



ДОВІРА ГРОМАДИ:
КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ

Практичний посібник «Довіра громади: кризові комунікації органів місцевого самоврядування» підготовлено в рамках діяльності проекту міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проект ПРОМІС), який упроваджує Федерація канадських муніципалітетів (ФКМ) за фінансової підтримки Міністерства міжнародних справ Канади.

Автор **Дмитро Коник**, кандидат соціологічних наук,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

За участі: **Лора Хагг**, головний радник з питань врядування
Проекту ПРОМІС

Підготовка посібника стала результатом дослідження практик організації комунікаційного процесу в органах місцевого самоврядування України.

Посібник допоможе керівникам і відповідальним за комунікацію працівникам органів місцевого самоврядування встановити через правдиві та достовірні комунікації довіру членів місцевої громади, інституцій громадянського суспільства та інших стейкхолдерів під час кризових і надзвичайних ситуацій. Також посібник може бути корисний державним службовцям, керівникам комунальних закладів та підприємств, громадським активістам, науковцям і студентам, що вивчають публічне адміністрування та комунікацію.

Зміст посібника є виключною думкою автора й не обов'язково відображає офіційну позицію Міністерства міжнародних справ Канади.

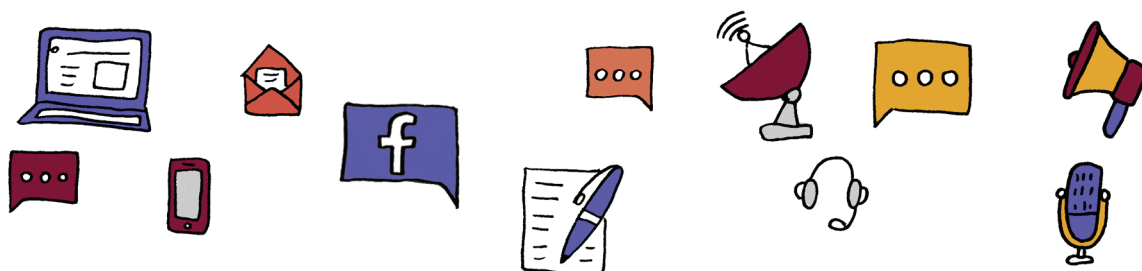
Будь-яку частину цього посібника не може бути відтворено або використано в жодний спосіб без відповідного посилання на першоджерело та Проект ПРОМІС.

Повне відтворення тексту посібника в будь-якій формі можливе лише з письмової згоди ФКМ і Проекту ПРОМІС.

© Федерація канадських муніципалітетів / Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст», 2020 рік.

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

ДОВІРА ГРОМАДИ: КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ



ЗМІСТ

<p>➤ Вступ</p> <hr/> <p>➤ 1. Організація системи кризової комунікації органу місцевого самоврядування</p> <hr/> <p>1.1. Якою є роль комунікацій у подоланні кризової ситуації? 8</p> <p>1.2. Запобігання можливим кризовим ситуаціям 11</p> <p>1.3. Підготовка плану кризових комунікацій 12</p> <p>1.4. Створення команди кризових комунікацій 14</p> <p>1.5. Підготовка речника для роботи під час кризи 15</p> <p>➤ 2. Підготовка працівників ОМС до комунікації під час кризових ситуацій</p> <hr/> <p>2.1. Як підготувати своїх працівників до комунікації 19</p> <p>2.2. Яку інформацію можна поширювати працівникам ОМС, а яку — ні 20</p> <p>➤ 3. Особливості комунікації з різними цільовими аудиторіями в умовах кризи</p> <hr/> <p>3.1. Що очікують члени громади від своїх лідерів під час кризи? 25</p> <p>3.2. Як люди сприймають інформацію під час кризи? 26</p> <p>3.3. Які повідомлення слід надавати членам громади? 28</p> <p>3.4. Як починати комунікацію з людьми під час кризи? 30</p> <p>➤ 4. Співпраця з мас-медіа під час кризи</p> <hr/> <p>4.1. Із чого починати співпрацю з медіа під час кризи? 36</p> <p>4.2. Організація кризового прес-центру 39</p> <p>4.3. Прес-події під час кризи 42</p>	<p>6</p> <p>7</p> <p>17</p> <p>23</p> <p>33</p>
--	--

> 5. Інтерв'ю для мас-медіа	45
5.1. Підготовка до інтерв'ю	46
5.2. Як поводитися під час інтерв'ю?	47
5.3. Як не дати втягнути себе у спекуляції?	49
5.4. Інтерв'ю через системи відеозв'язку	51
> 6. Боротьба із чутками та фейковою інформацією	53
6.1. Як виникають чутки?	55
6.2. Як реагувати на чутки та фейкові новини?	58
> 7. Кризові комунікації в соціальних медіа	61
7.1. Навіщо використовувати соціальні медіа під час кризи?	63
7.2. Як організувати кризові комунікації в соціальних медіа?	65
7.3. Реагування на негативну інформацію в соціальних мережах	66

ВСТУП

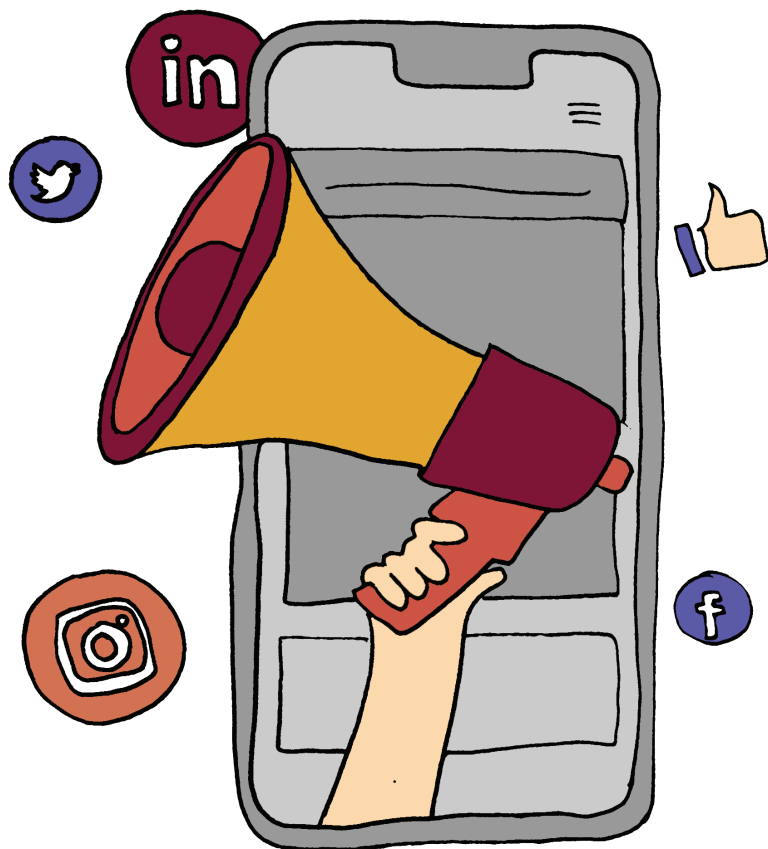


Під час кризи члени громади потребують чіткого розуміння того, що відбувається, і підтвердження, що ефективна відповідь на кризову ситуацію не забариться. Люди бажають знати, як вплине на них криза та як отримати допомогу. Крім того, швидкого інформування потребують органи, які забезпечують громадську безпеку, служби швидкої допомоги та волонтери.

Громадськість також хоче знати все те, що знаєте ви, лідери громад, — і саме так можна протистояти непорозумінням, чуткам, фейковим новинам та дезінформації. Місцеве самоврядування повинно взяти на себе провідну роль у забезпеченні надходження важливої інформації до громадськості, засобів масової інформації, організацій, що реагують на надзвичайні ситуації, та інших державних установ.

Цей посібник надає лідерам громад огляд дієвих інструментів і технологій для організації взаємодії з громадськістю, ЗМІ, партнерами та іншими зацікавленими сторонами під час кризової ситуації. Адже в умовах кризи правильне повідомлення, передане в потрібний час, здатне істотно покращити можливості місцевої влади щодо подолання надзвичайної ситуації. У такий важкий період членам вашої громади потрібна впевненість у тому, що ви, як лідери, здатні забезпечити дієву й ефективну реакцію на кризу та вживатимете заходів для гарантування безпеки людей.

Ретельне планування, ефективне лідерство та наявність потрібних інструментів можуть значно підвищити ефективність реагування на кризу. Незважаючи на те що ви не можете подолати кризову ситуацію лише засобами комунікації, ефективно налагоджена система кризових комунікацій є обов'язковою для подолання панічних настроїв, чуток і страху серед членів громади. Лідер громади повинен передбачити, яких психологічних навантажень зазнаватимуть люди, і застосувати відповідні комунікаційні стратегії для зменшення занепокоєння та страху серед населення.



1

**Організація системи
кризової комунікації
органу місцевого
самоврядування**



Як правильно організувати комунікацію органу місцевого самоврядування під час кризової ситуації? Загальновідомо, що попередня підготовка та наявність системи кризового управління й комунікації дають змогу не лише легше пережити кризу, але й у перспективі здобути більшу довіру серед членів громади. У цьому розділі ми розглянемо, як передбачити можливі кризові ситуації, розробити попередній план комунікацій і створити команду кризових комунікацій. Окремо зупинимося на тому, як краще дібрати й підготувати речника (або речників) органу місцевого самоврядування, щоб комунікація місцевої влади привертала увагу членів громади.

Поза сумнівом будь-яка організація, незалежно від того, чи є вона комерційною, чи державною, чи представляє громадський сектор, може мати справу з кризовою ситуацією. Проте саме органи місцевого самоврядування (ОМС), які безпосередньо працюють із людьми, членами своїх громад, першими стикаються з наслідками кризових ситуацій і нерідко є відповідальними в очах населення за подолання кризи. Для того щоб бути готовими до різноманітних кризових ситуацій, ОМС має впровадити в себе систему кризового управління, невід'ємною частиною якого є система кризових комунікацій.

1.1. Якою є роль комунікацій у подоланні кризової ситуації?

Кризові комунікації — це зв'язок між місцевою владою та громадою: членами громади, громадськими активістами та іншими групами — до, під час і після кризової ситуації. Необхідність кризових комунікацій полягає ще й у тому, що вони здатні не тільки полегшити або усунути наслідки кризи, але й іноді можуть сформувати для організації більш позитивну репутацію, ніж вона була до кризи.

Для того, щоб ви могли ефективно комунікувати відразу після початку кризової ситуації, необхідно добре підготуватися

Отже, завдання кризових комунікацій ОМС полягає в тому, щоб мінімізувати вплив кризи на діяльність організації та її цільові аудиторії, зменшити час, що витрачається на ліквідацію кризи, а також якомога швидше відновити контроль над ситуацією та комунікацією. Добре організовані комунікації ОМС під час кризи можуть:

- ❑ допомогти зберегти життя, захистити людей і їхнє майно;
- ❑ істотно посилити довіру членів громади до ОМС;
- ❑ поліпшити репутацію ОМС;
- ❑ продемонструвати компетентність як керівництва, так і працівників ОМС;
- ❑ повернути довіру громади;
- ❑ сприяти забезпеченню закону та порядку.

Зрештою, добре налагоджені кризові комунікації можуть допомогти врятувати життя людей, запобігти паніці, страху та іншим психологічним наслідкам кризи. Але для того, щоб ви могли ефективно комунікувати відразу після початку кризової ситуації, необхідно добре підготуватися. Лідери громади мають зрозуміти, що громадяни великою мірою оцінюють успіх заходів із подолання кризи саме за ефективністю комунікації місцевої влади.

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В ОМС

Передбачення можливих кризових ситуацій

- ідентифікація потенційних загроз, визначення серед них найбільш імовірних;
- відстеження найбільш ризикових точок;
- розроблення можливих сценаріїв розгортання потенційних криз.

Підготовка

- підготовка плану реагування на кризу;
- створення та підготовка антикризової команди;
- завчасне визначення та формулювання основної інформації.

Реагування

- реагувати швидко й ефективно;
- стати надійним і оперативним джерелом інформації;
- дотримуватися політики одного голосу та стримувати поширення чуток і фейкових новин.

Після кризи

- оцінити програму кризової комунікації;
- внести за потреби відповідні зміни до організаційної структури й операційних процедур ОМС.

1.2. Запобігання можливим кризовим ситуаціям

Кризова ситуація може статися через стихійні лиха, поширення хвороб, бути наслідком хибного управлінського рішення, техногенної катастрофи, службового недбальства або навіть злого умислу. Неможливо скласти повний перелік усіх імовірних криз. Більшість криз виникає через наявні проблеми або проблеми, які назрівають, з якими організація має справу постійно та які у звичайній ситуації вона ефективно (або не дуже) долає. Справді, навіть неочікувані на перший погляд кризи не завжди стають несподіванкою для відповідних фахівців. Для прикладу візьмімо пандемію COVID-19, яка застала зненацька більшість політиків і широку громадськість всього світу. Водночас епідеміологи попереджали про можливість подібного сценарію вже кілька років поспіль.

Сучасний керівник повинен виявляти проблеми, які потенційно можуть перерости у кризову ситуацію, мінімізуючи таким чином загрози для своєї організації. Для цього необхідно оперативно ухвалювати рішення щодо потенційних проблем і впроваджувати відповідні зміни (в управлінні, комунікації та кадровому забезпеченні) задля запобігання їм. Якщо ж проблема все-таки виникла, то реагувати на неї потрібно негайно та цілеспрямовано, не даючи їй змоги перерости у справжню повномасштабну кризу.

Почати необхідно з прогнозування можливих криз і сценаріїв їх розгортання. Задля визначення можливих ризиків слід періодично організовувати обговорення (наприклад, у форматі брейнстормінгу) за участі керівників ОМС, представників галузевих управлінь і комунальних підприємств, юристів, професіоналів у сфері громадської безпеки та надзвичайних ситуацій, а також фахівців із комунікації, технічних експертів та інших фахівців. Під час обговорення слід виокремити вірогідні кризові ситуації, проаналізувати імовірність їх розгортання, а також оцінити комунікаційні виклики, пов'язані з ними. На жаль, поки що такі обговорення не стали поширеною практикою в ОМС України, проте їх широко застосовують у муніципалітетах Канади, європейських країн і багатьох інших країн світу.

