

КОМУНИКАЦИЯ ПО ВРЕМЕ НА КРИЗА

Практически наръчник за директори
и училищни ръководства

*Настоящият наръчник е изготвен по програма
Академия за лидери в образованието
към Фондация „Америка за България“*

Най-често казваната реплика по отношение на кризите. И основната причина голяма част от училищните ръководства и екипи да са изцяло неподготвени, когато ги връхлети криза.

Ако има нещо, за което можете да сте напълно сигурни, то е, че и вашето училище ще изпадне в ситуация на криза.

Причината за това е проста – кризите обикновено идват от области, които са извън нашия контрол. Това с особена сила важи за училището, което е съсредоточие на страшно много интереси и движещи сили - и в което дори от най-малката искра може да лумне неудържим огън.

ТОВА НЯМА ДА СЕ СЛУЧИ НА НАС!

Достатъчно е например недоволен родител да се окаже братовчед с репортер от „Господари на ефира“... представихте си го, нали?

А най-тъжното е, че няма нищо, което да можете да направите, за да предотвратите или дори да предвидите тези кризи.

НО ИМА МНОГО НЕЩА, КОИТО МОЖЕТЕ ДА НАПРАВИТЕ, ЗА ДА СЕ ПОДГОТВИТЕ!

Затова и създадохме този кратък наръчник – за да подкрепим училищни лидери като Вас в подготовката за потенциална криза.

За да можете, когато тя ви връхлети, да не помете пуб-

личното доверие и високата репутация на институциите, които представлявате, а да я посрещнете с готовност, да намалите силата и щетите ѝ и дори да я обърнете в своя полза в дългосрочен план.

МИХАИЛ СТЕФАНОВ



... е консултант с над 13-годишен опит в сферата на публичните и корпоративните комуникации. Кариерата си стартира като журналист, а малко след това започва работа в сектора на корпоративните комуникации. В следващите няколко години управлява проекти за някои от най-големите компании в България. След това в търсене на възможност да допринесе по-съществено за позитивна обществена промяна, заменя корпоративния сектор за неправителствения – става директор „Комуникации“ първо на Национална мрежа за децата, а впоследствие и на международната организация за борба с трафик на хора „A21“. От три години има своя консултантска компания, която подкрепя институции и неправителствени организации в техните усилия да комуникират ефективно и въздействащо.

ЧАСТ 1:

ПРЕДИ КРИЗАТА

През 2001 г. Рик Рескорла е директор по сигурността на Морган Стенли – една от най-големите банки в света, чиито основен офис е в южната сграда на кулите близнаци в Ню Йорк.

След терористичен атентат в кулите през 1993 г., Рик, бивш военен, герой от Виетнамската война, е шокиран от слабата организация по евакуацията. И тъй като оценява възможността от втора атака като изключително висока, той разработва изключително подробен план за евакуация на 2700-те служители на банката.

Но планът не е само на хартия – няколко пъти в годината, въпреки протестите и оплакванията от страна както на ръководителите си, така и на всички служители, той прави тренировъчни евакуации на целия персонал.

И когато на 11 септември първият самолет се връзва в северната кула, Рик и неговите колеги са готови. Въпреки инструкциите от системата за сигурност в кулата, които гласят, че хората

трябва да останат по местата си, с мегафон в ръката Рик стартира добре познатата и отиграна процедура. Служителите се втурват по стълбите и когато минути по-късно вторият самолет се връзва точно в техните етажи, те са много по-надолу. Очевидци разказват, че докато ги води по стълбите, Рик пее с мегафона, за да ободри всички.

Един от последните хора, които Рик спасява, е неговата съпруга. След това се втурва обратно в сградата,

НАЙ-ВАЖНИЯТ МОМЕНТ!

за да търси още свои колеги – никой не бива да бъде оставен. За последно е видян на 10-тия етаж да се качва нагоре по стълбите.

