**04. Матеріал для самостійних робіт**

Принципи комунікацій

 Перший принцип: працюємо прозоро

Організація має постійно і регулярно роз’яснювати цілі, завдання, принципи реалізації комунікаційної політики, висвітлювати діяльність організації, створювати зрозумілу систему внутрішніх зв’язків та компетенцій, від- повідати на запити громади, бути відповідальним та під-звітним громадянам. Задля цього організація має вчасно надавати ту інформацію, яка допомагає розуміти процеси, що відбуваються у сфері відповідальності компанії.

 Другий принцип: працюємо відкрито

Організація відповідає за створення таких комунікаційних процесів, які дозволять громадянам зрозуміти механізми прийняття рішень, та, що особливо важливо, вплив рішень на життя та безпеку населення.

 Третій принцип: ми підзвітні

Саме тому врахування громадської думки з приводу рішень, що їх приймає організація— найосновніше завдання. Як і звітування перед людьми про результати роботи компанії.

 Четвертий принцип: у нас є стратегія

Люди мають знати не лише те, що планується через місяць. Громадянам мають бути представлені довгострокові плани і має бути забезпечення вчасного інформування про зміни.

Саме ефективна комунікація дозволяє налагодити зворот- ний зв’язок для розуміння, як ті чи інші дії сприймаються населенням.

 П’ятий принцип: ми — партнери

Влада повинна налагодити партнерські стосунки з усіма зацікавленими суб’єктами— установи, заклади, лідери громадської думки, активісти, журналісти та інші. Таке партнерство допоможе зрозуміти потреби всіх зацікавлених сторін чи цільових аудиторій при прийнятті тих чи інших рішень.

 Шостий принцип: ми — толерантні

Влада толерантно ставиться до тих, хто має інші думки та погляди. Ми сприймаємо інакшість і прислуховуємося до точок зору будь-яких меншин.

 Сьомий принцип: ми — об’єктивні

Ми маємо рівний підхід до всіх, хто живе у нашому місті, області, регіоні. Ми враховуємо різні погляди і різні думки, в тому числі діаметрально протилежні.

 Восьмий принцип: для нас важливий результат

У комунікаційній сфері результатом є якраз донесення важливих повідомлень до людей та отримання зворотної реакції на дії влади.

 Дев’ятий принцип: ми працюємо з реальними речами

Тому враховуємо реалії — від планування до ресурсів та змін.

 Десятий принцип: наші зусилля завжди адресні

Ми працюємо не з населенням взагалі, а з конкретними людьми, тому ми завжди маємо пам’ятати та враховувати

різність цільових аудиторій, їх потреби, очікування, пере- ваги, страхи та інше.

 Одинадцятий принцип: ми — оперативні та своєчасні

Інформація має бути надана вчасно. Тому що це важливо для людей. Ми вміємо працювати проактивно, ми аналізуємо і прогнозуємо, ми уніфікуємо ризики та можемо зарадити в кризових ситуаціях.

 Дванадцятий принцип: ми надаємо правдиву інформацію

Ми не користуємося чутками чи припущеннями. Ми працюємо з фактами, ми надаємо фактичну інформацію, яка має важливе значення для громадян.

 Тринадцятий принцип: ми актуальні та доречні

Тому ми надаємо інформацію саме тоді, коли вона потрібна і доцільна.

 Чотирнадцятий принцип: ми —доступні і зрозумілі

Наша інформація має бути надана зрозумілою мовою у зрозумілій формі— і це допомагає швидко сприймати інформацію.

 П’ятнадцятий принцип: ми творчі і креативні

Розуміючи, що світ різноманітний і люди теж різні, ми не підходимо з однією міркою до всіх. Наш творчий, креатив- ний підхід враховує нові формати та допоміжні засоби до- несення інформації.

 Планування роботи

Багато хто вважає, що це нудний процес, що він не має сенсу, що все швидко змінюється, що плани летять шкереберть, що керівництво вимагає не планів, а дій… І так можна продовжу- вати безкінечно. Але! Якщо хочете чогось досягти, потрібно чітко формулювати, чого саме прагнете.

При плануванні роботи зі ЗМІ важливо розуміти ваші цілі. Якщо ви не знаєте, куди ви прямуєте, ви не можете досягти своєї мети.

 Плануючи, дайте собі відповіді на питання:

 Чого ви прагнете досягнути, завдяки організації своєї роботи зі ЗМІ?

 Чи існує інформація, яка не підлягає розголошенню в ЗМІ? Чим це обґрунтовано і хто приймає рішення про це?

 Як ви кадрово забезпечені:

 Хто візьме на себе роботу з пресою?

 Які внутрішні джерела інформації є у вашому розпорядженні?

 Хто здійснює технічне забезпечення(запис, фотознімки, статистика та. ін.)?

 Чи потрібні послуги консультантів зі сторони?

 Як розподілені сфери відповідальності:

 Які особи всередині організації мають право чи зо- бов’язані надавати інформацію і відповідні матеріали для роботи з пресою?

 Коли і за яких умов можна видавати документи ЗМІ? Чи існує прерогатива на перевірку ілюстративного матеріалу або текстів?

 Хто в кінцевому рахунку несе відповідальність?

 Чи ви розумієте, чого хочете від медіа:

 Яким редакціям і який матеріал потрібно розіслати в першу чергу?

 Чи існує зведений список розподілу матеріалів за ЗМІ (систематизований за значенням і спеціальними інтересами)?

 Чи здійснюється його постійне оновлення?

 Чи достатньо інформації про найважливіші ЗМІ?

 Як ви працюєте з контактами:

 Хто відповідає за налагодження і підтримку контактів?

 Які контакти вже існують і можуть бути розширені?

 Які нові контакти слід запровадити?

 Чим ви керуєтеся, надаючи інформаційні матеріали для преси:

 Чи існує формальний взірець/формальна заготовка певних матеріалів, призначених для розсилки пресі?

 Чи існує розсилка і якщо так, то хто цим займається?

 Чи існує певна періодичність? З чим вона пов’язана — подія, надзвичайна ситуація, планова робота?

 Як ви оцінюєте свої результати:

 Де здійснюється архівування публікацій, що вийшли в різних виданнях? Хто цим займається?

 Чи досліджував хтось питання, наскільки матеріал для преси відповідає очікуванням журналістів?

 Чи справді розсилка інформації для преси здійснюєть- ся по мірі появи нових чи особливих повідомлень?

 Основні функції прес-служби

У більшості випадків журналісти звертаються до прес-служби заінформацією, коментарями тощо. З точки зору співробітни- цтва з журналістами прес-служба виконує такі основні завдан- ня:

 збір інформації всередині структури;

 надання інформаційних матеріалів у розпорядження журналістів;

 допомога в організації інтерв’ю, підготовка і розсилка інформаційних матеріалів чи повідомлень для преси;

 підготовка і проведення зустрічей з представниками преси, прес-конференцій;

 підтримання контактів з журналістами;

 підготовка та випуск власних матеріалів.

Реакція і роз’яснення прес-служби залежить від її власної по- інформованості. Тобто від того, яка внутрішня інформація над- ходить в її розпорядження і якою інформацією прес-служба володіє.

Якщо прес-служба поінформована невчасно або в недостат- ньому обсязі, не володіє ситуацією, то рано чи пізно виникне непорозуміння і, як наслідок, конфлікт.

Тому на перший план в сучасних умовах і виходять внутрішні комунікації. Тому що саме від взаєморозуміння всередині ор- ганізації напряму залежить успішність роботи.

 Комунікаційний відділ/прес-служба відслідковує:

державні та незалежні ЗМІ; соціальні мережі;

веде архіви в паперовому/цифровому форматах;

вибудовує співробітництво в межах своєї структури, з іншими відомствами, закладами, з підлеглими і радниками, з керів- никами підрозділів, зі ЗМІ та партнерськими організаціями, з громадськістю.

Всі заходи, які відбуваються у вашому органі влади, мають враховувати необхідність надання інформації.

 Рекомендації для працівників прес-служб:

 вибудовуйте довготермінові стосунки з представника- ми ЗМІ;

 інформуйте про позицію вашого відомства з приводу тих чи інших подій, не чекаючи, поки ЗМІ звернуться до вас із запитом;

 не надавайте неправдиву інформацію — ні за яких об- ставин, ніколи;

 той, хто спілкується зі ЗМІ — це обличчя вашої струк- тури;

 завжди треба бути готовим до спілкування зі ЗМІ;

 дотримуйтеся правил ввічливості, не запізнюйтеся, не йдіть дочасно;

 не робіть припущення і не говоріть про те, чого не зна- єте;

 ніколи не реагуйте агресивно, навіть якщо вам дуже неприємно;

 не використовуйте фразу «без коментарів»;

 ви маєте знати аудиторію, до якої звертаєтеся;

 ваші відповіді мають базуватися на тих повідомленнях, які ви прагнете донести;

 не відповідайте на запитання, які містять твердження, з якими ви не згодні. Просто маєте сказати: — Ні, це неправда;

 громадяни бажають бачити сильну і компетентну вла- ду, саме такою і має бути влада;

 не втрачайте самоконтроль;

 якщо ви говорите на відеокамеру, пам’ятайте, що ваш спіч (синхрон) має бути не довшим аніж 20—30 секунд;

 навчайтеся. Це найефективніший і найшвидший шлях до професійності;

 створюйте резерв спеціалістів, підготовлених для ро- боти зі ЗМІ.

