

REAGUJ

Strategia, taktyki i narzędzia reagowania na problemy i kryzysy online

O ile każdy aspekt komunikacji kryzysowej jest istotny i ma wpływ na finalny wynik przechodzenia przez kryzys, o tyle największą wagę ma sposób reakcji na negatywne wydarzenia lub zjawiska. Jak już bowiem wspominałem w rozdz. I, to właśnie **sposób reakcji ma największy wpływ na rozwój kryzysu**. Nie negatywne wydarzenia tworzące problem, a to, w jaki sposób na owe zdarzenia reagujemy. Często to właśnie błędna reakcja tak naprawdę generuje kryzys, który przy właściwym postępowaniu albo pozostałby na poziomie problemu, albo w ogóle by się nie pojawił w szerszej przestrzeni publicznej.

Kwestia reakcji kryzysowej to zatem esencja komunikacji kryzysowej. Właśnie w tym obszarze najbardziej weryfikują się też kwalifikacje komunikacyjne osób zaangażowanych do walki z kryzysem. Właśnie dlatego to najdłuższy rozdział tej publikacji – jak książka w książce – o bardzo pragmatycznym charakterze.

Od razu chcę podkreślić jedną z najważniejszych zasad dotyczących reagowania kryzysowego. Największe znacznie wizerunkowe będzie miała pierwsza reakcja w pierwszym etapie cyklu kryzysowego¹. Z tego powodu bardzo zależy mi, byś zapamiętał/zapamiętała poniższą kluczową zasadę, jedną z najważniejszych w tej książce, którą określiłem kiedyś jako Prawo Pierwszej Reakcji:

NIE MASZ DRUGIEJ SZANSY NA SWĄ PIERWSZĄ REAKCJĘ.

To pierwsza reakcja najbardziej formatuje sposób percepcji podmiotu dotkniętego kryzysem i wpływa na sposób postrzegania tego podmiotu przez cały cykl kryzysu, a często także długo po jego zakończeniu. To w tej pierwszej fazie popełnianych jest najwięcej błędów, które trudno potem „odkryć”, bo działa Efekt Echa². Ale i trafne działanie na samym początku problemów może nas pozytywnie spozycjonować wśród obserwatorów kryzysu i znacząco skrócić jego trwanie, zwięzić cykl kryzysowy na osi czasu do minimum.

¹ Zob. Cykl kryzysu wizerunkowego, rozdz. I, podrozdział 6.

² Tamże lub słownik na końcu tej książki.

I to chyba największe wyzwanie w kryzysie – dobrze zareagować na samym początku, gdy najtrudniej o dobrą decyzję, bo emocje są na najwyższym poziomie, często jesteśmy zdezorientowani, zaskoczeni i niepewni w zakresie tego, jaki kierunek działań podjąć. Mam nadzieję, że zarówno ten rozdział, jak i cała książka pomoże właśnie w tym kluczowym i najtrudniejszym momencie kryzysu.

Jeśli zaś chodzi o to, JAK reagować, to zacznijmy od tego, że czasem najlepszą reakcją jest... jej brak.

1. REAGOWAĆ CZY NIE?

Tak, tak – zdarza się, że warto nie reagować. Nawet jeśli jednym z najpoważniejszych grzechów w komunikowaniu kryzysowym określa się tzw. strategię strusia, polegającą na chowaniu głowy w piasek, to są sytuacje, gdy lepiej nic nie mówić czy pisać. Jak bowiem wspominałem, z punktu widzenia podmiotów dotkniętych kryzysami **kryzys lubi ciszę**.

To cisza, brak sieciowego hałasu i zainteresowania niekorzystną dla nas sprawą jest najbardziej pożądaną sytuacją. Taki jest cel nawet wielkich kampanii antykryzysowych – aby po burzy nastąpiła cisza i sieć nie żyła już naszymi problemami. Dlatego jeśli istnieje szansa, że do burzy w ogóle nie doszło, a niekorzystne dla nas zdarzenie może informacyjnie szybko umrzeć naturalną śmiercią braku zainteresowania, warto pozwolić temu dopiero kiełkującemu kryzysowi zwiędnąć, uschnąć i całkiem szczeznąć.

Kiedy mamy takie sytuacje? Przede wszystkim warto rozważyć brak reakcji w pierwszym etapie cyklu kryzysowego, gdy nie jest jeszcze jasne, czy to kryzys, czy tylko problem. Jeśli to jedynie sytuacja problemowa z jej niskoryzykownymi atrybutami³, które nie budzą zainteresowania użytkowników sieci, to być może warto pozostawić je samym sobie. Ale pilnować, czy wątek się nie rozwija w reakcjach obserwatorów i komentatorów, aby móc wkroczyć z reakcją (właściwą!), jeśli sprawa nie rozmywa się w ciszy, a zacznie nabierać zasięgu, emocji i skali.

