

КАК ПОДГОТОВИТЬСЯ К КРИЗИСУ? И КАК ГОВОРИТЬ ОБ ЭТОМ?

НЕСГИБАЕМАЯ
ПРИБАЛТИКА

Кризисы бывают разных видов и зачастую наступают неожиданно, а способность организации обеспечить непрерывность основной деятельности, адаптироваться и предотвратить репутационные риски напрямую связана с ее подготовленностью. Персонал должен уметь быстро принимать решения и эффективно реализовывать стратегии антикризисного управления. Медийные источники более склонны освещать кризисы, в особенности сейчас, когда мы постоянно сталкиваемся с конфликтами и трудностями, и сообщения о кризисных ситуациях мгновенно распространяются в социальных СМИ. Это придает критическую важность готовности адаптироваться и немедленно реагировать.

Кризис может проявляться в нестабильности экономики, гражданских беспорядках, политической нестабильности, репрессиях, стихийных бедствиях, вооруженных конфликтах или кибератаках. Кризисы цифровой безопасности могут быть обусловлены кибератаками, попытками взлома или заражением компьютерными вирусами. Кроме того, кризис может вызвать вспышка инфекционных заболеваний на местном, государственном или мировом уровне. Внутренние кризисы, такие как скандалы, уголовные преступления, нарушения этики, причинение вреда сотрудникам или аудиториям, могут наступать без прямого внешнего воздействия. Чтобы быть вполне готовой к устранению любого кризиса, организации необходимо не только разработать внутренние планы кризисного управления, но и быть способной выполнить их и вести прозрачную коммуникацию с общественностью и заинтересованными сторонами.

Подготовка

Подготовка – ключ к эффективному антикризисному управлению для любой организации, и уровень подготовленности напрямую зависит от способности организации вести коммуникацию во время кризиса. Это тесно связано с доступностью ресурсов в самом широком смысле слова – финансов, инфраструктуры, оборудования, персонала, партнеров и др. Важно отметить, что в случае кризиса в вашем распоряжении будут только ресурсы, приобретенные и созданные до кризиса. От этого фактора в значительной степени зависит, насколько легкой или затрудненной будет коммуникация в кризисной ситуации. Предлагаем ответить на 20 вопросов, которые помогут вам оценить уровень своей готовности к преодолению кризиса.

1. Проводилась ли всеобъемлющая оценка риска?

Организации сталкиваются со внешними и внутренними кризисами, каждый из которых влечет определенные последствия, способные по-разному повлиять на деятельность и коммуникацию.



Baltic Centre for
Media Excellence





Необходимо быть готовыми к каждому виду кризиса и провести тщательную оценку риска. В нее входит определение вероятности разных кризисов, их потенциальной тяжести, готовности организации к данным рискам и необходимых подготовительных мер.

2. Исследовались ли альтернативные способы предоставления услуг и инфраструктуры?

Некоторые кризисы могут затруднять доступ к привычным услугам и инфраструктуре организации, например: к Интернету, базам данных, электричеству, водоснабжению и месту работы. Критически важно составить список альтернативных поставщиков услуг и понять, как выйти из ситуации в случае недоступности обычной инфраструктуры организации.

3. Договорились ли вы с местными медийными организациями о потенциальном сотрудничестве в случае кризиса?

Во время кризисов может возникнуть необходимость во взаимной поддержке или совместном использовании ресурсов, например персонала, оборудования и финансов, чтобы организация могла эффективно продолжать работу.

4. Согласовано ли потенциальное сотрудничество с международными медийными организациями?