Слід провести аналіз можливих загроз, дослідити типові та ймовірні проблеми, пов'язані з діяльністю ОМС, його партнерів та інших організацій, які можуть впливати на життя вашої громади. Вивчайте також кризові ситуації, які сталися в інших регіонах, щоб з'ясувати, чи не можуть вони відбутися й у вашій громаді. Інакше кажучи, намагайтеся спрогнозувати можливі кризи та готуйтеся до найгіршого перебігу подій.

1.3. Підготовка плану кризових комунікацій

Результати проведеного аналізу ризиків стануть основою вашого плану кризових комунікацій. Очевидно, що план кризових комунікацій не є планом реагування на кризу, проте він доповнює операційні протоколи з подолання кризи. Процеси ліквідації наслідків кризи та кризової комунікації мають відбуватися одночасно, допомагаючи й доповнюючи один одного. Слід зрозуміти, що план кризового реагування — це не тільки та не стільки документ, скільки процес, під час якого організація аналізує потенційні загрози, формує антикризову команду та готує свій персонал до можливої кризи. З огляду на велику кількість варіантів потенційних кризових ситуацій, а також на постійну зміну зовнішнього середовища плани кризового реагування постійно потрібно пристосовувати до сучасних умов, і вони ніколи не бувають остаточно фіналізованими. У сучасній організації такі плани регулярно переглядають та оновлюють — від щоквартального перегляду до раз на два роки.

Під час розроблення кризового плану слід завжди керуватися пріоритетами громади

За своїм характером кризовий план є зібранням необхідних документів, що регулюють діяльність організації під час подолання кризової ситуації. Зазвичай це універсальний документ, підготований не під якусь одну можливу кризову ситуацію, а розрахований для використання за різних типів криз. Цей документ має містити в собі опис організації роботи структурних підрозділів, які відповідатимуть як за подолання кризи, так і за кризові комунікації, посадові обов'язки кожного із членів антикризової команди, а також покрокові сценарії дій.

Під час розроблення кризового плану слід завжди керуватися пріоритетами громади. Не потрібно робити кризовий план занадто довгим і надмірно його ускладнювати, бо це буде робочий документ, яким керуватимуться в умовах надзвичайного стану, коли антикризова команда не матиме часу на з'ясування, хто та які має повноваження. І це логічно, адже коли криза розпочалася, то вже немає часу на підготовку команди, яка її долатиме. Саме тому це необхідно зробити заздалегідь.

10 НЕОБХІДНИХ СКЛАДНИКІВ ВАШОГО ПЛАНУ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

- 01** Список членів антикризової управлінської команди
- 02** Контактна інформація основних управлінців, членів антикризової команди та речників
- 03** Коротка інформація про ОМС, підрозділи, фізичні локації (наприклад, комунальне підприємство, виробничий цех)
- 04** Біографії та інформація про всіх ключових працівників ОМС
- 05** Шаблони інформаційних повідомлень як для преси (офіційні заяви, прес-релізи та інші матеріали), так і для різних цільових аудиторій (листи до організацій-партнерів, зразки оголошень для населення тощо)
- 06** Копії всіх необхідних логотипів, бланки прес-релізів, офіційних листів, скановані підписи керівників ОМС
- 07** Рекомендації для речників, тези виступів і підготовлені відповіді на можливі важкі запитання (які було виявлено під час аналізу можливих криз)
- 08** Необхідна технічна та логістична інформація, яка знадобиться всім фахівцям, що будуть задіяні у вирішенні кризової ситуації
- 09** Контактні дані журналістів, аналітиків і впливових блогерів
- 10** Стандартні прес-матеріали

1.4. Створення команди кризових комунікацій

Звісно, сформувати універсальну антикризову команду досить важко, адже подолання кризової ситуації, скажімо, у сфері охорони здоров'я матиме значні відмінності в операційних протоколах проти подолання її у сфері безпеки. Проте оскільки кожна криза впливає на репутацію ОМС, то відповісти на питання «Хто потрібен, щоб управляти комунікацією навколо потенційних загроз?» уже набагато легше.

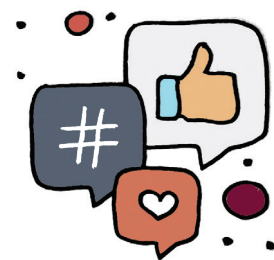
СКЛАД КОМАНДИ З КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ



Речник



Відповідальний за зв'язки з медіа



Відповідальний за соціальні медіа



Юридичний радник



Фахівець із громадської безпеки



Відповідальні за зв'язки з:

- членами громади
- Урядом та іншими державними органами
- працівниками ОМС
- громадськими організаціями
- бізнесом
- іншими стейкхолдерами

Члени команди з кризових комунікацій в ідеалі мають бути серед розробників кризового плану та плану кризових комунікацій. З кожним із членів команди потрібно обговорити його обов'язки та як вони узгоджуються з обов'язками інших. Команда має проводити регулярні зустрічі для уточнення й перегляду плану кризових комунікацій.

Важливо не забувати і про навчання як членів команди, так і всього персоналу ОМС. Допоки ви не проведете навчальну вправу (симуляцію) щодо застосування кризового плану — ви не знатимете його сильних і слабких сторін, адже завжди є щось, чого ви не передбачили. Навчальна вправа корисна навіть не тим, що може змодельовати сценарій розгортання кризи, а тим, що співробітники зможуть відпрацювати свої дії під час кризи у реальному вимірі часу. Таким чином можна перекопатися в тому, що члени вашої команди мають необхідні навички та мотивацію для подолання кризових ситуацій.

1.5. Підготовка речника для роботи під час кризи

Під час підготовки до можливої кризової ситуації ОМС повинен ухвалити ще одне дуже важливе рішення — обрати речника, який говоритиме від його імені під час кризи. Призначення одного речника дає змогу ОМС мати єдиний і чіткий голос, тобто не заплутувати громадськість під час надзвичайної ситуації. Комунікація через одного речника є більш прогнозованою та дає можливість заздалегідь підготувати повідомлення, щоб уникати неправильного цитування в мас-медіа. Водночас інші керівники ОМС можуть зосередитися на вирішенні проблем, пов'язаних із ліквідацією наслідків кризи. При цьому слід зазначити, що речник має бути завжди доступним як для журналістів, так і для представників різних організацій-стейкхолдерів, та й для членів громади. Тому непогано буде підготувати й додаткових речників, які могли б замінити основного в разі його відсутності.

І все-таки, хто ж має бути речником під час кризи — міський голова, його заступник чи керівник відповідної міської служби? Насправді на це питання немає універсальної відповіді. Рішення щодо речника щоразу потрібно ухвалювати індивідуально, проте дуже важливо, аби речник ОМС:

- ▣ мав повноваження говорити від імені ОМС;
- ▣ перебував на вищому рівні ієрархії ОМС і таким чином додавав важливості та легітимності повідомленню;

- ❑ володів достатньою інформацією, щоб оцінити ситуацію загалом;
- ❑ перебував у прямому контакті з тими, хто реально вирішує кризову ситуацію;
- ❑ був достатньо кваліфікованим для виступів на відповідні теми;
- ❑ мав довіру й повагу з боку членів громади.

Завдання речника полягає в тому, щоб стати основним і найбільш надійним джерелом повідомлень про кризу. А для цього він має ретельно перевіряти інформацію, дотримуватися фактів і не спекулювати ними. Коли речник звертається до громадськості, він, хоч і не є професійним комунікатором, має мислити як журналіст. Для того щоб розвинути в собі такі здібності, речник повинен постійно практикуватися та готуватися. Зокрема, щонайменше раз на рік він має проходити медіатренінг, на якому навчають, як поводитися під час інтерв'ю та відповідати на складні запитання журналістів.

Під час кризи речник стане обличчям місцевої влади, адже саме від того, наскільки люди йому довірятимуть, залежатиме їхня довіра до всього ОМС. У певному сенсі речник є не лише передавачем повідомлення, а й сам є повідомленням про те, наскільки серйозно місцева влада ставиться до кризової ситуації. Саме тому речник має під час зустрічей із громадськістю та мас-медіа виражати зацікавленість, емпатію і готовність до реагування. Він має демонструвати рішучість, проактивність, а також відкритість до критики. Важливо, щоб члени громади сприймали його як чесного та вартого довіри професіонала, який тримає ситуацію під контролем.

Речник повинен також пам'ятати про необхідність комунікації з колегами – працівниками ОМС. Нерідко цей напрям комунікації випадає з його пріоритетів, та даремно. Є дуже багато прикладів того, коли саме працівники структурних підрозділів ОМС ставали джерелом поширення чуток і негативної інформації, тому внутрішня комунікація — дуже важливий напрям роботи речника.

НЕОБХІДНІ РИСИ РЕЧНИКА:

> **зацікавленість і емпатія**

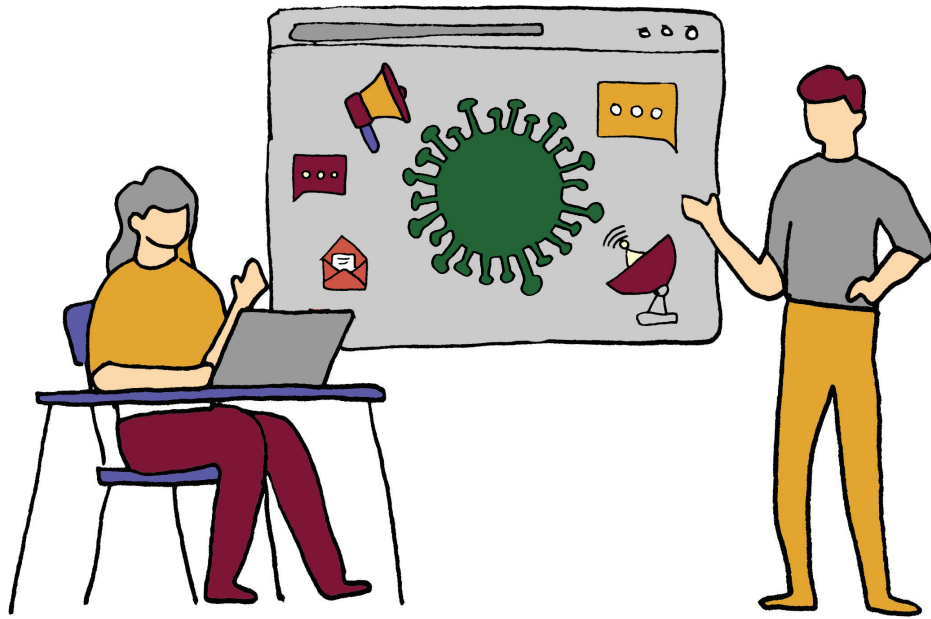
> **проактивність і рішучість**

> **чесність і достовірність**

> **професійність і організованість**

> **готовність до реагування**

> **відкритість до критики**



2

**Підготовка
працівників ОМС до
комунікації під час
кризових ситуацій**



Працівники ОМС здатні як надати істотну допомогу у кризових комунікаціях, так і, навпаки, можуть стати джерелом поширення неперевіреної або недостовірної інформації. Як підготувати ваших колег до комунікації з журналістами? Що вони мають говорити під час кризової ситуації, а чого їм не слід робити? На ці питання ви знайдете відповіді в цьому розділі.

Як уже було зазначено, від поведінки організації під час кризи залежатиме ставлення до неї громадськості в подальшому. Це стосується також і поведінки її працівників, адже громадськість не стане розбиратися в тому, наскільки заяви того чи іншого представника ОМС є узгодженою позицією всього органу.

Під час подолання кризової ситуації дуже важливо тримати всіх працівників ОМС у курсі того, що відбувається, бо непоінформовані співробітники є потенційним джерелом поширення чуток і пліток. Громадськість (а досить часто й мас-медіа) практично не розуміє організаційної ієрархії, тобто хто за що відповідає в ОМС, тож і не розрізняє, хто має право робити офіційні заяви з того чи іншого приводу, а хто — ні. Якщо ж від імені влади в публічній площині з'являтимуться заяви, що суперечать одна одній, то це може сприяти поширенню серед членів громади паніки та невдоволення діями ОМС.

Нерідко від представників ОМС можна почути думку про необхідність запровадження суворих заборон на вихід інформації під час кризової ситуації. Проте практика засвідчує, що жорсткі обмеження спрацьовують лише в короткостроковому режимі, оскільки потребують добре налагодженої системи контролю та відповідних ресурсів.

2.1. Як підготувати своїх працівників до комунікації

Дослідження, проведені в рамках Проекту ПРОМІС, засвідчують, що нерідко працівники ОМС порушують правила поширення інформації через те, що просто не знають про них. Наприклад, у 10 ОМС, у яких автор проводив комунікаційний аудит, не було затверджених правил для працівників щодо комунікації. Не дивно, що в цих ОМС були досить серйозні проблеми щодо співпраці з мас-медіа (особливо на рівні середньої ланки управління).

Тим часом загальновідомо, що ті органи місцевої влади, які мають зрозумілу й послідовну інформаційну політику, набагато краще підготовлені до кризових ситуацій. Що потрібно для цього робити? Передусім необхідно сформулювати принципи щодо того, яку інформацію працівники можуть поширювати, а стосовно якої треба отримувати відповідні дозволи й узгодження. Із цими принципами мають бути обізнані всі працівники ОМС.

Необхідно впровадити прозорий і зрозумілий для всіх порядок надання коментарів і узгодження матеріалів для преси. Такий порядок має бути єдиним для всього ОМС, а не залежати від примх керівників відділів і комунальних підприємств.

Працівники ОМС мають розуміти, як працювати з пресою, а не уникати коментарів і ховатися від журналістів. Необхідно впроваджувати практику проведення для персоналу регулярних тренінгів щодо роботи з пресою. І, звичайно, слід взяти за правило підхід, за яким саме експертність (а не посада) має давати можливість працівнику ОМС говорити зі ЗМІ.

