВИПАДОК *Alton Towers*

2 червня 2015 року на американських гірках *Smiler* у тематичному парку *Alton Towers*, що у Стаффордширі, Велика Британія, відбулася аварія. Потяг американських гірок зіткнувся з нерухомим порожнім потягом, унаслідок чого 11 людям знадобилася медична допомога, а п'ять були серйозно поранені. У двох людей були найсерйозніші ушкодження, які за декілька тижнів після зіткнення призвели до часткової ампутації ноги.

Реакція генерального директора компанії *Merlin*, яка є власницею *Alton Towers*, була швидкою та рішучою. Інтерв'ю у ЗМІ з'явилися швидко, і компанія вибачилась та зосередилась на співчутті жертвам. Також організація визнала, що інцидент досі не вичерпано — і слід уникати спекуляцій. Швидко було ухвалено рішення закрити тематичний парк, оскільки тривало слідство. Сам атракціон було наново відкрито лише в березні 2016 року, приблизно 10 місяців по тому.

На момент інциденту, а також надання інтерв'ю на вебсайті компанії було змінено її домашню сторінку. Сторінку на *Facebook* також було оновлено й налаштовано на своєчасне надання інформації. До того ж компанія не робила ніяких намагань боротися з переслідуванням через питання охорони здоров'я та безпеки і перейшла до надання виплат потерпілим. (1)

Чого можна навчитися

Такий підхід був чітким і рішучим, що свідчило про контрольованість ситуації компанією та роботу екстрених служб на момент виникнення інциденту. Ніка Варні, на той час генерального директора, можна було побачити в усіх інтерв'ю ЗМІ, і щоразу він був зосереджений на жертвах. Фокус його комента-

рів був на співчутті тим, хто зазнав шкоди, а не на проблемах із репутацією компанії.

Коли в одному інтерв'ю для преси його запитали про вплив на ціну акцій компанії, Нік чітко дав зрозуміти, що після кризи компанія на цьому не зосереджувалася. На відновлення після кризи такого роду, масштабу й розміру завжди потрібен якийсь час. Як з'ясувалося, керівництво *Alton Towers* усвідомлювало, що компанії доведеться змиритися з нетривалими фінансовими і репутаційними колізіями — проте за допомогою дбайливого управління та прийняття адекватних рішень вона зможе відновитися. Цифри, здається, показували, що впродовж 2015 та 2016 років від кількості відвідувачів у 2,58 млн 2014 року залишилося менше 2 млн. На 2018 рік ці цифри зросли до 2,1 млн, що засвідчило рух до попередньої, до-аварійної кількості. (3)

Ключові моменти:

1. Дотримуйтесь указівок, даних у попередніх розділах цієї книжки. Зосередьтесь на жертвах, структурі, дійте швидко й будьте на виду.
2. Пам'ятайте, що час, потрібний на відновлення, буде різним, залежно від виду та масштабу кризи — тому не прискорюйте події.
3. Знайдіть трохи часу, перш ніж рухатись уперед; зважаючи на масштаб ситуації, як у випадку з *Alton Towers*, нове відкриття тематичного парку довелося робити обережно.
4. Щоб убезпечити майбутнє компанії в довгостроковій перспективі, вам, можливо, знадобиться змиритися з фактом короткострокового впливу на прибуток або ціни на акції.
5. Чітко висловлюйтесь щодо пріоритетів на майбутнє, які ґрунтуються на позиції, прийнятій компанією після інциденту.

Висновок

Робота з усунення кризи є першочерговою задачею. Проте коли ситуація перебуває під контролем, можна побачити сигнал про перехід до відновлення. Не поспішайте увійти в цю фазу — бо може знадобитися певний час, щоб рух уперед став можливим. Ухвалення рішення щодо часу переходу до відновлення є головною дією, яка вимагає ретельного обмірковування й обговорення. Насамперед пам'ятайте про постраждалих й емоційний вплив кризи та її наслідків.

Для всіх аспектів плану управління кризою, у тому числі з роботи з відновленням, потрібні тренінги. Це часто випадає з уваги на користь підготовки до перших годин кризи. Проте таке тренування має стати обов'язковим. Переконайтесь, що у планах тренінгів та вправ увагу сфокусовано на прийнятті рішення щодо того, коли переходити до відновлення та

що насправді це означатиме для компанії. Фаза відновлення може стати складнішою й вимогливішою за будь-який інший момент під час кризи.

