

# Искусство управления коммуникациями в кризисной ситуации

# СОДЕРЖАНИЕ

пособие UNICEF

<b>ВСТУПЛЕНИЕ</b>	<b>iii</b>
<b>1. РОЛЬ КОМАНДЫ КОММУНИКАЦИЙ</b>	<b>1</b>
1.1 ПОНИМАНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ	
1.2 ПОНИМАНИЕ ПЛАНА ОТДЕЛА КОММУНИКАЦИЙ	
1.3 ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА И ОЦЕНКИ ЕГО РАБОТЫ	
<b>2. РОЛЬ ПРЕСС-СЕКРЕТАРЯ</b>	<b>2</b>
2.1 РАЗРАБОТКА ОБЩЕЙ СТРАТЕГИИ КОММУНИКАЦИЙ	
2.2 РАЗРАБОТКА МЕДИА ПЛАНА НА СЛУЧАЙ ЧРЕЗВЫЧАЙНОЙ СИТУАЦИИ ДЛЯ РАБОТЫ 24 ЧАСА В СУТКИ 7 ДНЕЙ В НЕДЕЛЮ	
2.3 МОНИТОРИНГ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ	
2.4 КОНТРОЛИРОВАНИЕ ПОЛУЧАЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ЗАПРОСОВ	
<b>3. РОЛЬ ОСНОВНОГО «СПИКЕРА»</b>	<b>3</b>
3.1 ПОНИМАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ СООБЩЕНИЙ	
3.2 НАВЫКИ РАБОТЫ СО ВСЕМИ ВИДАМИ СРЕДСТВ КОММУНИКАЦИИ	
3.3 ПУБЛИЧНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ	
3.4 ПРИЯТИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ЗАМЕНЫ	
<b>4. ФОРМУЛИРОВАНИЕ СООБЩЕНИЯ</b>	<b>4</b>
4.1 ПОНИМАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ СООБЩЕНИЙ	
4.2 ДОНЕСЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ СООБЩЕНИЙ	
4.3 ТОЧНОСТЬ И ЧЕСТНОСТЬ	
4.4 КОНТРОЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ СООБЩЕНИЯ	
<b>5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВЫХ СРЕДСТВ КОММУНИКАЦИИ</b>	<b>5</b>
5.1 ПРИОРИТИЗАЦИЯ СРЕДСТВ КОММУНИКАЦИИ	
5.2 СОЗДАНИЕ БАЗЫ ДАННЫХ СРЕДСТВ КОММУНИКАЦИИ	
5.3 ВЫБОР СРЕДСТВА КОММУНИКАЦИИ	
5.4 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СООТВЕТСТВУЮЩИХ СРЕДСТВ КОММУНИКАЦИИ ДЛЯ КЛЮЧЕВЫХ СОБЫТИЙ	
5.5 ПЕРЕСМОТР СПИСКА СРЕДСТВ КОММУНИКАЦИИ	

<b>6.</b>	<b>ПОДГОТОВКА</b>	<b>7</b>
6.1	СОЗДАНИЕ ПЛАНА РАБОТЫ В УСЛОВИЯХ ЧРЕЗВЫЧАЙНОЙ СИТУАЦИИ	
6.2	ОЖИДАНИЕ	
6.3	ПОДГОТОВКА	
6.4	НАЛАЖИВАНИЕ СВЯЗЕЙ СО СРЕДСТВАМИ КОММУНИКАЦИИ	
6.5	ПОДГОТОВКА МАТЕРИАЛОВ	
<b>7.</b>	<b>ПЛАН РАБОТЫ В УСЛОВИЯХ ЧРЕЗВЫЧАЙНОЙ СИТУАЦИИ</b>	<b>8</b>
7.1	ЦЕЛЬ	
7.2	ЖИЗНЕННО ВАЖНЫЕ МОМЕНТЫ	
<b>8.</b>	<b>РАБОТА В УСЛОВИЯХ ЧРЕЗВЫЧАЙНОЙ СИТУАЦИИ</b>	<b>9</b>
8.1	ОСВЕЩЕНИЕ СОБЫТИЙ 24 ЧАСА В СУТКИ 7 ДНЕЙ В НЕДЕЛЮ	
8.2	ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ	
8.3	БРИФИНГИ	
8.4	РАБОТА С ОШИБКАМИ	
8.5	МОНИТОРИНГ ОСВЕЩЕНИЯ КРИЗИСА	
<b>9.</b>	<b>РАБОТА С ПОСЛЕДСТВИЯМИ ЧРЕЗВЫЧАЙНОЙ СИТУАЦИИ</b>	<b>10</b>
9.1	ЗАПУСК ПЛАНА ПО УСТРАНЕНИЮ ПОСЛЕДСТВИЙ	
9.2	МОНИТОРИНГ ПЛАНА ПО УСТРАНЕНИЮ ПОСЛЕДСТВИЙ	
9.3	ОЦЕНКА И ОБЗОР ОСВЕЩЕНИЯ ЧРЕЗВЫЧАЙНОЙ СИТУАЦИИ	
<b>10.</b>	<b>ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ</b>	<b>11</b>
10.1	ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ	
10.2	РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ И ОЦЕНКА	
10.3	НЕКОТОРЫЕ ЧАСТО ВСТРЕЧАЮЩИЕСЯ ПРОБЛЕМЫ И ИХ РЕШЕНИЯ	
<b>11.</b>	<b>КАК ИСПРАВИТЬ ОШИБКУ</b>	<b>13</b>
11.1	ВЫЯВЛЕНИЕ ОШИБКИ	
11.2	ИСПРАВЛЕНИЕ ОШИБКИ	
11.3	ЧТО ДЕЛАТЬ С «ВНУТРЕННЕЙ» ОШИБКОЙ	
<b>12.</b>	<b>ЗВЕРШАЮЩИЙ ЭТАП</b>	<b>14</b>
12.1	ОПРЕДЕЛЕНИЕ МОМЕНТА ОКОНЧАНИЯ ЧРЕЗВЫЧАЙНОЙ СИТУАЦИИ И ПОСЛЕДУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ	
12.2	ОКОНЧАНИЕ ЧРЕЗВЫЧАЙНОЙ СИТУАЦИИ: РАБОТА СО СМИ	
12.3	ОКОНЧАНИЕ ЧРЕЗВЫЧАЙНОЙ СИТУАЦИИ: РАБОТА С СОТРУДНИКАМИ	