ПРАВИЛА КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІД ЧАС КРИЗИ

- ❑ Не вести жодних неформальних розмов і комунікації щодо кризової ситуації через e-mail, соціальні медіа або будь-який письмовий засіб.
- ❑ Від імені організації комунікують виключно призначені речники.
- ❑ Жодних коментарів пресі «off the record» (не для запису).
- ❑ Жодний працівник (зокрема, і член антикризової команди) не дає нікому коментарів щодо кризової ситуації — скеровувати всі запити до речника або керівника комунікаційної групи.
- ❑ У разі виявлення фейкової інформації або чутки працівник має негайно повідомити про це членів команди з кризових комунікацій.

З погляду кризових комунікацій працівники ОМС є однією з найбільш пріоритетних цільових аудиторій, саме тому слід передбачати достатню кількість засобів для комунікації з ними. І в цьому процесі справді важливою є роль керівників, бо лише вони здатні надихнути (або навпаки) своїх працівників під час кризової ситуації.

2.2. Яку інформацію можна поширювати працівникам ОМС, а яку — ні

Із самого початку розгортання кризової ситуації всі працівники мають чітко знати, хто є речником (або речниками) та хто є членами антикризової команди. У разі зустрічі з журналістом вони повинні спрямовувати його до відповідного представника. Водночас не слід уникати спілкування, але й не потрібно висловлювати власну думку (оцінні судження) щодо кризи. Це важливо, бо журналіст потім може використати такі висловлювання у своєму матеріалі. Майте на увазі, що преса також може процитувати у своїй публікації думку співробітника ОМС, оприлюднену в соціальній мережі.

У соціальних мережах працівники ОМС під час кризи мають бути особливо пильні. Адже для соціальних медіа немає кордонів між «приватними» й «офіційними» постами. Тому до працівників ОМС потрібно донести, що всі матеріали, які вони публікують перебуваючи

на службі на власних сторінках у соціальних мережах, імовірно, вважатимуться публічним контентом. Працівник має усвідомити, що його інформація в соціальних мережах може бути поширена далі (навіть поза колом його контактів) попри те, що він обмежив її, зробивши видимою лише «для друзів», або опублікував у закритих групах.

Отже, усі розмови в соціальних мережах потрібно вважати радше публічними, ніж приватними. Будь-який пост, фотографія, коментар або пряме повідомлення в Інтернеті можуть залишитися там назавжди попри всі зусилля їх видалити.

Працівники ОМС повинні утримуватися від поширення будь-якої інформації, матеріалів або документів, якщо вони не мають прямого дозволу на їх розголошення. Загалом, під час кризи всі коментарі про місце роботи, що не є прямими цитатами з офіційного веб-сайту (або офіційної сторінки в соціальних медіа), повинні перевіряти співробітники відділу комунікацій, уповноважені погоджувати коментарі в соціальних медіа.

Працівники під час кризи мають бути особливо пильні. Адже для соціальних медіа немає кордонів між «приватними» й «офіційними» постами

Усі обговорення внутрішньої політики, ухвалених рішень щодо кризи та деталей розслідування її причин повинні бути обмежені місцем роботи до надання дозволу на їх оприлюднення. Працівники ОМС мають багато можливостей поділитися своїми думками та пропозиціями з керівництвом на робочому місці, тому обговорення в соціальних мережах або у громадських місцях вітати не потрібно.

Неофіційні розмови зі ЗМІ суперечать етичним нормам працівника ОМС і аж ніяк не є показником прозорості та відкритості. Це стосується і приватних повідомлень, і запитань у соціальних мережах. Інакше кажучи, працівник має бути відповідальним

01

Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>).

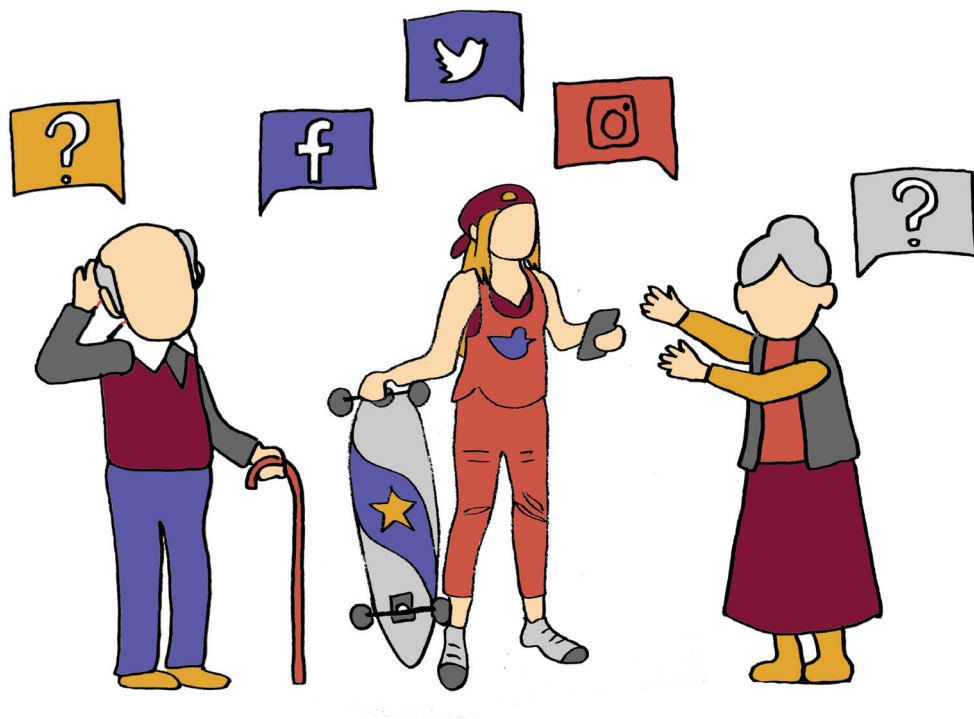


у публічному просторі та в соціальних медіа й дотримуватися загальних правил поведінки¹ та норм етичного кодексу.

Навіть під час приватних обговорень працівник ОМС має бути дуже обережним і приділяти особливу увагу питанням конфіденційності. У жодному разі не можна брати участь в обговореннях чуток і пліток. Чутки не можна обговорювати навіть задля їх спростування. Не слід також брати участь у дискусіях у форматі «що було б, аби...».

Важливо, щоб працівник ОМС дотримувався правильної тональності своїх розмов у соціальних медіа й під час зустрічей із членами громади та ніколи не вів розмову на підвищених тонах. У розмові можна висловлювати різні думки, але не треба звинувачувати й ображати інших людей. Зрештою, не на кожне критичне зауваження слід реагувати.

У будь-якому разі працівник ОМС повинен бути достатньо компетентним, щоб публічно обговорювати питання, пов'язані з його роботою. Ідеально розробити для працівників приклади відповідей на найбільш поширені запитання щодо кризи, аби досягнути ефекту узгодженості повідомлень, які виходять з ОМС.



3

**Особливості
комунікації з різними
цільовими аудиторіями
в умовах кризи**



Навіть якщо фахівці передбачали можливість кризової ситуації, для більшості членів громади вона стане несподіванкою, змінить звичний спосіб життя, перекреслить їхні плани та, можливо, призведе до втрати майна, здоров'я або навіть життя. Як краще допомогти їм, якою інформацією слід поділитися з людьми, щоб вони легше пережили наслідки кризи? Як люди сприймають інформацію під час кризи й що вони хочуть почути від вас, лідерів громади? Про це ми поговоримо в цьому розділі.

Комунікація під час кризи має свої особливості, адже в таких умовах люди сприймають та опрацьовують інформацію і ухвалюють на підставі неї свої рішення зовсім не так, як вони це роблять у звичайній ситуації. Як лідер, ви повинні розуміти, що традиційні способи вашого спілкування з громадою можуть бути неефективними під час кризи.

Саме лідери визначають, наскільки добре громади реагують на кризові ситуації та відновлюються після неї. Як лідер, ви здатні мати реальний, вимірюваний вплив на добробут громади в умовах кризи, зокрема й через те, що ви говорите її членам і наскільки швидко й щиро ви це робите. Численні дослідження доводять, що під час надзвичайних ситуацій громадськість оцінює успішність оперативного реагування влади за кількістю й оперативністю відповідної інформації, яку вони отримують від посадових осіб, відповідальних за їх вирішення.

Як лідер, ви повинні розуміти, що традиційні способи вашого спілкування з громадою можуть бути неефективними під час кризи

3.1. Що очікують члени громади від своїх лідерів під час кризи?

Під час надзвичайної ситуації члени громади надають значення кожному вашому слову, руху або виразу обличчя, намагаючись віднайти в них якомога більше інформації, що допоможе їм і їхнім родинам пережити кризу з мінімальними втратами. Кожен член громади потребує цієї інформації для того, щоб ухвалити обґрунтовані рішення для захисту себе та своєї сім'ї. Водночас він хоче бути впевненим, що влада використовує ресурси громади (фінанси, людський потенціал тощо) чесно й ефективно.

Лідер громади має усвідомлювати власну відповідальність і той факт, що в умовах кризи ефективне спілкування з громадськістю — це необхідність, а не додаткова та не дуже важлива функція. Під час кризи громадськість потребує інформації від своїх лідерів, а керівники потребують підтримки та співпраці з боку кожного члена громади. Інформувати громадськість під час кризової ситуації нелегко, адже люди хочуть знати все й одразу, навіть тоді, коли влада й сама ще не має достатньо інформації щодо кризи.

На чому слід наголошувати в першу чергу під час кризових комунікацій? Першим пріоритетом для ОМС є захист і безпека членів громади, тому очевидно, що комунікація щодо цього питання має бути адекватною. Важливими також є заспокоєння та запевнення, адже громадськість має переконатися в тому, що влада знає її потреби і проблеми та ставиться до них із розумінням і співчуттям.

Ще одним пріоритетом кризової комунікації є формування впевненості серед членів громади про те, що ОМС тримає ситуацію під контролем. Як уже було зазначено, украй необхідною є узгодженість усіх комунікацій місцевої влади, за якої всі повідомлення, що передаються членам громади, не суперечать одне одному. Отже, важливо, щоб місцева влада стала в очах громадськості достовірним і надійним джерелом інформації.

ВИДИ ІНФОРМАЦІЇ, ЯКІ МАЄ ПОШИРЮВАТИ ОМС ПІД ЧАС КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ

01 Інструкційна інформація

розкажіть людям, як діяти, щоб захистити себе (фізично або фінансово) — скажімо, евакуюватися, перейти до сховища, самоізолюватися; також надайте інформацію щодо продовження ділової активності (як вплине криза на роботу працівників; поясніть, що робити організації для продовження своєї діяльності, наприклад надавати послуги).

02 Адаптаційна інформація

пояснення кризи (хто, що, де, коли) для того, щоб допомогти людям психологічно впоратися з нею; пояснення того, що зроблено, щоб запобігти повторенню цієї ситуації; демонстрація співчуття; виявлення жалю щодо виникнення кризи.

3.2. Як люди сприймають інформацію під час кризи?

Лідери громади повинні розуміти, як люди сприймають інформацію у стані кризи, тоді їм буде легше спланувати комунікацію з ними. Передусім слід пам'ятати, що, перебуваючи в кризовій ситуації, люди зазвичай спрощують повідомлення, отримані з різних джерел. Тобто у ситуації інтенсивного стресу та перенасичення інформацією щодо питань безпеки люди схильні пропускати нюанси повідомлень:

- ❑ не чують повністю інформацію через неспроможність давати раду численним фактам, що оприлюднюються під час кризової ситуації;
- ❑ не запам'ятовують той обсяг інформації, який людина зазвичай здатна легко засвоїти;
- ❑ неправильно інтерпретують повідомлення, заплутуючись у тому, як діяти згідно з ними.

У своїх кризових комунікаціях вам нерідко доведеться просити людей зробити щось, що видається неочевидним (для прикладу можна згадати ситуацію з установленням каран-

тину в Києві, коли в місті ще не було зареєстрованих випадків коронавірусу). Насправді зміна поведінки та переконань людей є дуже складним завданням, особливо під час кризи. Адже переконання — це глибинний рівень свідомості, і змінювати їх вкрай важко. До того ж люди не схильні знаходити емпіричні докази, котрі суперечать вже наявним у них переконанням.

На жаль, більшість людей не застосовують логічний підхід до ухвалення рішень, аби впоратися з кризовою ситуацією. Натомість люди схильні покладатися на звички та довгострокові практики. Вони також можуть наслідувати погані приклади інших людей. Тож будь-які суперечливі або незрозумілі повідомлення про кризу люди інтерпретуватимуть відповідно до вже сформованих у них переконань.

Люди з великою ймовірністю дослухатимуться до порад від надійного (на їхній погляд) і знайомого джерела, навіть якщо це джерело не має знань і експертизи щодо теми кризи й надає неточну інформацію. Інакше кажучи, людина радше дослухатиметься до поради непрофесіонала (політика, громадського діяча тощо), якому вона довіряє, ніж професіонала, довіра до якого в людини ще не сформована. Це пояснює феномен значного впливу на дії членів громади з боку політиків, релігійних лідерів, лідерів етнічних меншин, лідерів громадських організацій та інших лідерів думок під час кризи.

Окрім цього, під час кризи люди шукають додаткову інформацію, а також коментарі щодо неї, намагаючись до того, як діяти, підтвердити вже отримані ними повідомлення (меседжі). Найімовірніше, для цього вони:

- ▣ переключатимуть телевізійні канали, аби пересвідчитися в тому, що подібна інформація повторюється в іншому джерелі;
- ▣ намагатимуться зателефонувати родичам або друзям, щоб переконатися, що вони також чули ті самі меседжі, і дізнатися їхню думку;
- ▣ звертатимуться за порадою до місцевого авторитетного лідера;
- ▣ перевірятимуть велику кількість каналів у соціальних медіа, щоб з'ясувати, що саме говорять там про цю ситуацію.

Зазвичай у ситуації, коли людина шукає інформацію з незнайомої їй теми (що здебільшого й відбувається з більшістю населення під час кризи), перше засвоєне нею повідомлення має більшу вагу, ніж наступні. Інакше кажучи, перше засвоєне повідомлення формує для людини певну рамку², з якою вона надалі зв'язує всі отримувані згодом повідомлення. Насправді це небезпечно, особливо тоді коли перше повідомлення недостовірне, але вбачається логічним і відповідає особистим переконанням людини.