Репутація, довіра і впевненість є центральними для комунікації відновлення. Якщо ви вже на перших стадіях упровадили ефективний план кризової комунікації, то можете на цій основі побудувати подальші дії до самої фази відновлення. Обговоріть розвиток стратегії, щоб у вас був комунікаційний план з відновлення після кризи. Однак якщо події відбувались недоречним чином, неважливо чому, тоді ви все одно можете змінити ситуацію — якщо вкладались у розуміння елементів відновлення.

Будьте готові, що в деяких випадках ситуація, яка склалася і призвела до ускладнень для компанії, може фундаментально змінити спосіб роботи цієї компанії. Можливо, знадобиться переглянути якісь частини компанії або ж розвинути її діяльність. Цього не варто боятися, адже за умови позитивного підходу такі зміни можуть зміцнити компанію.

Зрештою пам'ятайте про ті чотири аспекти періоду відновлення: перегляд, перебудову, ресурси й відновлення. Усі вони можуть утримати фокус на моментах, потрібних для кінцевої фази комунікаційної антикризової стратегії. Після цього йтиметься про підбиття підсумків та висновки, і такі дії є ознакою здорової організації, яка будує майбутнє.

Примітки

1. Монаган А. (2016) «Кількість відвідувачів *Alton Towers* з часів аварії на *Smiler* досі не відновилася», *Guardian*, 29 вересня. Доступно на <https://www.theguardian.com/business/2016/sep/29/merlin-entertainments-alton-towers-visitor-numbers-stilldown-smiler-crash> (архів на <https://perma.cc/K83F-W5S9>)
2. Гаррінгтон Дж. (2015) «Генеральний директор *Merlin* Нік Варні стоїть на передовій реакції на аварію в *Alton Towers*», *PRWeek*, 4 червня. Доступно на <https://www.prweek.com/article/1350007/merlin-ceo-nick-varney-fronts-response-alton-towers-crash> (архів на <https://perma.cc/TZ8N-L39N>).
3. «Асоціація тематичних розваг (TEA) та економічна практика в АЕСОМ» (2018) Звіт про всесвітнє відвідування атракціонів. Доступно на http://www.teaconnect.org/images/files/328_381804_190528.pdf (архів на <https://perma.cc/22ZX-K6ZT>).

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 профе-

сійна 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 обмірковували 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 підви-

щуватиметься. 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 говорилося 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 довелося 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 доро-

гоцінний 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 компанію, 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, прес-секретаря компанії та для організації загалом. Ніколи не старайтесь створити образ організації, який грішить неточностями і не витримує перевірки. Поєднайте 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 розвивайтесь 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 запитамися 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 з боку 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 виконання 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, скористайтесь 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 прес-секретарем — 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.

АЛФАВІТНИЙ ПОКАЖЧИК

А

Ардерн, Джасінда 108, 123–124
Атаки у Норвегії 19, 36

Б

Барселонські принципи 100
Брейвік, Андерс 36
Британський поліцейний коледж 74
Буш, Джордж В. 122

В

Варні, Нік 177
вибачення, оприлюднення 81, 113, 142
«військовий кабінет» 77–78, 120, 165
військовий підхід 68–71
ієрархія влади 69–70
механізми підтримки 70
підбиття підсумків 70
процедури 69
рольова ідентифікація 69
тренування та навчання 68
Всесвітня організація охорони здоров'я (WHO) 149

Г

гарна практика, розпізнавання 189
Гейворд, Тоні 118, 170

генерального директора, роль 19, 42, 124–125
видимість 109–110, 122–123
емпатія 119
комунікативні навички 112, 114–115
контрольний список на перші години 120–121
контрольний список щодо майбутньої діяльності 121
мотивація 107
негативність 118
обов'язок піклуватися 93
перехід до відновлення 166
підзвітність 107, 111–112
план кризової комунікації, роль у розробці 34
послідовність 107–108
рішення піти 119–120
співчуття 108–109
стійкість 111, 118
тестування та виконання вправ 106, 185–186
управління зацікавленими сторонами, роль у 140–141
управління іміджем 113, 114
управління очікуваннями 112–113
щирість 114–115, 187

Д

Данблейн 160–161
 Дженнер, Кендалл 81
 добробут, організаційний 155–158, 183
 важливість 147, 149–150
 до кризи 153–154
 під час відновлення 155–157
 під час кризи 154–155
 постійна підтримка 154–156
 роль комунікаційної команди 159–160
 тригерні точки 157–158, 162, 184
 усвідомлення зусиль 156, 162
 чутливість до жертв 156, 162
 добробут, управління 155, 159–160

