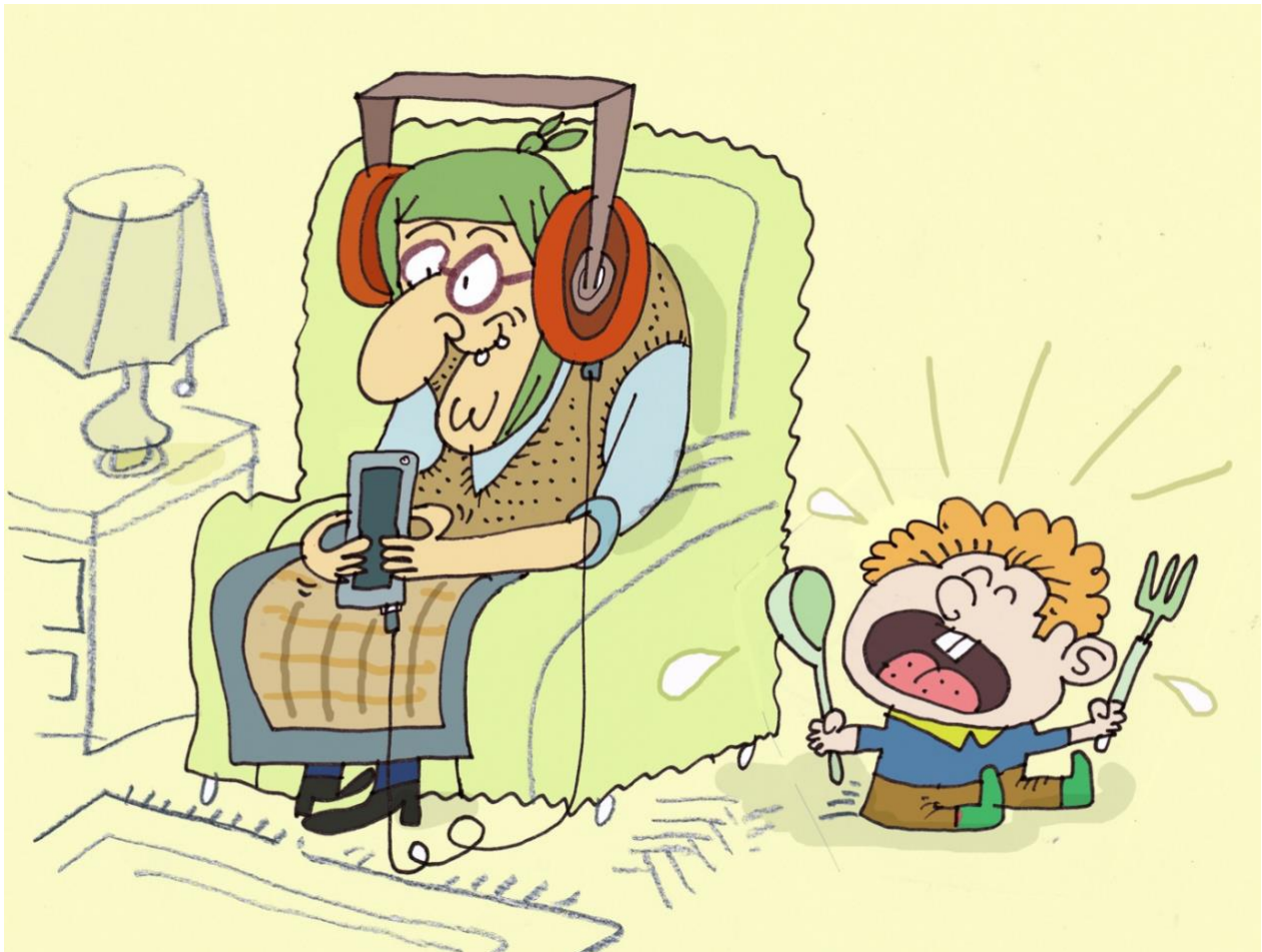


На фокус: Децата на България

Детски политики в България

Наръчник по кризисни комуникации





Автор: **д-р Александър Христов**

Д-р Александър Христов е ПР специалист, доцент в УНСС и преподавател в НБУ. Управляващ партньор е на ПР агенция Параграф 42, председател е на Центъра за анализи и кризисни комуникации. Автор е на четири книги, води редица обучения по кризисни комуникации, гордее се с много реализирани комуникационни кампании. Спи малко, пише и се информира непрекъснато и е убеден, че доброто общуване може да бъде двигател на големи промени в бизнеса и обществото.



Илюстратор: **Ивайло Нинов**

Ивайло Нинов е всепризнат майстор на шаржирания портрет. Публикува карикатури в пресата от 1978 г. във вестниците „Стършел“, „Поглед“, „Антени“, „Вечерни новини“ и много други. Участвал е в многобройни телевизионни и радио предавания, журита на национални и международни изложби. Заедно с Анри Кулев и Доньо Донев участва в документалния филм на БНТ „Големите“ (2002 г.), посветен на най-големите имена в историята на българската карикатура. Илюстрирал е многобройни книги за деца, между които романът „Сламено сираче“ от Георги Мишев (изд. „Егмонт България“, 2004 г.), „Въпроси в зоопарка“ на Георги Константинов (изд. „Хайни“, 2005 г.), „Последната хитрина на лисицата“ от Марко Ганчев (изд. „Егмонт България“, 2009 г.).

Наръчникът е създаден по проект „На фокус: Децата на България“, който се осъществява с финансовата подкрепа на Фондация „ОУК“.

Кратко въведение

Децата са нашето бъдеще – това не е толкова клиширан израз, а сбор от желанието и задължението да полагаме усилия, насочени към осигуряването на добра среда за живот за всички малчугани.

И понеже публичната среда по темата за детските политики в момента е изключително силно нажежена с дискусии по най-различни теми, а много от случаите с деца бързо се превръщат в новини, има ясна необходимост от по-добро управление на комуникацията.

