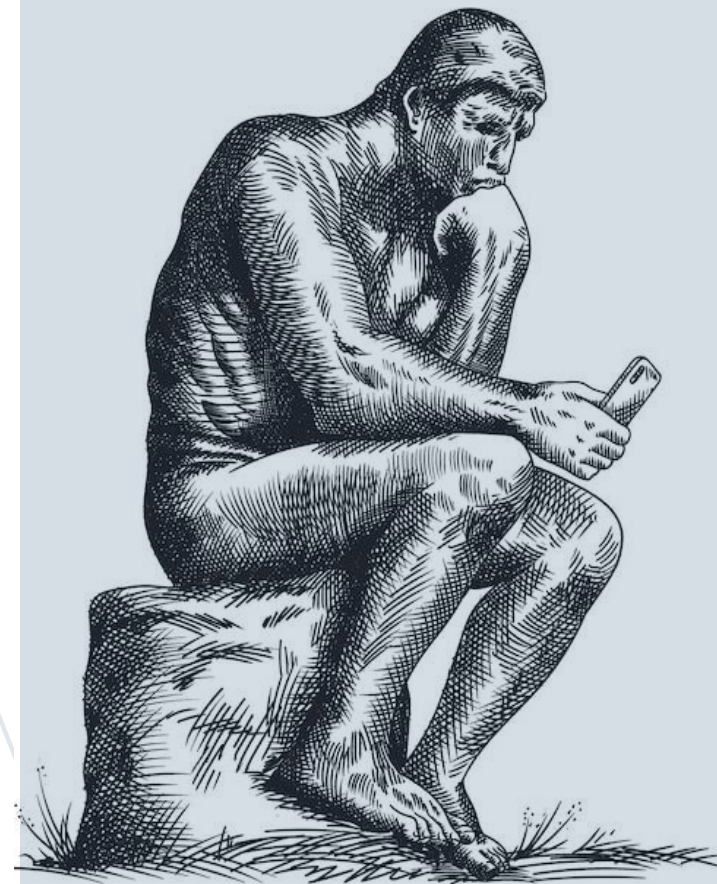


ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ В КРИЗИСНЫЕ ПЕРИОДЫ

Стратегии, которые помогут,
и ошибки, которых следует избегать

Вебинар 27 марта 2024



ПРАВИЛА ВЕБИНАРА



Время

С 11:00 до 12:30
(по московскому времени)



Вопросы

Вопросы ведущему можно задавать в «общем чате» в течение всего вебинара



Технические вопросы

- Обновите страницу, нажав F5
- Зайдите с браузера Google Chrome
- Перейдите с мобильного соединения на Wi-Fi
- Перезапустите приложение Webinar на телефоне



Будет ли доступна запись вебинара?

Да, запись и презентацию мы вышлем на почту

ДАВАЙТЕ ПОЗНАКОМИМСЯ

- Напишите в чате, пожалуйста, из какого вы города, какую компанию представляете?