Когато втората кула се струтва, Рескорла е все още вътре... Тялото му никога не бива открито. Но благодарение на неговата предвидливост и дисциплина в подготовката за криза, само 13 от 2700-те служители на Морган Стенли не успяват да излязат от сградата навреме.



Кризата **ЩЕ** дойде – това е несъмнено. Но онова, което определя дали тя ще ни съсипе или ще успеем да я преодолеем, се случва много преди самата криза – и това е начинът, по който се подготвяме.

Ето основните неща, които можете да направите като училищни лидери, за да подготвите себе си и екипите, с които работите да посрещнат адекватно кризите, които ви очакват.

ПОДГОТОВКАТА

Има **7** ключови неща, които трябва да направите, за да подготвите училището си за потенциална криза преди тя да се е случила.

1. СЪЗДАЙТЕ КРИЗИСЕН ЕКИП

Първото и може би най-важното действие е създаването на екип, който да бъде отговорен за реакцията и управлението на комуникацията по време на криза. В него трябва да има пред-

ставители на ръководството на училището, ключови учители и административен персонал. Добре е да помислите и за включване на ключови родители (особено ако между тях има журналисти,

публични личности и/или специалисти по право, комуникация).

Има поне няколко ключови роли, които следва да бъдат поети от различни хора в екипа.

ФУНКЦИЯ	ЗАДАЧА	ЧОВЕК ОТ ВАШИЯ ЕКИП (запишете кой от екипа е най-подходящ за тази роля)
Координатор	Отговаря за цялостната координация на процеса по управление на кризисната комуникация. Отговорен за обучението на всички екипи и провеждането на подготвителни тренировки за криза. Одобрява всички послания.	
Асистент координатор	Подкрепя цялостния процес. Може да замести координатора в негово отсъствие.	
Говорител	Отговаря за предаване на ключовите публични послания (пред медиите и на събития) и за проследяване на комуникацията по време на самата криза.	
Връзки с родителите	Отговаря за навременната комуникация с родителите – в това число и готовност да приема обаждания и запитвания по време на кризисната ситуация. Може да е училищният психолог.	
Връзки с учениците	Отговаря за комуникацията с учениците – може да е популярен сред децата учител, който може да използва социални мрежи.	
Юрист	Отговаря за анализа на кризата от правна гледна точка и участва активно при формулирането на послания.	

2. КОЙ ГОВОРИ: ОБУЧЕТЕ ГОВОРИТЕЛИТЕ!

След като сте определили кои ще са говорителите, уверете се, че те са подготвени за своята роля. Измежду уменията, които ще са им необходими, са способността да формулират ясни и

точни послания, да ги адаптират спрямо аудиторията и ситуацията, както и добро познаване на особеностите на комуникационните канали, които ще използват.

3. НА КОГО ГОВОРИТЕ: ИЗЯСНЕТЕ ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ!

Във всяка криза има най-разнообразни заинтересовани страни. Това особено силно важи за училището, където интересите на огромен брой групи (родители, деца, учители, институции и т.н.) се пресичат с теми с висока обществена чувствителност (детско здраве и безопасност, качество на образованието и т.н.).