Настоящият текст цели именно това – в ситуация, в която кризите възникват и се разрастват бързо, да даде арсенал на хората, които комуникират, да го правят по-ефективно. И ако този наръчник по кризисни комуникации косвено допринесе за това децата в страната ни да живеят по-добре заради подобрени политики и разбирателство в обществото по ключови въпроси, целта му ще бъде постигната.

Темата за децата в публичното пространство

През последните години непрекъснато се убеждаваме колко съществена е темата за децата в публичното пространство. Битова случка или промяна в законодателство – всичко това, особено ако е обект на дискусии, предизвиква неимоверно бурни обществени реакции. Те се изразяват както в многобройни публикации и излъчвания в медиите, така и в активност в социалните мрежи.

Съществена част от дискусиите се въртят около обновената Национална стратегия за детето. Като правило тя се основава на философията, че развитието и подкрепата към децата следва да бъдат насочени към развитие на компетентности, необходими за живот през 21 век. Постигането на това изисква развитие на компетентностите на възрастните – родители и близки, както и на професионалистите, работещи с деца в рамките на съответните системи, а също и секторни и междусекторни политики, отговарящи за тяхното ефективно прилагане.

Факт е обаче, че именно дискусиите около стратегията предизвикаха много и разнопосочни обществени реакции. Това, заедно с други големи обществени противоречия като протестите на майките от „Системата ги убива“, а също и редица отделни случки, превърна темата за децата и това как трябва да се грижим за тях, в нещо болезнено и пълно с противоречия, емоции и напрежение.

Всичко това показва състояние на една тлееща перманентна криза, която трябва да бъде управлявана непрекъснато. Положението в общественото пространство е достатъчно тежко, някои въпроси са буквално като оголен нерв. Особеностите на средата влияят съществено върху това как трябва да се комуникират определени политики, защото се очаква да се сблъскат с бурни обществени реакции.

Какво показва един бърз анализ на средата?

Първо, налице е сблъсък между някои, меко казано, остарели схващания за това какво трябва да бъде отношението към децата и по-прогресивни виждания. Вторите се доказват като успешни, но пък първите се интерпретират като „традиции“ и това е изходна точка за атаки, като тук се намесват дори и християнските ценности. Тези атаки идват отляво и отдясно на политическия спектър, обединяват ги популистките нагласи.

Второ, разминаванията са свързани както с децата в семейна среда, така и с грижите за тях като цяло. И това има различни проявления – от негласното споразумение „всичко, което става в едно семейство, си е тяхна работа“, до образованието и възпитанието на децата.

Трето, напрежението в обществото и в публичната сфера е сериозно – и то се усилва от това, че „традиционалистите“ са по-шумни и по-гръмогласни в защитата на тезите си, докато привържениците на по-прогресивните виждания като че ли говорят по-неясно. Техните послания по-трудно успяват да пробият.

Четвърто, вниманието в социалните мрежи и медиите не е еднакво към тези, които са „за“ и тези, които са „против“ някои нови политики за децата. Базисен преглед на публикациите за периода от началото на 2019 г. до средата на 2020 г. показва нещо много симптоматично. По отношение на материалите в медиите, свързани със Стратегията за детето, 54% отразяват позиции на нейните противници, а едва 12% - на поддръжниците. В социалните мрежи дисбалансът е още по-сериозен – има много групи, обединени около организации или просто такива от типа „не на...“

И пето, темата е изключително силно политизирана.

По всичко личи, че комуникацията на детски политики, каквито и да са те, ще трябва да се съобразява с тази ситуация още сравнително дълго време. Поради това е важно да се познават принципите на комуникациите в един такъв кризисен режим, за да може политиките да се случват максимално ефективно.



Информация и дезинформация

Като правило при всяка тема, която се характеризира с високо обществено напрежение, информацията се разпространява доста по-бързо и лесно сред хората. Проблемът е, че със същата скорост и интензитет, даже с още повече, се разпространява и дезинформацията.

Иначе казано, информацията и дезинформацията са като скачени съдове. Колкото повече нараства едното, толкова повече се увеличава и другото. Затова по-важният въпрос е как тези процеси да бъдат управлявани.

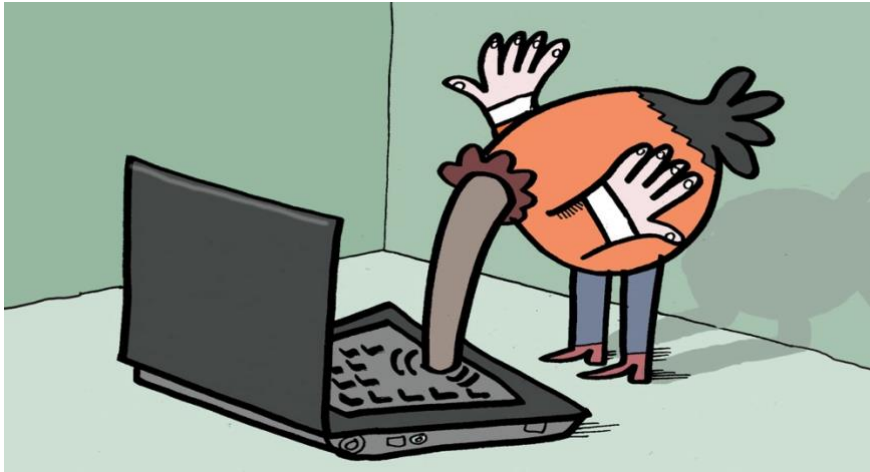
Какво всъщност е дезинформация? Накратко, това са неверни твърдения или факти, разпространявани умишлено. Тоест:

- Може да става въпрос както за откровени неистини, така и за неверни интерпретации
- Трябва да има умисъл от това – разпространението да носи ползи на човек или организация.