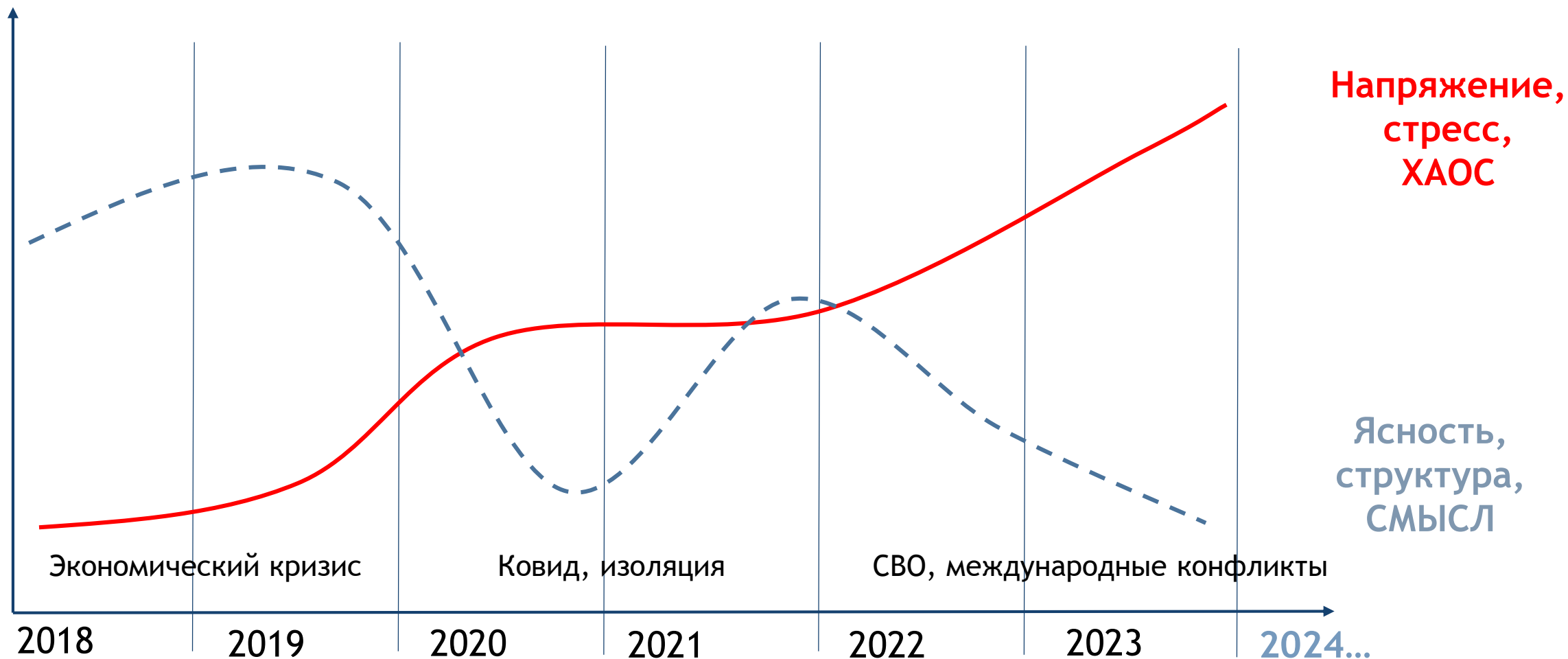
Москва, Экопси

- Вы работаете в функции /подразделении внутренних / корпоративных коммуникаций?

+/-



ТРАНСФОРМАЦИЯ МИРА: РАСТУЩИЙ ХАОС, ПОТЕРЯ СМЫСЛА



ПРЕОДОЛЕНИЕ РАЗРЫВА: ЛЮДИ ИЩУТ СМЫСЛЫ В ОТНОШЕНИЯХ И В РАБОТЕ



ИДЕМ ПОШАГОВО - ОТ СЕБЯ К СИСТЕМЕ



Кислородную маску сначала себе



Помогаем другим - укрепляем наш общий ресурс



Удачные решения - делаем системными

С ЧЕГО НАЧАТЬ? С СЕБЯ!

«Кислородная маска» **СНАЧАЛА** себе -
чтобы быть в силах действовать

Единственный ресурс, которым мы
ТОЧНО располагаем - это мы сами и
наше состояние

Думаем **ВДОЛГУЮ**,
а действуем **ПОШАГОВО**

Я И МОЕ
СОСТОЯНИЕ



Обратитесь за поддержкой (психолог, близкие, вера...)



Обозначьте для себя то, что вас наполняет ресурсом - и делайте это



Соблюдайте информационную гигиену наедине с собой



Делайте то, что можете в данный момент - полезное конкретное дело с четким результатом



Планируйте - сядьте и напишите планы по работе, на отпуск, на то, что давно хотелось сделать



Собирайте полезные источники и ресурсы (адреса, контакты, идеи)

ЧЕГО НЕ СТОИТ ДЕЛАТЬ?