02

У теорії комунікації навіть є таке поняття, як фреймінг (від англ. Frame — рамка).

Нерідко під час кризи цією можливістю користуються політичні опоненти, поширюючи неправдиві, але правдоподібні повідомлення

Нерідко під час кризи цією можливістю користуються політичні опоненти, поширюючи неправдиві, але правдоподібні повідомлення, щоб якомога швидше сформувати відповідну громадську думку. Як приклад того, до чого це може привести, можна згадати блокування в лютому 2020 року жителями Нових Санжар українців, які прибули на карантин після прильоту з Китаю. Ми дуже добре пам'ятаємо, що цій неприємній ситуації передувала широка істерія в мас-медіа, де наголошували на невідповідності місця майбутнього карантину та високій імовірності того, що вірус може безперешкодно поширитися серед місцевого населення. Відомі також факти розсилки СМС-повідомлень, які підбурювали населення до протестів. Проте слід визнати й те, що влада (передусім центральна) абсолютно провалила інформування членів громади. Більшість озвучених обурень під час протестів прямо вказували на брак інформації щодо безпеки спільного проживання в одному населеному пункті з евакуйованими. Центральна влада навіть не налагодила комунікацію з місцевими лідерами думок, які могли допомогти запобігти паніці. Натомість влада пішла іншим шляхом — замовчування інформації, відмова в допуску журналістів й активістів до огляду санаторію, де планували розмістити евакуйованих із Китаю українців.

3.3. Які повідомлення слід надавати членам громади?

Зважаючи на те, як люди опрацьовують інформацію, перебуваючи у стресі, під час комунікації потрібно використовувати повідомлення (меседжі), які є простими, викликають довіру та не заплутують людей. Повідомлення — це обмежений обсяг правдивої інформації, який послідовно передає організація для надання аудиторії переконливих причин і аргументів обирати та діяти відповідно до порядку денного організації.

НАЙБІЛЬШ ЕФЕКТИВНІ ПОВІДОМЛЕННЯ Є:

01 Простими

спроцуйте своє повідомлення наскільки це можливо, скорочуйте до такого рівня, щоб у ньому не залишилося жодного зайвого слова. Подумайте про те, що обов'язково має запам'ятати ваша аудиторія.

02 Неочікуваними

якщо хочете привернути увагу, покажіть щось контрінтуїтивне та вражаюче про конкретну проблему. Найкращий шлях це зробити — викликати цікавість, тобто стан, коли люди відчують прогалину у своїх знаннях.

03 Конкретними

конкретні повідомлення набагато простіше запам'ятати та діяти відповідно до них. Тому переконайтеся, що люди, почувши повідомлення, розуміють, які саме дії від них очікуються.

Комунікація повинна встановити довіру й налагодити діалог із членами громади. Тому під час комунікації обов'язково потрібно виявляти емпатію та турботу. Поділіться своєю занепокоєністю та співчуттям із приводу того, що члени громади переживають кризову ситуацію, зверніть особливу увагу на найменш захищені категорії населення. Це збільшить імовірність того, що аудиторія дослухатиметься до вашого повідомлення та діятиме відповідним чином.

Важливою є демонстрація в комунікаціях чесності та відкритості. Дайте людям достатньо інформації та можливість вибору для ухвалення власних рішень, щоб вони відчували себе відповідальними під час надзвичайної ситуації. Якщо ви поки не маєте якоїсь інформації, то повідомте аудиторії причину цього та поясніть, що ви, наприклад, перевіряєте інформацію та вживаєте дії, які допоможуть вам отримати більше інформації.

Оголосіть про вашу мету щодо реагування на кризу. Проявіть відданість, повідомляючи регулярні новини як про успіхи щодо подолання кризи, так і про проблеми. Водночас не обіцяйте того, що неможливо виконати. Поясніть обмеження, зумовлені ситуацією, а також повідомте, що ви робите все можливе, аби тримати ситуацію під контролем. Не забувайте й про те, що виконувати обіцяне та бути підзвітними щодо ухвалених рішень надзвичайно важливо для підтримки довіри громадськості до ОМС протягом усього процесу реагування та відновлення.

Важливо також, щоб члени громади були переконані в тому, що за ліквідацію наслідків кризи відповідають найбільш кваліфіковані та компетентні фахівці ОМС. Саме тому важливо повідомляти членам громади інформацію про компетенцію та експертність людей, які працюють в антикризовій команді.

ЧЛЕНИ ГРОМАДИ ХОЧУТЬ, ЩОБ ВАШІ МЕСЕДЖІ МІСТИЛИ ВІДПОВІДІ НА ТАКІ ЗАПИТАННЯ:

- ❑ Хто відповідальний за цю ситуацію?
- ❑ Як надаватиметься допомога потерпілим?
- ❑ Чи під контролем кризова ситуація та чи стримують її поширення?
- ❑ Чого очікувати надалі?
- ❑ Що робити?
- ❑ Чому це сталося?
- ❑ Чи ви знали заздалегідь, що це може статися? Якщо знали, то чому не запобігли цій надзвичайній ситуації?
- ❑ Що ще пішло не так?
- ❑ Коли саме ви розпочали вирішувати цю ситуацію (були повідомлені про неї, виявили проблему)?
- ❑ Що означають ці дані (інформація, цифри)?
- ❑ Які ще погані новини ви приховуєте від нас?

3.4. Як починати комунікацію з людьми під час кризи?

Ще на етапі підготовки до можливих кризових ситуацій слід обміркувати не лише те, що ви робитимете після початку кризи, а й те, що ви говоритимете в перші години кризової ситуації. Якщо необхідно, слід бути готовим повідомити негативну новину першими, тому що швидкість також дуже важлива в комунікації під час надзвичайних ситуацій.

У своїй комунікації ставтеся до членів громади як до дорослих, які здатні робити правильні висновки, тобто так, як ви, напевно, хотіли б, аби ставилися в подібній ситуації і до вас. На жаль, нерідко трапляються ситуації, коли урядовець приховує певну інформацію від громадян, вважаючи що таким чином він захищає їх або запобігає ще більшим проблемам. Мотиви насправді можуть бути благородними, але результат таких дій виявиться протилежним бажаному. У такому разі член громади ухвалюватиме рішення під впливом повідомлень інших організацій або керуючись відчуттям страху, і малоймовірно, що такі рішення будуть правильними та безпечними.

У сучасному світі навіть не варто припускати можливості, що якусь інформацію можна приховати. У такому випадку цю інформацію оприлюднять інші організації, і, найімовірніше, місцева влада отримає велику кількість звинувачень у приховуванні важливої для громади інформації.

Зрештою, погані новини не стають кращими, якщо їх повідомити пізніше. Проте, повідомляючи погану новину першими, ви маєте можливість подати її з вашого погляду, навести свої аргументи й пояснення. Так само, як і у справі вирішення кризової ситуації, у кризових комунікаціях важливо бути частиною рішення, а не проблеми. Адже комунікація, яка породжує тривогу та невпевненість, насправді є гіршим вибором, ніж відсутність комунікації як такої.

Узагалі інформація для громадськості, яку поширює ОМС під час кризи, повинна відповідати одному з трьох шаблонів:

- «Ми знаємо, що відбулося (відбувається), і надаємо вам повну інформацію...».
- «Ми поки що не знаємо всієї інформації на цей час. Ось, що ми знаємо. Ми з'ясуємо більше й повідомимо (вказати конкретну дату / час коли)».
- «Ми поки що нічого не знаємо, але з'ясуємо й одразу ж повідомимо громадськість (вказати конкретну дату / час коли)».

У сучасному світі навіть не варто припускати можливості, що якусь інформацію можна приховати

Після початку кризової ситуації ОМС повинен швидко і діяти, і комунікувати та запобігти виникненню інформаційного вакууму. Від самого початку слід активувати систему збирання та поширення інформації. Також після проведення аналізу ситуації необхідно адаптувати (або за потреби — розробити) необхідні ключові повідомлення для різних цільових аудиторій. Водночас не слід забувати про те, щоб повідомлення були узгодженими між собою та поширюваними лише через призначених речників.

Також для успіху кризових комунікацій необхідно забезпечити ефективну співпрацю із засобами масової інформації та налагодити діалог із членами громади у соціальних мережах, а про це — у наступних розділах.

КРОКИ, ЯКІ ПОТРІБНО ЗРОБИТИ ДЛЯ УСПІХУ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ:

- ❑ Зайняти чітку та недвозначну позицію відразу ж після початку кризи.
- ❑ Залучити найвище керівництво ОМС як до розв'язання кризи, так і до комунікації.
- ❑ Активізувати публічну підтримку діям ОМС від лідерів громадської думки (активістів, лідерів релігійних, етнічних громад та інших авторитетних осіб).
- ❑ Перебувати на місці подій, забезпечуючи оперативний збір і поширення інформації про кризу.
- ❑ Забезпечити політику одного голосу через призначення відповідальних речників і передання єдиних ключових повідомлень.
- ❑ Налагодити ефективну співпрацю з мас-медіа.
- ❑ Здійснювати регулярне інформування працівників ОМС.
- ❑ Завжди думати про репутацію організації після кризової ситуації.
- ❑ Проводити постійний моніторинг мас-медіа та соціальних мереж.



4

Співпраця з мас-медіа під час кризи



У цьому розділі ми зупинимося на особливостях роботи місцевої влади з мас-медіа під час кризової ситуації. Очевидно, що кожен ОМС має відповідний підрозділ, який забезпечує співпрацю з журналістами, проте після початку кризи зв'язки зі ЗМІ стають одним із пріоритетів влади, адже саме медіа можуть відіграти ключову роль у запобіганні паніці та страху серед членів громади. Саме тому ми поговоримо про те, як організувати підготовку та передання інформації журналістам, а також зупинимося на створенні кризового прес-центру та проведенні подій для журналістів під час кризової ситуації.

Від самого початку кризової ситуації журналісти починають настійливо вимагати від влади інформацію, адже сам факт виникнення кризи відразу ж привертає увагу великої кількості людей до відповідної проблеми або теми. Мас-медіа бачить своє завдання в тому, щоб якомога швидше та повно проінформувати своїх читачів (глядачів, слухачів) про кризу, а в ідеалі зробити це першими та знайти пояснення всьому, що відбувається, і, звісно, виявити того, хто несе відповідальність за кризову ситуацію. Для цього журналісти використовують усі засоби: офіційну інформацію, інформацію від опонентів і критиків, запрошують для надання коментарів експертів (або тих, кого журналісти вважають експертами), нерідко навіть непереверену інформацію, а іноді не гребують і чутками та фейковими новинами.

Усе це преса робить для того, щоб заповнити інформаційний вакуум навколо кризи. Під час кризи в населення виникає гіперболізована жага до новин про неї, люди прагнуть отримати якомога більше інформації про ситуацію (навіть при тому, що її може ще просто не бути). Журналісти використовують цей інтерес, пропонуючи різноманітні медіапродукти (спеціальні випуски теленовин, прямі теле- й радіоефіри, спеціальні випуски друкованих видань тощо). Проте зростання обсягу медіависвітлення своєю чергою потребує ще більше інформації. А це нерідко підштовхує мас-медіа до пошуку інформації із сумнівних джерел і залучення до коментування ситуації людей, які зовсім не є експертами в питаннях, щодо яких вони висловлюють свою думку.

Не забувайте також, що в більшості випадків мас-медіа — це єдиний суспільний інститут, який професійно займається збиранням і поширенням інформації

Налагодити ефективну співпрацю з мас-медіа для ОМС вкрай важливо. Передусім тому, що саме завдяки медіа у вас є можливість донести вашу інформацію до якомога більшої кількості членів громади, зберігши таким чином здоров'я, майно, а іноді навіть і життя багатьом людям. Зрештою, донести необхідну інформацію до членів громади є одним із головних обов'язків ОМС, адже під час кризи люди мають право на доступ до правдивої та об'єктивної інформації, щоб убезпечити себе та свої родини. Крім того, не забувайте, що журналісти знають свою аудиторію набагато краще за вас, а тому нерідко можуть допомогти місцевій владі ефективніше донести необхідні повідомлення.

Очевидно, що під час планування кризових комунікацій обов'язково потрібно передбачати співпрацю з мас-медіа, і, навіть якщо ви не вважатимете це своїм пріоритетом, журналісти все одно висвітлюватимуть кризову ситуацію та впливатимуть на думку людей. Адже громадськість все ще вірить у те, що вона читає, дивиться або слухає.

Не забувайте також, що в більшості випадків мас-медіа — це єдиний суспільний інститут, який професійно займається збиранням і поширенням інформації. І хоча в середовищі чиновників прийнято нарікати на непрофесійність і поверховість журналістів, нерідко їхня думка впливає на людей значно більше, ніж думка представників влади. До того ж їхня аудиторія зазвичай не обмежена лише глядачами телеканалу або читачами газети, бо, крім власних ЗМІ, журналісти також активно поширюють свої матеріали та думки через соціальні медіа.

4.1. Із чого починати співпрацю з медіа під час кризи?

Щойно склалася надзвичайна ситуація, вам необхідно відразу звернутися з повідомленням до преси. Якщо ви цього не зробите — преса дістане інформацію в інший спосіб. Саме тому для ОМС важливо створити не лише центр ліквідації кризи, а й медіацентр для цілодобового збирання та передання нової інформації, спростування чуток, організації брифінгів та інших прес-подій.

Одразу ж після початку кризи ОМС повинен зайняти чітку й однозначну позицію щодо неї та терміново повідомити громадськість про це через заяву від кваліфікованого речника, а також розпочати проведення регулярних брифінгів для преси (або інших видів прес-подій).