Поради това тук трябва да бъдат изключени тези, които разпространяват неистини например в социалните мрежи, просто защото са повлияни от някого или имат своя собствена лудост. А и някои хора не са способни – или нямат желание и намерение – да разграничават фактите от мненията в публичното пространство. Те са жертви, а не дезинформатори, въпреки че на практика са се превърнали в рупори.

В областта на детските политики, като типична тема с голям обществен интерес, дезинформацията не е малко. Смело казано, в тази ситуация тя е нещо нормално. И върви по няколко основни тематични линии:

1. „Ще ни вземат децата“ – това на практика е опростяване, раздуване и изкривяване на политиките, свързани с извеждане на деца извън семействата с цел да бъдат предпазени. Основен антигерой тук е Норвегия и тяхната служба Барневернет (Barnevernet), която не е като да не подхранва критиките срещу себе си.
2. „Джендъри“ – някои от нещата, свързани с разбиране за пола, влеченията и сексуалността също биват хиперболизирани и по този начин докарвани до нещо невярно и далечно от документите и вижданията.
3. „Соросоиди“ – тук обект на атака и на дезинформация са някои граждански организации, които инициират и провеждат различни политики, включително и такива, свързани с децата. Основните обвинения са свързани с източниците на финансиране, откъдето идва и пренебрежителното название.
4. „Ще ни чипират“ – тук вече попадат разнообразни и напълно хетерогенни конспиративни теории, имащи близко или по-далечно отношение към децата.



В тази връзка, когато се говори за информация и дезинформация в областта на детските политики, се намираме в ситуация, позната в комуникационните науки като „спирала на мълчанието“. Това е концепция, изведена преди доста години от Елизабет Ноел-Нойман, според която хората, които поддържат мнение по даден въпрос, противоположно на господстващото (включително и в медиите и в социалните мрежи) от един момент нататък започват да предпочитат да мълчат и да не го изразяват.

Основният мотив за това е свързан със страха от социална изолация и, както се твърди, от несъзнавания стремеж за достигане до общо съгласие. Така те попадат в една своеобразна спирала, която ги завлича надолу и ги изолира от други хора, които може и да споделят тяхното мнение. Този конформизъм всъщност създава погрешното впечатление, че в медиите и в социалните мрежи битува една основна гледна точка, а действителността по отношение на мнението на хората е по-различна.

Как е необходимо да се противодейства на дезинформацията? Няколко са основните подходи.

1. Дезинформацията се бори с информация. Колкото повече официални данни, изказвания на авторитети, мнения на експерти и позиции на организации и институции има, толкова повече намаляват шансовете за разпространение на неверни и злоумишлени твърдения. Винаги ще има хора, които ще им вярват, но колективният разум има шанс да надделее. И колкото по-активно се случва разпространението на такава информация, толкова повече публичното пространство ще е наситено с нея.

2. Лъжата трябва да бъде посочена и отхвърлена. Ако бъде оставена да живее и да се разпространява, по-късно много трудно ще бъде изкоренена. Затова ангажираните специалисти трябва силно и аргументирано да оборват неверните твърдения, при това с темпо, което съответства на разпространението на дезинформацията.

3. Фактите трябва да бъдат извеждани напред, защото притежават неимоверна сила. Мненията могат да бъдат оборвани, поставяни под съмнение, свързани

с източника, който ги извява. Докато фактите могат да бъдат проверявани – и именно в това се състои въздействащата им сила. Те живеят и дават възможност на всеки да си състави информирано мнение.

4. Авторитетите в комуникацията са важни. Лекарите, социални работници, известни личности и общественици – това са хора, които притежават професионален и функционален авторитет, поради което изреченото от тях предизвиква повече доверие. Когато даден човек иска да се информира по дадена тема и с просто търсене в интернет види кои са хората, които поддържат определена теза и кои я отхвърлят, достатъчно лесно може да си формира позиция кое е информацията и кое – дезинформацията.

Управление на кризи – принципи и етапи

В съвременния свят се приема, че кризите са очаквано предизвикателство. Това означава, че нараства вероятността от тяхното възникване и развитие, както и от негативните последици от тях – както по отношение на бизнеса и политиката, така и свързани с чисто имиджови негативи.

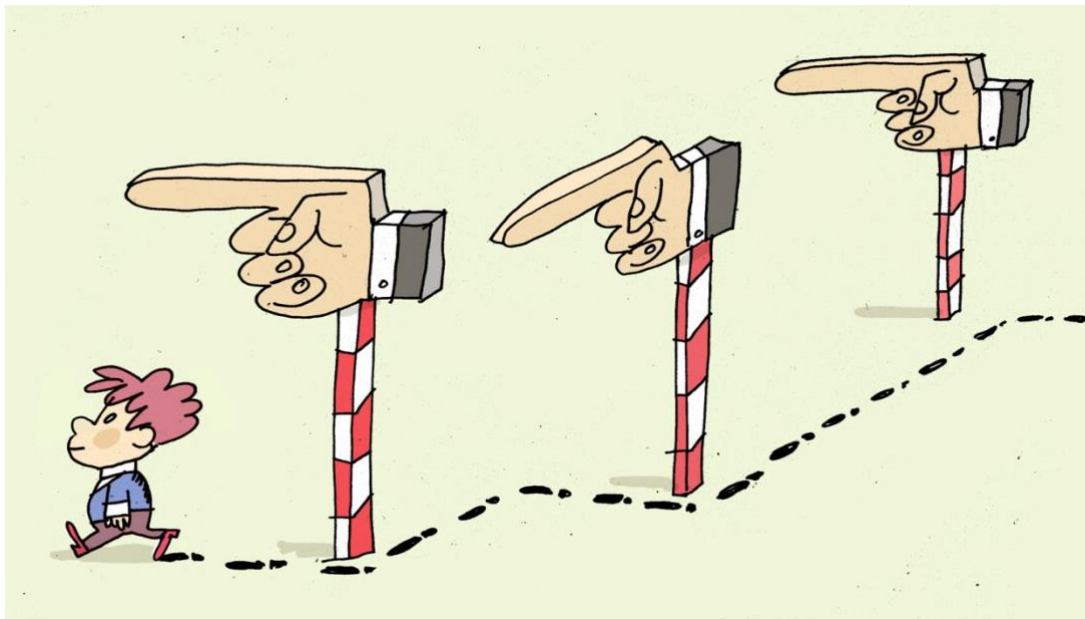
Съвременната публичност

Информационната среда също достатъчно силно допринася за развитие на кризите – няколко са особеностите на публичното пространство, които благоприятстват тези процеси.