Думскроллинг



Замирание - отказ от планов,
отказ от действий



Всевропальческие мысли /
поиск виноватых



«Поиски истины»



Снижение физической
активности

ВНИМАНИЕ И ПОДДЕРЖКА ТЕМ, КТО БЛИЗКО

Поддержка тех, кто рядом -
УКРЕПЛЯЕТ нас самих

БЛИЗКИЙ круг вы определяете сами



Сделайте «перекличку» - определите, кому нужна помощь



Предлагайте помощь, но не навязывайте её



Определите границы собственных возможностей - делайте для других то, что вам по силам



Делитесь лучшими решениями/полезной информацией

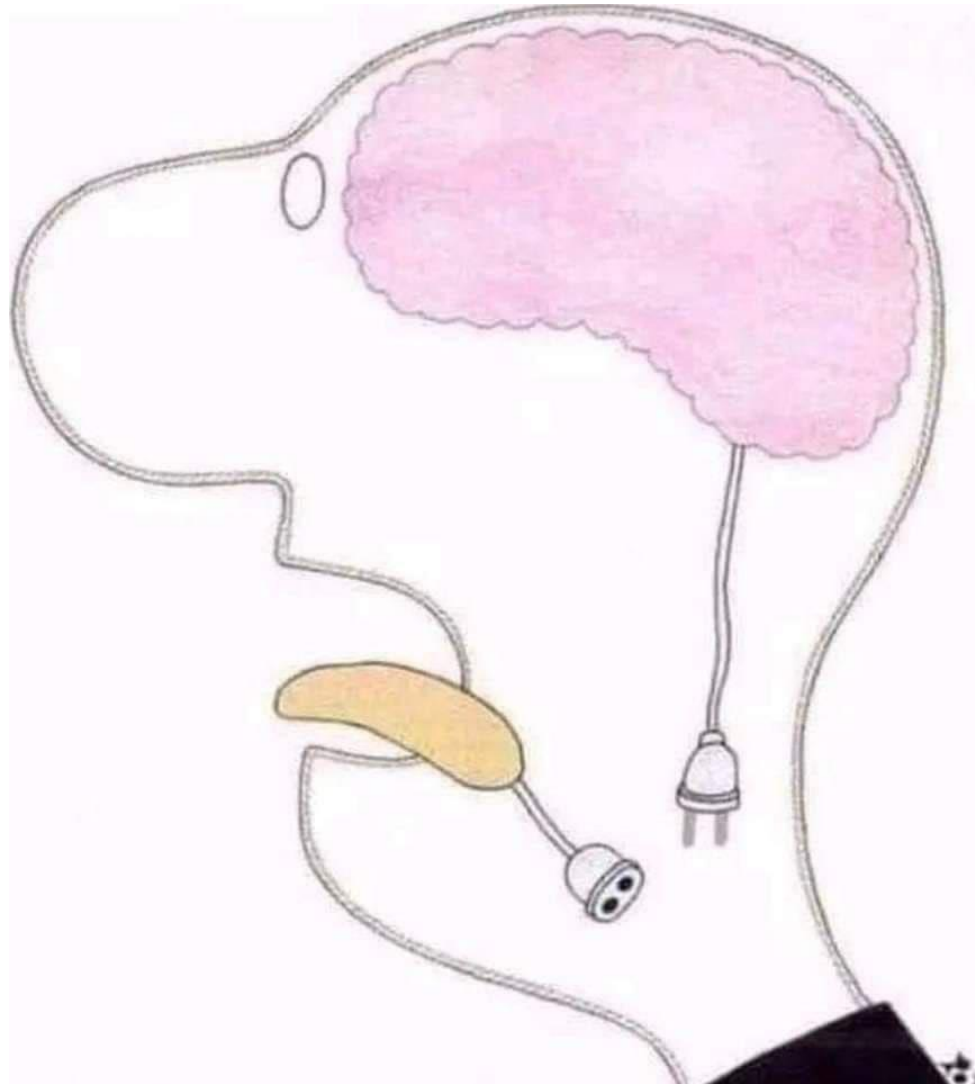


Соблюдайте информационную гигиену в общении, введите правила общения



Со-организуйтесь с другими людьми, формируйте сообщества

ЧЕГО НЕ СТОИТ ДЕЛАТЬ?



Ретранслировать непроверенные источники, «множить сущности»



«Подписываться» на действия, к которым вы не готовы/не осилите



«Откупаться» - например, лихорадочно организовывать сборы денег или сдачу крови



Пытаться ввести гиперконтроль (особенно дети, пожилые родители)



Давать негативную обратную связь без запроса / тем, кто делает «что-то не то»

ВЫСТРАИВАНИЕ СИСТЕМЫ

Удачные решения - делаем **СИСТЕМНЫМИ**



Артикулируйте правила информационной гигиены и обмена информацией, доведите их до коллег



Выпустите обращение от руководства - к сотрудникам, к клиентам, к партнерам ...



Регулярно обозначайте (как минимум для сотрудников), что компания делает для решения проблемы, как действует в кризис



Делитесь лучшими решениями/полезной информацией, агрегируйте их на едином ресурсе



Ищите «лучшие практики» у других компаний, пробуйте и внедряйте



Опирайтесь на силу горизонтальных связей - организуйте и укрепляйте сообщества внутри и вовне компании

ЧЕГО НЕ СТОИТ ДЕЛАТЬ?