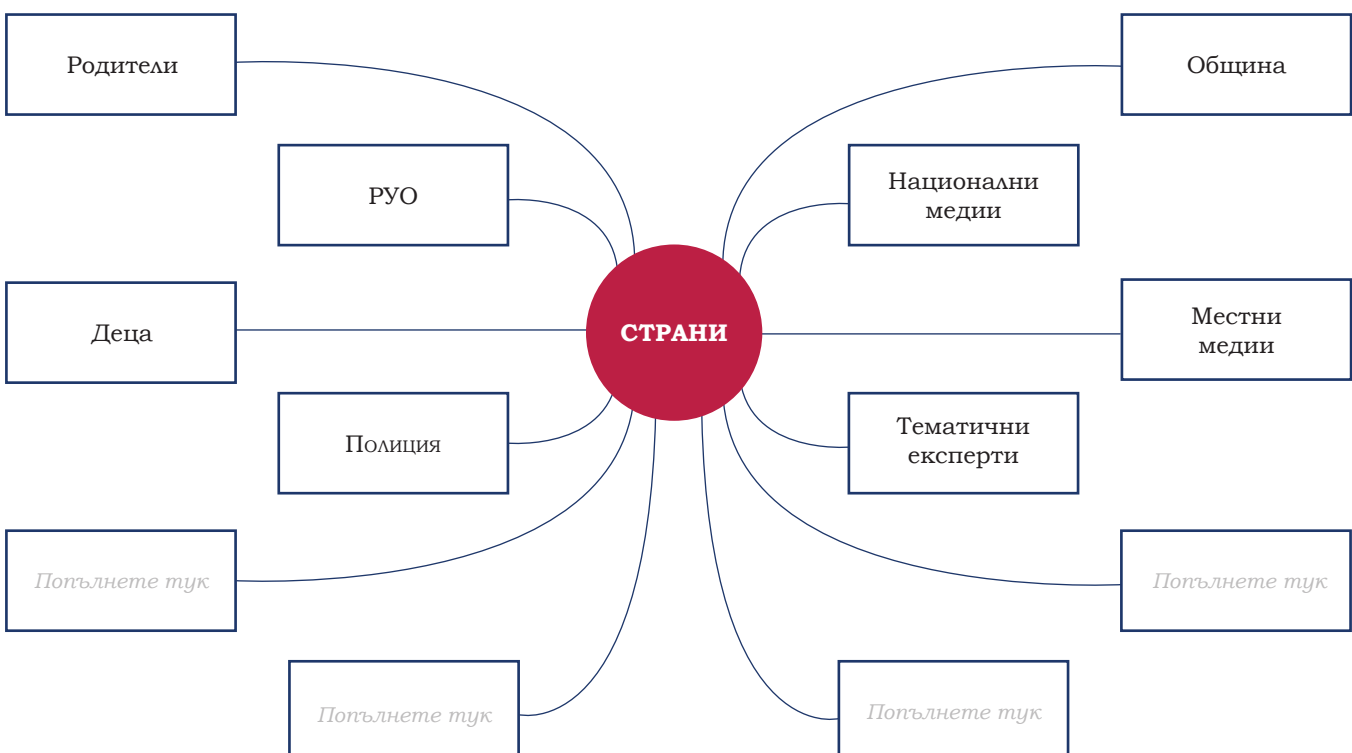
По тази причина ключов

етап от подготовката за криза е да направите карта, която съдържа и описва всички заинтересовани страни в потенциална криза.

Ето примерна карта на някои от ключовите групи, които би следвало да бъдат включени в комуникационния процес в ситуация на училищна криза – можете да добавите и други, в зави-

симост от особеностите на контекста, в който работи вашето училище.

На база на картата създайте подробна база данни с ключови личности от всяка от основните групи, с имена, позиции и контакти. Уверявайте се поне два пъти годишно, че базата данни е обновена с нови контакти, както и че съществуващите данни са точни.