Z naszych doświadczeń wynika, że można rozważyć brak reakcji w następujących sytuacjach:

- **incydentalny hejt** o niskim stopniu szkodliwości, a więc taki, który jest jednostkowy i odosobniony oraz nie spotyka się z reakcjami innych użytkowników sieci;
- **mierne prowokacje** – w mediach społecznościowych często jesteśmy prowokowani: żałośnie niewiarygodnym fake newsem, wulgarną inwektywą, celowym trollingiem. Jeśli te zaczepki są niewiarygodne w ocenie obserwatorów (którzy

³ Zob. rozdz. IV., KROK 1. – Czy to kryzys, czy tylko problem.

nie reagują albo sami zaczepkę dyskredytują i wątek się nie rozwija), warto pozwolić im umrzeć;

- **hejt „out of the box”** – odbywający się na platformach lub w kanałach, które nie mają wpływu na twoich interesariuszy, a zwłaszcza twoje grupy docelowe. Nawet jeśli dyskusje i kłótnie na temat twój lub twojej firmy są gorące, ale odbywają się w tych miejscach sieci, gdzie nie ma użytkowników sieci dla ciebie istotnych;
- **niewiarygodne platformy i kanały** – podobnie z negatywnymi treściami pojawiającymi się na platformach, które nie cieszą się poważaniem (np. patosfera czy niektóre serwisy oparte wyłącznie na krytyce pracodawców) i nie przekłada się to na publikacje w kanałach dla ciebie istotnych. Wówczas najczęściej nie warto się w nie włączać – jak w bójki na ciemnych ulicach półświatka;
- **ataki kierowane z farm trolli** – możemy całkowicie pominąć odpowiedzi i riposty, gdy efektywnie obnażymy zaczepne lub agresywne wpisy jako pochodzące od trolli. To niełatwa sztuka, bo nasi odbiorcy muszą w takie zdemaskowanie trolli uwierzyć. Jest to jednak wykonalne – zwłaszcza jeśli mamy dowody, np. adresy IP, z których pochodzą ofensywne wpisy lub na identyfikację osoby, która ich dokonała;
- **provokacje nastawione na wywołanie skandalu** – to najtrudniejsza z sytuacji. Zdarzało się bowiem, że doradzaliśmy naszym Klientom brak reakcji lub bardzo powściągliwą reakcję w sytuacji, gdy wobec nich stosowano provokację większej skali, mającą na celu wywołanie właśnie gwałtownej reakcji i rozniecenie publicznego konfliktu. Inicjatorom tej provokacji chodziło przede wszystkim o ów konflikt i rozgłos, jaki uzyskaliby przy jego okazji. I nawet jeśli wiązały się z tym fale hejtu (charakterystyczne, że dosyć słabe), to jednak ów hejt miał mały wpływ na kluczowe grupy docelowe w sytuacji, gdy provokacja nie spotkała się z odzewem. Powstrzymanie tu emocji i chęci ostrej reakcji lub choćby riposty przyniosło znacznie lepsze skutki komunikacyjne (kryzys lubi ciszę) niż otwarcie konfliktu, który toczyłby się długo, poszerzając kręgi osób poznających sprawę, ale i infekowanych wrogimi przekazami („Ukradli, okradli ich? No nie wiem, są zamieszani w kradzież”).

Nawet jeśli jednak powyżej rekomenduję niereagowanie, to bardzo pragnę podkreślić, iż

**najczęściej brak reakcji, zwłaszcza szybkiej,
to jeden z poważnych błędów generujących kryzys,**

gdyż powoduje, że to nasi adwersarze, wrogowie, hejterzy formatują sposób percepcji całej sprawy. Co więcej, milczenie często odbierane jest jako potwierdzenie wszystkich negatywnych informacji, tych „informacyjnych chwastów”, o których

pisałem w rozdz. I. A to bardzo utrudnia późniejsze próby prostowania kłamstw, półprawd i fake newsów oraz wyjaśnienia, jak jest naprawdę. Dlatego – jakkolwiek warto rozważyć, czy powyższy katalog przesłanek wskazuje, że warto nie reagować – potraktujmy tę możliwość braku reakcji jako daleko idący **wyjątek od generalnej reguły, że reagować trzeba. Szybko, adekwatnie i profesjonalnie.**

A co to znaczy profesjonalnie? Przede wszystkim strategicznie. Wiedząc, co chcę osiągnąć swą komunikacją, u jakich użytkowników sieci i jakimi komunikatami.