## ВСТУПЛЕНИЕ

### *Двадцать секунд, профессор, и никаких длинных слов*

-Предупреждение эксперту перед интервью на Би-би-си\*

Когда появляется потребность донести до чьего-либо внимания жизненно важную информацию, медиа – средства коммуникации – играют решающую роль. Следует отметить, что сегодня разные люди вкладывают разный смысл в понятие «медиа». На самом деле, это не только телевизор или газета. Ими могут стать общественная интернет сеть, телефонная горячая линия или доска объявлений в деревне. Если они способствуют донесению информации – они становятся полезными и востребованными.

Это пособие поможет Вам и Вашей организации определить, донести и оценить Ваши самые важные сообщения (месседжи) во время кризиса. Оно также поможет определиться с тем, какие средства коммуникации лучше подходят для той или иной чрезвычайной ситуации в условиях прессинга. Пособие также поможет разработать структуру внутренних коммуникаций для подготовки к чрезвычайной ситуации, освещения этой ситуации и работы с последствиями кризиса.

Главы 1-3 описывают схему работы команды по связям с общественностью. Главы 4 и 5 рассматривают, как сформулировать сообщение и кого использовать для его донесения аудитории; главы 6-9 предлагают рекомендации по подготовке к чрезвычайной ситуации; по работе в условиях кризиса и по организации освещения пост-кризисного периода. Глава 10 рассматривает набор проблем и пути их решения. Глава 11 предлагает рекомендации по работе над ошибками, а глава 12 посвящена тому, как правильно подводить весь процесс к концу. Пособие применимо для самых разнообразных регионов и культурных традиций.

Конечно, в определенных условиях будет невозможно предпринять все описанные шаги. Но в целом, мы надеемся, это пособие предлагает основательную схему того, что может быть сделано как для предупреждения чрезвычайной ситуации, так и в условиях ее разгара.

\*цитата из «Кто кого не понимает», публикации Совета экономических и социальных исследований, Великобритания (2000)

# ГЛАВА 1: РОЛЬ КОМАНДЫ КОММУНИКАЦИЙ

## 1.1 ПОНИМАНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ

Команда коммуникаций должна чётко понимать свои обязанности, predetermined целями, поставленными перед ними руководством. Эти цели включают:

- создание или восстановление доверия общественности
- донесение основных сообщений общественности
- донесение основных сообщений внутри самой организации
- реагирование на информационные запросы общественности
- реагирование на информационные запросы СМИ

Обязанности должны быть прописаны в чётком плане коммуникаций. Каждый член команды должен точно понимать как свою роль, так и систему субординации.

## 1.2 ПОНИМАНИЕ ПЛАНА РАБОТЫ ОТДЕЛА КОММУНИКАЦИЙ

План отдела будет содержать в себе описание методики, подготовки и непосредственно реализации плана преодоления кризиса. Важно, чтобы каждый член команды точно понимал коммуникационную стратегию и исполнял свои обязанности в соответствии с ней. Член команды должен понимать структуру управления в кризисной ситуации. Он/она должны иметь доступ к актуальному списку контактных лиц и списку приоритетных медиа для работы в условиях чрезвычайной ситуации. Член команды должен быть осведомлен об изменениях стратегии после её первичной оценки и пересмотра.

## 1.3 ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА И ОЦЕНКИ ЕГО РАБОТЫ

Члены команды коммуникаций должны пройти как обучение, так и оценку их понимания заданий и обязанностей. Они должны знать свою роль в нормальных рабочих условиях, в случае наступления кризиса, его развития и по его окончании. Они должны понимать управленческую структуру и чётко знать, кто является ответственным лицом на каждом этапе кризиса. Они должны уяснить самые эффективные формы коммуникаций для различных ситуаций, различных целей и различных медиа. Тренинг должен включать в себя практические занятия по исполнению обязанностей согласно плану отдела коммуникаций. Члены коллектива должны быть открыты для оценки своих действий и должны быть в состоянии оценить, какой из вариантов развития событий лучше подходит для конкретной ситуации.

## ГЛАВА 2: РОЛЬ ПРЕСС-СЕКРЕТАРЯ

### 2.1 РАЗРАБОТКА ОБЩЕЙ СТРАТЕГИИ КОММУНИКАЦИЙ

Пресс-секретарь должен подготовить всесторонний план, который охватывает следующие этапы:

- Отсутствие чрезвычайной ситуации
- Подготовка к чрезвычайной ситуации (предупреждение угрозы и подготовленность к ней)
- Чрезвычайная ситуация
- Последствия чрезвычайной ситуации
- Оценка произошедшего

План должен быть представлен руководству и, после утверждения, стать составной частью тренинга. Также он должен быть доступен ключевым партнерам. План должен быть открыт для оценки и внесения изменений. Разработка плана коммуникаций включает в себя:

- Обязанности всех членов команды коммуникаций
- Руководство к тому, кого и когда информировать по поводу ситуации как внутри организации, так и вне ее – прессу, ключевых партнёров и общественность
- Список СМИ
- Систему организации контактных лиц и информационных материалов для внутреннего пользования, для медиа и для общественности
- Обучение всего персонала внутри команды
- Делегирование использования технического оборудования

### 2.2 РАЗРАБОТКА МЕДИА ПЛАНА НА СЛУЧАЙ ЧРЕЗВЫЧАЙНОЙ СИТУАЦИИ ДЛЯ РАБОТЫ 24 ЧАСА В СУТКИ 7 ДНЕЙ В НЕДЕЛЮ

К моменту наступления кризиса, комплексный план на случай чрезвычайной ситуации должен быть уже готов и утвержден. Он должен быть доступен команде отдела коммуникаций и уяснен ею. Пресс-секретарь должен составить расписание дежурств сотрудников для освещения событий 24 часа в сутки семь дней в неделю (обозначается как 24/7). Разработка плана 24/7 включает в себя постоянную оценку и соответствующие ситуации изменения. Он также включает новые тренинги, вызванные любыми изменениями. Разработка плана включает в себя взаимодействие с другими агентствами, с целью достижения понимания ими порядка действий.