НАДАННЯ ОДНАКОВОГО ДОСТУПУ ЖУРНАЛІСТАМ ДО ІНФОРМАЦІЇ ЗАБЕЗПЕЧИТЬ ПОЗИТИВНІ ЗВ'ЯЗКИ З МЕДІА:

- Поширюйте повідомлення, які мають важливе значення для добробуту чи безпеки населення, однаковою мірою між усіма журналістами. У жодному разі не можна давати інформацію лише «улюбленим» журналістам!
- Намагайтеся давати журналістам реальну інформацію щодо того, коли будуть наступні новини або події.
- Майте розклад, за яким ви видаватимете прес-релізи, а також проводитимете прес-події.
- Розумійте, як працює журналіст, намагайтеся допомогти йому вчасно підготувати матеріал, щоб він встиг потрапити в номер (випуск).
- Використовуйте телеконференції, щоб журналісти з інших міст мали змогу взяти в них участь.
- Під час кризи важливо бути доступним (якщо треба, цілодобово), аби допомогти журналісту отримати факти до кінцевого строку передання матеріалу в редакцію.

Дайте можливість журналістам легко робити свою роботу, усуньте недоречні процедури та перепони для отримання ними інформації, адже це підвищує ефективність вашої комунікації під час кризи

Дуже важливо показати як пресі, так і громадськості, що у вирішенні кризової ситуації задіяно керівників ОМС. Якщо під час кризи найвище керівництво виходить до журналістів і починає з ними спілкуватися, це сприяє побудові довіри, тим самим демонструючи, що місцева влада ставиться до надзвичайної ситуації з належною серйозністю та відповідальністю.

Також гарною ідеєю є залучення третьої сторони як до розв'язання кризової ситуації, так і до комунікації навколо неї. Під третьою стороною слід розуміти представників організацій або осіб, які не підпорядковані місцевій владі та не перебувають із ними в договірних відносинах. Особливо цінною буде публічна позиція людини (громадського діяча, підприємця або науковця), яка має авторитет у громаді та може активно виступити на вашу підтримку.

Інформувати потрібно лише про те, що відомо. Не можна висловлювати довільних міркувань, оскільки це може спровокувати заяви, що ґрунтуються на чутках. Не варто приховувати, що не володієте всією інформацією щодо кризової ситуації. Найкращою відповіддю в такому випадку може бути: «Це питання ми зараз з'ясуємо» або «На цей час я цього не знаю, але щойно ми дізнаємося — відповім на ваше запитання».

Викладайте свою позицію чітко та послідовно. Дайте можливість журналістам легко робити свою роботу, тобто усуньте недоречні процедури та перепони для отримання ними інформації, адже це підвищує ефективність вашої комунікації під час кризи. Необхідно дбати, щоб у громадськості не склалася негативна думка щодо ефективності дій місцевої влади, а для цього треба оперативно інформувати, яких заходів ви вживаєте для подолання кризи. І не забувайте ретельно перевіряти інформацію перед її оприлюдненням.

Після розгортання кризи можна очікувати збільшення розриву між тим, що, на вашу думку, має повідомляти медіа, та тим, що насправді цікавить журналістів. Тому, розпочинаючи співпрацю з мас-медіа після початку кризи, завжди майте на увазі таке:

- пам'ятайте, що завдання саме журналіста — забезпечити рівновагу, шукаючи альтернативні погляди та інтерпретацію подій, а також висвітлюючи інші точки зору;
- якщо ЗМІ подають неправильну інформацію, особливо якщо вона може бути шкідливою для громадськості, ви повинні якомога швидше донести правильну інформацію до громадськості та ЗМІ;
- не забувайте, що ви дивитесь на ситуацію під іншим кутом, ніж журналісти (і коментатори). Те, що є незаперечними фактами для вас, може бути не таким очевидним для журналістів.

Збирати інформацію потрібно з максимальною швидкістю. Спочатку слід з'ясувати основні питання: хто? що? коли? де?, як? — оскільки, дізнатися про «чому» можна буде лише згодом. Інформацію потрібно оновлювати часто й регулярно. Про час наступного оновлення необхідно повідомляти ЗМІ наперед.

Під час кризи дуже важливо поширювати гарні новини, адже це допомагає людям, які шоковані надзвичайними подіями, побачити, що ситуація змінюється на краще. Насправді преса також зацікавлена в хороших новинах. Тому намагайтеся знайти всі можливі позитивні новини та повідомити їх якнайширше.

Завжди знайте, що саме ви збираєтесь комунікувати: підготуйте свої повідомлення та узгодьте їх з усіма керівниками й галузевими експертами. Не забувайте: щоб утримувати довіру, ОМС має говорити одним голосом. Тому слід обговорити повідомлення з усіма зацікавленими сторонами всередині ОМС, аби запобігти оприлюдненню суперечливої інформації. Повідомлення обов'язково потрібно формулювати в позитивному стилі, і в жодному разі не треба залякувати людей. Якщо це доречно, закликайте членів громади до дій.

Повідомлення обов'язково потрібно формулювати в позитивному стилі, і в жодному разі не треба залякувати людей

4.2. Організація кризового прес-центру

У більшості випадків наявна прес-служба ОМС не зможе забезпечити в повному обсязі комунікації під час кризи, адже під час надзвичайної ситуації значно збільшується як кількість поширюваної інформації, так і кількість її адресатів. Під час кризи доведеться також організувати моніторинг мас-медіа та соціальних медіа в режимі реального часу. Тому бажано, щоб розгортання кризового прес-центру було передбачено у кризовому плані з виділенням необхідних приміщень, а також людських і матеріальних ресурсів. У попередніх розділах ми торкалися питань підготовки до кризової комунікації, а також підготовки речника (речників).

Після того, як ви оціните масштаб кризи та розпочнете роботу над її подоланням, слід з'ясувати, наскільки повноцінно ви зможете інформувати громадськість, а для цього маєте відповісти на такі питання:

? Чи здатні ви організувати кризовий прес-центр силами своєї команди?

? Звідки братимете додатковий персонал?

У разі потреби до роботи кризового прес-центру можна залучати працівників інших підрозділів ОМС, а також запрошувати журналістів муніципальних медіа або волонтерів. Проте, якщо ви користуватиметеся послугами волонтерів або представників інших організацій, слід обов'язково провести для них тренінг і ознайомити їх з планом кризових комунікацій, який ви заздалегідь розробили. Очевидно, що бажано це зробити ще до початку кризи.

Журналіст очікує від ОМС передусім вчасних відповідей на свої запитання, доступу до експертів, а також можливої візуалізації для своїх матеріалів (відео, фото та графіка). Під час кризи потреби журналіста залишаються такими ж, лише час стає безцінним.

Саме тому першочергове завдання кризового прес-центру — це збір, підготовка та поширення необхідної для медіа інформації про кризу. В ідеалі ваш прес-центр має стати основним джерелом інформації для мас-медіа, до якого вони звертатимуться насамперед.

СИСТЕМА ЗБИРАННЯ ТА ПОШИРЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ ПОВИННА МІСТИТИ ТАКІ ЕЛЕМЕНТИ:

01 З'ясування

де та як ми будемо знаходити цінний контент (інформацію) для поширення.

02 Верифікація

як ми можемо бути певними, що ця інформація є точною та заслуговує на довіру.

03 Донесення

як можна трансформувати отриману інформацію в реальні рішення: виступи в ЗМІ, інформаційні матеріали тощо.

Практика засвідчує, що коли журналісти мають більше фактичної інформації, тоді висвітлення кризи засобами масової інформації більшою мірою ґрунтуватиметься на фактах. І, навпаки, якщо журналісти мають менше інформації, у їхніх публікаціях з'являтиметься більше коментарів і тлумачень. Який із цього слід зробити висновок? Якщо ви хочете зменшити кількість теле- і радіопрограм, у яких журналіст бере інтерв'ю в журналіста, щоб дізнатися думку про матеріал третього журналіста, дайте їм більше якісної та фактичної інформації. Повторимося ще раз, під час кризи медіа присвячуватимуть їй значний обсяг свого мовлення (або газетної площі) безвідносно до того, чи мають вони достатньо фактичної інформації для його заповнення.

Кризова подія забезпечує лише обмежену кількість подієвої інформації. Водночас медіа передають новини цілодобово. Чим вони заповнюватимуть свої випуски новин? Ураховуйте це, адже не вся інформація, якою ви ділитесь зі ЗМІ, має бути пов'язаною з конкретною подією. Не забувайте надавати медіа також і довідкову інформацію. Наприклад, інформація про те, як проводять лабораторний тест для діагностики захворювання, формально не є новиною. Але це є новою інформацією для репортера. І він обов'язково поділиться нею з громадськістю.

Якщо це можливо, прес-центр має організувати журналістам відвідини місця, де безпосередньо відбувається (або відбулася) надзвичайна подія. Логістично це нелегке завдання (особливо з огляду на питання безпеки, конфіденційності тощо), проте завжди виходьте з того, що мас-медіа потребують візуалізації (особливо телебачення). І, якщо ви не зможете організувати для репортерів можливість її отримання, то вони знайдуть інші можливості для відеозйомки кризи.

Під час кризи беріть на себе основну роль лише в тому разі, якщо насправді ваше ОМС відіграє ключову роль у подоланні кризової ситуації. Якщо таку роль відіграє інша організація (наприклад, Міністерство охорони здоров'я або Міністерство внутрішніх справ тощо), то в такому разі скеровуйте журналістів до неї, водночас допомагайте в координації та намагайтеся бути помічними наскільки це можливо.

Не піддавайтеся тиску з боку журналістів щодо підтвердження або випуску інформації до узгодження її з відповідними службами та до перевірки фактів. Надайте відому вам інформацію відразу, але, якщо її немає, чесно скажіть, що ви продовжуєте збирати інформацію. Це можна зробити так:

- ❑ «Ми щойно дізналися про цю ситуацію й намагаємося якомога швидше отримати повну інформацію»;
- ❑ «Усі наші зусилля зараз спрямовано на те, щоб узяти ситуацію під контроль. Я зараз не буду висловлювати непідтвержені припущення щодо причин інциденту»;
- ❑ «Ми зараз готуємо заяву щодо цього питання. Чи можу я надіслати її вам через дві години?».

ДОКУМЕНТИ, ЯКІ СЛІД ЗАВЖДИ МАТИ У КРИЗОВОМУ ПРЕС-ЦЕНТРІ:

- ❑ Контактну інформацію та процедуру оповіщення членів антикризової команди.
- ❑ Посадові обов'язки кожного із членів антикризової команди.
- ❑ Шаблони інформаційних повідомлень як для преси (офіційні заяви, прес-релізи та інші матеріали), так і для різних цільових аудиторій (листи до організацій-партнерів, зразки оголошень для населення тощо).
- ❑ Рекомендації для речників, тези виступів та Q&As (запитання – відповіді).
- ❑ Необхідну технічну та логістичну інформацію, яка знадобиться всім фахівцям, що будуть задіяні у вирішенні кризової ситуації.
- ❑ Бази даних журналістів і стейкхолдерів.
- ❑ Матеріали стандартного прес-кіту.

4.3. Прес-події під час кризи

Під час кризи до ОМС звертатимуться різні журналісти, але запитання, які вони ставитимуть, найімовірніше, будуть подібні, тому задля економії часу як ваших фахівців, так і преси можна ухвалити рішення про проведення прес-подій.

НАЙПОШИРЕНІШІ ПОДІЇ ДЛЯ ПРЕСИ:

- > прес-конференції

- > брифінги

- > прес-тури та поїздки

Набір прес-подій є стандартним як для рутинної комунікаційної роботи, так і для кризових комунікацій. Фактично під час кризи зі зрозумілих причин не використовують лише прес-ланчі. Натомість всі інші прес-події застосовують досить широко, але під час кризи всі вони мають певні особливості. Передусім це стосується планування прес-подій.

Щоб досягти успіху, прес-конференція потребує чималої підготовки. Тому зважте, чи варто її проводити. Можна рекомендувати скликати прес-конференцію, якщо:

- ❑ криза швидко розвивається, мас-медіа подають або дуже мало інформації, або дуже багато неточної інформації, серед членів громади поширюються чутки, а також паніка;
- ❑ у вас є термінове повідомлення або рекомендація, яку потрібно надати громадськості;
- ❑ ви публічно пообіцяли регулярно інформувати громадськість;
- ❑ у вас є новини.

Немає нічого гіршого під час кризи, ніж прес-конференції, які виглядають погано спланованими та заплутаними

Якщо ви все-таки вирішите, що проведення прес-конференції є обґрунтованим, обов'язково домовтеся з усіма, хто на ній виступатиме (зокрема, з представниками інших організацій), щодо тем, які буде висвітлено, і того, хто на які запитання відповідатиме. Навіть якщо у вас не було можливості обговорити ці питання з вашими колегами з інших організацій, краще відкладіть прес-конференцію на 10–15 хвилин, але обговоріть ці питання до того, як вийдете до журналістів. І, звісно, це обговорення має бути в іншій кімнаті, а не там, де вже зібралися журналісти.

Немає нічого гіршого під час кризи, ніж прес-конференції, які виглядають погано спланованими та заплутаними. Громадськість не любить, коли видно, що її лідери розгублені під час кризи. Навпаки, ви (передусім речник, але й інші промовці на конференції) маєте випромінювати впевненість і переконаність у тому, що ви знаєте, що робите.

Тому дуже важливим є і психологічний стан речника та його колег. Очевидно, що під час кризи їм доведеться переживати істотні фізичні та психологічні навантаження, проте вони не повинні зустрічатися з медіа у збудженому або, навпаки, у дуже втомленому стані. На зустрічах із журналістами потрібно поводитися врівноважено, люб'язно й доброзичливо, а також слід тримати своє невдоволення щодо медіа або опонентів подалі від ваших повідомлень.

Обираючи прес-подію, також обміркуйте, скільки, власне, у вас є інформації для медіа. Якщо її достатньо та ви готові відповідати близько 30 хвилин на запитання журналістів — проведіть прес-конференцію. Якщо ви готові лише виголосити обмежену кількість інформації та відповісти на два–три запитання, тоді варто проводити брифінг.