Първо, развитието на социалните мрежи ускорява процесите и разширява достигнатите аудитории. В момента активните граждани ползват по много канали, което прави така, че информацията се разпространява неимоверно бързо. Това намалява времето за реакция.

Второ, вече „всеки е журналист“. Всеки има възможността да изкаже своето мнение и това мнение – обосновано или не – да достигне до голяма група от хора и дори да окаже влияние върху тях. Разбира се, срещу правото на изказване на позиция стои правото на други хора да я оценят или оборят, което прави разпространението на информацията още по-бурно.

И трето, преди кризите възникваха и се развиваха около определена случка или факт. Сега, заради развитието и особеностите на информационната среда, самата липса на комуникация е предпоставка за възникване на кризи. Примерите от всички сфери на бизнеса и политиката през последните години са много.



Принципи в управлението на кризи

Всичко това променя съществено плоскостта на съвременното управление на кризи. Професионалистите, които трябва да се справят с тях, са изправени пред, меко казано, интересни предизвикателства и тук действат няколко основни принципа.

1. Лъжата е недопустима. Това е валидно за живота и комуникациите въобще, но в кризисна ситуация всяко твърдение има шанса да бъде проверявано под лупа и лъжата още по-лесно може да бъде разкрита.

2. Предварителната подготовка е безценна. Както се казва, тук действа правилото на петте „п“ – предварителната подготовка предотвратява провала на представлението (понеже става въпрос за кризи, последното „п“ по-скоро трябва да бъде изключено, твърдението пак ще е вярно). Във всички случаи колкото по-голяма част от работата сме свършили предварително, толкова по-голяма е вероятността да реагираме адекватно. Подготовката може да включва:

- Преодоляване на нагласата „това няма как да ни се случи“
- Очаквания откъде може да възникне криза – оценка на рисковете
- Подготовка на екипа
- Преценка за позициите на организацията
- Разработване на сценарии и планове за действие
- Изготвяне на текстове за медиите и социалните мрежи, които да бъдат използвани в случай на нужда

3. Локализацията е ключова. Какво означава това? Всяка криза има своя обхват и мащаб на разпространение. Основната задача на специалистите, които управляват такива ситуации, е да поддържат комуникацията в каналите, в които тя вече се е развила и по възможност да не позволяват тя да прелее навън. Ако дезинформацията се случва в един или два новинарски сайта,

управляваме комуникацията с тях, не пускаме прессъобщение до всички медии, така че дори хората, които не знаят за случая, да разберат за него. Същото важи и по отношение на социалните мрежи. Разбира се, има кризи, които се разпространяват бързо и навсякъде, при тях локализацията е невъзможна, но във всички останали случаи ключов момент е да се ограничи периметъра на разпространение.

4. Паниката е разрушителна. Метафорично казано, най-заразното нещо в света не е някой актуален или по-стар вирус, а паниката. Тя има способността да обхваща много хора за кратко време, особено в случаите, когато идва отгоре надолу – от мениджмънта към специалистите, които се занимават с оперативните дейности. Решенията, взимани под нейно въздействие, често са или прибързани, или неадекватни. Точно поради тази причина по време на криза, когато трябва да се действа осмислено и хладнокръвно, паниката може да бъде много разрушителна и трябва да бъде поставена под контрол – тези, които управляват комуникациите, не бива да дават никакви сигнали за обърканост или извънредно възмущение.

5. Официалните канали са критично необходими. Собствените медии на компанията и организацията при криза (сайт, фейсбук страница, YouTube канал и други) носят едно безценно предимство – дават възможност за изпращане на послания, без, поне в началото, да се налага да отговаряме на въпроси. Макар че дигиталните канали като правило са изключително подходящи за двупосочна комуникация, в началото на една криза те могат да бъдат използвани като трибуна за официална информация, която евентуално да се разпространи по-нататък в медиите. При това – без да се влиза в дискусии. Разбира се, разработването на добри официални канали с прилична аудитория трябва да бъде свършено много преди възникването на проблем, за да могат да съберат доверие. Това е капитал, който се отплаща по време на криза.

6. Заинтересованите страни трябва да бъдат информирани. Всички от екипа на организацията, органи на властта, засегнатите страни и техните близки и роднини трябва да бъдат в течение и информацията да достига до тях приоритетно. Причината? Те могат да разпространяват своите позиции и виждания, медиите често търсят мнението им. И ако те не са добре информирани, това може да бъде предпоставка за изкривявания.

7. Демонстрацията на съпричастност е важна. По време на криза, включително и в сферата на детските политики, действа презумпцията за виновност. Дадена организация, изпаднала в кризисна ситуация, изначално е поставена в положение да дава обяснения и да предоставя решения. И най-добрият начин в началото да управлява публичността е да покаже съпричастност – към пострадалите, към наранените, към обществото. Нещо много важно: демонстрацията на съпричастност не е равнозначна на поемане на вина или отговорност. Тя звучи като „разбираме значимостта на случилото се, съпричастни сме към болката на пострадалите, ето какво трябва да се направи“.

8. Извиненията – внимателно. От една страна, извинението е начин да се свали напрежението в комуникацията. От друга – то не може просто да остане да виси

във въздуха, трябва да има някакви последици. Поради това трябва към тях да се прибягва с необходимата трезва преценка.