Е

елементи кризи 42–43
 відсутність попередження 42
 вплив на людей 43
 значне ускладнення 42
 негативна природа 42
 потреба діяти 42
 емоції, робота з 19

Ж

«жертва», використання терміну 133
 жертви, які розмовляють зі ЗМІ 135–136

З

Закон про домашнє насильство, злочини та жертви, 2004 139
 залучення працівників / керівник із внутрішньої комунікації 28, 92–93
 заява, контроль над 19–21, 79

І

Інтегрована система оцінювання 30

К

керівник із
 партнерства 26
 соціального захисту персоналу 26, 92
 цифрової комунікації 26
 Кодекс правил для жертв злочинів 139
 команда юристів 75, 134
 командно-контрольний підхід 71–72
 конкретні випадки
 Alton Towers 108–109, 177–178, 183
 British Airways (BA) 37–38
 HMV 45
 KFC 142–143
 Oxfam 82, 110
 Pepsi 42, 81–82, 134
 Starbucks 101–102
 TalkTalk 57
 United Airlines 46–47
 Атаки у Норвегії 36
 Данблейн 160–161
 Королівський банк Шотландії (*RBS*) 143–144
 терористична атака на Лондонськомому мості, 2017 44
 терористична атака у Новій Зеландії, 2019 108, 123
 ураган «Катріна» 121
 контрольний список реагування 23–25, 184
 відновлення 25
 перші 24 години 24
 початкова реакція 23–24, 62–63
 розвиток активності 24–25
 статус-кво, переналаштування 25
 креативність 20
 криза *Deepwater Horizon* 118, 170
 Круз, Алекс 38

Л

лідер PR 117
 лідер комунікаційної команди, роль 26–27, 53, 93
 емоційне реагування, управління 151
 організаційна стратегія 53–54
 підтримка генерального директора 54, 57, 61, 63, 106, 188–189
 підтримка прес-секретаря 117–118
 ранні попередження щодо 55, 187
 системи та процеси 55
 тренування 56
 як сполучна ланка 53

М

моніторинг ЗМІ
 керівник із моніторингу ЗМІ/соцмереж 27
 Муноз, Оскар 47

Н

настільні вправи 32–33
 НАТО 70
 Національна служба здоров'я (*NHS*) 149

О

обороздатність 18
 операційні кризи 20, 44
 «остання соломинка», криза як 150

П

перші кроки
 контрольний список 23–25, 62
 подальші заяви 67
 постраждалі люди 67
 початкова заява 65, 67
 працівники, спілкування із 63–64
 раннє попередження 61–62

ресурси 64

система протоколювання 64, 66
 участь зацікавлених сторін 63–64
 факти, встановлення 63
 підтримка, пропозиція
 комунікаторам 151
 обов'язок організації дбати 147
 «остання соломинка», криза як 150
 поточна підтримка 155–156
 працівникам 150
 підхід служб екстреної допомоги 71–75
 командно-контрольний підхід 72
 підбиття підсумків 70–71
 радники з тактики 74
 структурована підтримка 72
 тренування 68–69
 управління наслідками 73
 фокусування на людях 73–74
 юридична відповідальність 73
 план кризової комунікації, розробка 60, 185, 190
 гнучкість 20–21
 залучення зацікавлених сторін 23, 28
 канали, пріоритетність 28
 ключові повідомлення 27
 контрольний список реагування 23–25, 184
 відновлення 25
 дії, спрямовані на розвиток 24–25
 перші 24 години 24
 початкова реакція 23–24
 статус-кво, переналаштування 25
 мета 22
 оцінювання ефективності 29–30