### 2.3 МОНИТОРИНГ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ

Когда ситуация претерпевает изменения, обучение становится критически важным и должно вестись постоянно.

Команда должна понимать:

- Индивидуальные задачи в условиях обычной работы; при наступлении чрезвычайной ситуации, в течение самого кризиса и после его окончания
- Коммуникационную стратегию
- Систему работы внутренних коммуникаций
- Потребность в готовности выступать от имени департамента, если в этом возникнет необходимость
- Важность отслеживания необходимости дополнительного обучения
- Значение правильного использования технического оборудования

### 2.4 КОНТРОЛИРОВАНИЕ ПОЛУЧАЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ЗАПРОСОВ

Для надлежащего контроля получаемых запросов необходим план. Это может быть простая настенная доска в пресс-службе департамента или электронная таблица. В любом случае, она должна быть доступна всем сотрудникам и содержать информацию относительно того, когда пришёл запрос, откуда и что было сделано для его удовлетворения. Запросам от СМИ нужно отдавать приоритет и отдел в любой момент должен быть в состоянии чётко определить, какие средства коммуникации играют приоритетную роль в информировании общественности по конкретной тематике. Еще до наступления кризиса должна быть создана таблица с перечнем всех средств коммуникаций и контактных лиц.

## ГЛАВА 3: РОЛЬ ОСНОВНОГО «СПИКЕРА»

### 3.1 ПОНИМАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ СООБЩЕНИЙ

Основной выступающий, «спикер» (далее по тексту – спикер) – публичное лицо организации. Речь необязательно идёт о руководстве. Им должна стать особа, которая сможет наилучшим образом донести основные сообщения всем средствам коммуникации. Особа в этой роли должна хорошо понимать эти сообщения для того, чтобы донести их до общественности посредством средств коммуникации. Его/ее необходимо должным образом проинструктировать, чтобы жизненно важные моменты были донесены – иногда в условиях чрезвычайного напряжения и стресса – как можно большему количеству людей и понятии ими. Это предусматривает обучение.

### 3.2 НАВЫКИ РАБОТЫ СО ВСЕМИ ВИДАМИ СРЕДСТВ КОММУНИКАЦИИ

Основного спикера выбирают для того, чтобы упростить поток информации и минимизировать возможность возникновения противоречий в сообщениях. Спикер должен быть открыт к:

- Обучению
- Конструктивной критике
- Внутренней мобилизации для улучшения донесения ключевых посылов
- Донесению ключевых сообщений в условиях цейтнота
- Работе с телевидением, радио, прессой, онлайн-медиа в режиме прямого эфира

Несколько основных рекомендаций по работе в кризисной ситуации:

- Придерживайтесь согласованных ключевых моментов сообщения
- Никогда не делитесь информацией «офф-рекорд» (не для записи)
- Не используйте жаргон или техническую лексику
- Немедленно исправляйте ошибки, допущенные медиа
- Признавайте ошибки и берите на себя ответственность от имени организации
- Фокусируйтесь на известных фактах
- Избегайте юмора, так как он может быть неадекватно воспринят
- Действуйте согласно рекомендации Всемирной организации здравоохранения<sup>1</sup>, известной как 27/9/3, то есть, будьте готовы изложить факты в 27 словах, за 9 секунд или в трех строках

### 3.3 ПУБЛИЧНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Основной спикер от имени организации никогда не должен допускать, чтобы его личное мнение искажало информационный поток. Он/она должен/на помнить о том, что невербальные сигналы («язык жестов») могут быть неправильно восприняты. Например, в разных культурных традициях по-разному воспринимают одни и те же жесты или телодвижения. Основного спикера должны воспринимать как человека честного, достоверного, доступного и идущего на сотрудничество с общественностью и СМИ с целью полноценного распространения информации. Спикер должен относиться открыто как к улучшению навыков работы со средствами коммуникации, так и для конструктивных замечаний.

### 3.4 ПРИЯТИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ЗАМЕНЫ

Рано или поздно наступит время, когда кто-то другой будет больше подходить для этой роли. Кто-то может быть более компетентным в определённой сфере. Кто-то может иметь больше опыта в иллюстрировании ключевого сообщения примерами из кризисной ситуации. Кто-то может обладать большим весом для определенного СМИ, что делает его/ее лучшим основным спикером для распространения информации. Жизненно важная составляющая работы спикера – принять то, что иногда кто-то другой должен подхватить эстафету во благо всей организации.

<sup>1</sup> Хайер Р (Hyer R) и Ковелло В (Covello V). *Эффективные медиа коммуникации во время чрезвычайных ситуаций в сфере общественного здравоохранения*. Женева. ВОЗ. 2005

# ГЛАВА 4: ФОРМУЛИРОВАНИЕ СООБЩЕНИЯ

## 4.1 ПОНИМАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ СООБЩЕНИЙ

Ключевые сообщения, заблаговременно согласованные внутри команды, должны лечь в основу любой эффективной коммуникации. Они должны быть понятны средствам коммуникации, общественности и сотрудникам отдела коммуникаций. Ключевые сообщения могут сводиться к общему (основному) сообщению, сопровождаемому дополнительной информацией – советами относительно мер безопасности, заявлениями экспертов или жизненно важными фактами о потенциальной угрозе.