9. Никакви обвинения към медиите и обществото! Често срещата грешка е да се отправят атаки към хората, които разпространяват невярна информация, към медиите, да се твърди, че „сме жертва на несправедливи медийни атаки“. Това е крайно погрешна постановка и често само усложнява ситуацията. Защо? Много е просто – хората са реципиенти на крайната информация, а медиите като канал за достигане до тях трябва да бъдат превърнати в съюзници. Не е адекватно някой да бъде обвиняван, че не е информиран или е подведен – това създава защитна реакция пред посланията на организацията, което може да бъде фатално.

Оценка на риска. Етапи на една криза

Важен момент при управлението на кризи е оценката на риска и потенциала за разгръщане. За да се направи адекватна оценка, е необходимо да се дадат отговорите на някои важни въпроси:

- Колко бързо тече разпространението на информацията?
- Има ли отразявания в много и в разнородни медии?
- Каква е ситуацията в социалните мрежи – има ли много споделяния в разнородни страници и групи?
- Има ли преобладаващи настроения против компанията или организацията?
- Доколко е налице възможността да се отрази негативно върху имиджа, дейността и други?
- Има ли призови за активни действия?
- Съществува ли напрежение вътре в организацията?

Като правило, една криза се разгръща в няколко основни фази:

1. Появява се факт или се случва негативно събитие
2. В медиите и в социалните мрежи се появява информация за този факт или събитие
3. Информацията се разпространява – това се случва толкова по-бързо, колкото по-важна и обществено значима е темата
4. Организацията реагира на кризата, започват действия за разрешаването и комуникация
5. Кризата се овладява, в медиите и в социалните мрежи информацията намалява
6. Организацията трябва да предприеме следващи действия, за да затвърди справянето с кризата и за да капитализира постигнатата публичност

Достатъчно често последната фаза се пропуска. Приема се, че веднъж щом кризата е приключила, трябва да се успокоим. Това обаче е или измамно усещане за спокойствие, или пропусната възможност. Със сигурност краят на кризата трябва да бъде начало на промени в организацията и капитализация на постигнатата вече публичност.

И все пак, най-важният принцип при комуникации по време на криза си остава откритостта. Той комбинира голяма част от нещата, споменати тук, показва отговорността на организацията и хората и създава всички предпоставки кризата да премине по-безболезнено.



Стратегия в кризисните комуникации

Създаването на ясна стратегия за кризисни комуникации е най-важната предпоставка дейностите да бъдат реализирани успешно. Тя обхваща комуникациите преди, по време и след криза – с всички засегнати страни, вътрешни и външни публики, с цел подпомагане преминаването през кризата, опазването на живота, намаляване на вреди и щети, съхраняване и повишаване на имиджа на организацията.

Антикризисен комуникационен план

Изграждането на стратегия започва още преди началото на една криза с подготовката на така наречения антикризисен комуникационен план.

Какво представлява този план? Това е колкото е възможно по-подробен документ, който може да включва:

- Въведение – принципи и ценности на организацията, които остават неизменни по време на криза
- Описание на сферите, където може да възникне криза

Наръчникът е създаден по проект „На фокус: Децата на България“, който се осъществява с финансовата подкрепа на Фондация „ОУК“.

- Анализ и оценка на рисковете – и определяне на вероятността за възникване
- Процедури: сформирание на кризисен щаб и определяне на специалистите, които ще участват в него
- Процедури: определяне на говорител и роля на ръководството
- Процедури: задължения и отговорности на екипа
- Примерни текстове за медиите и за социалните медии

Целеви публики

Стратегическата част от управлението на кризисни комуникации включва и определяне и избор на целеви публики – това са хората и групите от хора, към които ще бъде насочена комуникацията. Това може да стане както предварително (доколкото е възможно и реалистично), така и след възникването на кризата.

Важно е целевите публики да бъдат дефинирани колкото е възможно по-подробно – не само като групи, а и с техните личностни, демографски, социално-икономически и поведенчески характеристики. Например какви са разликите в нагласите им към семейството в зависимост от възрастта и социалната група, към която принадлежат, дали вярват в конспиративни теории и други. Това дава важни предпоставки за правилното формулиране на посланията.

Целеви публики могат да бъдат:

- Засегнати публики
- Служители в организацията
- Представители на държавната и местна власт
- Граждански организации
- Представители на медиите
- Неформални групи за натиск и лидери на мнение
- Други, в зависимост от ситуацията – родители, хора с увреждания, работещи, студенти и т.н.

Трябва да отбележим, че на практика не съществува публика, наричана „широката общественост“ или с друга подобна формулировка, реферираща към голяма хетерогенна група от хора. Широката общественост включва различни хора с понякога драматични разлики в отношението към даден въпрос. Затова те трябва да бъдат колкото е възможно по-добре дефинирани, за да се прецизира максимално добре комуникацията към тях.

Изключително важно е по време на криза целевите публики да бъдат подредени по приоритети, съответно информация да бъде предоставяна по този ред. И колкото и медиите да натискат да получат повече данни, те стоят сравнително назад в редицата. Ето как се подреждат приоритетните публики при криза:

- Пострадали и техните близки
- Вътрешни публики
- Институции и регулаторни органи

- Публики в социалните мрежи – собствени канали
- Медиите и представителите на медиите

Комуникационно послание

В основата на всяка комуникация стои това, което човек или организация иска да предаде като информация на публиките. Това е валидно за всяка ситуация, но при криза формулирането му е ключов приоритет.

Накратко, комуникационното послание е това, което организацията казва на гражданите и впечатлението, което иска да остави у тях. То трябва да отговаря на следните условия:

- Да бъде ясно и еднозначно
- Да привлича вниманието
- Да съответства на ценностите, политиките и идентичността на организацията

Посланието трябва по възможност да се събира в едно изречение, а подробностите вече са обект на по-нататъшни пояснения. Едно добро комуникационно послание по време на криза например може да бъде „вярваме в силата на семейството и правим всичко, за да им помогнем при отглеждането на деца“. Или: „ранното сексуално образование е фактор за развитие на личността“.