 Для ЗМІ важливі:

події і факти;

широкий контекст — яке значення, який вплив подія чи факт мають на життя громадян.

Важливо пояснювати і доступно демонструвати складні кон- тексти подій, які розгортаються.

Якщо будете розповідати про суцільні досягнення, вам не по- вірять.

Коли про що-небудь розповідаєте, не забувайте про людей. В центрі будь-яких подій/фактів, досягнень/проблем завжди люди!

 Внутрішні комунікації

У відомствах важливо створювати та налагоджувати внутріш- ню комунікацію, щоб у керівника була чітка і зрозуміла карти- на того, що відбувається. Прес-служба має бачити моніторин- ги за ключовими/важливими темами; екстрені повідомлення та повідомлення щодо надзвичайних ситуацій; веб-сторінку свого відомства.

 Ціль, мета та завдання внутрішньої комунікації

Ціль — створити команду, яка вміє добре взаємодіяти.

Мета — усвідомлення причетності до організації і приналеж- ності до єдиної команди; підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів.

 Внутрішня комунікація покликана:

Інформувати про цілі і стратегічні задуми компанії та ке- рівництва, про результати роботи, про нові тенденції. Процес інформування повинен бути надійним, постійним і своєчас- ним. Мета полягає у забезпеченні співробітника всією інфор-мацією, необхідною для його продуктивної роботи, обізна- ності з власним оточенням, що дає можливість відповісти на запитання сторонніх зацікавлених осіб.

Мотивувати, формуючи відчуття оцінки праці та уваги до спів- робітників на емоційному рівні. Мета полягає у стимулюванні особистої активності, творчості та ентузіазму працівників.

Направляти завдяки створенню орієнтирів та формуванню ідентичності, усвідомленню вимог структури, вихованню ло- яльності. Направляюча комунікація повинна насамперед ви- кликати довіру і носити індивідуальний характер.

Необхідно налагодити внутрішню комунікацію, щоб створи- ти чітку картину у тих, хто працює в органі влади, що і навіщо вони роблять. У вас має бути постійний потік інформації. Ви маєте розуміти, чим займаються структурні підрозділи, які у них пріоритети, проблеми, цілі.

Важливі також співпраця та партнерство в межах вашого орга- ну комунікаційної влади та іншими державними органами, з рад- никами та підлеглими, з керівниками структурних підрозділів, зі ЗМІ та громадськістю.

 Для більш прозорої роботи бажано орієнтуватися на на- ступне:

 всі заходи мають враховувати необхідність надання ін- формації;

 інформаційний менеджмент є невід’ємною частиною діяльності органів влади;

 інфраструктура для цього повинна бути підготовлена заздалегідь.

 Поради для керівників структурних підрозділів органів комунікаційної влади

Співробітники комунікаційних відділів часто стикаються з ситу- ацією, коли керівники структурних підрозділів неохоче йдуть на контакт, неохоче надають потрібну та важливу інформацію, відмовляються спілкуватися зі ЗМІ та, тим більше, давати ін- терв’ю чи брати участь у телевізійних ефірах. Часто подібна ситуація трапляється лише тому, що чиновники не розуміють своєї ролі, не знають, про що і яким чином говорити. Для чи- новника набагато менший ризик спричиняє мовчання взагалі, аніж виступ з будь-якої теми. Чиновники бояться невідомого і прагнуть захистити свої інтереси.

Можливо, такі поради допоможуть зрозуміти, яким чином на- лагодити співпрацю.

Більшість громадян саме зі ЗМІ дізнається про діяльність орга- нів влади. Саме тому взаємодія зі ЗМІ — важливий напрямок в роботі державного компанії. Ви надаєте інформацію не просто ЗМІ, ви через ЗМІ транслюєте ту інформацію, яку важ- ливо надати громадянам. ЗМІ — це комунікаційний канал, посередники, за допомогою яких ви маєте змогу швидко та ефективно інформувати населення.

 При спілкуванні зі ЗМІ важливо:

 достовірно розповідати про обставини;

 вміти узагальнювати факти;

 не прикрашати і не ховати обставини, факти, події;

 бути зрозумілим, вміти пояснювати складні терміни та значення.

 Прості правила при спілкуванні зі ЗМІ:

На запити і потреби ЗМІ реагуємо швидко і якісно.

1. Працюємо проактивно, на випередження. Відслідковуємо інформацію про наше відомство, моніторимо, аналізуємо і прогнозуємо. Чим більше інформації ви будете повідом- ляти, тим менше питань до вас буде з боку ЗМІ, а значить

— громадян.

2. Свої дії чи рішення влада має пояснювати. Тільки тоді гро- мадяни підтримуватимуть дії влади, коли вони для них бу- дуть зрозумілі.

3. Не забувайте про проміжкові результати. Будь-яка дія — це процес. Він має початок і кінець. Повідомляючи про по- чаток і рапортуючи про закінчення, пам’ятайте, що людям важливо знати, що відбувається протягом всього часу, що виходить, з чим є проблеми, які досягнення чи невдачі, які висновки зроблені. Коли громадяни будуть розуміти, що і

яким чином ви робите, вони розумітимуть вашу політику і вас в цілому. Свої дії завжди треба пояснювати. Поясню- вати стільки,скільки потрібно, щоб почули, зрозуміли і, в ідеалі, підтримали.

4. Як правило, ті, хто відповідають в органах влади за кому- нікацію (спікер, речник, прес-секретар, керівник струк- турного підрозділу і т.д.) при спілкуванні з журналістами обмежуються лише повідомленням фактів чи подій та оптимістичними заявами, що «все під контролем». Не- обхідно пам’ятати, що будь-яка новина народжується та живе деякий час в інформаційному просторі. Тому важли- во не лише повідомляти, а й розповідати. До резонансних подій варто повертатися. Подібна форма роботи вказує на ваше бажання бути чемним та послідовним. І це також за- безпечує повагу до того, чим ви займаєтеся.

 Варто пам’ятати, що ЗМІ мають право на:

 поширення суспільно важливої інформації;

 висловлення оціночних суджень;

 самостійне визначення, яку інформацію публікувати;

 отримання інформації про діяльність і прийняті рішен- ня від державних органів;

 збір інформації з відкритих джерел і на вільне її поши- рення.

 Суспільноважлива інформація це та, яка:

 свідчить про загрозу державному суверенітету, терито- ріальній цілісності України;

 забезпечує реалізацію конституційних прав, свобод та обов’язків;

 свідчить про можливості порушення прав людини, вве- дення громадськості в оману, шкідливі екологічні та інші негативні наслідки діяльності (бездіяльності) фі- зичних і/чи юридичних осіб.

Влада та ЗМІ залежать одне від одного — новини мають цін- ність, а владі потрібна публічність. Варто пам’ятати, що інфор- мація впливає на життя людей.

Журналісти щодня опрацьовують велику кількість інформації, в тому числі і тієї, що пропонується іншими структурами. Не сприймайте як особисте, коли якась інформація з вашого боку не знаходить негайного відображення в ЗМІ.

Журналістів насамперед цікавить інформація, актуальна з точ- ки зору їхньої аудиторії.

Поводьте себе з журналістами не як із супротивниками, а як з партнерами по діалогу! Визнайте за ними право на меншу поінформованість з певних питань.

Журналістські запити не завжди є обов’язково точними. Але запит журналіста є своєрідним сигналом: тут потрібна допо- мога! Спробуйте якомога повніше відповісти на поставлені за- питання.

Саме в процесі спілкування телефоном можливі помилки че- рез слухове сприйняття. Якщо, по-вашому, це доцільно, про- дублюйте свою відповідь у письмовій формі: повторіть цифри, логічні взаємозв’язки та думки.

 Що цікавить ЗМІ:

 новини;

 актуальні теми для своїх аудиторій;

 конфлікти, зіткнення двох точок зору;

 унікальність, незвичайність, сенсаційність;

 достовірність і факти;

 людський інтерес.

 Журналісти не люблять:

 загальні фрази;

 канцелярську лексику;

 дуже багато статистичних даних;

 пояснень «на пальцях»;

 брехню і намагання уникнути відповідей на запитання;

 саморекламування.

 Ефективні інструменти комунікації

Розмови, бесіди — розмовляйте, вмійте пояснювати, слухати, запитувати, переконувати, викликайте у співрозмовника емо- ції та інтерес.

Прес-реліз — базовий інструмент. В основі — новина чи про- блема, котрі можуть зацікавити ЗМІ.

Інформаційні матеріали — часто прес-служби ними нехтують, зосереджуючись лише на анонсуванні події та на написанні прес-релізу. Будь-які подробиці, тексти виступів, додаткова чи довідкова інформація можуть стати в нагоді при опрацюванні тієї чи іншої теми.

Стаття — добре, якщо у прес-службі є райтер, котрий може оперативно писати тексти, наближені до таких, які найчастіше з’являються у ЗМІ. Особливо, якщо мова йде про специфічні чи вузьконішеві теми.