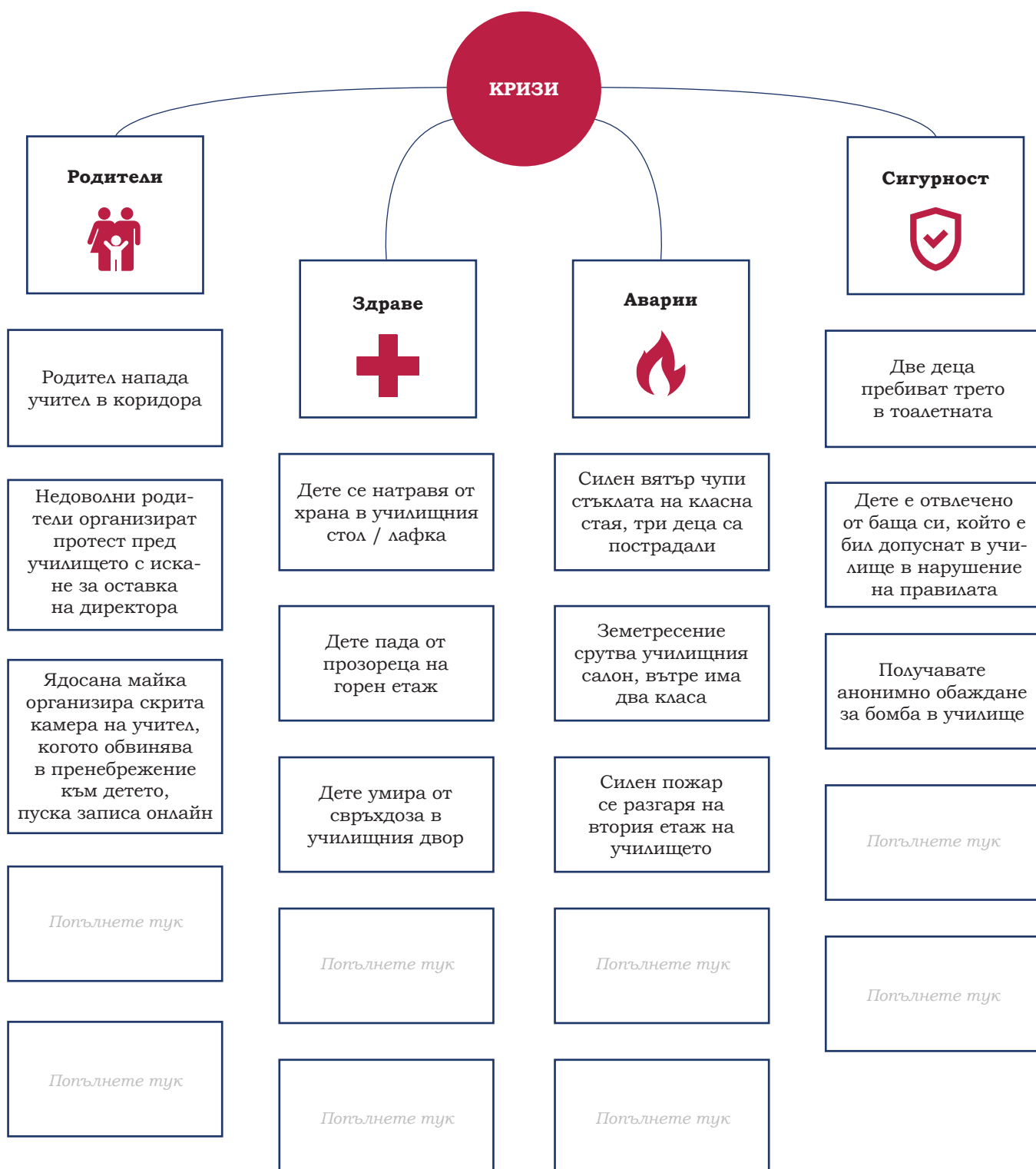


4. КАКВИ СА КРИЗИТЕ: РАЗПИШЕТЕ СЦЕНАРИИ

Може би най-трудоемката част от подготовката за криза е разписването на потенциалните кризисни сценарии, които могат да се случат с вашето училище – и след това тяхното практическо проиграване.

Това е от изключителна важност – опитвайки се да предвидите възможните кризисни ситуации, ще откриете много детайли и потенциални проблеми, които в разгара на кризата бихте пропуснали.

Ето малка част от възможните кризисни сценарии, които биха могли да сполетят вашето училище (ваша е задачата да ги допълните според особеностите на контекста, в който работите):



След като погълните всички основни области и възможните сценарии в тях, е време да преминете към следващата стъпка – да подберете по 1 или 2 сценария от област, които оценявате като най-вероятни, и да се опитате да си представите как биха се развили те.

Например, ако вземем сценария, в който две деца пребиват трето в училищна тоалетна, ето потенциален начин, по който той може да се развие:

На следващата сутрин има три телевизионни екипа в училището...