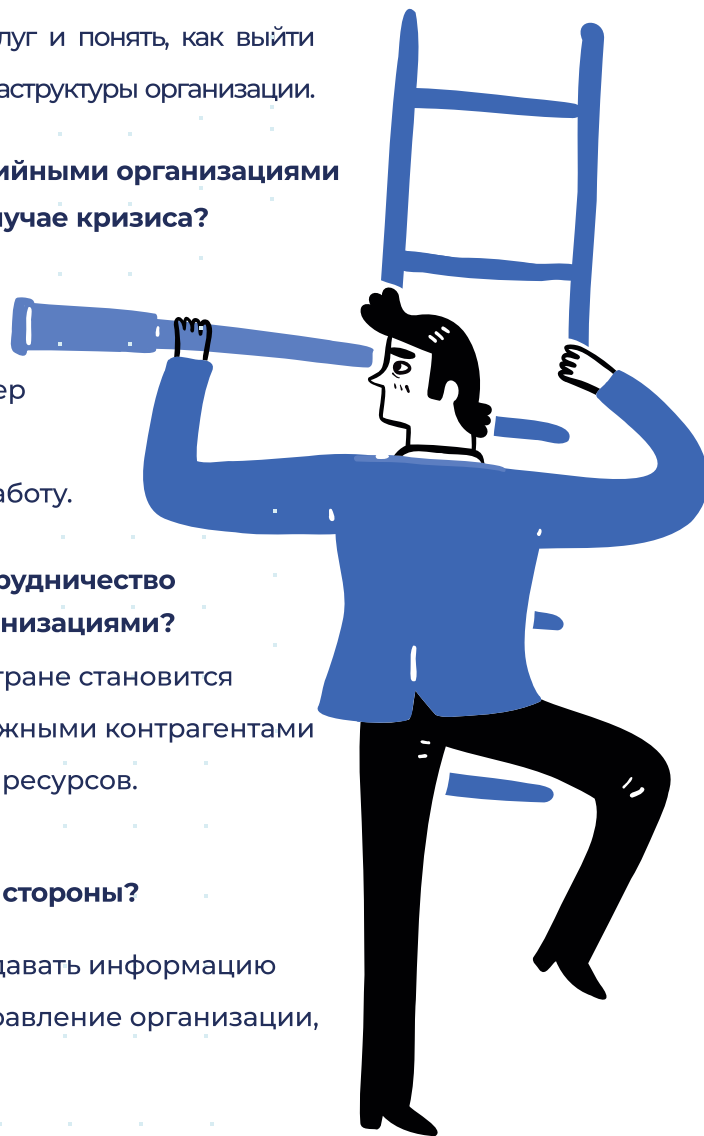
В ситуациях, когда работать в определенной стране становится трудно или невозможно, партнерство с зарубежными контрагентами может стать ценным источником поддержки и ресурсов.

5. Выявлены ли все заинтересованные стороны?

При кризисном сценарии важно быстро передавать информацию всем заинтересованным сторонам, включая правление организации, инвесторов, аудиторию и рекламодателей.

6. Какое дополнительное оборудование и средства необходимы для поддержания работы во время кризиса?

В кризисной ситуации выполнять такие рутинные задачи, как вещание или редакционно-издательская деятельность, в привычных помещениях может оказаться невозможным. Необходимое для этого оборудование может быть скомпрометировано – физически или посредством кибератак. Поэтому жизненно важно рассмотреть возможность дополнительных инвестиций в безопасность – кибернетическую и физическую – для защиты сотрудников во время работы.





7. Существует ли специальное место для продолжения работы?

В сотрудничестве с другими организациями, желающими принять вашу редакцию, например аналогичными СМИ, предприятиями или местными властями, вы сможете обеспечить непрерывность деятельности в случае, если основное место работы окажется недоступным.

8. Существуют ли альтернативные каналы коммуникации с аудиторией?

Если выполнение основной деятельности станет невозможным, необходимы альтернативные каналы коммуникации для информирования аудитории. Это могут быть платформы социальных СМИ, приложения-мессенджеры или партнерство с другими медийными источниками, предусматривающее использование их коммуникационных каналов.

9. Созданы ли альтернативные аккаунты в социальных СМИ и запасная интернет-страница в качестве резерва?

Если аккаунты в социальных сетях или основная интернет-страница будут скомпрометированы – в результате взлома, блокировки или невозможности связаться с администраторами для восстановления, вы сможете активировать заранее созданные альтернативные аккаунты и запасную интернет-страницу.

10. Создаются ли защищенные и регулярно обновляемые резервные копии критически важных данных и информации?

В ходе кризиса критически важные файлы, в том числе базы данных контактных лиц, могут быть уничтожены или оказаться недоступными. Поэтому настоятельно рекомендуется регулярно создавать и обновлять защищенные копии этих файлов.

11. Составлен ли полный список контактов персонала с указанием обязанностей?

Полный список контактов персонала должен содержать альтернативные телефонные номера, личные адреса электронной почты, домашние адреса и хотя бы одно контактное лицо на экстренный случай для каждого сотрудника. Помимо этого, должны быть четко указаны обязанности каждого сотрудника во время кризиса.

12. Составлен ли полный список контактов основных партнеров и заинтересованных лиц?