- перегляд із плином часу 35
першочергові дії в комунікації 27
підхід 23
простота 21
ресурси 28–29
розповсюдження 30
ролі та обов'язки 26–28
сценарії 27
тестування 31–34, 37, 39, 46,
51–52, 58, 70, 77, 85, 88, 96, 106,
114, 123, 130, 148, 150, 159, 161,
171, 181, 185–186, 190–191
«повернення до нормального» 173
подальші заяви 65
постраждали люди 25–26, 34, 38, 43,
56, 64
видимість генерального директо-
ра 109–110
вплив на людей, кризи 42, 67, 109
«жертва», використання терміну
133
«заткнути рота» 135
керівник із постраждалих людей 26
Комісар у справах потерпілих 139
перехід до відновлення 71, 166, 176
підхід служб екстреної допомоги 71
посттравматичний стресовий
розлад (ПТСР) 148–149, 162
прогалини у підтримці, зверненні
140
роль підтримки жертв 134
спілкування із 79–80, 135–140
відкритість 137
зосередженість на жертвах
137, 145
неупередженість 138
підтримка 137–138
тривалість 138
тригерні точки 139
уважність 138
чесність 137
- чутливість до, під час відновлен-
ня 155–156, 162
посттравматичний стресовий розлад
(ПТСР) 148–149, 161–162
показники самогубств 149
розпізнавання ознак 149
соціальна захищеність, важли-
вість 147, 150, 154, 156, 159,
161–162
початкова заява 65, 67
працівники, комунікація із 63, 87–
101, 105, 118–120, 182–183
відновлення, роль у 91
вплив, оцінювання 99–100
канали 89, 94–97
консультування працівників
119–120
лідерів, роль 93
обмін повідомленнями 97–99
деталі, які варто включити 98
неупередженим, уникання
бути 99
персонал та ЗМІ 90
працівники, що спілкуються
з клієнтами 89–90, 191–192
раннє попередження 88
сегментування 96
слухання відгуків 87, 91–92
структури 92
тренування та навчання 88–89
прес-секретар 25–26, 34, 39, 48, 57,
61, 63, 79, 112, 114–117, 122, 124,
187, 191
графік чергувань 116
тимчасові обов'язки 116
профілювання клієнтів 127–129
п'ять китів кризової комунікації
182–188
люди 182–184
мета 187–188
підготовка 185–186

- п'ять китів кризової комунікації
план 184–185
процес 186–187
- Р**
рішучість 108
ролі та обов'язки 26, 29, 76–77
генеральний директор 48, 53–54,
57, 61, 93, 124–125, 154
керівник із залучення робітників/
внутрішньої комунікації 26,
92–93
керівник із моніторингу преси/
соцмереж 27
керівник із партнерства 26
керівник із постраждалих людей
26
керівник із соціального захисту
персоналу 26, 92
керівник із управління наслідка-
ми 131–132
керівник із цифрової комунікації
26
команда юристів 75–76, 134
лідер PR 117
лідер із комунікації 26, 53, 92
підтримка жертв 133–134, 145
прес-секретар 26, 48, 117–118
профілювання ролей 26–27
рух «Чорні життя мають значення»
81
- С**
система протоколювання 64, 66
слабкі сторони, визначення 31
соціальні мережі 188
використання робітників 90, 96
моделювання кризи у 34
моніторинг 24, 29, 51, 55, 133
у репутаційних кризах 45, 51, 134
- як канал комунікації 27–30
як раннє попередження 62
стійкість, побудова 31–32, 61, 89, 162
стійкі організації 150–151
стійкі спільноти 151–152
кроки до побудови 152
управління наслідками 131
стосунки із комунікаційною коман-
дою 53–56, 61, 64, 106
- Т**
Тейлор, Рон 161
терористична атака
на Лондонському мосту, 2017 44
у Новій Зеландії, 2019 108, 121,
123–124
терористичні атаки у Нью-Йорку,
2001 173
тестування та виконання вправ
30–35, 39, 77, 185, 190
агенції, використання 34
громадськість, участь 34
зацікавлені сторони, участь 34–35
контрольний список 35
моделювання соціальних мереж
33–34
настільні вправи 32–33
реагування щодо добробуту 159
рольові ігри 32
упередження, уникнення 33
тригерні точки 29, 136, 139, 150, 152,
156–158, 162, 184
підбиття підсумків 157
план щодо 158
спростування 155
- У**
упередження, уникнення 33
управління зацікавленими сторона-
ми 140–141