## 4.2 ДОНЕСЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ СООБЩЕНИЙ

Ключевые сообщения (месседжи) должны быть предельно ясными и простыми. Они должны быть лишены жаргона и технических терминов. Важно, чтобы каждое из ключевых сообщений было подкреплено дополнительной информацией для того, чтобы ввести его в контекст событий, и фактами, подтверждающими сказанное. Как только ключевые сообщения были определены, они могут лечь в основу всех типов коммуникаций, посредством которых сообщения могут быть озвучены – пресс-конференции, встречи с общественностью, пресс-релизы, интервью теле- или радиоканалам. Согласование ключевых сообщений станет залогом того, что различные представители организации в различных местах будут сообщать одну и ту же информацию. Все члены команды коммуникаций должны быть осведомлены об изменениях в ключевых сообщениях при наступлении изменений в ходе кризисной ситуации. Некоторые важные моменты:

- Ключевых сообщений должно быть не больше 3-х
- Знайте вашу аудиторию и средства коммуникации
- Испробуйте эффективность ваших сообщений на 12-летнем ребенке, дабы убедиться в том, насколько они понятны
- Предусмотрите возможность ограничить объём ключевых сообщений по принципу 27/9/3
- Будьте готовы расширить выступление за счет дополнительной информации, если позволяет время
- Создайте систему оценки успешности донесения ключевых сообщений

## 4.3 ТОЧНОСТЬ И ЧЕСТНОСТЬ

Публичный голос организации – основной спикер от ее имени – должен быть точным, честным, доступным для получения информации человеком и должен восприниматься таковым. Немедленно исправляйте ошибочную информацию, попавшую к общественности или в медиа. И исправляйте неумышленные ошибки, допущенные Вашей организацией. Никогда не позволяйте втянуть себя в медиа спекуляции. Заявляйте только то, что основано на неопровержимых фактах.

## 4.4 КОНТРОЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ СООБЩЕНИЯ

Важно контролировать ключевые сообщения. Перед интервью спросите, какими будут вопросы, чтобы оценить, как они соотносятся с Вашей стратегией донесения основного сообщения. Попытайтесь заполучить основную информацию о конкретном журналисте – имя и фамилию, какое СМИ представляет, насколько хорошо ему/ей известна ситуация. Если вопросы во время интервью или конференции уведут от темы, становятся агрессивными или основываются на ложных фактах, используйте переходные слова-связки для того, чтобы вернуться к Вашему послылу. Примеры таких связок:

- “Я считаю, что на самом деле важным является то, что...”
- “Общественность должна понять, что...”

Успешность в донесении сообщения может зависеть от скорости вашего реагирования. Нерешительное промедление может привести к образованию информационного вакуума, который может быть заполнен неправдивыми данными или субъективными интерпретациями. Обнародуя ключевые послылы быстро, Вы создадите некий стандартный формат для жизненно важных сообщений. Это поможет общественности действительно понять, что происходит, а не полагаться на комбинацию вымышленных фактов, предубеждений и слухов.

# ГЛАВА 5: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВЫХ СРЕДСТВ КОММУНИКАЦИИ

## 5.1 ПРИОРИТИЗАЦИЯ СРЕДСТВ КОММУНИКАЦИИ

Различные типы средств коммуникации служат по-разному в различных ситуациях. Телевидение может охватить многие семьи мгновенно. Но в чрезвычайной ситуации может быть отключено по техническим причинам. Газеты могут предложить намного больше сопровождающей информации, но бесполезны для тех, кто не может или не умеет читать. Иногда «вчерашние технологии» гораздо более эффективны: сельская доска объявлений, собрание или использование традиционного фольклорного искусства.

Некоторые формы коммуникации односторонни – у них нет канала для обратной связи или вопросов. Иногда медиа, работающие в обоих направлениях, могут больше соответствовать условиям работы во время события или после него. Речь идет о интернет-чатах, блогах, программах на радио со звонками слушателей или тренинги на местах. Коммуникационная стратегия должна располагать расширенной базой данных всех медиа, чтобы иметь возможность четко определять, какие из них наиболее эффективны в реализации целей команды по распространению информации.

## 5.2 СОЗДАНИЕ БАЗЫ ДАННЫХ СРЕДСТВ КОММУНИКАЦИИ

Информация обо всех средствах коммуникации должна быть подготовлена и готова к использованию. Необходимо быть готовым к пересмотру и внесению изменений в эту информацию. Такая база данных должна:

- Делиться на категории (пресса, телевидение, радио, интернет, традиционные медиа и т.д.)
- Включать перечень медиа организаций в каждой из этих категорий
- Содержать контактную информацию по каждой из медиа организаций
- Определять одно- или двусторонним является медиа
- Указывать на сильные и слабые стороны медиа

## 5.3 ВЫБОР СРЕДСТВА КОММУНИКАЦИИ

Когда наступает кризисная ситуация, необходимо найти наиболее соответствующую форму донесения информации до общественности посредством средств коммуникации. Каждое средство коммуникации имеет свои естественные преимущества и недостатки. Подумайте над следующими факторами:

- Как ваше сообщение вписывается в формат средства коммуникации?
- Насколько вы в состоянии контролировать конечную формулировку сообщения?
- Кто является целевой аудиторией средства коммуникации?
- Достаточно ли оперативно средство коммуникации?
- Является ли это средство коммуникации одно- или двусторонним?

## 5.4 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СООТВЕТСТВУЮЩИХ СРЕДСТВ КОММУНИКАЦИИ ДЛЯ КЛЮЧЕВЫХ СОБЫТИЙ

Каждый тип средств коммуникации имеет свои определенные сильные и слабые стороны и может быть более или менее эффективным в зависимости от ситуации.