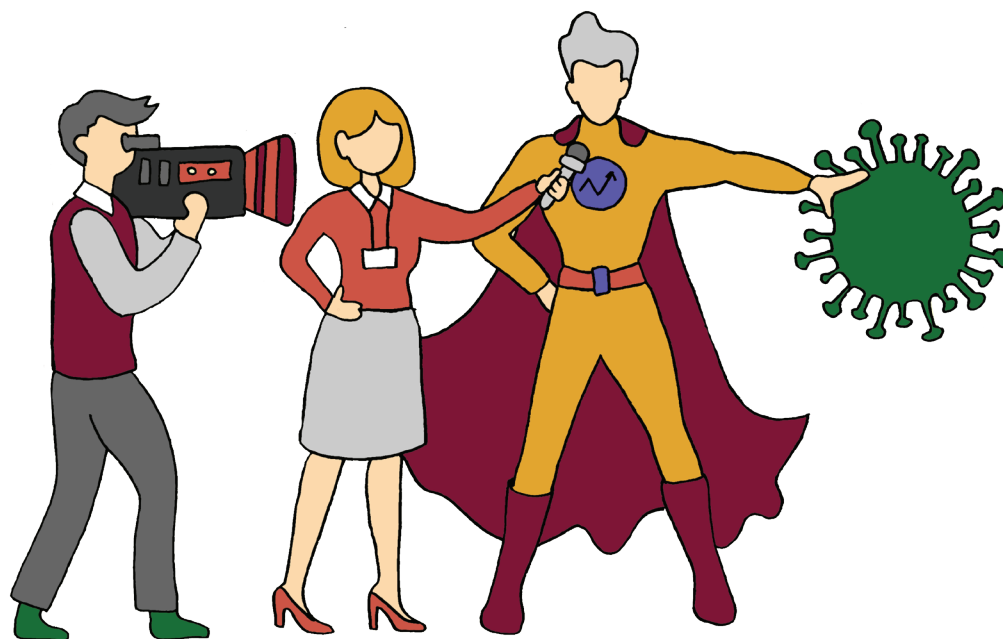
Прес-брифінг — це не дуже поширений формат в Україні, хоча після початку пандемії COVID-19 цим форматом стали дуже активно користуватись і Міністерство охорони здоров'я, і міські голови (наприклад, міські голови Києва та Львова регулярно проводили брифінги для преси, які також транслювалися на місцевих телеканалах).

Брифінг найкраще підходить у ситуації, коли організація не хоче (чи не може) надавати багато деталей або якщо організація не впевнена в тому, що її речник зможе дати вигідні для неї відповіді на запитання журналістів. Ця прес-подія складається з офіційної заяви представника (речника) організації та відповіді на уточнювальні запитання журналістів (не більш як п'ять запитань) і триває не більше ніж 30 хвилин.

Зазвичай під час брифінгу речник виступає один (і дуже рідко звертається до експертів за коментарем), а також під час цієї події ані речник, ані журналісти не сидять. Не соромтеся нагадувати журналістам правила проведення прес-брифінгу, щоб не викликати у них зайвих очікувань. Загалом, під час кризової ситуації треба взяти за правило завжди повідомляти аудиторію про те, скільки часу відведено на прес-подію, бо передбачається, що очільники ОМС мають обмежену кількість часу.

Однією з поширених помилок під час кризових прес-подій є переконаність речників ОМС щодо того, що журналісти починають фіксувати їхні думки лише після офіційного початку прес-події. Проте, незалежно від того, сидите ви на прес-конференції чи стоїте на брифінгу, майте на увазі, що кожен мікрофон постійно працює. Щойно ви зайшли до кімнати — прес-подія розпочинається, адже після цього журналісти (а іноді й громадськість) будуть спостерігати за кожним вашим кроком, жестом або реплікою.

Нерідко під час прес-конференції до керівників підходять їхні підлеглі, що намагаються щось повідомити чи спитати, уважаючи чомусь, що вони непомітні для журналістів. Проте журналісти є досвідченими збирачами інформації, тому їхні вуха можуть вловити необачний коментар, та й спантеличений погляд або кивок можуть багато дечого розповісти репортеру. Тому візьміть за правило запрошувати на прес-події лише тих, хто потрібний для цієї події: речників, членів команди кризових комунікацій і експертів.



5

Інтерв'ю для мас-медіа



Сучасний керівник має великий досвід спілкування з медіа, проте інтерв'ю для мас-медіа під час кризи має істотні відмінності від інтерв'ю, яке дають у звичайній ситуації. Адже під час кризи члени громади приділяють значення кожному слову та кожній деталі від лідера громади. Як правильно підготуватися до інтерв'ю для різних мас-медіа під час кризи, як поводитися під час інтерв'ю та відповідати на незручні і провокаційні запитання — про це в цьому розділі.

Навіть якщо ви регулярно проводите прес-конференції та брифінги, до вас неодмінно звертатимуться журналісти з проханням дати інтерв'ю. Передусім слід усвідомити, що інтерв'ю є вашим правом, а не обов'язком. Якщо ОМС постійно проводить прес-події та розповсюджує прес-релізи, а також інші матеріали про кризу, то рішення про інтерв'ю слід ухвалювати лише з огляду на інтереси громади та потреби, пов'язані з ліквідацією наслідків кризи. Інакше кажучи, погоджуйтеся на інтерв'ю, лише якщо у вас є конкретне повідомлення, яке ви хочете передати членам громади через медіа. Якщо такого повідомлення немає — у вас немає причин погоджуватися на інтерв'ю.

5.1. Підготовка до інтерв'ю

Перед тим, як давати свою згоду на інтерв'ю, слід з'ясувати, з ким вам доведеться спілкуватися. Для цього ваша прес-служба має знайти інформацію про те:

- ❑ наскільки журналіст є обізнаним із темою інтерв'ю;
- ❑ чи немає в нього очевидної упередженості;
- ❑ кого ще журналіст інтерв'юватиме на цю тему;
- ❑ як буде використано інтерв'ю.

Головне в підготовці до інтерв'ю — це впевненість і розуміння того, що ви хочете сказати. Важливо визначити мету інтерв'ю, що ви (а не журналіст!) хочете отримати в результаті. Для цього необхідно підготувати ключові повідомлення, які слід озвучити під час розмови з журналістом, і обов'язково дотримуватися їх. Фактично потрібно підготувати готові речення, які ви хотіли б побачити в журналістському матеріалі. Також варто передбачити складні та незручні запитання й підготувати на них відповіді. Важливо також прояснити технічні моменти підготовки до інтерв'ю, а саме:

- ❑ Який дедлайн (кінцева дата проведення)?
- ❑ Якою буде тема інтерв'ю?
- ❑ Як відбуватиметься інтерв'ю — наживо чи в записі?
- ❑ Де відбудеться інтерв'ю?
- ❑ Чому журналіст звернувся саме до вас?
- ❑ Чи буде можливість прочитати / проглянути текст або запис до публікації?

5.2. Як поводитися під час інтерв'ю?

Під час інтерв'ю треба поводитися впевнено та не давати кореспонденту збити вас з основної думки, адже за великим рахунком журналіст — це лише посередник між вами та аудиторією відповідного мас-медіа. Тому, спілкуючись із журналістом, треба завжди звертатися до людей, які читатимуть або дивитимуться це інтерв'ю.

Завжди намагайтеся сказати свої повідомлення якомога раніше, а також робіть їх якомога коротшими (не більш як 20 секунд), щоб під час підготовки матеріалу їх не відредагували, спотворивши таким чином їхній зміст. Не соромтеся повторювати свої повідомлення, тоді вони з більшою ймовірністю дійдуть до читачів (або глядачів).

ПІД ЧАС ІНТЕРВ'Ю:

- ❑ Не можна відповідати на гіпотетичні запитання.
- ❑ Не треба коментувати чутки та плітки.
- ❑ Не слід використовувати технічні терміни, професійні терміни та скорочення.
- ❑ Не можна зловживати іноземними словами.
- ❑ Не слід відповідати на запитання, не вислухавши його.
- ❑ Варто уникати суперечок із журналістом і не займати «оборонну» позицію.
- ❑ Необхідно бути лаконічними, адже чим менше речник скаже, тим більша ймовірність того, що процитують саме те, що він вважає важливим.

Під час інтерв'ю завжди будьте зацікавленим і «не випадайте з процесу», тобто не відволікайтеся на якісь інші справи. Також намагайтеся поводити себе щиро та не викликати підозру в репортера (а отже, і в аудиторії), що ви приховуєте якусь сутіально важливу інформацію.

ЯК ВІДПОВІДАТИ НА ЗАПИТАННЯ ЖУРНАЛІСТА?

- ❑ Відповідайте на всі запитання чітко, коротко, виразно.
- ❑ Не варто поділяти запитання на вагомі й другорядні: для журналістів цінними є всі їхні запитання.
- ❑ Ілюструйте відповіді конкретними прикладами, статистикою, посиланнями на думку авторитетних людей, цитатами тощо.
- ❑ Відповідайте на запитання простою, доступною мовою, короткими реченнями. Інформація має бути легкою для сприйняття.
- ❑ На прямі запитання давайте прямі відповіді. Говоріть коротко, не вдавайтесь у зайві деталі.

Якщо журналіст ставить одразу кілька запитань, це зовсім не означає, що ви зобов'язані на всі відповідати. Першим у такому разі слід відповідати на найбільш вигрешне

для речника запитання. Не треба також буквально сприймати запитання журналіста та відповідати точно так, як його поставлено, а також не варто повторювати запитання, яке містить неприйнятні для речника формулювання.

Завжди намагайтеся проводити інтерв'ю на своїх умовах, адже саме ви маєте інформацію, яка потрібна журналісту. Оскільки ви набагато краще поінформовані, у вас є можливість обирати інформацію, на якій ви хочете зосередитися. Зрештою, ви є експертом у темі інтерв'ю та маєте перевагу, бо краще розумієте, що відбувається. Водночас майте на увазі, що журналіст, найімовірніше, перебуватиме під тиском обмірковування, як заповнити місце (або час) у своєму матеріалі, а також те, що сучасний журналіст рідко серйозно готується до інтерв'ю, покладаючись більше на професійні прийоми його проведення.

5.3. Як не дати втягнути себе у спекуляції?

Сама природа новин полягає в тому, що кожен репортер хоче бути першим, хто передбачив певну подію чи результат. Відповідно журналісти постійно намагаються виявляти можливі сценарії розвитку подій, намагаючись витягнути зі свого співрозмовника якісь відомості або прогнози. Такі запитання зазвичай починаються так: «Чи можливо, що...» або «Що станеться, якщо...». При такому розвитку подій слід обмежити свої коментарі лише тим, що ви знаєте, й уникати слизьких тем щодо того, що може бути або ні. Пам'ятайте: «Я не знаю» — це нормальна відповідь, якщо ви можете повідомити журналістові, коли у вас буде відповідна інформація.

Деякі репортери під час інтерв'ю полюбляють використовувати техніку «незручної паузи», щоб підштовхнути вас до додаткових коментарів. Іноді журналісти навіть продовжують таку паузу, ставлячи додаткове запитання «і?» У цьому разі слід дотримуватися свого плану та, якщо пауза затягнулася, повторювати свої основні повідомлення.

Вам часто ставитимуть запитання, що не відповідатимуть заявам, які ви хочете зробити, або запитання, на які ви не хочете відповідати. Тому ви можете використовувати технологію містків, щоб спрямувати запитання до ваших повідомлень. Продумайте, як широкий контекст, пов'язаний із запитанням, може вивести на ваші повідомлення. Наприклад: «Так, ви висловили цікаву думку, і це пов'язано з більш широкою проблемою» або «Я думаю, що ваше запитання насправді торкається наступної проблеми».

Коли ви намагаєтеся швидко проголосити свої ключові повідомлення під час інтерв'ю, слід починати з висновків і закінчувати поясненнями. Це важливо для телевізійних інтерв'ю, де ви просто робите свою заяву, а потім пояснюєте її, привертаючи увагу фразами на кшталт:

- «Найважливіший аспект цього питання — це...»;
- «Що насправді слід прояснити — ...»;
- «Я хотів би додати до цієї думки...»;
- «Точно так само важливим є...»;
- «Я думаю, що громадяни зацікавлені дізнатися про...».

Коли ви даєте інтерв'ю для телебачення (не у студії), обов'язково слід подумати про місце проведення. Чи варто під час кризи обирати кабінет, чи краще говорити про неї безпосередньо з місця подій? В обох варіантах є плюси, але головне — вирішити заздалегідь, аби ви могли підготуватися відповідним чином до місця розташування. Тому завжди намагайтесь організувати інтерв'ю наперед, наскільки це можливо.

У разі запису телевізійного інтерв'ю, якщо воно відбувається не наживо, ніколи не соромтеся починати спочатку, якщо збилися з думки. Ніколи не дивіться прямо в камеру — говоріть з репортером.

ЯКЩО ВАС ЗАПРОСИЛИ ВЗЯТИ УЧАСТЬ У ТЕЛЕВІЗІЙНІЙ ПРОГРАМІ:

- Вдягніть комфортний одяг. Світлі та цілісні кольори в камері виглядають краще. Треба уникати в одязі дрібних і складних візерунків (зокрема, клітинок і смужок) чи блискучої тканини. Також слід зважати на основний колір оформлення студії, щоб вбрання не зливалося з основним фоном.
- Не потрібно вдягати занадто яскраві шарфи чи краватки й екстравагантні костюми.
- Не варто одягати занадто помітні, звисаючі та блискучі прикраси.
- Не соромтеся попросити про грим.

5.4. Інтерв'ю через системи відеозв'язку

Останнім часом дедалі популярнішими стають інтерв'ю через різні системи відеозв'язку (Skype, Zoom, Webex тощо). Насправді це дуже зручно, особливо коли журналіст намагається з'ясувати подробиці кризової ситуації, перебуваючи в іншому місті (або навіть в іншій країні). Формат інтерв'ю через Skype також часто використовують українські телеканали. Саме тому речник ОМС має бути готовий і до такої форми спілкування з мас-медіа. Звичайно, що всі загальні правила підготовки до інтерв'ю слід також застосовувати й під час підготовки до інтерв'ю через Skype, але є додаткові особливості, про які потрібно пам'ятати.

Щоб переконатися, що ви найкраще виглядаєте та вас добре чути, врахуйте ці поради, якщо плануєте давати телевізійне інтерв'ю через Skype або інші системи відеозв'язку у своєму офісі чи будинку:

01 **Правильно встановлюйте камеру:**

вона має знаходитися на рівні ваших очей, а не дивитися на вас знизу вгору.