Прес-конференція — передбачаєне лише інформування, але й спілкування. При плануванні прес-конференції треба завж- ди брати до уваги вдалий час і місце, оповіщення журналістів заздалегідь.

Прес-тур, екскурсія — важливо, якщо треба щось презентува- ти чи продемонструвати, показати, щоб журналісти побачили на власні очі, переконалися в чомусь.

Інтерв’ю — можливість більш детально донести точку зору чи розтлумачити важливу тему.

Звернення — використовується під час надзвичайних, нестан- дартних, кризових ситуацій.

Семінар — дозволяє поінформувати журналістів більш де- тально з приводу будь-якої ідеї чи проблеми. На жаль, саме таку форму взаємодії найчастіше ігнорують.

Лист — один із небагатьохперсоніфікованих інструментів, який дозволяє звернутися напряму до конкретного журналіс- та чи редактора.

 Речник для компанії

На жаль, не багато прес-служб можуть собі дозволити речни- ка. Але варто розуміти, що компетентний речник часто дуже покращує комунікації. Речник — це обличчя організації. Він має бути: підготовленим, пунктуальним, виглядати та діяти професійно.

 Якщо ви речник, зверніть увагу!

 Ваші відповіді під час виступів повинні зосереджувати- ся на повідомленні, яке ви бажаєте донести до громад- ськості. Ваші повідомлення не для журналістів.

 Не відповідайте на ті запитання, відповідати на які ви не хочете.

 Своїми відповідями ви керуєте перебігом інтерв’ю.

 Ніколи не відповідайте на гіпотетичні запитання.

 Не відповідайте на запитання, що містять твердження, з яким ви не згодні.

 Не кашляйте, не тупцюйте, не торкайтеся обличчя, не мацайте вуха і контролюйте вираз свого обличчя.

 Громадськість бажає бачити сильну та компетентну владу, тож продемонструйте саме такий образ на те- лебаченні.

 Ніколи не втрачайте самоконтроль.

 Якщо пишуть синхрон з вами як речником, говоріть 15—20 секунд — і все!

 Будьте обережними під час запису перебивок.

 Конфліктний потенціал у роботі зі ЗМІ

Співробітництво з пресою не обходиться без проблем. Мова йде про помилкові повідомлення, коментарі, які не завжди подобаються. Існує багато можливостей реакції на неправиль- не інформування в ЗМІ. Але не всі види реакції є доцільними.

Існують правові методи реакції на неправильне (неточне) по- відомлення.

Але розумніше в більшості випадків особисто поговорити з журналістом чи редактором видання/ТБ.

Лише тоді, коли всі спроби порозуміння зазнали невдачі, слід вдаватись до судових засобів впливу.

Недостовірне повідомлення не завжди ставить під загрозу ре- путацію організації!

 Існують декілька варіантів реакції:

Надалі надавати всю інформацію лише в письмовому ви- гляді. Такий підхід можна рекомендувати, особливо після телефонних розмов. Коректна передача фактів гарантова- на за умови письмової фіксації. Письмові повідомлення можуть стати розумним доповненням до розмови.

Найефективніший засіб: особиста розмова. Якщо треба внести поправки у суттєво важливий зміст. Вислухайте думку журналіста чи представника ЗМІ і викладіть своє ба- чення. Надайте додаткову інформацію і тим самим забез- печте відкритість і прозорість у спілкування з ним.

 Рекомендації спікеру/доповідачу

1. Вступне слово має займати 5—7, максимум 10 хвилин. Журналісти не люблять лекцій і довгих роздумів з тієї чи іншої теми.

2. Короткими мають бути і відповіді на запитання журналістів.

3. Вступне слово не має виходити за рамки означеної теми. Не треба говорити про все, журналісти це не сприймають.

4. Вступну частину слід ілюструвати конкретними фактами, цифрами, прикладами. Узагальнення та теорія не цікав- лять журналістів.

5. Стержнем вступного тексту має бути проблема або ж яскравий позитив — те, що має суспільне значення. Якраз за допомогою таких стержнів журналісти і вибудовують свої матеріали.

6. Не зловживайте термінологією. Не всі є спеціалістами у ву- зьких галузях. Розповідати потрібно так, щоб пересічний громадянин зрозумів, про що мова.

7. Якщо питання може викликати дискусію, не уникайте дис- кусії. Журналісти з увагою ставляться до тих, хто вміє аргу- ментувати та захищати свою позицію.

8. Якщо ви не готові дати відповідь на питання журналіста, так про це і скажіть. Але попередьте, яким чином ви відпо- вісте, коли будете готові — особисто, через прес-службу,

на персональній сторінці в соціальній мережі. Це краще, аніж давати нечітку відповідь. Журналісти поважають не лише тих, хто говорить правду, а й тих, хто може зізнатися, що не знає відповіді на питання.

9. Не вступайте в персональні дискусії з журналістами, не з’я- совуйте стосунки, не згадуйте, що і коли писав журналіст з того, що вам не подобається.

10. Не починайте говорити зразу. Необхідно зробити паузу, дочекатися тиші, «зібрати погляди аудиторії».

11. Нормальна швидкість для виступів — 100—120 слів на хви- лину. Важливі моменти виступу підкреслюйте інтонаційно. Важливо також змінювати темп, гучність, робити паузи. Всі ці моменти треба проходити під час репетиції.

12. Необхідний контекст слід створювати за допомогою не- вербальних прийомів — поза, міміка, жести.

13. Прес-конференцію краще проводити стоячи. При цьому треба слідкувати за позою, осанкою. Не треба сутулитися, не спирайтеся на голову, пюпітр, трибуну.

14. Жестикуляція має бути вільною. Чим більша аудиторія — тим ширша амплітуда жестів. Зайва жестикуляція втомлює ще більше аніж статика. Жестикуляція має бути симетрич- ною — не слід жестикулювати лише однією рукою.

15. Використовуйте відкриті жести — це коли долоні направ- лені до аудиторії. Слідкуйте, щоб жести співвідносилися зі смислом ваших фраз.

16. Важливий зоровий контакт з аудиторією. Якщо аудиторія велика, потрібно подумки розділити її на кілька секторів і кожні 10 секунд обводити поглядом всю аудиторію. Під час виступу важливо контактувати з тією частиною аудито- рії, де більше знижується увага.

17. Для того, щоб бути гарним спікером, треба над цим пра- цювати. Результат настає швидко, якщо на нього орієнту- ватися.

 Організатори прес-конференції мають пам’ятати про такі речі:

 Прес-конференція повинна мати сценарій — послідов- ний план і відповідальні особи.

 Вступне слово спікера складається, як правило, з таких частин: вступ — привітання, представлення, приєднан- ня до аудиторії, оголошення теми прес-конференції.

 Основна частина — зміст виступу. Тут потрібно зверну- ти увагу на те, що подібні виступи базуються на прин- ципі тріади: коренева теза, три ключових тези, по три аргументи до кожної ключової тези.

 Коренева теза — головна думка, котрій присвячено ви- ступ.

 Ключова теза — конкретизує кореневу, розкриває зміст.

 Аргументи слугують обґрунтуванням, доказом тез.

 Висновок — резюме виступу, заклики до дії, подяка за увагу, пропозиція ставити питання.

 Спеціалісти з комунікацій радять використовувати так званий мовний каркас. Це основні фрази та мовні зво- роти, які використовує спікер. Не рекомендується чита- ти з папірця — текст треба вчити напам’ять.

 Суть сценарію і мовного каркасу якраз і полягає в тому, що саме їх і має тримати в голові спікер.

 Елементи мовного каркасу:

Вступ. Перші фрази — це приєднання до аудиторії. Журналісти не зразу готові сприймати інформацію. Їх увагу треба завоюва- ти, викликати зацікавленість, привернути до себе.

Ключову роль грають перші 1—2 хвилини. Тут варто викори- стати так званий «мовний гачок», щоб аудиторія приєдналася. Можна скористатися особистою історією, реальною подією, особистими почуттями у зв’язку з подією чи фактом, посилан- ням на відому персону, вагомий факт, публікацію в газеті, на телепередачу, книжку і т.д., можна почати з питання до ауди- торії, з приголомшливої цифри.

Який би варіант ви не вибрали, він має бути дотичним до теми виступу.

 Не рекомендовано починати виступ з:

 прохання дозволити виступати;

 пояснення, що ви хвилюєтеся і з причин хвилювання; вибачень, що ви не підготувалися і ця прес-конферен- ція практично експромт.

Недосвідченому і досвідченому спікеру краще провести репе- тицію. І її потрібно розділити на два етапи.

Перший — запам’ятовування ключових моментів виступу з тим, щоб повторити все вголос.

Другий — запис виступу на відеокамеру і перегляд з фіксаці- єю вдалих і невдалих моментів. Це допоможе подивитися на себе з боку і побачити, як виглядатиме спікер на екрані, як він розмовляє, як працює з жестами, як візуально себе поводить.

Важливо слідкувати за часом і не зловживати ним.