### Пресс-конференция:

- **Преимущества:** Мгновенность и актуальность. Дает доступ ко всем медиа и предлагает индивидуальный контакт и интервью с основным спикером. Может транслироваться в прямом эфире на весь мир.
- **Недостатки:** Это односторонняя форма связи. Спикеру или экспертам могут задавать агрессивные неудобные вопросы. Должна быть всесторонне организована до контакта со средствами коммуникации. Нуждается в жестком контроле со стороны ведущего.

## Телевидение:

- **Преимущества:** Трансляция может вестись в прямом эфире и покрыть массовую аудиторию с самой актуальной информацией.
- **Недостатки:** Доступно только владельцам телевизоров. Зависит от технических проблем. Если производится запись, информация проходит через руки редакторов и сообщение может быть либо искажено, либо основательно отредактировано. Обычно это односторонняя форма коммуникации. Уровень навыков спикера по работе в кадре может негативно сказаться на восприятии ключевых сообщений.

## Радио:

- **Преимущества:** Трансляция может вестись в прямом эфире. Радио обладает возможностью передавать существенный массив информации посредством речи. Может содержать самую актуальную информацию. Региональное радио может вещать на местном диалекте. Прямой эфир на радио может быть хорошей формой двухсторонней связи благодаря разговорным программам и программам со звонками слушателей.
- **Недостатки:** Тяжело отследить слушающую аудиторию. Предварительно записанный материал может быть отредактирован.

## Газеты:

- **Преимущества:** Могут предоставить много дополнительной информации, включая статистику и информацию о мерах безопасности. У крупных газет могут быть специальные корреспонденты, хорошо разбирающиеся в теме.
- **Недостатки:** Это односторонняя форма связи. Уступает в скорости. Зависит от грамотности населения.

## Интернет:

- **Преимущества:** Сильная форма всемирной двусторонней коммуникации с блогами, веб-трансляциями, чатами и общественными сайтами, создающая огромные новые зоны взаимодействия. Свежая информация может отслеживаться и добавляться мгновенно.
- **Недостатки:** Аудитория должна быть компьютерно-грамотной и/или иметь доступ к интернету. Общественные сайты и чаты могут быть открыты для комментариев неинформированных людей.

## Местные мероприятия:

Могут принимать самые разнообразные формы - от выступления в местном клубе до презентаций с использованием местного фольклора.

- **Преимущества:** Можно подстроиться под местную культурную традицию. Эффективная форма двусторонней связи, где можно быстро озвучить проблемы и решения. Независимость от техники и технологий.
- **Недостатки:** Медлительность и невозможность донести сообщение до широкой аудитории. Эффективность выше либо до наступления кризиса, либо после его окончания.

## 5.5 ПЕРЕСМОТР СПИСКА СРЕДСТВ КОММУНИКАЦИИ

Важно постоянно пересматривать свои отношения с медиа. Элементы, которые следует принять во внимание:

- Подходит ли это конкретное средство коммуникации общественности?
- Подходит ли это конкретное средство коммуникации для достижения ваших целей?
- Точно ли оно?
- Совпадает ли его целевая аудитория с вашей?
- Изменило ли средство свой статус одно- или двусторонней связи?
- Лучше всего поддать список медиа ревизии после кризиса
  - Телевидение и радио: Передавались ли ключевые сообщения в программах новостей. Каковы были показатели зрительской аудитории. Насколько существенно были отредактированы ваши сообщения.
  - Пресса: Какой процент газет осветил ваши ключевые сообщения и каковы были их тиражи.
  - Интернет: Были ли опубликованы основные сообщения и каково было количество «хитов» на данном сайте.
  - Традиционные: Сколько человек привлекли фольклорные выступления, встречи с населением. Были ли они эффективны для данного сообщества.

# ГЛАВА 6: ПОДГОТОВКА

## 6.1 СОЗДАНИЕ ПЛАНА РАБОТЫ В УСЛОВИЯХ ЧРЕЗВЫЧАЙНОЙ СИТУАЦИИ

План коммуникаций на случай возникновения чрезвычайной ситуации должен быть частью общего плана коммуникаций. Он должен быть понятен всем сотрудникам и партнёрам. Как часть общего коммуникационного плана он должен быть утвержден руководством. Коллектив должен быть обучен пользоваться им и знать об изменениях в плане.

## 6.2 ОЖИДАНИЕ

Чрезвычайная ситуация наступает неожиданно, и может принимать самые неожиданные формы. Но то, что она таки произойдет, вполне вероятно. Цитируя известного политика: «Работайте на наилучший результат. Готовьтесь к наихудшему». Сотрудники должны знать, какими будут их обязанности до, во время и после кризисной ситуации. Они также должны понимать, кому они подчинены. Они должны иметь четкое представление о порядке действий в рамках плана. Они должны понимать, как строятся отношения команды с внешними структурами.

## 6.3 ПОДГОТОВКА

Просмотрите план коммуникаций на случай возникновения чрезвычайной ситуации и убедитесь, что коллектив понимает эту стратегию. Проведите ролевую учебную игру, отражающую ситуацию при возникновении кризиса и действия в его условиях согласно плану. Оцените преимущества и недостатки и внесите исправления в план. Если необходимо, проведите дополнительный тренинг при обнаружении пробелов в знаниях или при изменении плана. Проверьте, не устарела ли информация в базе данных средств коммуникации. Подготовьте заготовки для пресс-релизов. Создайте заготовки для перенаправления информационных запросов со стороны СМИ, как только план по работе в чрезвычайной ситуации будет принят. Определите соответствующие места, подконтрольные вам, для пресс-конференций и интервью теле- и радиоконпаниям. Убедитесь в наличии достаточного количества мест для парковки транспорта СМИ, машин спутниковой связи для прямого эфира и т.д. Предоставьте представителям медиа возможность протестировать спутниковый сигнал и провести кабель. Изучите технологию процесса сбора информации в условиях кризиса. Выясните для себя к каким методам репортажа тяготеют различные медиа.