02 **Подбайте про хороше освітлення**

Джерело світла має бути за камерою. Якщо ви поставите світло позаду вас, то ваше обличчя буде дуже темним. Світло поруч або вище буде давати дивні тіні.

03 **Дивіться прямо в камеру**

Якщо ваші очі блукатимуть кімнатою, ви будете виглядати розгубленим. Бажано не читати якусь інформацію з монітору чи з паперу, а говорити по пам'яті, це викликає більшу довіру.

04 **Перевірте тло, яке побачать ваші глядачі**

Подумайте, що люди побачать за вами, і робіть свій вибір розумно. Важливо також, що люди побачать навколо вас. Рекомендовано мати трохи простору перед вами, також зауважте, щоб глядачі не бачили зайвих речей і предметів на вашому столі. Подбайте також, аби за вами було достатньо простору.

05 Говоріть з нормальною гучністю

Вони можуть вас почути. Не треба кричати. Звичайно, до інтерв'ю слід перевірити, чи добре працює ваш мікрофон.

06 Переконайтеся, що ваш Інтернет досить швидкий для передання відео

Якщо ви даєте інтерв'ю з дому, попросіть своїх рідних у цей час не запускати важкі файли (наприклад, не грати у мережеві ігри або не закачувати фільми). Не використовуйте мобільний Інтернет.

07 Одягніться відповідно

Для будь-якого інтерв'ю ви повинні виглядати професійно. Для інтерв'ю у Skype вам достатньо виглядати професійно від талії вгору. Піджак — це завжди розумний вибір для чоловіків і жінок. Дотримуйтесь однотонних кольорів і не одягайтеся в той самий колір, що й ваше тло (інакше ви будете «плаваючою» головою), й уникайте білого кольору. Під час кризових ситуацій багато керівників люблять одягати військову (або схожу на неї) форму, хоча це дуже сумнівний вибір для цивільної людини.

08 Завжди починайте сеанс Skype раніше за власне інтерв'ю

Ніколи не знаєш, коли виникне технічна помилка чи несподівана проблема зі звуком. Skype є безкоштовним, тому до того, як будете вже в ефірі, перевірте, що все працює нормально. Якщо не маєте досвіду роботи зі Skype (або іншою системою, яку використовуватимете під час інтерв'ю), краще під час перших інтерв'ю мати поруч із собою технічного фахівця, який може допомогти налаштувати систему.



6

**Боротьба із чутками
та фейковою
інформацією**



У цьому розділі ми зупинимося на тому, як протидіяти чуткам і фейковим новинам під час кризової ситуації. Швидке й точне подолання чуток з одночасним наданням максимально широкого доступу до інформації допомагає зменшити непорозуміння та напругу у громаді. Нестача інформації або доступу до неї може обмежувати можливості людей для обґрунтованого ухвалення рішень і спільного вирішення проблем. Як же виявити джерела поширення чуток і фейкової інформації та як правильно реагувати на них — про це поговоримо в цьому розділі.

Коли вдарилася криза, нагальні потреби людей у притулку, їжі, чистій воді та лікуванні стають пріоритетом для місцевої влади. Але навіть за найкращого планування й організації ці послуги можуть бути невикористані або взяті під сумнів через чулки.

Доступ до точної та своєчасної інформації з надійного джерела допомагає людям ухвалювати кращі рішення щодо власного життя під час кризи. Отже, доступ до інформації може зменшити вразливість громади до ризиків, надаючи їм можливість бути власними агентами змін, даючи їм змогу об'єктивно оцінювати можливі загрози й співпрацювати з іншими членами громади задля пошуку власних рішень. Брак інформації може зробити населення також уразливим і до дезінформації та пропаганди.

Брак інформації може зробити населення також уразливим і до дезінформації та пропаганди

З іншого боку, чутки є цінним інструментом зворотного зв'язку для влади. Вони дають зрозуміти місцевій владі, що громада думає про гуманітарну відповідь на кризу, чого вона не розуміє та які є інформаційні прогалини. Відстеження чуток допомагає ОМС бути більш підзвітним і прозорим для громади, оскільки це допомагає йому почути проблеми громади. Також це дасть змогу міській владі оновлювати та пристосовувати свої повідомлення для потреб громади, що запобігатиме появі чуток і зробить їхню комунікацію більш ефективною та сфокусованою.

ЧУТКИ – ІЗ ЧИМ МИ МАЄМО СПРАВУ?

- ❑ Чутка є неперевіреною інформацією, яку можуть поширювати навмисно або ненавмисно.
- ❑ Вона може містити правильну чи неправильну інформацію або суміш обох.
- ❑ Вона краще поширюється, коли є або дуже мало, або дуже багато інформації, а також тоді, коли люди не можуть перевірити, що правильно, а що ні.
- ❑ Чутки можуть допомогти місцевій владі краще зрозуміти членів громади.

6.1. Як виникають чутки?

Очевидно, що чутки з'являються на кожному етапі кризи, адже вони є природною відповіддю людей на невизначену та тривожну ситуацію. Чутки допомагають людям усвідомити кризову ситуацію, а також вжити певних заходів проти загрози.

ЧУТКИ КЛАСИФІКУЮТЬСЯ НА ТРИ ОСНОВНІ ТИПИ:

01 Чутки-бажання

відображають сподівання громади («Я чув, що уряд компенсує всі збитки родинам, які постраждали»).

02 Чутки-страхи

відображають тривогу громади («Я знаю, що уряд приховує кількість жертв катастрофи»).

03 Чутки-ворожість

відображають забобони й упередження членів громади до інших груп (іноземців, етнічних або релігійних меншин) («Я чув, що їм виділили допомогу, а нам — ні»).

Такі поняття, як чутка, дезінформація та фейкові новини, тісно пов'язані між собою, і їх часто використовують взаємозамінно. Однак одна з основних різниць між ними — це наміри поширювачів. Дезінформація чи фейкові новини навмисно сфабриковані, тоді як чутки — це неперевірена та сумнівна інформація, яку передають без наміру ввести в оману.

Чутка — один із видів поширення інформації. Така інформація має невизначений ступінь достовірності, тобто вона може відображати як реальні, так і вигадані події (відомості, факти тощо). Чутка передається каналами міжособистісної комунікації (зокрема, з використанням інтернет-технологій) і має потенціал до некерованого стихійного поширення самими отримувачами інформації. Дуже часто чутки поширюються швидше, ніж офіційна інформація.

Чому люди діляться чутками? У різних людей будуть різні мотивації для поширення чуток. Зокрема, вони можуть робити це через:

- ❑ бажання пояснити ситуацію чи подію;
- ❑ намір поділитися чимось корисним чи цікавим;
- ❑ бажання виділити себе як людину, яка «знає» більше за інших;
- ❑ відчуття зв'язку з проблемами, які їх зачіпають;
- ❑ обман, часто економічно або політично мотивований.

За винятком відвертої дезінформації, люди зазвичай поширюють чутки тому, що вірять у них повністю або частково.

Криза може змінити те, як люди оцінюють достовірність і точність чуток. Розірвання соціального оточення та відсутність доступу до звичних джерел інформації саме в той момент, коли є сильне бажання зрозуміти, що сталося, може змусити людей вірити в речі, у які за нормальної ситуації вони не повірили б, або поводитися в неприйнятний їм спосіб.

Люди більш вразливі до переконливості повідомлення, коли вони втомлені або психічно виснажені, а це неминучі умови, у яких члени громади опиняються після кризи. Ці чинники можуть зменшити в людей критичне мислення, а отже створити благодатний ґрунт для поширення чуток.

Попри те, що поява чуток є цілком природним явищем, нерідко їх виникнення спричиняє діяльність (або бездіяльність) ОМС. Слід усвідомити: чутки виникають через брак фактів. Тобто відсутність офіційної інформації неодмінно буде компенсовано нелегітимною інформацією, зокрема й чутками.

Нерідко чутки виникають у громаді через сумніви людей щодо правдивості інформації, поширеної владою. При тому, що ці підозри можуть бути абсолютно безпідставними, слід поставитися до таких чуток з усією серйозністю. Невідповідність між офіційною інформацією та інформацією, що надходить із каналів мас-медіа, також може стати підґрунтям для чуток.

Однією з причин поширення чуток у громаді є потреба людей в отриманні «забороненої» інформації, тобто такої, що «поширюється лише серед своїх». Саме тому співробітники ОМС (як ми уже зазначали в попередніх розділах) можуть стати ідеальним джерелом поширення чуток, а тому важливо не відсторонювати свій персонал від вирішення кризової ситуації та від оперативної інформації щодо неї. Ускладнити цю ситуацію можуть також наявні організаційні проблеми: групи всередині організації (наприклад, такі що орієнтуються на певну партію), міжособистісні конфлікти тощо.

Люди більш вразливі до переконливості повідомлення, коли вони втомлені або психічно виснажені

Затримка в ухваленні визначального рішення також може стати передумовою появи чуток. Нарешті, чутки можуть виникнути внаслідок навмисного поширення припущень, оцінок, думок критиків або опонентів про ОМС.

Водночас практика засвідчує, що чутки поширюються лише тоді, якщо вони торкаються інтересів людей.

6.2. Як реагувати на чутки та фейкові новини?

Пам'ятайте, що не всі чутки потребують відповіді, бо це залежатиме від їх потенційних наслідків. Наприклад, чутка про відвідування зони кризи відомою особою або поп-зіркою, найімовірніше, не потребує відповіді. Проте чутка про недостатню кваліфікацію персоналу, що ліквідує кризу, може бути небезпечною як для громади, так і для персоналу, який працює на місці події.

Отже, ключовим чинником вашого рішення щодо відповіді має бути потенційна небезпека, яку може спричинити конкретна чутка. Аналізуючи чутку, вам потрібно розглянути як тяжкість її потенційних наслідків, так і ймовірність того, що ці наслідки відбудуться.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІЙНИХ НАСЛІДКІВ ЧУТКИ:

- Чи може ця інформація завдати шкоди?
- Чи може це зупинити доступ людей до послуг?
- Чи може вона спричинити конфлікт?
- Чи може ця інформація привести до ризикованої поведінки?
- Чи може це зумовити ризик для певних груп населення?
- Чи може це зумовити ризик для ваших співробітників, партнерів або членів громади?
- Чи може чутка спричинити репутаційний ризик?

Вам також потрібно оцінити ймовірність того, що чутка може спричинити визначені вами наслідки. Адже навіть якщо чутка може мати дуже важкий наслідок, але вкрай мало ймовірно, що це відбудеться, то, можливо, ваші зусилля краще спрямувати на вирішення інших питань.

ОЦІНИТИ ТАКУ ЙМОВІРНІСТЬ МОЖНА ЗА ДОПОМОГОЮ ТАКИХ ЗАПИТАНЬ:

- ❑ Чи є вже приклади перелічених потенційних наслідків цієї чутки?
- ❑ Як традиційно реагують на подібні чутки у вашій громаді?
- ❑ Наскільки швидко поширюється чутка?
- ❑ Наскільки вона поширилася?
- ❑ Хто є джерелом чутки?
- ❑ Чи довіряють люди цьому джерелу?

Дуже правильно буде провести обговорення з вашими колегами щодо тактики боротьби з конкретною чуткою. Оскільки різні думки та погляди допоможуть краще оцінити потенційні ризики та план протидії.

Після того як ви виявили чутку та визначили, що ризик для вас є достатнім, щоб ужити заходів, потрібно спочатку її перевірити. Перевірка передбачає з'ясування правдивої інформації, яку містить чутка, і можливих причин її виникнення. Розуміння, чому з'явилася чутка, допоможе визначити, як ви будете їй протидіяти.

З'ясування того, що викликало чутку, допоможе впливати на її першопричину. Слід зауважити, що чутки, які містять у собі хоча б невеличку частку правдивої інформації, здебільшого є досить живучими. Наприклад, чутка може стосуватися якоїсь дії, яку вчинила місцева влада, без належного її пояснення. Очевидно, що тут владі необхідно ще раз пояснити логіку дій.

Іншу чутку може поширювати група впливових у громаді людей. У такому разі роботу з протидії необхідно розпочинати безпосередньо із цієї групи. Слід також провести роботу з медіа для припинення трансляції чуток.

Вислухавши та перевіrivши чутку, вам потрібно залучити членів громади для того, щоб поділитися з ними вже перевіреною інформацією. Ознайомлення членів громади з повною та відповідною інформацією щодо цієї теми дає можливість людям зробити усвідомлений вибір. Тому важливо надати таку інформацію якомога швидше, використовуючи всі канали комунікації, яким довіряють члени громади.

Чутки загасають тоді, коли зникають причини їх виникнення.

ВИТІСНЕННЮ ЧУТОК СПРИЯТИМУТЬ:

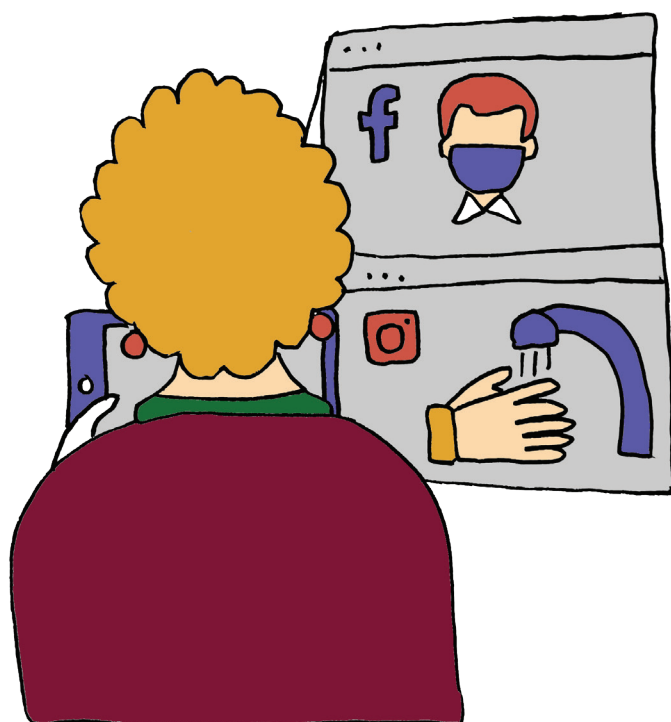
- > **довіра до вас як до джерела об'єктивної інформації**

- > **масовість поширення правдивої інформації**

- > **повнота фактів**

Вам слід підтримувати діалог із членами громади, щоб зрозуміти, що відбувається з тією чи іншою чуткою, і переконатися в тому, що люди зрозуміли ваші повідомлення. Залучення громади допоможе вам поширити своє повідомлення та надасть ще одну можливість вислухати та продовжити діалог.

