

Служба быстрого реагирования



Телефон не умолкает ни на минуту: вас атакуют журналисты федеральных изданий. Внезапное непредсказуемое событие угрожает репутации ведомства, и у вас очень мало времени, чтобы принять правильное решение. Задача пресс-секретаря, независимо от того, работает он в крупном бизнесе или государственном секторе, — умело снять возникшее напряжение и выйти из кризисной ситуации. О практиках, которые полезно использовать в сложные моменты, рассказывает директор департамента корпоративных коммуникаций Первой грузовой компании **Марина Подкопаева**



На старт, внимание, кризис

По сути, кризис — это любая ситуация, которая потенциально может привести к репутационному ущербу, негативно повлиять на финансовые и операционные результаты компании и испортить отношения с важными целевыми аудиториями: клиентами, партнёрами, органами власти. Вариантов таких ситуаций бесконечно много: конфликт внутри стал публичным, мошенники начали действовать от вашего имени, данные пользователей утекли в сеть, недовольный клиент оставил разгромный комментарий... Объединяет их то, что они стали публичными и несут в себе отрицательный посыл. Не всякий негатив — кризис, но любой кризис — это именно негатив. Преодолеть его — задача антикризисных коммуникаций.



Действуем и противодействуем


Любая коммуникация — это набор действий. Каких конкретно? Это зависит от того, насколько важная и значимая тема стала достоянием общественности и насколько широкий круг людей она может задеть. При этом весь антикризисный пиар строится на трёх базовых этапах: вы должны максимально быстро дать понять, что вы в курсе ситуации и пообещать в ней разобраться, взять на это время и в итоге сообщить о результатах этого разбирательства.

Чтобы проанализировать ситуацию и сделать правильные первоначальные выводы, собирается рабочая группа, своего рода оперативный штаб.





Входить в него должны не только пиарщики, но ещё и юристы, ключевые специалисты и руководители — все те, кто владеет ситуацией в рамках своей зоны ответственности и может принимать решения. Рабочая группа определяет главную задачу антикризисных коммуникаций: что нам важно? Исправить техническую ошибку? Сохранить клиентов? Не допустить штрафных санкций? Этот фокус определяет содержание коммуникаций.

 **Первое слово
дороже второго**

Люди так устроены, что всегда запоминают первую озвученную версию событий. Именно она потом и воспринимается как основная.

Поэтому к подготовке и публикации первого сообщения от компании нужно относиться максимально серьёзно. Характер и периодичность публикаций будет зависеть от масштаба проблемы. Вспомните, как пресс-службы авиакомпаний в случае крушений очень часто выдают сообщения о том, как идут поисковые работы, что с бортовыми самописцами и так далее. Такое подробное информирование как раз и является частью антикризисных коммуникаций, призванных снять напряжение от неизвестности.

Отмечу, что просто опубликовать сообщение — мало, нужно обязательно отследить, как на него отреагировали в информационном пространстве. В кризисной ситуации мониторинг нужно вести буквально в режиме нон-стоп.



Не надо так

- ▶ Самая частая ошибка — игнорировать первые сигналы разгорающегося негатива. Хорошая прививка от этого — наметанный глаз пиарщика, выстроенные отношения с журналистами, налаженная система мониторинга внешнего поля. Высший пилотаж — отстроенная система взаимодействия с теми, кто работает с клиентами офлайн и умеет распознавать их недовольство. Если они вовремя сообщат вам, что людям не нравится сервис, качество услуг, что-то ещё — вы успеете обратить внимание на эту проблему и оперативно погасить её до того, как она разрастётся.
- ▶ Ошибкой будет и отмахиваться от потенциально кризисных ситуаций в надежде, что на них никто не обратит внимание. В ситуации, когда сообщения из закрытых телеграм-каналов с десятком родственников в подписчиках вдруг мгновенно вытаскиваются в публичное поле, надеяться на это довольно наивно. При этом нужно уметь отличать потенциально опасные сообщения от комментариев хейтеров и сетевых троллей. В коммуникации с этой публикой лучше по возможности не вступать.
- ▶ Чрезмерная реакция на событие и потеря самоконтроля часто идут параллельно друг с другом. Не надо собирать оперативный штаб во главе с первым лицом компании, чтобы ответить на единственный комментарий в соцсети. А давая такой ответ, нужно контролировать собственные эмоции. Ваши формулировки должны быть согласованными и чётко выверенными: если кто-то зацепится за лишнее слово, потенциально негативная ситуация легко может выйти на новый виток.
- ▶ С отсутствием согласованности в формулировках связана ещё одна ошибка. Если специалист контакт-центра скажет, что проблема решена, а руководитель заявит, что вы с ней только начали разбираться, нестыковки в коммуникациях обязательно заметят. Важно быть последовательными, придерживаться единой позиции и не давать ложных обещаний.