2. STRATEGIE I TAKTYKI KRYZYSOWE

Jeden z najczęściej czynionych błędów w początkowej fazie kryzysu to podejmowanie działań chaotycznych, będących naturalną reakcją na dotykający nas bieg zdarzeń. Sekwencję działań antykryzysowych dyktują zatem czynniki zewnętrzne, co właśnie powoduje nieład w komunikacji czysto reaktywnej. W sytuacji tej absolutnie niezbędna jest **strategia komunikacji kryzysowej** i dopiero z niej wynikająca **taktyka**, a więc stosowne narzędzia i przemyślana sekwencja ich użycia we właściwie dobranych formach i kanałach.

Oddzielną książkę można by poświęcić strategii jako takiej, a nawet węższej rozumianej strategii kryzysowej. I pewnie warto, by taka pozycja powstała, bo nader często termin „strategia” jest używany (i stosowany!) w całkowicie niewłaściwie rozumiany sposób. Tu nie ma na to miejsca, więc w dużym skrócie wyjaśnię, że:

3

STRATEGIA KOMUNIKACJI (w tym przypadku kryzysowa online) tworzona jest zasadniczo przez trzy podstawowe elementy:

1. **Cel komunikacji** – jasne określenie, co chcemy osiągnąć poprzez całość naszych działań;
2. **Grupy docelowe** (target) – do kogo kierujemy nasze działania, kogo chcemy przekonać, zachęcić lub zniechęcić do czegoś, wywołać określoną postawę lub wyposażać w określoną wiedzę;
3. **Kluczowe Przesłania** – jakimi przekazami chcemy w tych grupach docelowych osiągnąć ustalony cel.

Każdy z tych trzech elementów strategii powinien być bardzo precyzyjnie określony. Rekomenduję, by zrobić to na piśmie, a nie tylko ustalić sobie w głowie lub uzgodnić słownie w grupach (Sztabach) zajmujących się kryzysem. Wystarczy zrobić to na jednej kartce, naprawdę. Wtedy wszyscy mają jasność, na czym rzeczywiście trzeba się skupić, by nie tracić czasu i energii na zbędne lub mniej znaczące działania.



TIP

CEL – aby miał strategiczny charakter, musi systemowo określać finalny, całościowy skutek naszych działań. To często także tzw. Big Idea, dalekosiężna myśl, która uzasadnia sens naszych aktywności komunikacyjnych. Do uzgodnienia i sformułowania w gronie Sztabu i zatwierdzenia przez jego Szefa.

GRUPY DOCELOWE – jak je określić, zob. w rozdz. IV, KROK 4. Jacy są interesariusze kryzysu?

KLUCZOWE PRZESŁANIA – czym są i jaki jest ich mechanizm – opis w kolejnym podrozdziale.

Określony strategicznie sposób komunikacji, zwłaszcza reakcji, ma krytyczny wpływ na to, jak oceniona zostanie postawa podmiotu dotkniętego kryzysem przez użytkowników sieci (zwłaszcza nasze kluczowe grupy odbiorców). To dlatego właściwe konstruowanie treści publikowanych szeroko w sieci (np. na stronie www, na naszym profilu FB) czy bardzo wąsko (np. w odpowiedzi na prywatny wpis, w e-mailu do mikroblogera) ma zasadniczy wpływ na efektywność podejmowanych działań. To z kolei decyduje o tym, jak długo trwa kryzys i jakie są jego finalne skutki.

Zarządzanie takimi treściami poprzez uporządkowanie ich w strategicznych ramach, a następnie wdrożenie w trafnej taktyce, czyli ich tworzenie i właściwe kształtowanie oraz dobór form to prawdopodobnie jedna z najcenniejszych kwalifikacji u osób zarządzających kryzysem i u firm specjalizujących się w takim wsparciu. Tu właśnie szczególnie „pracuje” wcześniejsze doświadczenie pracy przy kryzysach. I to zarówno w zakresie tego, co i jak komunikować, jak i – a może nawet i bardziej – jakich błędów w treści i formie nie popełniać.

Jednym z poważniejszych problemów, jaki widzimy w wielu działaniach antykryzysowych i który prowadzi do festiwalu błędów, jest walka z kryzysem oparta na doraźnych działaniach taktycznych. Bez ustalonej strategii. I to cały czas na masową skalę dzieje się wokół nas – od wielkiej polityki po mikrostrofy, czyli kryzysy online w skali personalnej. Taktyka (stosowane narzędzia, publikowane treści i sekwencja ich stosowania) jest ważna, ale zbyt często jest pozbawiona strategicznego podejścia – co tak naprawdę (realnie) chcemy osiągnąć, wśród kogo i z jaką myślą przewodnią.

”

***Strategia bez taktyki jest najdłuższą drogą do zwycięstwa.
Taktyka bez strategii to tylko robienie hałasu przed porażką.***

Sun Tzu, *Sztuka wojny*