 Коли прес-секретар пише блоги

Хороші блоги завжди привертають увагу аудиторії. Через соці- альні аудиторії добре комунікувати, якщо ви хочете збільшити свої аудиторії.

 Якщо ви надумали писати блоги, дослухайтесь до таких порад:

1. Ви маєте бути добре в темі, на яку пишете. Вам має бути самому цікаво про це писати. Найбільший інтерес викли- кають теми, які цікаві тому, хто пише.

2. Використовуйте емоційність. Але не з точки зору текстових істерик, а з точки зору емоційного залучення читачів.

3. Додавайте гумору та легкості. Згадуйте веселі та дотепні історії в тему. Але не перегравайте. Пам’ятайте про доціль- ність. Не на всі теми можна гуморити.

4. Пост чи блог має бути коротким. Залишайте суть, без води і зайвих деталей. Коментарі,поширеннята лайки залежать не від розміру тексту, а від вміння написати цікаво.

5. У тексті спробуйте робити прогалини, інтервали між абза- цами — це полегшує сприйняття читачам.

6. Навіть якщо ви маєте серйозну посаду в органі влади, не пишіть зарозуміло і кондово. Будьте собою, будьте про- стішим і використовуйте розмовну лексику. Звичайно, без вульгаризмів і лайки. Ваші тексти — це ви.

7. Добре сприймаються будь-які ілюстративні матеріали. Ві- зуалізуйте свої блоги чи пости. Підбирайте фото чи інші зображення, виходячи із теми текстів чи по аналогії.

8. Ставте питання в тексті. Це спонукає читачів реагувати, ко- ментувати, відповідати.

9. Використовуйте свій досвід, свої знання, свої історії. Це до- помагає більш довіряти тому, про що ви пишете.

10. Завжди доцільний заголовок — це концентрована суть тексту. Він має приваблювати читачів вашого блогу-посту.

11. Намагайтеся свої тексти структурувати логічно, використо- вуйте аргументи, шукайте власний стиль написання.

12. Намагайтеся проглядати коментарі і реагуйте на них — але без образ, без непристойностей і грубощів. Вибудовуйте діалог. Дослухайтеся до іншої точки зору.

 Як написати цікавий прес-реліз

 Перш, аніж писати, поставте собі прості питання:

1. Для кого ви пишете текст? Хто має прочитати ваш прес-ре- ліз? Всі? Так не буває. Редактор? Журналіст? Конкретна персона чи секретар, координатор, стажер? Для всіх ЗМІ, які є у вашій базі?

2. Інформація, яку ви бажаєте повідомити, унікальна чи про- сто ви маєте план з написання прес-релізів і маєте його виконувати?

3. Навіщо ви пишете прес-реліз? Що має пояснити інформа- ція, яку ви надаєте? На що вплинути?

4. Ви впевнені, що ви повідомляєте невідоме, нове, детальне?

 Якщо ви маєте відповіді на всі ці питання, тоді рухаємося далі:

1. Краще писати і надсилати прес-релізи, ніж не писати, мов- чати. Іноді кількість неминуче переходить в якість — і це надихає.

2. Починайте писати з найбільш значущих, важливих фактів. Починайте з найголовнішого, не «розбігайтеся», ховаючи в слова суть.

3. Ніхто не читає довгих текстів. Тим паче журналісти, які завжди мають перед очима купу інформації. Пишіть лако- нічно і зрозуміло.

4. Всі цитати і пряму мову погоджуйте з тими, кого ви цитуєте.

5. Експертні думки важливі, але, якщо у вас немає точки зору експерта чи самого експерта, знайдіть відповідну цитату чи посилання на відому і авторитетну особу.

6. Прес-реліз — це не синонім словам «нецікаво» і «нудно». Формат прес-релізу, а зміст — добре написаної новини, з хорошою лексикою, без канцеляризмів і перевантажень. Прес-реліз має бути цікаво читати. Чим цікавіше і нестан- дартніше ви напишете, тим більше шансів побачити нови- ну опублікованою.

7. Закінчуючи прес-реліз, пам’ятайте, що читачі хочуть відпо- віді на питання: що це значить? відбулася подія? і що? Має бути логічна крапка — результат, висновок, резюме.

8. Почитайте текст прес-релізу вголос — часто це допомагає впорядкувати текст. Читання вголос допомагає почути по- милки.

9. Перевіряйте написані тексти на грамотність. Не довіряйте сліпо Word. Речення краще сприймаються, коли вони ко- роткі.

10. Забудьте про канцеляризми і штампи. Не вживайте перші слова, які спадають вам на думку.Це, як правило, штампи, котрі вбивають інтерес.

 Структура прес-релізу:

Заголовок — це основна думка тексту. Чітко й інформатив- но. Заголовок має бути «гачком», на який звернуть увагу ЗМІ. Начало формыПерший абзац, лід — найголовніша частина тек- сту. Саме в першому абзаці ви повідомляєте основну новину.

Другий і третій (за необхідності) абзаци тексту — тут має бути фактаж. Обставини, персоналії, статистика, цифри.

Наступний абзац — коментарі відповідальних або дійових осіб.

Наступний абзац — прогноз, плани, підсумки.

Контактна інформація — все, що вважаєте за необхідне пові- домити для зворотного зв’язку.

 Альтернатива прес-релізу: чи вона є?

Можете запросити журналістів, що цікавляться новиною чи те- мою, які для вас актуальні, на чаювання. Спробуйте розповісти про важливі речі неформально. Використайте створення події (скоріше закритої) у Фейсбуку.

Спробуйте надіслати прес-реліз з одного, найголовнішого, аб- зацу і закінчіть його посиланням на ваш веб-сайт. На веб-сайті можна розмістити інтерактивний прес-реліз — з відео, інфор- маційною графікою (статистичні дані за потреби), подробиця- ми. Буде цікаво відслідкувати, скільки людей скористаються посиланням і перейдуть по ньому.

Користуйтеся соціальними мережами. Розмістіть прес-реліз на своєму блозі. Якщо не хочете прес-реліз розміщати, спро- буйте переповісти інформацію більш вільно. Зробіть посилан- ня на додаткову інформацію, на відео. Відслідкуйте реакцію.

Відшукайте сайти чи співтовариства в мережі Інтернет, де є ті аудиторії, які важливі для вас з точки зору досяжності інфор- мації, яку вам важливо протранслювати.

Не забувайте про пошукові системи. Попрацюйте з налаштуван- нями вашого офіційного веб-сайту, щоб користувачі з пошуко- вих систем потрапляли на сторінку повідомлень прес-служби.

Працюйте з соціальними мережами. Шукайте нові форми. Ви- вчайте маркетинг. Від інфографіки до підкастів. Але пам’ятай- те про «Утконоса» (мем, який з’явивсяв ЖЖ і означає людину, яка займається вірусним маркетингом і відкрито про це пові- домляє; або кампанію з «прихованою» рекламою, яка прово- диться понуро і бездарно, що з усіх постів «стирчать вуха»).

 Як розсилати прес-релізи

Не треба спамити. Надішліть краще прес-реліз журналістам з персональним зверненням. Ефект від такого набагато вище аніж розсилка по тисячі невідомих адрес невідомих журналістів.

Чітко пишіть тему повідомлення в листі. Часто прикріплені файли журналісти навіть не відкривають. Тому або тема має зацікавити, або ж прес-реліз має бути не прикріплений, а роз- міщений в тілі листа.

Якщо вашу інформацію опублікували, знайдіть можливість подякувати — напишіть або зателефонуйте. Це створює хоро- ші стосунки. Важлива не лише кількість опублікованого, а й ті контакти, які у вас виникли і які допомагають доносити ваші повідомлення до цільових аудиторій за допомогою ЗМІ.

Спробуйте додати до прес-релізу форму відгуку на вашу ін- формацію. Немає гарантій, що вам надішлють відповідь, але іноді журналісти хочуть висловити свою думку. Це може бути корисно.

 Правила тексту від Рудольфа Флеша:

1. Використовуйте допустимі скорочення.

2. По можливості пишіть речення без використання слова «що».

3. Використовуйте займенники «ми», «вони», «ви».

4. При посиланні на якесь поняття, виражене іменником, повторіть саме слово або використовуйте відповідний за- йменник; не слід шукати барвисту заміну.

5. Використовуйте короткі, зрозумілі речення.

6. Один абзац — одна думка.

7. Пишіть мовою, зрозумілою читачам.

Визначіть головну ціль вашої комунікації: ви говорите про проблеми, про себе, про те, як ви вирішуєте проблему, про потреби людей, які будуть задоволені в разі вирішення про- блеми?

Визначіть потреби вашої аудиторії: що хоче почути аудито- рія — про те, які приймаються рішення чи про те, як прийняті рішення впливають на життя на локальній території?

Визначіть, що саме аудиторія має почути і запам’ятати після вашого виступу: люди надають перевагу не тим виступам, які містять звіти і рапорти про досягнення, люди хочуть розуміти. Що відбуватиметься з їхнім життям завтра, післязавтра, через місяць і через рік.

Визначіть, що саме аудиторія має запам’ятати після вашого виступу/контакту: цифри, факти, емоцію,застереження, нову інформацію, керівництво до дії.