## 6.4 НАЛАЖИВНИЕ СВЯЗЕЙ СО СРЕДСТВАМИ КОММУНИКАЦИИ

Чем лучше другие организации и медиа будут понимать стратегию действий в условиях чрезвычайной ситуации, тем легче ее будет осуществлять. Проведите семинары для групп, которые будут вовлечены в освещение чрезвычайной ситуации, и продемонстрируйте, как именно будет работать Ваша организация в её условиях. Попросите участников высказаться об услышанном, оцените их комментарии и внесите коррективы в план, если это будет необходимо. Партнеры, включая медиа, играют жизненно важную роль, и их знания в их сферах ценны. Таким образом они ещё и почувствуют себя частью процесса информирования общественности, и когда наступит чрезвычайная ситуация, они будут принимать участие в её освещении более активно.

## 6.5 ПОДГОТОВКА МАТЕРИАЛОВ

Команда отдела коммуникаций должна подготовить разъяснительные материалы для распространения в случае необходимости. Это может быть простой словарь технической терминологии. Или описание действий специалиста в случае массового заболевания животных. Можно подготовить информационные пакеты по охране здоровья. Также можно подготовить на DVD или в распечатанном виде графики и статистику, отображающие состояние дел в конкретном регионе или стране в сравнении с другими территориями. Команда может предоставлять СМИ «предкризисные» материалы, чтобы поддерживать информированность общественности. Например, можно организовать пресс-туры для того, чтобы показать журналистам как те или иные регионы восстановились после предыдущих кризисных ситуаций. Такая работа помогает установить хорошие отношения с медиа и помогает команде по коммуникациям понять, что нужно разным видам СМИ – теле- и радиостанциям, прессе, интернет-медиа.

# ГЛАВА 7: ПЛАН РАБОТЫ В УСЛОВИЯХ ЧРЕЗВЫЧАЙНОЙ СИТУАЦИИ

## 7.1 ЦЕЛЬ

Цель плана работы в условиях чрезвычайной ситуации – поддержать доверие, информировать общественность об основных сообщениях, осуществить ряд мероприятий по уведомлению населения о мерах по охране здоровья, поддержать связь с соответствующими партнерскими организациями. Все это должно быть организовано в соответствии с условиями и особенностями конкретного региона. Практика одного региона может оказаться неприменимой для другого.

## 7.2 ЖИЗНЕННО ВАЖНЫЕ МОМЕНТЫ

Есть важные особенности, общие для всех культурных традиций. План работы в условиях чрезвычайной ситуации должен:

- описать, в чём суть чрезвычайной ситуации
- объяснить, какие именно действия будут предприняты для начала осуществления плана
- описать, как будут обнародованы ключевые сообщения и сопроводительная информация
- показать последовательность и взаимосвязь сообщений
- установить внутренние коммуникации таким образом, чтобы информация, представляемая общественности, утверждалась руководством
- ввести процедуры, которые позволят соответствующим сотрудникам быть поинформированными относительно того, что будет представлено общественности
- согласовать, каким образом информация будет донесена до общественности и кто ее обнародует
- назначить основного спикера или его/ее заместителя для донесения ключевых сообщений
- составить список экспертов в соответствующих отраслях для интервью
- определиться с местом для пресс-конференций и оборудовать его
- открыть доступ средствам массовой информации
- опубликовать заранее подготовленную сопроводительную информацию
- начать подготовку кампаний по уведомлению общественности
- открыть двухстороннюю связь с общественностью – горячие линии, электронную почту
- установить график работ, обеспечивающий освещение в формате 24/7
- назначить члена команды, ответственного за оценку эффективности плана по работе в условиях чрезвычайной ситуации, в том числе за мониторинг её освещения в СМИ и журналистских ошибок
- быстро исправлять собственные ошибки и ошибки, допущенные в СМИ
- работать с индивидуальными запросами СМИ по заданной форме
- описать критерии для определения окончания срока применения плана работы в условиях чрезвычайной ситуации
- начать неформальные встречи с партнерскими организациями и медиа касательно их впечатлений от борьбы с кризисом
- оценить отзывы и, если необходимо, пересмотреть план

# ГЛАВА 8: РАБОТА В УСЛОВИЯХ ЧРЕЗВЫЧАЙНОЙ СИТУАЦИИ

## 8.1 ОСВЕЩЕНИЕ СОБЫТИЙ 24 ЧАСА В СУТКИ 7 ДНЕЙ В НЕДЕЛЮ

Как только было определено наступление чрезвычайной ситуации и началось осуществление плана по работе в ее условиях, начинается освещение событий 24 часа в сутки 7 дней в неделю (освещение 24/7). Это означает, что ведётся работа с запросами СМИ и общественности, и что динамичное изменение ситуации доносится до населения. Основным спикер должен хорошо знать основные сообщения, а его/ее рабочий график должен быть хорошо известен всем. Когда он/она не на посту, дежурная команда должна иметь четкое представление о ключевых сообщениях, программе мероприятий на следующий день и список нерешенных проблем и необработанных запросов. Когда на следующий день ее сменяет следующая дежурная команда, информация должна быть передана ей, чтобы проблемы и звонки, поступившие ночью, не остались без внимания.

## 8.2 ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ

Создание эффективной системы внутренних коммуникаций является критически важным. Это позволяет руководству знать, что происходит – какая информация была обнародована, какие мероприятия проведены: пресс-конференция, интервью на телевидении или радио и т.д. Должна быть налажена линия связи между всеми уровнями иерархии организации.

