

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

Розділ 1. Як хакнути комунікаційну кризу

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

по факту це аж ніяк не вирішує проблеми. По-перше, всі рано чи пізно чудово розуміють, хто стоїть за брендом і звідки гроші, а приховування очевидного грає проти компанії. Бо хай там що робитимуть топ-менеджмент і працівники, хай який продукт чи кейси корпоративної соціальної відповідальності вони втілюватимуть – все одно асоціації через приховування й «зачинені двері» ітимуть не на вашу користь. По-друге, на брехні ніколи не збудувати міцного фундаменту. Мене тішить, що український бізнес помалу починає це усвідомлювати.

Що робити у випадку впертого й непублічного власника зі шлейфом сумнівної репутації? Так само вперто помалу виводити його в публічну площину, працюючи з особистим брендом – медійним і персональним. Паралельно запускати репутаційний аудит і вдаватися до проактивного репутаційного менеджменту. Важливо розуміти, що без зміни парадигми мислення, ставлення до інших і відповідальності за власні дії весь цей комплекс заходів – хай хто його вживатиме – перетвориться на зливання бюджетів і фарс. Мені, на жаль, доводилося мати справу з подібним.

Уявіть, що ви зносите в центрі Києва історичну будівлю, якій «забули» надати статус охоронної пам'ятки, а паралельно різними каналами й за допомогою різних меседжів розповідаєте, що хочете захистити культурну спадщину від занепаду й забуття. Або руками креативного копірайтера створюєте в соцмережах бренду справжній фурор, стрімко стаючи чи не найулюбленішою пекарнею-кав'ярнею киян, розповідаючи про важливість самоповаги, турботливого ставлення до себе й довколишніх, – а потім низка гучних скандалів з несплатою заробітної платні, хамським ставленням до літньої жінки й не надто патріотичною назвою і брендингом, що після набуття чинності закону

«Про мову» все ж довелося змінити, перетворює всю ту любов і прихильність публіки на цунамі обурення. Слова мають віддзеркалювати дії, і навпаки. Це ключове правило здорової комунікації, що, мов часник, відлякує хейтерів-зайд і левову частку потенційних комунікаційних скандалів.

Організаційні чинники завжди пов'язані з веденням справ у компанії. Від того, наскільки чітко й злагоджено працюють співробітники, чи зрозуміла та сформована організаційна структура, як налагоджені взаємозв'язки між департаментами, чи відомі всім без винятку членам колективу комунікаційна політика і план дій у різних потенційно загрозливих ситуаціях, безпосередньо залежатиме кількість і наслідки можливих помилок.

Яскравим прикладом організаційного чинника комунікаційної кризи є такий, коли запрошених на бізнес-зустріч до одного відомого клубу військових попросили залишити захід, бо «їхня форма лякає інших гостей». Так, потім, у розпал комунікаційної кризи, засновник перепрошував за дії працівників і просив не ототожнювати їхню позицію з позицією всієї спільноти. Однак це вже була робота з наслідками, хоча варто було підготуватися завчасно й уникнути подібних казусів.

Бізнес-процеси в компанії, а точніше, їхня злагодженість або хаотичність, також можуть стати тригером до кризи. Найчастіше причина полягає в тому, що до потенційних інформаційних загроз абсолютно ніхто не готується. Не прораховує ризики, не збирає комунікаційний штаб із чітко розподіленими ролями, не призначає відповідальних за окремі теми й напрямки спікерів, які за потреби транслюють позицію бренду в інфопростір, а найголовніше – не відпрацьовує ці потенційні загрози в бізнес-грі.