Инцидент



Телефоните на училището и на отделните учители прегряват от обаждания от медии и родители

Деца качват клипчето онлайн



Родители на пострадалото дете отиват в полицията



Клипчето изтича в медиите

5. КАКВО КАЗВАТЕ: ФОРМУЛИРАЙТЕ ПОСЛАНИЯ

След като сте очертали основните сценарии и тяхното потенциално развитие, е време да формулирате ключови послания.

Разбира се, посланията зависят в голяма степен от конкретната ситуация и нейните особености. Но е добре да формулирате по няколко послания за всяка от основните категории кризи, като оставите празни

места в текста, така че много бързо по време на криза да въведете конкретните детайли.

Също така е добра идея да подготвите образци на основните типове информационни материали, които бихте използвали – публикация на уеб сайта си, писмо до родителите, писмо до медиите и т.н.

6. БЪДЕТЕ ПОДГОТВЕНИ: РЕПЕТИЦИЯ

Последната, но не и по важност, стъпка от подготовката ви за потенциална криза е проиграването поне два пъти годишно на разнообразни кризисни ситуации от страна на кризисния екип.

Тези репетиции „на сухо“ са от изключително значение за гарантиране на спокойствието и плавната работа на екипа по време на реална криза. По време на проиграванията си личат веднага пропуски в орга-

низацията и подготовката, неясноти относно ролята и задачите на членовете на екипа, и области с висок риск от провал.

За да са ефективни, репетициите на кризи трябва да са максимално близки до реална ситуация – по възможност въвличете в тях и външни участници (журналисти, родители, хора от институции), които да играят определена роля, за да подсилят ефекта от „кризата“.

7. БЪДЕТЕ НАЩРЕК: СЪЗДАЙТЕ СИСТЕМА ЗА МОНИТОРИНГ

Най-безболезненият начин да се справите с една криза е изобщо да не я допускате. От критична важност е да получавате информация за инциденти и потенциални кризисни ситуации в достатъчно ранен етап (веднага

след случването им) – това ще ви позволи да овладеете повечето проблеми преди да се превърнат в кризи.

По тази причина е ключово да създадете система за постоянен мониторинг, която включва 3 основни неща:

А) Отворени комуникационни линии

- Редовно проверяване на училищната електронна поща;
- Винаги наличен човек от администрация на училищния телефон в работно време (ако физически това е трудно, можете да пренасочите фиксирания телефон към мобилен номер за времето, в което в секретарския кабинет няма човек);
- създаване на училищен профил в социалните мрежи и регулярна комуникация там - може да ви се вижда ненужно усилие, но да имате профил в социалните мрежи е от изключителна важност по време на криза, защото е един от най-бързите начини да се свържете с ключови аудитории. Това е причината много от световните лидери да използват Twitter за публикуване на ключова информация.

Б) Мониторинг на публичното пространство

- Настройте Google Alerts да изпраща съобщение в училищната електронна поща за всяко ново споменаване на името на училището, имената на директора или учителите, или други важни за вас думи и фрази – така няма да се изненадате от неочаквана медийна публикация
- Преглеждайте редовно местните медии (уебсайтове, вестници, телевизии) за материали, свързани с училището
- Дръжте под око активността на учениците и родителите във Фейсбук – разбира се, целта не е да следите хората, а по-скоро да сте нащрек за информация за потенциален проблем (*пример: недоволен родител ще се оплаче първо там, клипчета със сцени на насилие от класна стая също ще се появят първо там*).

В) Екип с високи нива на чувствителност

Обучете целия си екип:

- никога да не пренебрегва информация за дори най-малкия инцидент, а да я комуникира с вас
- да наблюдава активно училищната среда не само по време на час, но и в коридора, двора и дори квартала около училище (пример: група от 7-8 непознати младежи с качулки, които се мотаят в близост до входа на училището привечер, в края на втората смяна, може да е проблем, може и да не е – но е важно да бъдат забелязани от тръгващ си учител, който е нащрек)

И макар и трудно, би било чудесно, ако успеете да изградите и система, която позволява на самите ученици да подават сигнали за потенциални проблеми – често те са първите, които регистрират кризисни ситуации.