Увлечись антикризисной коммуникацией, забыв про актуальные рабочие задачи



Навязывать всем единую точку зрения на происходящее



Начать пиарить свои действия



«Лучшую практику» и удачную идею превращать в обязательку



«Назначать» лидеров по разнарядке

ПРИМЕРЫ ЛУЧШИХ ПРАКТИК В ОРГАНИЗАЦИИ



Быстрая и уместная реакция лидеров компании - выпуск коммюнике с целью поддержать людей, проинформировать о действиях и планах компании, рассказать об ожиданиях от сотрудников



Оперштаб - группа сотрудников, которые работают по данной теме/данной проблеме (программа действий от оперштаба и контакты - в общем доступе)



FAQ по теме - сбор и аккумуляция полезной информации, нужных контактов, примеров для подражания и тп



«Сила коллектива» - обращение к сотрудникам, кто что умеет по конкретной теме/задаче, с целью обмена опытом, организации обучения, развития сообществ и ERG



Ревизия ресурсов компании - ДМС, помощь психологов, партнеры ...



Обучение сотрудников через приглашение экспертов - методам помощи себе и другим в сложных ситуациях, финансовый ликбез, просвещение по теме и тп



Мониторинг состояния, сбор ОС - понимать, что волнует сотрудников, как они воспринимают инициативы компании; быть в диалоге, регулярно общаться, а не 2 раза в год

ПРЕОДОЛЕНИЕ РАЗРЫВА: ЛЮДИ ИЩУТ СМЫСЛЫ В ОТНОШЕНИЯХ И В РАБОТЕ



ОТКУДА ВЗЯТЬ СМЫСЛЫ?

Собственники, топ-менеджмент

Для чего мы работаем?
Какими принципами
руководствуемся?
Куда и как идем?
Что сегодня и завтра на повестке?

Линейные руководители, сотрудники

Разделяем ли мы цели и ценности
компании?
Хотим ли мы оставаться здесь?
Готовы ли мы прикладывать
дополнительные усилия?
Чего нам не хватает?
Что мы хотим изменить в компании?