В идеале в списке контактов должны быть указаны сторонние поставщики услуг (юридических, технических, финансовых), местные экстренные службы, государственные должностные лица на местном, региональном и государственном уровне, местные больницы, партнерские организации (например, другие медийные источники, организации проверки фактов, НГО), финансирующие организации, инвесторы и члены правления организации.



НЕСГИБАЕМАЯ
ПРИБАЛТИКА

13. Есть ли у вас планы продолжения деятельности на случай отключения электроэнергии и (или) Интернета?

Критически важная информация, необходимая в ходе кризиса, например контактная информация и план действий для сотрудников, также должна быть подготовлена и храниться в физическом формате. Рассмотрите возможность ламинировать печатные материалы, чтобы обеспечить их целостность.

14. Разработан ли протокол устранения угроз персоналу?

Во время кризисов особую важность приобретает быстрое распространение информации. Однако не менее важно предотвратить усталость, ошибки и выгорание дежурных сотрудников, меняя их согласно плану ротации.

15. Ar yra darbuotojų elgesio kilus grėsmėmis protokolas?

Журналисты могут сталкиваться с различными опасностями – от преследования онлайн до физического воздействия. Организация должна разработать четкие протоколы действий по устранению каждого вида угрозы. Помимо этого, необходимо выделить ресурсы на укрепление физической безопасности (например, видеонаблюдение, возможности дистанционного труда) и обеспечить эмоциональную поддержку членам персонала.

16. Существуют ли шаблоны сообщений кризисной коммуникации?

Во время кризиса своевременная подготовка сообщений аудитории и заинтересованным лицам не всегда возможна. Поэтому важно иметь заранее подготовленные сообщения – в текстовом и визуальном формате. В случае кризиса данные сообщения могут распространяться немедленно или с небольшими изменениями, чтобы сэкономить время и избежать задержек, в особенности если невозможно связаться с руководством, чтобы согласовать текст сообщения.

17. Назначен ли специальный медийный представитель на случай, если кризис повлияет на саму организацию?

Во время кризиса обычные каналы коммуникации могут не сработать, например, если ответственное лицо недоступно или неприемлемо для аудитории. Поэтому необходимо на каждом иерархическом уровне организации назначить и обучить хотя бы одного человека делать публичные заявления в случае такой необходимости. Эти люди должны пройти обучение медийной и публичной коммуникации, поскольку работа в СМИ сама по себе еще не гарантирует наличия необходимых навыков.

18. Определены ли принципы внутренней коммуникации и ресурсы для нее?

Во время кризиса критически важно держать в курсе происходящего и принимаемых решений также



Baltic Centre for
Media Excellence



и своих сотрудников, а не только внешние аудитории и партнеров. Организации следует согласовать формат коммуникации, исключая перегрузку информацией: например, использование приложений для чатов с отдельными комнатами поможет эффективно управлять потоком информации. Кроме того, важно определить первичных и вторичных координаторов информации.



НЕСГИБАЕМАЯ
ПРИБАЛТИКА

19. Существует ли надежная система оповещения, информирующая о кризисе всех членов персонала?

Необходима круглосуточно работающая система оповещения, которая должна регулярно проверяться. Эта система должна быть простой, как, например, постоянно доступный таксофон. Кроме того, необходимо назначить лицо, ответственное за оповещения, а также выбрать систему отслеживания ответов сотрудников на кризисные сообщения.

20. Существует ли система оповещения, информирующая заинтересованных лиц о кризисе?

Заинтересованных лиц нужно вовремя уведомлять о кризисе и его последствиях для вашей организации. Заранее подготовленные шаблоны уведомлений помогут вести эффективную коммуникацию.

Кризисная коммуникация

Во время кризиса жизненно важно не только обеспечить непрерывность коммерческой деятельности, но и быстро оповещать о происходящем аудиторию, заинтересованных лиц и саму организацию.

1. Кризисный протокол должен активироваться руководством

В случае наступления кризиса на руководство возлагаются три основные обязанности: Во-первых, определить, является ли ситуация кризисной. Во-вторых, признав наличие кризиса, руководство активирует кризисный протокол действий, излагающий порядок действий сотрудников организации. В-третьих, руководство немедленно информирует сотрудников о сложившейся ситуации и принятых решениях.