ЧАСТ 2:

ПО ВРЕМЕ НА КРИЗАТА



1. ПРОВЕРЕТЕ СИТУАЦИЯТА

Съберете цялата налична информация за проблема:

КАКВО

се е случило

КОЙ

е участвал

КАК

се е развила ситуацията

КОГА

се е случило

КЪДЕ

е станало

ЗАЩО

е станало

При събирането на информация е от изключително значение:

- Да знаете всички подробности (доколкото това е възможно)
- Да помислите каква информация ви липсва, за да запълните картината
- Да потвърдите, че ситуацията наистина се е случила
- Да се уверите, че източникът на информацията е достоверен
- Информацията да е получена от няколко независими източника

2. УВЕДОМЕТЕ ЕКИПА И РАЗДАЙТЕ ЗАДАЧИ

Независимо дали първоначално събраната информация индикира сериозна криза или на пръв поглед незначителен инцидент, е задължително да бъде информиран Координаторът на кризисния екип.

По негова преценка следва контакт с останалите членове и бърза среща (или ако спешността на ситуацията го предполага, конферентен разговор), за да бъде установена степента на кризата (вж. следващата точка) и следващите стъпки.

3. ОЦЕНЕТЕ СТЕПЕНТА НА КРИЗАТА

Степента на кризата зависи от нивото на необходимата комуникация:

СТЕПЕН НА КРИЗАТА	ПОКАЗАТЕЛИ
4. ВИСОКО РИСКОВА	<ul style="list-style-type: none">- Медиите искат изявления от училищното ръководство- Отделни личности или групи правят гневни публични изявления- Представители на медиите се появяват на място в училище
3. РИСКОВА	<ul style="list-style-type: none">- Засегнати страни заплашват, че ще отидат в медиите- Привлича се по-високо обществено внимание към кризата- Медиите се свързват с хора извън екипа на училището за информация
2. СЛАБО РИСКОВА	<ul style="list-style-type: none">- Случилото се е известно на обществеността, но привлича малко внимание- Медиите знаят, но проявяват слаб или нулев интерес- Засегнатите страни се обръщат първо към ръководството на училището в опит да решат проблема
1. БЕЗ РИСК	<ul style="list-style-type: none">- Ситуацията не привлича никакво внимание- Обществността и медиите на практика не знаят за нейното съществуване- Ефектът от нея може да бъде овладян в рамките на училищния екип

4. НАПРАВЕТЕ ПЛАН ЗА КОМУНИКАЦИИТЕ

За да сте сигурни, че имате добро управление на комуникационния процес:

- Задайте график и формат на регулярно вътрешно информирание за развитието на кризата;
- Направете същото по отношение на редовното информирание на заинтересовани институции (РУО, полиция и т.н.), ако е необходимо;
- Извадете от базата данни (*т. 3 от раздел 1: Преди кризата*) онези целеви групи, на които трябва да говорите;
- Определете човек от екипа, който да води подробен дневник за всички медийни и публични запитвания по отношение на кризата;
- Изберете и упълномощете говорител/и;
- Наложете информационно veto върху всички останали от екипа на училището – единственият, който следва да говори за ситуацията, е говорителят и към него трябва да бъдат насочвани всички запитвания за коментар.

5. РАЗРАБОТЕТЕ ПОСЛАНИЯ

След като цялата информация е събрана и степента на кризата – установена, кризисният екип трябва да разработи ключови послания, които да предават **а)** основната информация за случилото се, и **б)** предприетите действия от страна на училището.