Водночас слід пересвідчитися, що ніхто інший (ідеться як про інші організації, так і про інших представників ОМС) не поширює водночас суперечливу інформацію, яка може створити плутанину та потенційно поставити під сумнів ваше повідомлення. Саме для цього — зупинення поширення чуток і фейкової інформації — необхідно проводити регулярні консультації з колегами, представниками громади й навіть з опонентами.



7

Кризові комунікації в соціальних медіа



Сценарії сучасної кризи можуть поширюватися з неймовірною швидкістю. Водночас нерідко велику шкоду завдає не лише власне перебіг кризової ситуації, а й інформаційне поле, що склалося навколо нього. Соціальні медіа, які і до кризи є однією з основних платформ інформаційної взаємодії місцевої влади із членами громади, після її розгортання істотно обганяють традиційні медіа в поширенні гарячих новин. З розвитком соціальних мереж ОМС втратили свою монополію на контроль інформації, адже тепер створювати та поширювати інформацію може кожен. У цьому розділі ми обговоримо, як комунікація в соціальних медіа впливає на репутацію місцевої влади під час кризи. Також дамо поради щодо того, як організувати кризові комунікації в соціальних медіа під час кризи та як треба реагувати на негативну інформацію й недружні коментарі та дописи.

Цифрова революція XXI століття істотно змінила наше інформаційне середовище. Передусім у геометричній прогресії зростає кількість інформаційних джерел (це стосується і традиційних медіа, але набагато більшою мірою це стосується соціальних медіа). Фактично зникла відмінність між інформацією мас-медіа та інформацією соціальних мереж, бо якщо раніше новина в телевізійній програмі автоматично вважалася більш достовірною, ніж та, що розміщена на інтернет-сайті, то тепер межі між традиційними й соціальними медіа дуже розмиті.

У сучасному світі новини нерідко спочатку з'являються в соціальних медіа, як-от Twitter, YouTube, Facebook, а вже після цього деякі телеканали починають коментувати відео та твіти, поширені блогерами або пересічними користувачами соціальних медіа, які стали очевидцями кризової чи надзвичайної ситуації.

Розвиток соціальних медіа також безпосередньо вплинув на кризове управління і, звичайно, на кризові комунікації. Якщо донедавна було поняття «золота година», тобто година, за яку організація, що зіткнулася з кризовою ситуацією, мала змогу проаналізувати ситуацію та підготуватися до комунікації, то тепер ситуація істотно змінилася. «Золота година» скоротилася до 15 хвилин — саме стільки

Члени громади шукають у соціальних медіа пояснення «людською» мовою того, що відбувається

часу фахівці відводять організаціям на аналіз ситуації та підготовку до реагування³.

Інакше кажучи, мас-медіа перестали домінувати на ринку інформації, а це означає, зокрема, і те, що за увагу людей конкурують не лише професійно підготовлені та перевірені інформаційні матеріали, а й відверто необ'єктивні, адвокативні, а часто навіть упереджені думки.

03

Цей час враховано емпірично, оскільки численні дослідження американських науковців підтвердили, що за 17 хвилин новина поширюється в соціальних медіа по всій території США.

7.1. Навіщо використовувати соціальні медіа під час кризи?

Передусім тому, що саме туди йдуть люди за свіжою інформацією. Соціальні медіа першими реагують на кризову ситуацію, знайомлять вас із новою інформацією практично в режимі реального часу, створюючи у вас відчуття перебування в центрі подій (ефект свідка). Члени громади шукають у соціальних медіа пояснення «людською» мовою того, що відбувається, а також думки й розповіді реальних, зокрема знайомих їм, людей. Як уже було зазначено, соціальні медіа допомагають людям відстежувати історію розвитку кризи.

ЯК ЧЛЕНИ ГРОМАДИ ВИКОРИСТОВУЮТЬ СОЦІАЛЬНІ МЕДІА ПІД ЧАС КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ?

- ❑ Шукають там оперативну, інсайдерську та «приховану» (ту, що не подають традиційні медіа) інформацію про кризу.
- ❑ Соціальні медіа виступають у ролі агрегатора інформації про кризу, зокрема вони можуть допомогти у визначенні місцезнаходження жертв і в пошуку засобів допомоги.
- ❑ Отримують і надають емоційну підтримку, виявляють солідарність і емпатію.
- ❑ Інформують про проблеми та діляться страхами й побоюваннями (зокрема, тими, що не мають підстав).

Проте найголовнішим чинником інтересу людей до соціальних медіа є можливість долучитися до розмови та висловлювати свої думки й позиції нарівні. Інакше кажучи, розмова міського голови в групі Facebook абсолютно відмінна від його ж зустрічі з мешканцями певного мікрорайону міста. Соціальна мережа створює зовсім інший контекст розмови, у якій будь-який інший користувач матиме точно такий же голос, як і міський голова (тоді як під час реальної зустрічі такого ефекту не станеться).

Це підвищує значення дослухання лідерів громад до розмов у соціальних медіа до, під час і після кризи, адже односторонні повідомлення вже не працюють у світі, де люди прагнуть діалогу. Місцева влада має усвідомити, що комунікація лише через прес-релізи та інші заздалегідь сплановані методи недостатня, особливо під час кризової ситуації. Залучення користувачів до обговорення є найкращим методом для формування доброї репутації та пошуку «адвокатів» ОМС, які допоможуть вам під час кризи.

Комунікація лише через прес-релізи та інші заздалегідь сплановані методи недостатня, особливо під час кризової ситуації

7.2. Як організувати кризові комунікації в соціальних медіа?

У контексті кризових комунікацій ваше головне завдання в соціальних медіа — це налагодження швидкої та прямої комунікації з громадою задля інформування її щодо оновлень у ситуації. Проте ОМС також повинен використовувати соціальні медіа для підтримки членів громади, яким потрібна допомога чи інформація. Крім того, важливо використовувати соціальні медіа для аналізу громадської думки, щоб більше дізнатися про те, що відбувається у громаді, і те, що людям потрібно від вас під час кризи. Інакше кажучи, соціальні медіа — це не лише те, де ви повідомляєте, що допомагаєте, але й те, де дізнаєтеся, як ви можете допомогти. І, звичайно, соціальні медіа допомагають місцевій владі відстежувати та реагувати на чутки й фейкові новини, про що йшлося в попередньому розділі.

Саме тому краще ще до початку кризи розробити процес кризової комунікації в соціальних медіа, щоб ОМС міг швидко реагувати. Практика доводить, що попередній досвід роботи в соціальних медіа дасть змогу місцевій владі швидше та якісніше реагувати під час кризи.

ЯК ПІДГОТУВАТИСЯ ЗАЗДАЛЕГІДЬ:

- Організувати систему моніторингу постів у соціальних медіа про ОМС уже зараз.
- Ідентифікувати найбільш впливових блогерів, які пишуть про роботу місцевої влади або на дотичні теми, налагодити комунікацію з ними.
- Спланувати, як ОМС комунікуватиме в разі кризової ситуації та які майданчики соціальних медіа використовуватиме.
- Підготувати персонал до комунікації в соціальних медіа через тренінги та письмові рекомендації.

Одразу ж після початку кризи ОМС має стати основним джерелом достовірної інформації. Регулярна та інтенсивна комунікація в соціальних мережах має допомогти у вирішенні цього досить нелегкого завдання.

Від самого початку кризи місцева влада має регулярно оновлювати інформацію і про зміст кризової ситуації (причини кризи, роботи з відновлення ситуації тощо), і про те, куди звертатися в разі потреби. Слід забезпечити швидке (в ідеалі в цілодобовому режимі) реагування на запити членів громади, відповіді на їхні запитання та консультації.

Важливо поширювати повідомлення від імені найвищого керівництва для моральної підтримки людей. У таких повідомленнях, які оприлюднюються із профілю міського голови (або його заступника), слід робити акцент на конкретних діях місцевої влади щодо подолання кризи, а також на наявності ресурсів для відновлення ситуації. Хочеться зазначити, що досвід із пандемією COVID-19 засвідчив, що принаймні в містах — партнерах Проекту ПРОМІС міські голови активно зверталися через соціальні мережі до членів своєї громади з моральною підтримкою та практичною інформацією.

Також важливо налагодити моніторинг ситуації, а саме відстеження дискусій у соціальних мережах і виокремлення найбільш важливих тем, що дасть змогу оперативно перевіряти інформацію та вчасно реагувати на чутки. Водночас варто подумати і про координацію комунікації в соціальних мережах з іншими зацікавленими сторонами (державними органами, громадськими організаціями тощо).

Використовуйте соціальні мережі як основне джерело публікації оперативної інформації, адже навіть журналісти беруть звідти оперативну інформацію. Повідомлення мають бути адресними, тобто спрямованими на конкретні цільові аудиторії всередині громади, аби вони мали справжній вплив. Особливу увагу приділяйте візуалізації своїх повідомлень.

І не забувайте, що комунікувати слід на тих майданчиках (соціальних медіа та в конкретних групах), де є більше людей і більше членів вашої громади. Тобто вони, а не ви визначають, де відбуватиметься комунікація. Для побудови довірливих відносин із членами громади слід надавати емоційну підтримку, висловлювати співчуття та емпатію — про це багато сказано у третьому розділі цього посібника.

7.3. Реагування на негативну інформацію в соціальних мережах

ОМС мають бути готові відповідати на критику, а для цього слід дослухатися до розмов у соціальних медіа, ідентифікувати потенційних недоброзичливців й оцінювати свої слабкі сторони.

Потрібно мати на увазі, що погані новини поширюються швидше, тому реагувати треба миттєво, не відкладаючи на потім. Майте на увазі, що до 90% користувачів

соціальних мереж здебільшого не беруть участі в полеміці, але уважно слідкують за її розгортанням, особливо за вашою реакцією на негатив.

Ваше мовчання або відповідь, аргументи й контраргументи, емоції, логіка — усе це справляє не менше, а іноді навіть більше враження про вас і зміст вашого допису. Тобто вашим найважливішим завданням є справити адекватне враження на всіх інших людей, хто мовчки спостерігає за вашою реакцією на негативний коментар і дискусією навколо цього.

Передусім слід з'ясувати, чому, власне, виникла критика: через непорозуміння, відсутність інформації або, можливо, вона є запланованою інформаційною атакою з боку опонентів. Після встановлення фактів, джерела поширення інформації та мотивів вирішіть, реагувати чи ні на критичний допис.

АЛГОРИТМ РЕАГУВАННЯ НА НЕГАТИВНИЙ КОМЕНТАР

Після появи негативного коментаря слід проаналізувати

- > Що написали?
- > Хто написав?
- > Чому написали?
- > Чого насправді хоче досягнути автор?

Головне — визначити автора та мету коментаря

- > Особиста думка, тролінг, зауваження щодо справи, конструктивна критика?

Від того, хто автор негативного коментаря та якою є його справжня мета, залежатиме ваша реакція

Якщо тема чутлива та інформація швидко поширюється серед людей, поясніть у коментарях фактичну ситуацію та попросіть виправити повідомлення із зазначенням реального стану речей. Не забувайте пристосувати свою реакцію до умов відповідної платформи, бо в кожній соціальній мережі є більш популярні формати повідомлень, навіть етикет спілкування може значно відрізнятись. Дуже поганою є ідея розміщувати у відповідь на критику офіційні документи або посилання на офіційну веб-сторінку. Якраз під час написання цього посібника авторові довелося спостерігати велику дискусію щодо того, як на своїй сторінці у Facebook одне з національних агентств на прохання читачів дати роз'яснення надало дуже формальну відповідь: «Дивіться офіційний сайт, на якому розміщені відповідні документи». Таку відповідь користувачі розцінили як відписку й неповагу, і, як наслідок, вони жорстко розкритикували агентство, яке зрештою сприйняло критику та почало більш відкриту комунікацію в соціальних медіа.

Відповідаючи на критику, не треба використовувати «оборонну» тональність і, звичайно, не слід давати характеристики вашим опонентам, а також рівню їхнього інтелекту або професіоналізму

Відповідаючи на критику, не треба використовувати «оборонну» тональність і, звичайно, не слід давати характеристики вашим опонентам, а також рівню їхнього інтелекту або професіоналізму. Так само, як і в будь-якому діалозі, який відбувається в публічному просторі, представник ОМС має виглядати професійно та відповідально.

Не забувайте залучати до дискусії лідерів думок (експертів, блогерів, журналістів), а також членів спільноти, особливо тих, хто вже прихильно висловлювався щодо зусиль ОМС із ліквідації наслідків кризи. І, звісно, потрібно надати всю необхідну інформацію на підтвердження власної позиції та за потреби бути готовим комунікувати на різних платформах.

У СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА ПІД ЧАС КРИЗИ ОМС

Потрібно

- Комунікувати із членами громади на тих майданчиках, які є зручними для них.
- Постійно моніторити розмови в соціальних медіа.
- Залишатися відкритими та прозорими, надаючи людям достатньо інформації.
- Оновлювати регулярно власні сторінки в соціальних медіа.
- Надавати людям підтримку та висловлювати емпатію і співчуття.

Не потрібно

- Звинувачувати та перекладати провину за кризу на інші організації, не маючи достатньо фактів для підтвердження цього.
- Спекулювати та маніпулювати фактами.
- Займати оборонну позицію.
- Повчати та зверхньо ставитися до членів громади.
- Оцінювати професіоналізм і розумові здібності співрозмовників.

ПРОЕКТ «ПАРТНЕРСТВО ДЛЯ РОЗВИТКУ МІСТ»



вул. Щекавицька, 30/39, офіс 27,
м. Київ, 04071
тел.: +38 044 207 1282
e-mail: office@pleddg.org.ua

www.pleddg.org.ua