2. Определение ответственного за принятие решений

В ситуациях, когда поступает противоречивая или вводящая в заблуждение информация, а работать необходимо в сжатые сроки и при ограниченных ресурсах, бывает сложно прийти к консенсусу



Baltic Centre for
Media Excellence



с руководством. Поэтому необходимо назначить ответственного за принятие решений после введения в действие кризисного протокола. Этот человек должен обладать необходимыми знаниями, стрессоустойчивостью и соответствующими полномочиями. Помимо этого, ответственное лицо должно уметь составлять передаваемые сообщения и определять время их распространения среди вовлеченных сторон.



НЕСГИБАЕМАЯ
ПРИБАЛТИКА

3. Сообщите о кризисе первыми

Если ваша организация затронута кризисом, критически важно первыми сообщить о том, что произошло и какие меры направлены на борьбу с этим. Непрерывная и прозрачная коммуникация – ключ к успеху: обновляйте информацию и рассказывайте о происходящем, пока кризис не будет преодолен. Не сообщая о сложившейся ситуации, вы передаете инициативу другим, позволяя распространять потенциально ложные сведения, которые вы не сможете опровергнуть.

4. Не отступайте от своих ценностей в кризисной коммуникации

У каждой организации есть основополагающие ценности, которые необходимо транслировать постоянно – даже во время кризисов. Подготавливайте информацию для сотрудников, аудиторий и заинтересованных лиц в соответствии с ценностями вашей организации.

5. Обменивайтесь информацией со всеми заинтересованными лицами

Во время кризиса необходимо постоянно обмениваться со всеми заинтересованными лицами информацией о текущей ситуации и принятых или планируемых мерах по ее устранению. Это поможет предотвратить недопонимание и панику, одновременно предоставляя дополнительную поддержку.

6. Следите за доступной информацией

Наблюдайте за информационным фоном, чтобы сразу заметить неверные интерпретации или дезинформацию. Оценивайте эффективность коммуникации своей организации и меняйте подход, чтобы обеспечить активное распространение понятной и точной информации.

7. Своевременно выявляйте и предотвращайте неверное истолкование событий

Во время кризиса между вами, вашей аудиторией и заинтересованными лицами могут возникать разные представления и ожидания относительно развития событий. Это подчеркивает критическую важность непрерывности коммуникации. Предоставление общественности и сотрудникам достоверной, недвусмысленной и проверенной информации помогает избежать неверного

толкования и расхождения во взглядах. Вводящие в заблуждение или неполные сведения – преднамеренно или нет – могут усугубить кризис.



НЕСГИБАЕМАЯ
ПРИБАЛТИКА

8. Проверяйте факты

В условиях кризиса преобладает противоречивая информация. Поэтому крайне важно проверять все факты. Обратитесь за помощью к партнерским организациям, например к другим медийным источникам и негосударственным организациям, которые специализируются на проверке фактов. Помимо этого, для обеспечения точности вы можете консультироваться с государственными должностными лицами и соответствующими службами.

9. Не выпускайте из виду общий контекст и события на государственном уровне

Если ваша организация затронута кризисом, подумайте, не является ли он частью более обширной гибридной атаки. Нападение на ваш медийный источник может происходить в рамках более крупной операции, направленной на государство. Сообщите об этом своим партнерам и контактными лицам в правительстве, чтобы обеспечить всеобъемлющее противодействие.

10. Ожидайте появления «влиятельных групп»

В организации, пострадавшей от кризиса, можно ожидать появления влиятельных групп, которые используют ситуацию, чтобы призывать к бойкотам или провоцировать вас на эмоциональные реакции и поспешные решения. Часто эти группы состоят из активистов, связанных с определенными организациями, которые под предлогом кризиса хотят привлечь внимание к себе.

11. Сотрудничайте с партнерами

Во время кризиса критически важно усиливать воздействие своих заявлений, обращаясь за поддержкой к партнерам. Не стесняйтесь задействовать их, чтобы охватить более широкую аудиторию и получить практическую помощь в поддержании непрерывности бизнеса.

12. Следите за попытками дискредитации и распространения дезинформации

Современные технологии, включая дипфейки видео- и аудиозаписей, создают угрозу попыток дискредитации и дезинформации. Во время телефонного разговора ваш голос может быть записан и впоследствии использован вам во вред. В некоторых кризисных сценариях для защиты от таких угроз рекомендуется записывать телефонные разговоры, например, используя автоматические функции на смартфонах.

Автор: Элина Ланге-Ионатамишвили (Elina Lange Ionatamishvili)

Редактор: Криста Приедите (Krista Priedite)



Baltic Centre for
Media Excellence