 У комунікації важливі три речі:

1. Гарно продумані, логічні аргументи.

2. Персона спікера та довіра до нього аудиторії.

3. Ставлення, упередження, знання, емоції аудиторії.

 Принцип переконання аудиторії:

Переконливий аргумент + харизматичний і/або авторитетний комунікатор (речник) + розуміння потреб аудиторії + відсут- ність бар’єрів чи упереджень для сприйняття.

 Ефективне повідомлення має бути:

 чітким;

 коротким;

 зрозумілою для аудиторії мовою;

 викликати позитивні емоції;

 містити факти.

 Шаблон медіазаготовки:

1. Проблема/тема, яка важлива в даний момент — напри- клад, готовність медичних закладів до опалювального се- зону.

2. Позиція вашого відомства по відношенню до цієї пробле- ми — наприклад, переоснащення системи опалювання в окремих лікарнях, введення енергозберігаючих техноло- гій.

3. Відповідь на питання, що вже зроблено — перелік, аргу- менти, пояснення, фактаж.

4. Статистика — наприклад, кількість усіх медичних закладів, кількість тих, хто перейшов на енергозберігаючі технології, можна порівняння за останні три роки, можна цифри еко- номії та інші.

5. Цитати від третіх сторін — наприклад, ГО, котрі опікуються цією сферою, від лікарів, пацієнтів.

6. Резюме, висновок, перспектива — що саме робить організація, щоб дана тема не була проблемною, які заходи, що і яким чином планується робити, в які терміни.

 практичні заходи;

 ресурси: приміщення, персонал, обладнання для кому- нікації, засоби зв’язку;

 цілодобове реагування (при необхідності);

 політика відкритих дверей;

 кампанії щодо формування іміджу;

 участь у телевізійних програмах;

 громадське спонсорство ініціатив органів влади;

 внутрішні інструкції;

 повноваження і виступи;

 участь у плануванні/прийнятті рішень;

 регулярні брифінги для ЗМІ;

 робота з лідерами думок;

 робота з ключовими аудиторіями.

 Коли спілкуєтеся телефоном:

Пам’ятайте, що інформувати бажаєте ви. Навіть якщо вам те- лефонують з питанням, ви маєте бути зацікавлені в якомога точнішому донесенні інформації.

Усна мова відрізняється від письмової. Не говоріть довгими реченнями. Не забудьте пересвідчитися, що співрозмовник вас почув і зрозумів. Чітко структуруйте свої відповіді.

Прогнозуйте, з якими питаннями можуть вам телефонувати. Як правило, ЗМІ досить прогнозовані, їх цікавить те, що акту- альне і важливе саме зараз, сьогодні, тому тримайте перед очима важливі цифри, посилання, факти, які вам важливо по- відомити, цитати, які можуть вам знадобитися.

 Якщо вас запросили на телевізійний ефір

Телебачення — це насамперед картинка, а вже потім розмова. Ваша поведінка перед камерою так само важлива, як і те, про що і як ви говорите.

Не одягайте яскравого одягу чи одягу в смужку, горошину, клі- тину — він «хапатиме за очі». Будьте обережні з прикрасами. Одна деталь — не більше. Все інше відволікатиме увагу.

Не треба дивитися в камеру — лише на співбесідника. Ідеаль- но — про камеру забути взагалі. Намагайтеся поводитися при- родно, не переграючи, але і не дерев’яніючи при цьому.

Перед початком ефіру ви маєте знати основний план розмови

— теми, орієнтовні питання. До ефіру завжди треба готувати- ся, щоб добре володіти темою і вміти донести ваші думки до глядачів.

Забудьте, що існують провокативні питання, навіть якщо вони й існують. Зберігайте спокій, не ведіться емоційно, не кричіть. Іноді буває, що саме провокація — і є темою ефіру, не допо- магайте тим, хто має іншу мету, аніж донесення інформації до телеглядачів.

Макіяж перед ефіром — це не примха, а необхідність. Спеціа- лісти краще за вас знають, як зробити так, щоб ваше обличчя в кадрі не блищало, не мало темних кіл під очима тощо. Тому не варто сперечатися, тому що раніше ви такого «ніколи не ро- били».

Вчіться відповідати на запитання коротко, по суті, завершено, без слів-паразитів. Цьому потрібно вчитися, якщо ваша робо- та — публічність і спілкування з медіа.

Не перебивайте співрозмовників. Правила в студії встановлює ведучий, він же відслідковує час і надає слово. У студії голов- ний не ви.

Ніколи не ходіть на ефіри, якщо ви не володієте темою або вас запрошують поговорити «про життя».

Пам’ятайте, що після того, як програма закінчилася, мікрофо- ни можуть залишатися ввімкненими. Краще нічого не комен- туйте.

 Комунікаційні стратегії

Комункаційна структура має працювати за комунікаційними стратегіями.

Комунікаційні стратегії — це стратегії реагування: проактивна стратегія, медіастратегія, антикризова стратегія.

Стратегія реагування — це обов’язок будь-якого демократич- ного уряду і це інструмент влади.

Проактивна стратегія створюється для покращення іміджу, для зміцнення довіри, для запобігання криз.

Щоб завоювати довіру громадськості, потрібно використову- вати проактивну стратегію, адже цільова аудиторія зазвичай орієнтується на власні потреби.

Медіастратегія має на меті — підтримання пріоритетів, рівня довіри, інформування громадськості та преси, підвищення рів- ня безпеки, надання відповідей на запити, уточнення інфор- мації, надання підтримки громаді.

Медіастратегія не є чимось другорядним, вона є надзвичайно важливою — підхід керівника «Не кажи їм нічого» або «Я за- йнятий» не може бути вашою стратегією. ЗМІ можуть дізнати- ся про інцидент з власних джерел.

Ви не повинні перешкоджати ЗМІ у висвітленні справ, ви — ор- ган комунікаційної влади. Управління інформаційними потоками попереджає припущення і витік інформації. Вам потрібні ЗМІ для спілкування з громадськістю. Час є дуже важливим — не можна його гаяти, тим більше, враховуючи те, що ми живемо в інформаційному світі.

 Основи медіаменеджменту

Взаємодопомога — що більше ми готові співпрацювати з ме- діа, то більше вони готові допомагати нам.

Ми не контролюємо їх, а вони не контролюють нас.

Ніколи не надавайте ЗМІ недостовірну або неточну інформа- цію — раніше чи пізніше вас викриють — довіра є надзвичай- но важливою.

Не давайте «ексклюзивні» інтерв’ю лише деяким ЗМІ —став- теся однаково до всіх.

Чим раніше вони отримають від вас те, що їм треба, тим краще і для вас, і для ЗМІ.

 Цільові аудиторії, з якими ми працюємо:

Цільова аудиторія — групи громадян, на яких ви фокусуєте свої повідомлення, в яких вони зацікавлені.

Розуміння цільової аудиторії дозволяє точніше направити ін- формаційний вплив.

Якщо вам треба визначити цільову аудиторію свого сайту, то слід починати зізразкового портрета цільового відвідувача сайту.

Основні характеристики цільової аудиторії: стать, місце про- живання, вік, сімейний стан, освіта, зайнятість, фінансовий статус, соціальний статус, а також спеціалізовані дані, важливі для специфіки сайту.

Для отримання даних, що становлять портрет цільового від- відувача, використовують різні способи збору інформації.

 Способи збору інформації про аудиторію сайту:

 лог-аналізатор сервера і дані лічильника відві- дувань. Дозволяють вивчити всі дії користува- чів на сайті і конкретизувати розподіл аудито- рії сайту за місцем проживання, за часом та ін.; опитування аудиторії сайту (анкетування унікальних відвідувачів з використанням опитувальної форми або реєстрації на сайті);

 системи аудиту і традиційні опитування дослідницьких компаній (агентств).

 Щоб наші комунікації були ефективними, ми маємо мати такі дані:

 ідентифікації цільової аудиторії;

 визначення бажаної зворотної реакції;

 вибору повідомлення;

 вибору засобів масової інформації для передачі пові- домлення;

 вибору джерела повідомлення;

 акумуляції зворотного зв’язку.

Хоча цільові групи громадськості організацій можуть бути різ- ні, її можна розділити на окремі категорії, які властиві будь- якій цільовій аудиторії в цілому:

 суспільство;

 співробітники;

 інвестори, фінансовий ринок;

 особи, що впливають на громадську думку;

 профспілки;

 медіа;

 інші

 Антикризові комунікації

Важливість гарно налаштованої комунікації особливо стає зро- зумілою під час кризових ситуацій. Але під час криз, як прави- ло, руйнуються навіть добре налагоджені інформаційні пото- ки. Кризова ситуація — це завжди головна подія в усіх новинах дня (днів). Саме медіа під час кризових ситуацій відбирають, структурують та поширюють інформацію про кризу та про по- ведінку керівництва держави під час кризи. І, таким чином, медіа формують думку громадськості щодо влади та її здатно- сті розв’язувати кризи.