Клиенты, соискатели, партнеры, общество, власти

В чем наша миссия для мира?
Чем мы полезны?
Что отличает нас от других
компаний?
Что делает компанию уникальной и
привлекательной на рынке?
Почему мы?

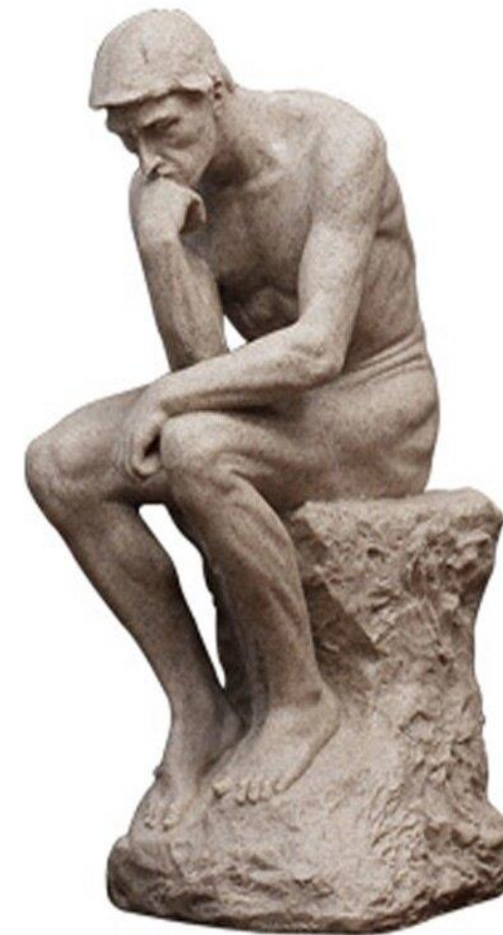
Внешний мир (политика, финансы, культура....)

Что меняется во внешнем мире?
Как это отразится на бизнесе?
Как это отразится на каждом из
нас?
Что делать?

ТОП-РУКОВОДИТЕЛЬ КАК ИСТОЧНИК СМЫСЛА

ОСНОВНАЯ БОЛЬ - неумение сформулировать смыслы и донести их до людей, «не расплескав» 😊

1. Топ-руководитель не является генератором смысла - не умеет его сформулировать, нет привычки думать над этим, нет «визионерской составляющей»
2. В целом в компании нет четкости, зачастую нет сформулированной стратегии развития компании, ее ценностей, ее миссии - и в ситуации кризиса нет основы, к которой можно обратиться (той самой идеологии!)
3. Руководители не умеют коммуницировать, есть проблемы с публичными выступлениями - не могут донести сотрудникам (ца) то, что для них важно
4. В компании нет обустроенных точек контакта с топ-менеджментом: встреч, блогов, ОС, конференций, статей и т.п.



ЧТО ДЕЛАТЬ?

КАКОВО ЦЕЛЕВОЕ СОСТОЯНИЕ?

- Топ-руководитель как генератор и главный транслятор смысла (это его важнейшая управленческая роль! Её надо принять!)
- Регулярное общение топ-руководителей с людьми (как практика, а не как единичный случай!)
- Диалог с сотрудниками как формат

КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ИСПОЛЬЗОВАТЬ?

- Глубинные интервью с топами - «Какие смыслы мы сейчас транслируем людям? Что надо людям делать? Каково наше будущее?»
- Стратегические сессии - как место для обсуждения и генерации смыслов
- Регулярные встречи по вопросам коммуникации

КАКИХ ПРИНЦИПОВ ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ?

- Писать не только о событиях, но и о явлениях
- Не бояться говорить правду
- Не бояться говорить НЕ ЗНАЮ, НО ВЕРНУСЬ С ОТВЕТОМ ПОЗЖЕ
- Озвучивать людям ожидания от них
- Учить топов антикризисной коммуникации

КТО ОТВЕТСТВЕННЫЙ?