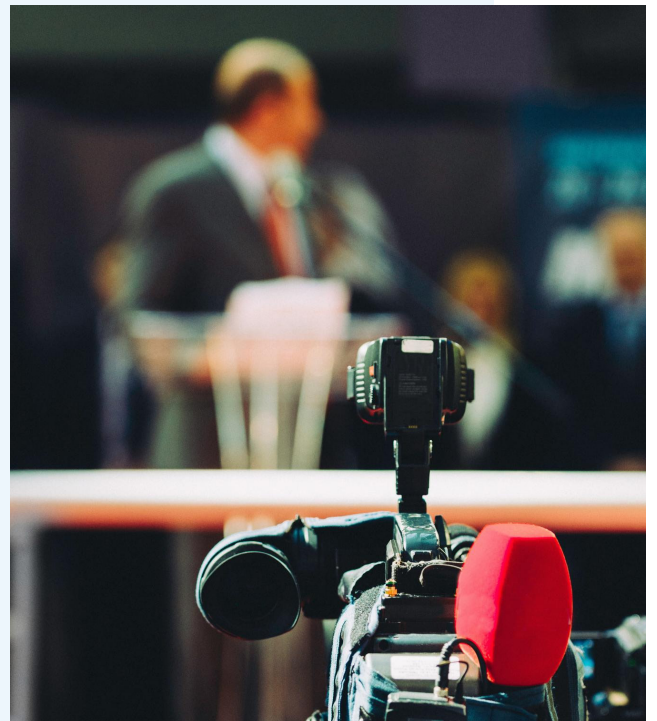


В кризис выигрывает тот, кто лучше к нему готов

Крупный бизнес уже давно составляет карты рисков, которые определяют все возможные угрозы для организации и распределяют их от наиболее до наименее критичного. Как правило, это финансовые, операционные, экологические, техногенные, репутационные и другие риски. Когда они прописаны, разрабатывается матрица реагирования на каждый конкретный риск. Воспользовавшись ей, пресс-секретарь должен заранее составить по каждому риску чек-лист антикризисных действий с поимённым указанием тех, кто за них отвечает. В сложную минуту такой план значительно облегчит и ускорит работу. Для больших компаний важно иметь и контакт-лист с данными всех ключевых сотрудников: как правило, в момент стресса нужных номеров телефона никогда не оказывается под рукой.



Обязательный элемент антикризисной стратегии — шаблоны для коммуникаций: пресс-релизы, посты в соцсетях, FAQ-листы. Зная свои основные риски, вы должны заранее их разработать и согласовать с руководителем и всеми причастными. Важный нюанс: антикризисные коммуникации будут убедительнее, если вы будете придерживаться такого же стиля общения, как и всегда. Внезапно перейдя с обычного официального стиля на доверительный (или наоборот), вы рискуете утратить доверие аудитории.



Важно помнить, что антикризисная стратегия не должна останавливаться на половине пути, когда острая фаза уже миновала. Вполне возможно, что кто-то её пропустил, только сейчас нашёл, что сказать по этой теме, — и это грозит вам новым витком конфликта. Следите за развитием событий и после того, как основная работа уже сделана. Ведь кризис можно считать полностью отработанным не тогда, когда сложная ситуация завершена, а когда её проанализировали и сделали выводы.