У такій ситуації основним завданням уряду є розробка та за- стосування системи антикризового реагування та написан- ня антикризової комунікативної стратегії. Ці заходи мають на меті, як захист власного іміджу конкретних урядовців, так і запобігання негативних впливів на репутацію держави в ці- лому. Окрім того, антикризові дії та їх комунікаційний супро- від допомагають уникнути нерозуміння дій держави, хаосу та безладдя під час кризових ситуацій, які можуть загрожувати безпеці населення.

На жаль, навіть зараз і навіть демократична влада не вибуду- вала ефективну систему антикризової комунікації, користу- ючись звичними методами приховування інформації або ж суцільного мовчання, ненадання важливої для населення ін- формації. Також влада не вибудувала стосунки зі ЗМІ під час кризи з тим, щоб сформувати розуміння у медіа, що під час кризи медіа мають концентруватися на вирішенні проблеми, а не на суцільній критиці дій влади, усвідомлювати свою від- повідальність за поширення неперевіреної, неофіційної або ж неправдивої інформації. Саме мас-медіа часто стають джере- лом ескалації кризи. Часто саме через те, що журналісти мало що знають про природу, ознаки та основні етапи розвитку

кризи і мало розуміються на комунікаціях у кризовий період. І тому важливо і державі/уряду, і ЗМІ усвідомлювати, яка ін- формація гостро необхідна суспільству, а яка може стати за- йвим подразником.

З огляду на це і беручи до уваги практики інших країн, важливо централізувати антикризову комунікацію в один орган/штаб, який матиме можливість менеджменту та інформаційного су- проводу кризової ситуації в разі її виникнення.

Важливо розуміти, що на момент виникнення кризи, всі при- четні до вирішення та супроводу включаються в автоматично- му режимі. Для того, щоб подібне спрацювало, антикризовий комунікаційний штаб має працювати весь час на рівні моніто- рингу, аналізу та прогнозування ситуації, моделювання криз та пошуків їх запобіганню або супроводу, створення сценаріїв протидії та відпрацювання тактичних речей, які матимуть що- найбільший вплив на населення щодо подолання кризи та її наслідків.

 Кризові етапи

Перший етап — сигнальний. Характеризується появою неве- ликих повідомлень умас-медіа. Якщо органи комунікаційної вла- ди залишаються чутливими до настроїв стейкхолдерів та мо- ніторять висвітлення у ЗМК «проблемних» тем та відповідні тенденції у висвітленні, є можливість прогнозувати розвиток ситуації. Рішення органів влади «не чіпати тему» не зупинить ЗМІ— вони подаватимуть версії, інтерпретації, чутки.

Другий етап — зондування. Характеризується тим, що тут можна перехопити ініціативу і задати напрям розвитку теми. Відсутність відповіді призводить до небажаних реакцій і того, що інтерпретацію ситуації контролюватимуть ЗМІ протягом усього періоду розвитку кризи.

Третій етап — гострий. Характеризується найкоротшим і най- більш інтенсивним сплеском кризи, коли проблема перетво-

рюється на справжню кризу. ЗМІ починають повідомляти про фінансові, ресурсні, людські збитки/ шкоду. Це той етап, коли слід «виходити з кабінетів».

Четвертий етап — підхоплення. Характеризується тим, що всі ЗМІ намагаються висвітлити тему кризи. На цьому етапі може здаватись, що висвітлення кризи виходить з-під контр- олю і найважливішим є присутність у ЗМІ зі своєї позицією та узгодженість коментарів, які виходять від компанії.

П’ятий етап — хронічний. Характеризується тим, що мас-медіа намагаються повертатись до теми, з’ясовуючи проблеми вини і відповідальності, а також долі потерпілих.

Перевага успішної діяльності організації тут може бути, коли відповідальність орган бере на себе, а потер- пілим надає допомогу.

Шостий етап — відновлення репутації. Характеризується тим, що журналісти узагальнюють і з’ясовують, що зроблено, щоб криза не повторилась. Це етап, пов’язаний із винесенням уро- ків на майбутнє і вдосконаленням.

Органи влади, як правило, мають справу з суспільними криза- ми та їх наслідками. Такі справедливо вважаються найбільш небезпечними. Завдання комунікацій — прогнозувати і запо- бігати конфліктним положенням, в крайньому випадку — ней- тралізувати втрати, яких зазнали.

Сем Блек, класифікуючи кризи, запропонував оригінальний підхід, розділивши їх з погляду PR на «відоме невідоме» і «не- відоме невідоме».

«Відоме невідоме»—це тип неприємностей, що виникають через саму природу органу або служби.

«Невідоме невідоме»— трапляються катастрофи і аварії, які ніхто не може передбачити.

З погляду наслідків кризи можна розділити на пов’язаних з фі- зичними руйнуваннями і не пов’язаних з ними.

До перших відносять землетруси, пожежі, бурі, авіакатастро- фи, терористичні акти.

До других — політичні, економічні, демографічні, кризи в куль- турі.

Кризи можна розрізняти за їх походженням. Навмисні кризи, пов’язані з фізичними руйнуваннями, — це звичайно терорис- тичні акти, замахи на життя і свободу людей, підробку товарів, якщо наслідки пов’язані з людськими жертвами або псуван- ням майна.

Навмисні кризи, не пов’язані з фізичними руйнуваннями, — це загроза вибуху, зловмисне розповсюдження чуток та інші неправомірні дії.

В цілому класифікацію криз відображає наступна таблиця, на перетині стовпців і рядків якої видно конкретний тип кризи.

 Ряд учених, що займаються проблемами управління кризами, пропонує дещо іншу класифікацію криз, в ос- нові якої лежать:

 ті або інші управлінські помилки персоналу або при- родні сили (природні і технологічні кризи, конфрон- тація, недоброзичливість, спотворення управлінських цінностей, обман);

 — погане виконання своїх обов’язків управлінцями (посадові злочини, ділові і економічні кризи)

 Спеціалісти з криз наголошують на загальних помилках при комунікаціях:

 Вагання, що призводять суспільстводо плутанини, без- сердечності, некомпетентності або нестачі підготовки, що гостро відчувається.

 Створення туманної завіси, що веде до утвердження в суспільній свідомості думки про нечесність і байду- жість.

 Помста, що збільшує напруженість і швидше підсилює емоції, ніж ослабляє їх.

 Ухильність або невизначеність, що створюють най- більші проблеми, оскільки істину замінити не можна нічим.

 Догматичні просторікування замість реальної ней- тралізації даної проблеми, які підвищують уразливість організації або посадової особи через демонстрацію зарозумілості.

 Конфронтація, яка створює видимість активності, три- має всіх у напрузі, намагаючись маскувати підміну діє- вої реакції на проблему.

 Судовий процес, що також створює видимість діяльно- сті і відволікає від розумніших рішень.

 Успішне оволодіння екстремальною ситуацією залежить від трьох ключових чинників:

1. Узгоджена політика зі встановлення контролю над екстре- мальною ситуацією.

2. Перевірені засоби зв’язку і устаткування.

3. Наявність групи відповідальних співробітників для вживан- ня негайних заходів у разі кризи.

 Фахівці з управління проблемами радять обов’язково включати в програму інформування про ризик наступні дії:

 Слід визнати інформування про ризик складовою частиною ширшої програми управління ризиком і усві- домити, що вся ця область базується на політиці, мож- ливостях і дискусійних питаннях.

 Необхідно підштовхнути керівництво до рішення при- єднатися до системи комунікації і навчити його ефек- тивно користуватися ЗМІ.

 Важливо мати за межами організації авторитетних екс- пертів, які служили б джерелом новин для журналістів.

 Фахівцеві з управління кризами необхідно стати вну- трішнім експертом з певного питання ризику і добити- ся довіри журналістів.

 Виходити на ЗМІ з солідними, перевіреними, достовір- ними фактами і даними, не чекаючи ініціативи з боку журналістів.

 Аналізувати сприйняття інформації громадськістю, рі- вень її довіри до повідомлень.

 Розуміти запити цільової аудиторії, знати, яким чином ЗМІ можуть поліпшити спілкування з нею.

 З початком кризової ситуації слід зробити наступні невід- кладні кроки:

 зайняти чітку, недвозначну позицію;

 привернути на свою сторону якомога більше прихиль- ників;

 активізувати підтримку третіх сил;

 організувати присутність на місці події керівників висо- кого рангу;

 централізувати комунікації, контролювати отримання і розповсюдження інформації;

 налагодити співпрацю зі ЗМІ;

 планувати стратегію дій після кризи;

 здійснювати постійний моніторинг ситуації і коректу- вання дій.

Як цікавий приклад, що ілюструє майстерність планування стратегії реагування на можливі сценарії криз, визначення ранніх стадій кризи і здатності до організації негайних дій у відповідь, приведемо спеціальний контрольний план для кри- зової комунікації, запропонований Клаудією Рейнхард в ро- боті «Поради: як управляти кризовою ситуацією».

 Виконайте наступне:

1. Оприлюдніть підготовлений план щодо подолання кризи, скличте комітет з управління кризовими ситуаціями, запросіть для аналізу кризової ситуації експертів і відкрийте лінії кому- нікації.

2. Сповістіть вище керівництво і пошліться на план щодо кри- зових ситуацій. Представте їм прогноз наслідків при підготовці відповідей на запити службовців, державних установ і ЗМІ.