## 8.3 БРИФИНГИ

Ключевые сообщения должны быть подготовлены как можно быстрее. Жизненно важно быть первыми, кто предоставит медиа информацию. Это уменьшает проблему циркуляции ошибочной информации. Необходимо четко информировать СМИ о планируемых брифингах и пресс-конференциях. Это позволяет СМИ надлежащим образом подготовиться к их освещению. Также нужны простые инструкции касательно телефонных линий для запросов СМИ, горячих линий для населения и доступа к вашему интернет-сайту для получения достоверной информации. Дополнительная информация должна быть доступна по электронной почте или в напечатанном виде. Не должно быть брифингов в формате «не для записи». Для внутренних брифингов должна быть спланирована система встреч с партнерскими организациями для обеспечения четкого обмена информацией.

## 8.4 РАБОТА С ОШИБКАМИ

Ошибочная информация может циркулировать в обществе сама по себе либо исходить из самой организации. С такой информацией нужно разбираться в срочном порядке. Смотрите Главу 11.

## 8.5 МОНИТОРИНГ ОСВЕЩЕНИЯ КРИЗИСА

Необходимо иметь стратегию мониторинга того, насколько корректно воплощается в жизнь план работы в условиях чрезвычайной ситуации. Цель плана работы в условиях чрезвычайной ситуации – поддержать доверие, информировать общественность об основных сообщениях, осуществить ряд мероприятий по уведомлению населения о мерах по охране здоровья, поддержать связь с соответствующими партнерскими организациями. Убедитесь, что эти цели были достигнуты. Также необходимо осуществлять мониторинг информационных запросов медиа и освещения ими событий в рамках кризиса.

# ГЛАВА 9: РАБОТА С ПОСЛЕДСТВИЯМИ ЧРЕЗВЫЧАЙНОЙ СИТУАЦИИ

## 9.1 ЗАПУСК ПЛАНА ПО УСТРАНЕНИЮ ПОСЛЕДСТВИЙ

Как только было определено, что чрезвычайная ситуация завершилась, начинает работать программа по устранению последствий. Команда коммуникаций может отойти от схемы работы по освещению 24/7. Но нужно оставаться в рамках освещения 7 дней в неделю. Основной спикер должен оставаться на своем посту для донесения ключевых сообщений пост-кризисного периода. Всем медиа нужно предоставить доступ к пострадавшим местностям для информирования о текущих условиях и возвращении к нормальной жизни. Команда коммуникаций может идентифицировать тех людей на пострадавших территориях, которые могут наиболее полно отобразить процесс восстановления пострадавших территорий. На этом этапе должен быть произведен запуск образовательной здравоохранительной программы. Двухсторонние каналы связи, такие как горячие линии, должны продолжать работать, а информация отслеживаться. Это даст возможность общественности задать важные вопросы и покажет степень важности проблем, с которыми сталкиваются люди.

## 9.2 МОНИТОРИНГ ПЛАНА ПО УСТРАНЕНИЮ ПОСЛЕДСТВИЙ

Как и с планом по работе в условиях чрезвычайной ситуации, необходим постоянный мониторинг и ревизия плана по устранению последствий с целью убедиться в том, что ключевые сообщения были обнародованы и общественность имела возможность с ними ознакомиться. Этот процесс может состоять из:

- Мониторинга
- Получения отзывов – внутренних и внешних
- Оценки
- Пересмотра плана
- Изменений в план
- Утверждения нового плана

## 9.3 ОЦЕНКА И ОБЗОР ОСВЕЩЕНИЯ ЧРЕЗВЫЧАЙНОЙ СИТУАЦИИ

Как только появится время, можно начинать оценку и обзор плана работы в условиях чрезвычайной ситуации. Он может быть разделен на три сферы:

- Обзор внутреннего процесса и процедур
- Обзор отношений с партнерами и общественностью
- Обзор средств коммуникации: предложенные ключевые послы и донесенные ими ключевые послы

На основе оценки и анализа проделанной работы могут быть инициированы соответствующие изменения.

# ГЛАВА 10: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

## 10.1 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Каждая проблема, как правило, имеет решение. Некоторые проблемы уникальны и не могут быть до конца проанализированы, пока не возникнут. Другие проблемы являются универсальными и их можно предвидеть.

## 10.2 РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ И ОЦЕНКА

Важно определить возможные преграды и затруднения и дать знать коллегам и руководству, что они возникли или могут появиться. Как только проблема была устранена, и ей было найдено решение, важно проанализировать, как именно была преодолена ситуация, насколько успешным было решение и нужно ли внести изменения в план для предотвращения подобных ситуаций в будущем.

## 10.3 НЕКОТОРЫЕ ЧАСТО ВСТРЕЧАЮЩИЕСЯ ПРОБЛЕМЫ И ИХ РЕШЕНИЯ

### Проблема:

Интервью уходит от темы и ключевого сообщения, становится агрессивным или базируется на ложных фактах.

### Решение:

Контролируйте интервью, задавая жизненно важные вопросы заранее. Исправляйте ложные выводы и пробелы в знаниях. Возвращайтесь к основным сообщениям.

### Проблема:

Ключевое сообщение содержит слишком много жаргона или статистических данных.

### Решение:

Упростите посыл так, чтобы он был понятен и ребенку. Один из советов – представьте себе, что вы общаетесь с вашими детьми, племянницей или соседским ребенком. Поймут ли эти молодые люди ключевое сообщение? Если нет, упростите его и сообщите СМИ, что дополнительная информация будет доступна по электронной почте или в распечатанном виде.

### Проблема:

Ваш комментарий был записан без вашего ведома, и в последствии транслировался в эфире.

### Решение:

Всегда предполагайте, что все микрофоны включены и работают в прямом эфире. Это так и есть, особенно на пресс-конференциях. Представьте, что как только Вы зашли в студию – независимо, телевидение это или радио – Вас начали записывать. Комментарий мог быть записан непреднамеренно и затем передан в эфир. Бытующее мнение о том, что все записанное без вашего ведома пишется специально, просто неверно.