Напоследък изразите „опорка“ или „опорна точка“ придобиха сериозно разпространение, при това тяхната употреба е съпроводена с негативна конотация. Смята се, че това представлява твърдение или комплекс от твърдения, които биват изказвани в медиите и в социалните мрежи по указания от някого, например партийна централа или организация, провеждаща определена деструктивна политика. Думата „опорка“ в сферата на детските политики в страната ни се свързва с пропагандни техники на различни консервативни или либерални кръгове, борещи се за информационно надмощие.

Истината е, че това не е по-различно от формулирането на комуникационно послание. И когато то е истинно, разпространението му по много канали дава така необходимата консистентност на комуникацията. С две думи – опорките са полезни и трябва да бъдат използвани, стига да не подвеждат.

Говорители и говорене

Говорителят или говорителите са представителите на организацията, които са оторизирани да осъществяват комуникацията в медиите и в социалните мрежи по време на криза. И по-важното – да дават публична информация. Често говорителите са ПР специалисти, тъй като те така или иначе са обучени да общуват по този начин.

Говорителят се определя предварително, още с подготовката на антикризисния комуникационен план или при възникване на кризата трябва да отговаря на следните изисквания:

Наръчникът е създаден по проект „На фокус: Децата на България“, който се осъществява с финансовата подкрепа на Фондация „ОУК“.

- Умее да комуникира с медии и публики
- Умее да издържа на натиск
- Може да влияе върху взимането на решение
- Притежава експертен профил и авторитет

Този специалист е отговорен за подготовката и разпространението на първото изявление на организацията – това е първата информация, която е предназначена за публично разпространение, било то в медиите, в социалните мрежи или като интервюта. Важни принципи при първото изявление са:

- Говорим ясно и конкретно
- Даваме ангажменти (ако е възможно) и проявяваме намерение за справяне с проблема
- Не бива да очакваме, че ще излезем от ситуацията
- Следваме ключовите послания
- Не бива да импровизираме
- Важно е да бъдем готови за абсолютно всякакви въпроси и/или обвинения

Това насочва вниманието и към необходимата стилистика на говоренето по време на криза. Какви са препоръките тук?

- Да познаваме добре аудиторията
- Да бъдем уверени и последователни
- Да бъдем искрени
- Да говорим точно и ясно
- Да слушаме внимателно
- Да очакваме обратна връзка

Вече стана въпрос, но е важно да се подчертае, че е добре да се използват максимално прости и ясни послания със силен информационен или емоционален заряд. И още – говоренето в различните канали трябва да бъде консистентно, да създава едно общо впечатление, а не да се променя в зависимост от особеностите на ситуацията.

Като част от добрата комуникация по време на криза е подходящо да се поемат конкретни ангажменти за справяне със ситуацията или следващи действия. В началото на една криза това понякога е невъзможно, но при това положение действа правилото, че можем да заявим „ангажмент за поемане на ангажмент“. Например „ще направим разследване, въз основа на това ще предприемем мерки и ще ви информираме.“

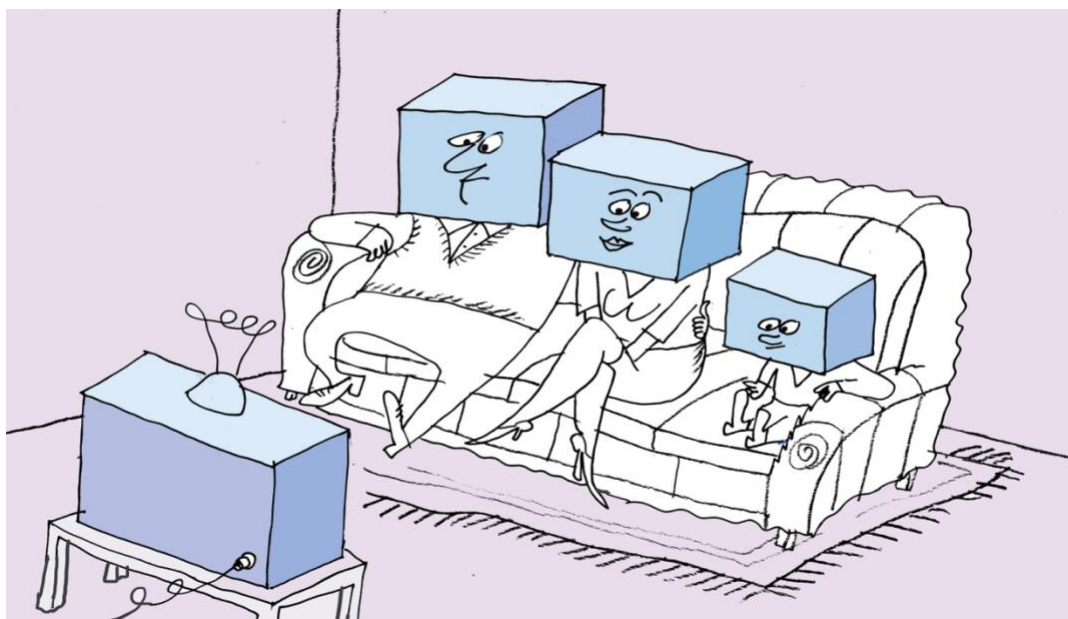
Формулирани са и три основни стратегии при говоренето в кризисна ситуация.

1. Смекчаване. Това е най-честата първа фаза. Ако организацията е допуснала грешка, прави признание и се опитва да смекчи последиците. Могат да бъдат поднесени извинения, че е било случайно, да се намали значимостта, като се каже, че е за първи път или че е изолиран случай и ще се предприемат мерки за намаляване на вредите.

2. Опровергаване. Препоръчва се когато е абсолютно сигурно, че организацията не е въввлечена и основно при лични нападки. Тук участието се

отрича директно, разкрива се кой е виновен, възможно е да се влезе в директна конфронтация с хората, които обвиняват.