Отговорност на кризисния екип е да:

- Разпише посланията като кратки и ясни опорни точки, които да бъдат лесни за запомняне от всички хора от екипа, към които се очаква да има запитвания;
- Разработи списък с

потенциални трудни въпроси, които биха постъпили от страна на медии, институции, родители, деца и др., и да формулира отговори;

– Адаптира предварително подготвените съобщения (*т. 5 от Раздел 1: Преди кризата*) или да разпише нови;

– Подготви говорителя да дава точна информация и за други сфери от училищното управление, несвързани на пръв поглед с кризата – финансова прозрачност, предишни инциденти, мотивация на учители, нива на насилие в училище, и т.н.;

– Предвиди адекватна реакция в случай, че кризата бъде използвана за дивиденти от трети страни (например местни или национални политици, граждански групи и т.н.), които са несвързани със ситуацията, но се възползват от публичния интерес към нея;

– Избере комуникационните канали, по които ще се разпространяват посланията;

– Постоянно да следи развитието на кризата и да адаптира посланието според него.

6. ОДОБРЕТЕ И РАЗПРОСТРАНЕТЕ ПОСЛАНИЯТА

След формулирането на посланията, кризисният екип пристъпва към тяхното одобрение. В зависимост от вида и степента на кризата, в този процес е добре да бъде включен и юрист (ако такъв не е вече част от екипа).

Разпространението на посланията се случва едновременно по избраните комуникационни канали – имайте предвид, че това

обикновено изисква усилие на по-голям екип.

При криза от степен 2 обикновено посланията се споделят в по-малки срещи, единствено със заинтересованите страни.

При криза от степен 3 и 4, някои от задължителните канали, в които да разпространите съобщенията, са (но не само):

– Училищната интернет страница;

– Официалните училищни профили в социалните мрежи, личните профили на хората от кризисния екип (ако е подходящо), както и в други неформални групи (доста от класовете имат свои фейсбук групи, понякога има и отделни групи на родители, и на учители);

– По електронна поща до заинтересовани институции / медии.

7. ПРАВЕТЕ НЕПРЕКЪСНАТ МОНИТОРИНГ

След разпространението на съобщенията кризисният екип осъществява непрестанен мониторинг на медиите, публичните дискусии (в интернет и извън него), индивидуалните реакции (на място в училище, по телефон или електронна поща).

На база на развитието на комуникацията, кризисният екип допълва или адаптира посланията, и отново ги праща по избраните канали.

ЧАСТ 3:

СЛЕД КРИЗАТА

Етапът след приключване на кризата е ключов – това е време за оценка, равностетка и план за възстановяване.

Има няколко основни задължения на кризисния екип след като кризата отмине:

1. Оценка на щетите

Трябва да бъде направена подробна оценки на всички нанесени щети, материални и нематериални. Имайте предвид, че често едно от първите неща, които биват разрушени по време на криза, е публичното доверие в училището.

И трите документа – оценката на щетите, анализът на научените уроци и планът за възстановяване, могат да бъдат направени публично достояние (публикуване на интернет страницата на училището, разпратени до всички заинтересовани страни и/или споделени в

2. Анализ на научените уроци

Добре е кризисният екип да изготви кратък документ, в който формулира ценни изводи от случилото се, както и идеи за подобрения на процеса по реакция и комуникация при следваща подобна ситуация

социалните мрежи). Това може да бъде първа стъпка към процеса на възстановяването на публичното доверие, защото ще демонстрира сериозното отношение на институцията към всяка кризисна ситуация и ще ви осигури кредит на доверие при следващата такава.

3. План за възстановяване

На база оценката и анализа екипът изготвя подробен план за възстановяване от кризата, който включва както действия за преодоляване на материалните щети, така и усилия за справяне с пораженията по репутацията и намалялото общественото доверие (ако е валидно).

Този материал е част от програма „Академия за лидери в образованието“ на Фондация „Америка за България“. Фондацията и нейните партньори си запазват всички права, вкл. авторските права и правото на ползване по отношение на всички Материали. Участниците имат право да съхраняват хартиени или електронни копия на работните материали предоставени им за ползване в рамките на обучителната програма, но нямат право да променят Материалите по никакъв начин или да използват Материалите без предварително писмено съгласие на Фондацията.