3. Направте запити прес-секретареві, заздалегідь вибраному і навченому в рамках підготовки планування кризової ситуації. Доведіть до відома чергових, операторів, секретарів та інших осіб, що їм слід направляти всі запити призначеному прес-се- кретареві без оголошення своїх версій або висловлювання своїх думок.

4. Створіть інформаційний центр для ЗМІ і щонайшвидше за- безпечте його інформацією. Забезпечте центр інформаційни- ми пакетами, телефонами, факсами, комп’ютерами і прин- терами, виберіть місце для телевізійних інтерв’ю подалі від місця події.

5. Будьте відвертими і розповідайте все без приховування. Якщо ви цього не зробите, то це зробить хто-небудь інший і ви втратите контроль над ситуацією, оскільки журналісти звернуться до інших джерел з метою заповнити прогалини в інформації.

6. Покажіть відношення організації до того, що трапилося і до людей, що опинилися в даній ситуації. Поясніть, що організа- ція робить і зробить все від неї залежне для вирішення про- блеми.

7. Забезпечте цілодобовий зв’язок до тих пір, поки з боку ЗМІ спостерігається інтерес до події.

8. Після подолання кризи знову зберіть команду з управління кризовими ситуаціями, підведіть підсумки того, що трапилося, оцініть ефективність антикризового плану і внесіть до нього необхідні корективи.

 Утримайтеся від наступного:

1. Не висловлюйте громадськості припущень про те, в чому ви не зовсім упевнені, і не реагуйте на провокаційні питання ре- портерів.

2. Не зменшуйте проблему і не прагніть прикрасити серйоз- ність ситуації. Преса швидко виявить неправду.

3. Не допускайте просочування інформації. Кожен новий факт, оприлюднений ЗМІ, може бути початком нової версії.

4. Не повідомляйте інформацію, що стосується особистого життя людей, якщо в ній міститься яке-небудь звинувачення.

5. Уникайте фрази «коментарі зайві». Не робіть коментарів, що не підлягають оголошенню в пресі. Якщо не можете повідо- мити про щось офіційно, обов’язково поясніть чому і скажіть репортерам, коли ця інформація буде вами надана. Якщо ви просто не володієте інформацією, то так і скажіть, і завірте ре- портерів, що надасте її, як тільки отримаєте.

6. Не виділяйте улюбленців у ЗМІ.

7. Намагаючись підтримати організацію, справу, товари або послуги, не прагніть отримати вигоду з уваги ЗМІ. Поки кризо- ва ситуація все ще знаходиться в центрі уваги, не робіть того, що буде сприйняте як самореклама.

 До основних чинників успіху при розв’язанні кризи за- звичай відносять:

 наявність плану кризової комунікації;

 формування команди спеціалістів-кризовиків;

 ефективність роботи прес-секретаря;

 стиль поведінки керівництва владної структури («за- критість» або «відвертість» реакцій).

 Залежно від масштабу кризи створюється антикризова команда. Її основними завданнями з початком кризи є:

1. Фіксація необхідних заходів у кризовому плані і уточнення складу команди управління кризою.

2. Чітке визначення місцезнаходження «штаб-квартири» управління кризою.

3. Призначення дублерів для основного кризового штату. Си- стема замін повинна бути якісною і надійною, такою, що ви- ключає будь-які несподіванки.

4. Розробка спеціальних процедур для нейтралізації наслід- ків можливих надзвичайних ситуацій на основі моделювання кризи.

5. Підготовка учасників антикризового управління до роботи зі ЗМІ.

6. Розробка інструкцій і забезпечення ними учасників проце- су управління кризою. Співробітники повинні знати точку зору організації щодо всіх основоположних проблем, мати у своє- му розпорядженні список домашніх телефонів кризових ме- неджерів.

7. Організація підтримки діяльності прес-офісу і консультантів.

Елементом управління кризами є оцінка впливу кожної з мож- ливих подій на цільову аудиторію.

Вона допомагає передбачати ланцюгові реакції, що виклика- ються кризою.

При спостереженні за громадською думкою спочатку виявля- ються приховані проблеми. З виникненням кризи починають формуватися суспільні групи —за їх відношенням до події і до реакції на нього організації. Результатом може стати публічне обговорення проблеми. В ході розвитку ситуації формуєть- ся громадська думка. Результатом формування громадської думки виступає суспільна дія. Потім зазвичай слідує офіційна реакція, після чого суспільні групи повертаються в початковий стан.

Наскільки значущим в антикризовій роботі є знання сприйнят- тя кризи громадськістю, показує аналіз.

 Ось основні висновки з нього:

1. Люди дізнаються про кризу головним чином з каналів міжо- собової комунікації.

2. Люди схильні, як правило, інтерпретувати серйозність кризи з погляду персонального ризику.

3. Найбільш авторитетними в період кризи вважаються офіцій-

ні джерела — так звані «державні наповнювачі інформації».

4. Об’єм повідомлень у ЗМІ говорить про масштаби кризи: чим більше інформації, тим серйозніше криза.

5. Наявність доступної (що викликає довіру, перевіреної) ін- формації про кризу запобігає розповсюдженню чуток.

 Боротьба з чутками

Останній з перерахованих висновків вельми важливий, оскіль- ки найбільш складною з погляду PR-технології є боротьба з розповсюдженням чуток.Практично жодна криза без неї не обходиться. Тільки недалекоглядний керівниклегковажно ста- виться до різного роду побутових вигадок з приводу конфлік- тних ситуацій.

 До основних причин виникнення чуток відносяться:

 різнобій і різноплановість інформації про подію;

 тривала затримка в ухваленні рішення;

 паніка;

 наявність організаційних проблем.

Фахівець у галузі PR Уолтер Сен-Джон запропонував перелік заходів боротьби з чутками:

1. Намагайтеся уникати ситуацій, що породжують чутки

 До них відносяться:

 нестача офіційної інформації та повідомлень з пер- шоджерел;

 неповні повідомлення з першоджерел;

 підвищений рівень вимог і побоювань громадськості;

 помилкова інформація, що породжує сумніви;

 відсутність уваги до вимог особи (людина отримує за- доволення від володіння «інформацією для внутріш-

нього користування»);

 затягування ухвалення рішень щодо серйозних питан- нь;

 відчуття неможливості вплинути на свою долю;

 наявність великих організаційних проблем;

 конфлікти організації і окремих осіб.

2. Застосовуйте активні заходи боротьби з чутками

 У перелік таких зазвичай включають:

 аналіз масштабів, серйозності і можливого збитку від чуток до того, як плануються або робляться які-небудь дії з припинення їх;

 вивчення конкретних причин, мотивів, джерел і роз- повсюджувачів чуток;

 переговори з тими, кого зачіпають або кому завдають збитку чутки: потрібно врегулювати з ними відносини, завірити їх у тому, що і ви вельми стурбовані і робите всі можливі заходи для рішучої боротьби з побутовими вигадками й інсинуаціями;

 негайне надання справжньої і по можливості повнішої інформації з відповідного питання;

 створення (для боротьби з чутками) корисних вам кон- трчуток за допомогою надійних колег і довірених осіб;

 організація нарад за участю ключових фігур, нефор- мальних лідерів, виразників громадської думки та інших впливових осіб з метою обговорення і прояс- нення ситуації, отримання підтримки і допомоги гро- мадськості;

 недопустимі посилання на чутки при повідомленні ін- формації, дискредитація розповсюджувачів чуток;

 проведення при необхідності робочих зустрічей із спів- робітниками з питання припинення чуток.

Коли маєш справу з чутками, виявляється одна небезпечна осо- бливість: швидкість розповсюдження їх після виникнення збіль- шується в геометричній прогресії, і зупинити цей процес досить складно. Краще всього боротися з чутками профілактичними методами, усуваючи саме причини вигадок за допомогою своє- часної, точної інформації та ефективної двосторонньої взаємо- дії. Якщо ж чутки виникли, необхідно негайно організувати бо- ротьбу з ними, оскільки вони є причиною посилювання кризи.

 Комунікаціяпід час кризи

Криза — це серйозна ситуація, яка має пагубні наслідки для безпеки людей, оточуючого середовища, репутації закладу, організації, компанії.

Як бути готовим до кризової комунікації?

 Необхідно мати список потенційно кризових ситуацій і регулярно його оновлювати.

 Сформуйте групу кризової комунікації, яка складалась би з ваших потенційних спікерів.

 Складіть і регулярно оновлюйте вашу кризову контак- тну базу даних (телефони, електронні адреси, адреси у ФБ-сторінках керівників, всіх співробітників, службов- ців вашого компанії, відомих журналістів, редак- торів телеканалів, радіо та газет).

 Підготуйте шаблон для повідомлень під час кризи.

 Підготуйте спікерів.

 Забезпечте можливість швидкого оновлення веб-сто- рінки вашого компанії.

 Шаблон медіазаготовки

Кризова ситуація — масштабна аварія на дорозі, загибель людей, перекриття траси, знеструмлення житлового масиву внаслідок ДТП.

Інформування прес-служби — все, що відомо на даний мо- мент, яким чином ліквідуються наслідки, яка допомога нада- ється постраждалим.