3. Оттегляне. Това е финалната фаза, при приключване на кризата. Когато е подходящо, се поднасят извинения и се осигуряват компенсации, показват се и се комуникират предприетите мерки, така че подобни негативни ситуации да не бъдат допускани повече.



Комуникационни дейности

Управлението на комуникацията по време на криза обединява богат комплекс от дейности, които на всичкото отгоре трябва да бъдат реализирани в малък отрязък от време. Поради това е необходима мобилизация и добра организация, а комуникацията в публичното пространство се случва основно в медиите и в социалните мрежи.

Работа с медиите

Без да разчитаме на бърз резултат, основното правило при работата с медиите е, че трябва да ги превърнем в съюзници. Как? Чрез отговорна и навременна комуникация, диалог, може би не в първоначалния етап, а също и с предоставяне на съдържателна информация.

Освен това комуникацията с медиите трябва да бъде изпреварваща. Какво означава това? Доколкото е възможно, организацията първа трябва да повдига определени въпроси, подготвяйки и изпращайки релевантна информация. По този начин тя ще е в състояние да води комуникацията в определена посока и това да улесни комуникацията по време на криза.

Най-важният принцип тук е, че управлението на работата с медиите по време на криза означава не да отговорим на въпросите, а възможност да изявим комуникационните послания. Иначе казано – използваме въпросите и интереса на медиите, за да кажем това, което сме решили. Затова може да се заяви ясно, че успешната комуникация с медиите е message driven, а не question driven.

Факт е – не можем да контролираме журналистите и техните въпроси. Но можем да контролираме това, което казваме и никога не споменаваме нещо, което не искаме да видим публикувано или излъчено.

Основните инструменти за работа с медии, които използваме по време на криза, могат да бъдат:

- Прессъобщение
- Изявление или открито писмо. За разлика от прессъобщението, то може да не бъде построено като новинарски текст, важно е обаче да съдържа ясни послания
- Интервю и телевизионно участие – за това е необходима доста сериозна подготовка, но пък е отлична възможност за представяне на комуникационните послания
- Среща с медии – прави се в краен случай, само когато кризата е ескалирала достатъчно много. И тук добрата подготовка, особено по отношение на въпроси и отговори, е ключова.

Поддържането на добри отношения с медиите по принцип все пак си остава най-важната предпоставка за ефективното управление на кризисни ситуации. Контактите осигуряват нещо безценно – възможността медиите лесно да стигнат до организацията и да получат бързо мнение от нея. Кое то осигурява присъствие на нейната гледна точка още от самото начало.

Комуникация в социалните мрежи

Социалните мрежи са комуникационен актив – включително и личните профили на хората, ангажирани с дейността или организацията. В зависимост от целите и ситуацията, те позволяват едностранна комуникация или диалог.

Факт е обаче, че по време на криза в социалните мрежи се излива неимоверно количество хейт. Доколкото е възможно и смислено, това трябва да бъде управлявано. Какви са възможностите? Разделяме дейностите в социалните мрежи на две групи:

- Комуникация в собствените канали
- Комуникация в групи, форуми и други

В собствените канали е важно по време на криза информацията да бъде актуализирана непрекъснато, да бъдат публикувани всички актуални промени и отговори на въпроси.

В останалите канали – там нещата са по-сложни и определено по-драматични. Обикновено срещу организацията в криза се публикуват всевъзможни негативни мнения или твърдения и това трябва да бъде управлявано. И все пак

– по време на криза управлението на дискусии и отговори на коментари онлайн (в практиката за това се утвърждава понятието community management) е свързано с градивни действия и стремеж за намиране на решения. Няколко са основните принципи тук.

1. Ясно трябва да бъдат разграничени коментарите по същество и коментарите по принцип. Първите съдържат факти или обосновани твърдения, могат да бъдат наречени полезни негативни коментари, а вторите – общи или принципни констатации или просто хейт). Дават се отговори само на първите, приема се, че влизането в разговор с хора, които отправят общи обвинения, измества посоката на дискусията и създава безпредметен диалог.

2. С комуникацията в социалните мрежи е важно да бъде оказано влияние не само (или не толкова) върху авторите на коментара или хейтърите, а върху всички, които ще си причинят да изчетат дискусията. Иначе казано – търсим начин да повлияем върху аудиторията, която да остане с впечатление, че организацията управлява добре кризисната ситуация.

3. Управлението на недоволството се случва с факти и аргументирани отговори, с позоваване на авторитети и където е възможно – с документи. Емоционалните излияния често могат да навредят. Позициите трябва да имат ясна логическа постройка и да убеждават, а не да дават оценка.

4. Важно е да се направи така, че да бъде изявена информация, която ще обогати хората информационно. Иначе казано, комуникацията в социалните медии – а и комуникацията по принцип – трябва да бъде колкото е възможно по-съдържателна.

5. Всички коментари трябва да е ясно от чие име излизат. Ако е от позиция на организацията, тя трябва да застане с името си зад това. Ако е от даден човек (личен профил), трябва да става ясно дали е обвързан по някакъв начин с тези, които са засегнати от кризата. Анонимни коментари не се допускат, а принадлежността и обвързаността трябва да бъде заявена. В социалните мрежи всичко може да бъде разкрито изключително лесно и рискът не си заслужава.

6. Никакви компромиси към лични обиди, език на омразата, директни нападки и призови за насилие. Ако такива се случат, спокойно можем да използваме всички функционалности за докладване и заличаване, които предоставят социалните мрежи.

Справяне с тролове

И накрая, няколко думи за троловете – тези видимо опасни, но всъщност не особено влиятелни писачи на мнения в социалните мрежи и форумите.

Най-важното тук е да се направи разлика между обикновен хейтър – човек с името и профила си, който дава негативни коментари, и трол – което е платен или провокиран коментатор.