- **ТОП-РУКОВОДИТЕЛЬ** при поддержке команды (внутриком, HR, PR ...)

СОТРУДНИКИ И ГЕНЕРАЦИЯ СМЫСЛОВ

КАКОВО ЦЕЛЕВОЕ СОСТОЯНИЕ?

- Люди включены в диалог, дают ОС

КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ИСПОЛЬЗОВАТЬ?

- Единый информационный «узел», точка входа - портал, или ЭДО, или образовательный ресурс/КУ, или СУЗ - система управления знаниями, или
- Правила пользования системой информирования, которым научили людей (выработали понимание «точек контакта»)
- Система сбора ОС, системы мониторинга (опросы вовлеченности, пульс-опросы, фокус-группы, мониторинг чатов...)

КАКИХ ПРИНЦИПОВ ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ?

- Сразу вводить понятия и правила работы с информацией в адаптационный тренинг, давать «все пароли» новичкам
- Регулярно напоминать «старичкам» базовую информацию (куар коды в СМИ/на плакатах, ссылки и напоминания в статьях/документах, напоминания от руководителей на совещаниях)
- Любые источники информации - годятся!

КТО ОТВЕТСТВЕННЫЙ?

- Специалисты по внутренним коммуникациям - владельцы процесса, регулярно проверяют актуальность и обновляют информацию и структуру, следят за внутренними ссылками, рассказывают о правилах
- Руководители всех уровней - вовлекаются в коммуникацию как спикеры и «носители смыслов»

КЛИЕНТЫ/ПАРТНЕРЫ/ОБЩЕСТВО... И ГЕНЕРАЦИЯ СМЫСЛОВ

КАКОВО ЦЕЛЕВОЕ СОСТОЯНИЕ?

- Компания понимает свою роль и задачи во внешнем мире, имеет миссию и ценности

КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ИСПОЛЬЗОВАТЬ?

- Стратегические сессии для топ-руководителей: работа со стратегией развития компании, ее ценностями, точками роста
- Анализ трендов, мониторинг ситуации - поиск новых идей
- Мониторинг отзывов клиентов, UX исследования - и дальнейшая работа на улучшения
- Стратегические/креативные сессии с клиентами и партнерами

КАКИХ ПРИНЦИПОВ ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ?

- Любые источники информации - годятся!
- Работа с продуктом /услугами / клиентами - как одна из сквозных тем для всех сотрудников компании
- Работа с инновациями - «фабрики идей», вовлечение сотрудников, экспериментальные площадки

КТО ОТВЕТСТВЕННЫЙ?

- Топ-руководители
- Руководители направлений и эксперты
- HR и специалисты по внутренним коммуникациям

ЧТО ВАЖНО ПРИ СОЗДАНИИ СМЫСЛОВ В АНТИКРИЗИСНЫХ КОММУНИКАЦИЯХ?

- **Топ-руководителю** - брать на себя роль главного коммуникатора (если еще не)! Если топ-руководитель регулярно не коммуницирует с людьми в кризис - он не воспринимается как лидер
- **Внутриком и PR** - быстрая актуализировать повестку! скорость и открытость в реагировании на внешнюю среду: даже если нечего сказать, лучше говорить;
- **Внутриком, HR, руководители** - быть в курсе настроений! постоянная работа с обратной связью (наличие максимально живых и быстрых каналов коммуникаций): вы должны знать, «чем дышат люди», собирать вопросы;
- **Все** - фиксировать пройденные шаги и планы, показывать достижения, говорить о проблемах и трудностях.

**Антикризисные коммуникации могут стать как драйвером лояльности,
так и деструктором**

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ ПО КОММУНИКАЦИИ ОТ ЛИДЕРА

Павел Безручко, управляющий партнер ЭКОПСИ Консалтинг. <https://web.telegram.org/k/>

Что и как сказать людям? Сейчас перед нами, перед руководителями (почти всеми) стоит одна и та-же очень трудная задача: выработать курс действий хотя бы на первое время, и сообщить о нем людям, сотрудникам. Мы с коллегами сегодня провели такое собрание в моей компании. Дальше - поделюсь осмыслением темы в принципе, а не рассказом о нашей компании в частности.