### Проблема:

Журналист попросил о комментарии или брифинге «не для записи».

### Решение:

Лучше всего отказать. В чрезвычайной ситуации вся информация должна быть донесена до всех средств коммуникации.

### Проблема:

Кризис разрастается и СМИ собираются обнародовать информацию до официального заявления.

### Решение:

Самое важное – донести сообщение первыми и быстро. Опирируйте только известными вам фактами и прямо скажите, если какие-то факты вам неизвестны. Предоставляя информацию и ключевые сообщения как

можно раньше, Вы сможете избежать вакуума, обычно заполняющегося слухами или материалами в СМИ, базирующимися на неправдивой информации.

#### **Проблема:**

Спрос на информацию не утихает – в особенности со стороны международных СМИ.

#### **Решение:**

Запросы нельзя игнорировать. Будьте доступны для СМИ. Заблаговременно подготовьтесь к кризису и закономерному напору СМИ в поисках информации. Подготовьте график работы персонала по схеме **24/7** и предусмотрите разнообразные подходы со стороны различных СМИ, которые, возможно, захотят больше прямого доступа к информации и срочных форм освещения, таких как интервью в прямом эфире в любое время суток. Проведите тренинг по разным типам интервью.

## **ГЛАВА 11: КАК ИСПРАВИТЬ ОШИБКУ**

### **11.1 ВЫЯВЛЕНИЕ ОШИБКИ**

Когда возникает подозрение о допущенной ошибке, сообщите об этом коллегам. Нужно смириться с тем, что случайные ошибки происходят. Не давите без конца на конкретное средство коммуникации, если оно было достаточно ответственно, чтобы исправить важное сообщение.

### **11.2 ИСПРАВЛЕНИЕ ОШИБКИ**

Ошибки в передаче фактов должны исправляться незамедлительно. Тяжело бороться с заблуждением, если общественность длительное время в него верила. Найдите достоверные факты и используйте скоростные средства коммуникации для распространения правильной информации. Это можно сделать посредством электронной рассылки, пресс-конференции или публикации на веб-странице. Конкретные СМИ, такие как радиостанцию или газету, нужно попросить исправить ошибку. Фиксируйте все ошибки во время кризиса для последующей ревизии. Измените процесс работы, если он приводит к ошибкам. Осознавайте и чувствуйте разницу между репортажем о фактах и точкой зрения в новостях. Имейте наготове заблаговременно согласованную стратегию работы с медиа для исправления допущенных журналистами ошибок.

### **11.3 ЧТО ДЕЛАТЬ С «ВНУТРЕННЕЙ» ОШИБКОЙ**

Ошибка может быть допущена и самой организацией, особенно при работе в условиях стресса. Основной спикер должен быть готовым публично объяснить, что была допущена ошибка, и затем описать реальное состояние дел. Как только ошибка была выявлена и исправлена, человека, допустившего ее, нужно уведомить об этом и научить его/ее как избежать действий, приведших к ошибке. Не рекомендуется наказывать человека публично. Но важно сказать аудитории, что как только все обстоятельства будут изучены, будет дана публичная оценка того, что сделано неправильно. Имейте наготове заблаговременно согласованную стратегию работы с медиа для исправления ошибок, допущенных внутри организации.

# ГЛАВА 12: ЗАВЕРШАЮЩИЙ ЭТАП

## 12.1 ОПРЕДЕЛЕНИЕ МОМЕНТА ОКОНЧАНИЯ ЧРЕЗВЫЧАЙНОЙ СИТУАЦИИ И ПОСЛЕДУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Нужно организовать процедуру внутри организации, которая позволит определить, когда план по работе в чрезвычайной ситуации и план по устранению последствий могут быть свёрнуты. С этого момента команда коммуникаций может начать процесс оценки работы на каждом этапе кризиса:

- Подготовки к кризису
- Самого кризиса
- Устранения последствий

Каждый этап чрезвычайной ситуации нужно оценить, используя:

- Мониторинг
- Получение отзывов – внутренних и внешних
- Оценку
- Пересмотр плана
- Изменения в плане
- Утверждение изменений
- Распространение измененного плана
- Тренинг, если он необходим

## 12.2 ОКОНЧАНИЕ ЧРЕЗВЫЧАЙНОЙ СИТУАЦИИ: РАБОТА СО СМИ

Хорошие отношения со всеми средствами коммуникации жизненно важны. Письмо благодарности редакторам или руководителям программ поможет улучшить доверие и определить общие цели. Если возникали проблемы с конкретной организацией из-за ошибки или несогласованности, советуем посвятить часть времени тому, чтобы устранить причину проблемы и прийти к взаимопониманию. Команда отдела коммуникаций может организовать неформальную встречу с медиа и отдельными репортёрами, которые освещали события, и выразить им свою признательность.

## 12.3 ОКОНЧАНИЕ ЧРЕЗВЫЧАЙНОЙ СИТУАЦИИ: РАБОТА С СОТРУДНИКАМИ

Как только работа команды была оценена, можно провести неформальное собрание коллектива. Руководитель департамента может отметить персональные усилия членов команды во время работы в условиях стресса кризисной ситуации. Нужно предоставить сотрудникам возможность высказать свое мнение касательно освещения кризиса: чувствуют ли они, что справились со своими обязанностями и справилось ли руководство. Письменный отчет о работе в кризисной ситуации с подробным описанием успехов и просчетов ее освещения должен быть роздан сотрудникам. Тематика отчета может охватывать:

- Работу по предупреждению кризиса и подготовке к нему
- Полноту плана по работе в чрезвычайной ситуации
- Расписание работы по схеме 24/7
- Донесение ключевых посылов
- Освещение кризиса
- Освещение устранения последствий
- Освещение окончания чрезвычайной ситуации
- Отношения с медиа
- Выявление ошибок и их исправление