Точно поради това, че не са автори на мнения, троловете най-често дават емоционални и слабо аргументирани коментари. Ефективността им е доста ниска – като правило те втвърдяват привържениците на дадена идея, но имат слабо влияние върху останалите.

Поради това справянето с троловете не би трябвало да среща кой знае какви затруднения – те просто трябва да бъдат разкрити и отново да се ползват всички функционалности, които да доведат до тяхното заличаване и премахване на техните мнения.

Казваме, че да използваш тролове в комуникацията в социалните мрежи е като да кихнеш в пепелник – цапаш себе си, опонента и цялата среда.



Обобщение в 10 точки

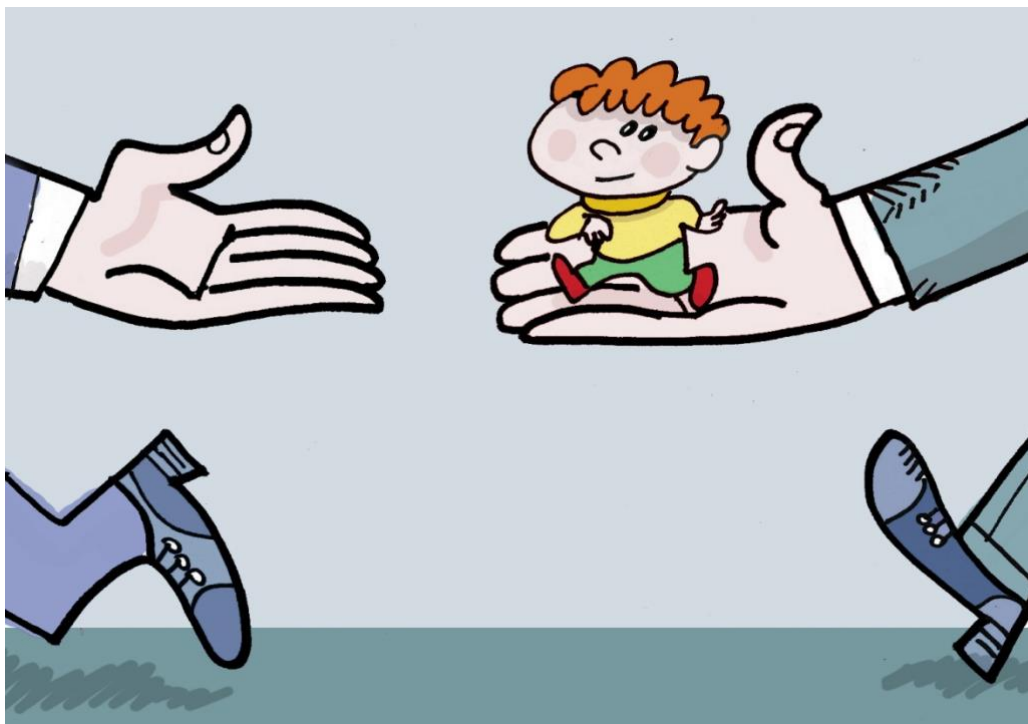
Управлението на кризи винаги е тема с продължение, постоянно се случват усъвършенствания на практиките, които водят до преосмисляне на някои от дори основните постановки. Настоящата пандемична ситуация, прераснала в глобална криза, показва още веднъж потвърждава това.

Именно поради това, когато говорим за кризисни комуникации, смятам заключението за неработещ формат. И тук вместо това предлагам едно кратко обобщение на основните постановки в 10 точки.

1. Кризите са нещо, което се случва все по-често и трябва да ги очакваме. Не става въпрос дали ще настъпят, а как да сме подготвени, за да ги управляваме по-добре.
2. Разпространението на дезинформация, лъжи и конспиративни теории и други не може да бъде спряно. Но то може да бъде съществено компенсирано – с надеждна добре осмислена информация. Мълчанието не е злато, то е пагубно.
3. Медиите и социалните мрежи все още са голяма сила, но не трябва да бъдат обвинявани, че раздухват проблеми. Вместо това те трябва да бъдат превърнати в съюзници.
4. Трябва да знаем какво говорим и да го кажем просто, ясно и с емоционален заряд. В криза не е добре да даваме хиляди гледни точки, а да сме уверени и консистентни в комуникацията.
5. Кризата е изпитание. Важно е обаче да направим така, че да минем през него въоръжени с аргументи и хладнокръвно, без да изпадаме в паника или да си изпускате нервите.
6. Стараем се да запазим позитивното говорене – което е свързано с решения, ясни интерпретации и ангажименти.
7. Показваме съпричастност – все пак е криза, някой е понесъл определени негативи. Съпричастността и извиненията са начин да смъкнем напрежението и да пробием по-ефективно с нашите комуникационни послания.
8. Управлението на недоволството в социалните мрежи се основава на принципа на уважение към личността и стремеж за намиране на решение.
9. Добрата комуникация с медиите е message driven, а не question driven. Използваме въпросите на журналистите, за да изявим комуникационните си послания, а не просто да им отговорим.
10. Лъжата е недопустима.

И тук не става въпрос единствено за морал. Ефективното управление на кризи означава стъпки към едно по-добро общество.

На фокус: Децата на България



Този наръчник по кризисни комуникации е част от проект „На фокус: Децата на България“, който Българското училище за политика „Димитър Паница“ осъществява с подкрепата на Фондация „ОУК“. Проектът има за цел да даде необходими знания и умения на хората работещи с и за децата от всички региони на България, както и да запознае настоящите политически и граждански лидери на страната ни с актуалните проблеми на българските деца, за да търсят те варианти за тяхното решаване.

 **OAK**
FOUNDATION

www.schoolofpolitics.org


Българско
училище за политика
„ДИМИТЪР ПАНИЦА“
Нов български университет

Наръчникът е създаден по проект „На фокус: Децата на България“, който се осъществява с финансовата подкрепата на Фондация „ОУК“.