0. **Отстрадайте, позаботьтесь о себе, немного восстановитесь, и ...** проделайте свою домашнюю работу - напишите ключевые содержательные тезисы и обсудите их со своей управленческой командой. В подготовке вам помогут следующие пункты плана.

1. Определите (еще на этапе 0) и скажите людям, **по какому сценарию планируете жить, из чего исходите в дальнейших тезисах.** В подобных ситуациях - сценария как правило три: Апокалиптический, Сравнительно радужный, и Средней паршивости. Менее очевидно но очень важно понять (для вас самого(ой) и людей) - каковы конкретные признаки, что вы вкладываете в эти названия. И какие развилки. Скажите про эти признаки и развилки.

2. Скажите **про клиентов и доходную часть.** Какова ситуация сейчас. Что неизменно, что нужно изменить в работе с клиентами, почему, кому и когда. Будьте очень конкретны.

3. Скажите **про расходную часть.** Если вероятны сокращения или иные травматичные для людей меры - говорите как есть. Правду. Скажите, когда вы будете принимать решения и чем, какими критериями вы планируете при этом руководствоваться. Что компания будет делать с финансовыми договоренностями с сотрудником (напр. уже заработанные, но не выплаченные премии, согласованные премии будущего года). Расскажите о других мерах экономии: что останавливаете, что изменяете, где расставляете доп.контроль. Если чего-то пока не знаете, не говорите. Скажите дату, когда планируете знать/определиться и ответить по существу (и ответьте).

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ ПО КОММУНИКАЦИИ ОТ ЛИДЕРА

4. Скажите **об этическом вопросе** - какой именно официальной позиции по ситуации придерживается компания и вы лично, в том числе - в публичном поле. Почему эта позиция такая. Что конкретно вы ждете от людей, а чего - не ждете, оставляя на их волю и выбор. И снова важно - говорите правду. Даже если есть соблазн уйти от трудной темы. Лучше сказать "мы не определились, думаем над позицией" (минимальная ясность) чем дать почву слухам в этом вопросе.
5. Скажите **о критических рисках по основным областям или процессам**: суть риска - что делает компания-что требуется от людей.
6. Пусть это кажется ... циничным (таковым не являясь) - скажите, **какие новые возможности вы видите**. И что компания и люди могут сделать, чтобы их использовать. Если не видите возможностей - пропустите этот пункт.
7. Скажите, **что вы уже сейчас делаете и планируете делать**, чтобы поддержать людей в трудной ситуации, позаботиться о людях. Если таких мер в голове нет, подумайте еще раз как следует на этапе домашней работы.
8. **Предложите задать вам вопросы. Отвечайте правду**. Говорите "не знаю" и "работаем над этим, тогда-то (конкретная дата) скажем решение".
9. **Не бойтесь быть просто человеком, показывать эмоции**. Не надевайте маску и броню. Вы вправе чувствовать. А люди вправе видеть это.
10. После диалога - разошлите короткое и очень ясное резюме. Что решили, что от кого нужно. И двигайтесь вперед.

ИНФОРМАЦИЯ О КУРСЕ

Внутренние коммуникации

Старт обучения: идёт набор в группу, стартуем 28 марта

Продолжительность курса: 6 недель + бонусный трек с внешним экспертом

Формат: онлайн в Zoom

Примерная учебная нагрузка: 3 часа в неделю (с подготовкой)

Время занятий: с 17:30 до 19:00



Качественный состав участников и нетворкинг

Живое общение с экспертом и коллегами. Прикладные и актуальные знания, ничего лишнего

Собственные исследования и разработки в области внутренних коммуникаций

Успешный опыт в реализации проектов в сфере внутренних коммуникаций

Внутренние коммуникации – обучающий курс от компании Экопси. (ecopsy.ru)

ИНФОРМАЦИЯ О КУРСЕ

Эффективная внутренняя коммуникация влияет на лояльность сотрудников, их целеустремленность и преданность организации, что напрямую сказывается на бизнес-результатах.