- залучення зацікавлених сторін 28, 63, 78, 183
 активне 86
 пасивне 86
 перехід до відновлення 171–172
 створення переліку зацікавлених сторін 28, 85, 127–130
 стійкість, побудова 151–152
 управління наслідками 73, 77, 80, 85, 96
 аналіз впливу 129–130
 визначення 131–133
 теплова мапа управління наслідками 132
 керівник з управління наслідками 131
 контрольний список 141–142
 перетинність, важливість 130
 профілювання клієнтів 129
 спільнота, визначення 127, 144, 154
 управління репутацією 30, 45, 118, 179
 бізнес-орієнтований підхід, прийняття 76
 генеральний директор, рішення піти 119
 «затикання рота» жертвам 135
 моніторинг репутації 55, 61
 трежер репутації 110
 перебудова 171–174
 репутаційні кризи 20, 42, 44–46, 48–49
 вплив на працівників 98
 роль соціальних медіа 45, 51
 фейкові новини 46
 управління ризиками 52–55, 57–59, 68, 88, 106, 129, 144, 150, 158, 162, 177, 184, 186–187, 190
 етапи 49
 оцінювання 49
 пом'якшення 51–52
 попереднє визначення 51
 приклад плану управління 50
 регулярні зустрічі 52
 ураган «Катріна» 121
- Ф**
 фаза відновлення 184
 вибачення, оприлюднення 172
 визначення 165
 добробут 155–157
 довіра 172
 коли переходити до 165–170
 перегляд 174, 187
 підбиття підсумків 176–177
 повернення на свої місця 164
 репутація 165, 171, 174–175
 тренування для 170–171, 178–179
 упевненість 171
 чотири кити 173–176
 «нове нормальне» 173
 факти, встановлення 63
 Федеральна агенція з надзвичайних ситуацій (FEMA) 122
 «фейкові новини» 46, 79–80
 виправлення 80
 фокусування на людях 73–74, 78, 182–184
- Ц**
 Цунамі, 2004 42
- Ч**
 Чотири кити тривалого відновлення 173–176
 перебудова 174
 перегляд 174
 переналаштування 175
 ресурси 175

- A**
Alton Towers 108–109, 177–178, 183–184
AMEC 30, 100
- B**
BP 118, 169, 184
British Airways (BA) 37–38
- C**
Chartered Institute of Public Relations 71
- E**
Experian 129
- F**
Facebook 28, 36, 123, 177
Financial Conduct Authority 143
- G**
Gjorv 19, 36–37
- H**
HMV 45
- I**
International Airlines Group 38
- K**
KFC 142–143
- L**
LinkedIn 28
- M**
Merlin 177
MOSAIC 129
- N**
NatWest 143
- O**
Oxfam 82, 110
- P**
Pepsi 42, 81–82, 134
Prudential Regulation Authority 144
- S**
Starbucks 101–103
- T**
TalkTalk 57
Thomas Cook 110
Twitter 36–37, 45
- U**
Ulster Bank 143
United Airlines 46–47
- V**
Victim Support 134
- W**
WhatsApp 61, 89

Переклад з англійської
ОЛЬГИ ТАТАРЕНКО



Науково-популярне видання

Аманда Коулман
СТРАТЕГІЇ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ:
ЯК ГОТУВАТИСЯ ЗАЗДАЛЕГІДЬ, ЕФЕКТИВНО
РЕАГУВАТИ ТА ЦІЛКОМ ВІДНОВЛЮВАТИСЬ

Amanda Coleman
CRISIS COMMUNICATION STRATEGIES:
HOW TO PREPARE IN ADVANCE, RESPOND
EFFECTIVELY AND RECOVER IN FULL

Дизайн обкладинки *І. І. Нестеренко*
Головна редакторка *Т. О. Попова*
Редактор *А. А. Клімов*
Технічна редакторка *Т. Г. Орел*
Коректорка *Н. В. Красна*
ФБ1467004У. Підписано до друку 01.02.2023.
Формат 70 × 100/16. Папір офсетний.
Гарнітура Minion. Друк офсетний.
Ум. друк. арк. 16,13.
ТОВ ВИДАВНИЧИЙ ДІМ «ФАБУЛА»
Свідоцтво ДК № 7005 від 12.12.2019.
вул. Котельниківська, 5, м. Харків, 61071.
Для листів: вул. Космічна, 21а, м. Харків, 61145.
e-mail: info@fabulabook.com
Тел. (057) 717-61-80,
тел./факс (057) 719-58-67.
Надруковано у ПП «Юнісофт»

UNISOFT

вул. Морозова, 13 б, м. Харків, 61036
www.unisoft.ua
Свідоцтво ДК №5747 від 06.11.2017 р.
Наклад 2100 прим. Замовлення №

3 питань реалізації звертайтеся: trade@fabulabook.com.

**Замовити книжку
або залишити відгук**



**Інтернет-книгарня
видавництва «ФАБУЛА»**