МОДУЛЬ 1

Определение внутренних коммуникаций как бизнес-функции

МОДУЛЬ 2

Роли во внутренних коммуникациях

МОДУЛЬ 3

Основные элементы внутренних коммуникаций

МОДУЛЬ 4

Коммуникационное сопровождение HR-процессов и проектов

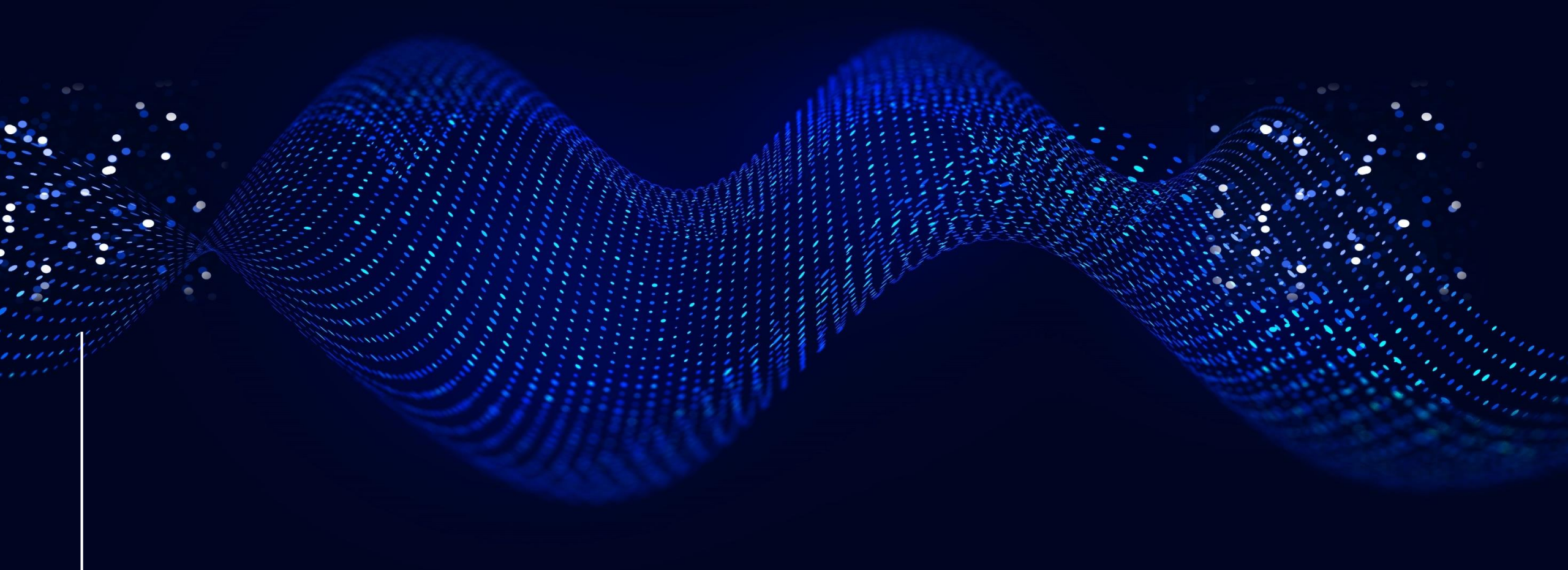
МОДУЛЬ 5

Эффективность системы внутренних коммуникаций

МОДУЛЬ 6

Актуальные тренды в корпоративных коммуникациях





?

ВОПРОСЫ УЧАСТНИКОВ