Перелік конкретних заходів, які проводить влада — працюють ремонтні бригади, створено штаб, запрацював телефон «гарячої лінії», де можна дізнатися про рідних та близьких, організована служба психологічної підтримки.

Особливі аспекти трагедії — відомі прізвища, обставини.

Заяви посадових осіб, їхня робота щодо вирішення кризової ситуації.

 Правило кризової комунікації № 1

Надавайте інформацію — якомога швидше, оперативніше.

Інформацію краще надавати, аніж ховати. Все стає відомим. Інформаційний вакуум має властивість швидко заповнювати- ся. Мовчите ви — говорять інші.

Працюйте разом зі ЗМІ, а не проти них. Це створює довіру. Ви стаєте джерелом інформації для медіа і втрачається сенс ко- ристуватися чутками чи іншими сумнівними джерелами.

Сучасні комунікаційні технології роблять неможливими нама- гання сховати інформацію. Тим більше, якщо ця інформація цікавить велику кількість людей.

 Правило кризової комунікації № 2

Важливий критерій результативності кризової комунікації — як її сприймають кризові аудиторії. Важливо не те, що «вихо- дить» а те, що «доходить».

 Правило кризової комунікації № 3

Знайте та поважайте кризові аудиторії. Під час нестандартної/ складної/надзвичайної ситуації важливо не тримати людей в

емоційній напрузі. Потрібно надавати важливу для них і саме в цей момент часу інформацію — поради, застереження, пра- вила поведінки, необхідні адреси та телефони.

Ключові повідомлення під час кризи:

 наші відчуття у зв’язку з тим, що відбулося;

 повідомлення про те, що саме відбулося;

 наші дії у зв’язку з тим,що відбулося.

Порядок пріоритетів, коли мова йде про нанесену шкоду:

 Люди

 Навколишнє середовище

 Майно

 Гроші

 Відсутність інформації про те, що відбувається, не захи- щає від подальшої кризи!

Якщо журналіст не може отримати коментар у головних фі- гурантів кризи чи тих, у чию компетенцію входить обов’язок інформувати, то він починає збирати інформацію з інших, до- ступних йому джерел. Журналіст не може повернутися в ре- дакцію з порожніми руками.

 Робота з мас-медіа в умовах кризи

У рамках комунікації у кризових умовах знадобляться всі засо- би і різновиди роботи з мас-медіа.

Деякі засоби, що набувають центрального значення в умовах гострої кризи:

Безпосередньо після початку кризи:

 повідомлення для преси (оновлення веб-сайту).

Протягом наступних годин:

 прес-конференція;

 живий звук, придатний для трансляції;

 інтерв’ю, в тому числі й по телефону;

 телефонна «гаряча лінія».

Впродовж наступних днів:

 розмови про позалаштункові обставини;

 обширний матеріал з деталями.

Три правила в умовах кризи:

 Правило перше:

Ніколи не оприлюднювати те, що не гарантовано на сто відсо- тків.

 Правило друге:

Щоразу відсилати до існуючого наразі стану обізнаності.

 Правило третє:

Важлива хронологія, а не каузальність (причинність або при- чинно-наслідковий зв’язок).

ВАЖЛИВО!

Бути доступним в будь-яку мить для розмови!

Давати відповідь на кожний запит впродовж 30 хвилин.

Надавати інформацію ЗМІ відповідно ступеня їхньої актуаль- ності: спочатку інтернет, потім радіо, потім — телебачення, потім — друковані видання.

 Функції Антикризового штабу:

1. Аналіз ризиків та погроз у публічному полі, прогноз роз- витку ситуації.

2. Розробка та реалізація комплексних програм антикризо- вого реагування.

3. Формування та забезпечення роботи оперативного штабу з управління антикризовою роботою в публічному полі.

4. Блокування негативної інформації.

5. Постійне консультування та навчання керівництва урядо- вих структур та публічних персон, які мають лояльність, з питань тактики та стратегії антикризової публічної роботи.

6. Термінова активізація груп публічної підтримки із числа ві- домих персон.

7. Втілення систем попередження або ж мінімізації вірогід- ності виникнення іміджевих та інформаційних криз.

Важливо! Обов’язково розписати максимальний функціонал з тим, щоб саме під функціонал визначатися з кадровою струк- турою — компактною та дієвою.

 В штабі мають бути:

 інструкції та інструктаж з поведінки членів антикризо- вого комунікаційного штабу в період кризи — проекції, симуляції, імітаціїдопомагають виявити слабкі зони;

 модулі письмових та усних заяв з приводу будь-яких імовірних кризових ситуацій;

 план управління кризовою ситуацією — за найгіршим сценарієм;

 створення окремої бази даних медіа, які в кризовій си- туації якнайшвидше відреагують та охоплять якнайши- рші аудиторії або ж нішеві аудиторії;

 достатній бюджет на випадок кризових ситуацій;

 центр екстреного зв’язку (активується номер лише з введенням у дію антикризового плану);

 модулі спеціальних медіазаходів — прес-тур на місце, прес-конференції, брифінги;

 сайт — паралельний інструмент та канал інформування про антикризові дії (активація під час кризи спеціаль- ного розділу, на який у«мирний час» доступу не перед- бачено);

 модель доступу медіа на місце кризи (відпрацьовуєть- ся з іншими службами, медіа знають режим доступу);

 список потенційних кризових ситуацій;

 перелік пріоритетних заходів на випадок кризи, план першочергових контактів з персонами, які прямо впли- вають на подолання кризи;

 універсальна схема розповсюдження інформації в умо- вах кризи;

 ідентифікація «невідкладних аудиторій» (сім’ї потерпі- лих, медіа, пожежники, поліція), котрим знадобиться інформація;

 база ЗМІ, на котрі першочергово треба працювати в умовах кризи;

 список персон, яким дозволено комунікувати під час кризи;

 список офіційних представників по кожній кризі (за списком потенційних криз);

 список типових помилок при спілкуванні з медіа; спи- сок «ворожих питань» з приводу кожної кризи;

 розробка баз даних, біографічних довідок, фактів, які можуть знадобитися під час кризи;

 списки членів антикризового штабу за кожним напрям- ком, а також списки контактних персон у кожному ві- домстві;

 списки стейкхолдерів, аналітиків, експертів, яких мож- на долучити до комунікацій під час кризи.

Після кожної кризи необхідно проводити аналіз комунікацій- них дій та аналіз помилок під час таких криз.

Мати на увазі, що повинна бути готовність до судових позовів після криз.

 План комунікацій під час кризи досить простий:

1. Визначити основні цілі.

2. Визначити цільові аудиторії.

3. Вибрати канали комунікацій.

4. Розробити ключові повідомлення.

 А реалізація схеми з реагування на кризу така:

1. Що сталося?

2. Чому це сталося?

3. Скільки це буде продовжуватися?

4. Що робиться для того, щоб знизити наслідки?

 Набір опцій та принципів:

 відкритість та швидкість — оприлюднення якомога де- тальнішої інформації без зволікань та затримок;

 єдина інформаційна політика структури — всі події фік- суються, особливо на початковому етапі розвитку кри- зи. Спочатку повідомляємо про свої пріоритети;

 значимість/актуальність — у період кризи необхідно роз’яснити важливість проблеми, яка стала причиною кризи, не дати можливості ставити під сумнів свою за- яву.

Перше правили комунікаційної поведінки — відпрацювання чіткої та зрозумілої позиції. Вона має бути гнучкою, щоб зали- шити можливість реакцій у ситуації, яка постійно може міня- тися.

Друге правило — залученість керівників у антикризові заходи та поява на антикризових заходах.

Третє правило — працівники структури є важливими, вони по- винні мати інформацію і знати, що відбувається, оскільки саме

з внутрішніх аудиторій трапляються витоки, спотворення та ін- сайди.

Четверте правило — залученість сторонніх ресурсів — юрис- ти, аналітики, експерти та ін..

П’яте правило — створення антикризового штабу та призна- чення людини, яка має комунікувати в публічному просторі.

Шосте правило — співпраця зі ЗМІ, якість якої прямо впливає на репутацію. Забезпечення роботи преси поруч з антикризо- вим штабом. Якщо вони бачать, як працюють люди, вони ста- ють більш лояльними.

Сьоме правило — адекватна оцінка кризи протягом всієї кри- зи. Як правило, спочатку кризу недооцінюють (на першому етапі), а потім переоцінюють (на останніх етапах).

Восьме правило — під час кризи треба починати роботу над післякризовою діяльністю. Можна пояснити або проінформу- вати, що зроблено, щоб в подальшому можна було уникнути таких криз.

Дев’яте правило — постійний моніторинг саме на предмет аналізу виникнення кризових ситуацій.

Важливо постійно проводити тренінги з антикризового реа- гування

 Базові знання з кризових комунікацій Знати:

 про основні принципи управління репутаційними ри- зиками;

 про види та джерела криз;

 про особливості комунікацій в умовах кризових ситу- ацій;

 основні визначення та інструменти кризового менедж- менту.

Вміти:

 вибирати конкретні комунікаційні технології в залеж- ності від виду та джерела кризи;

 розробляти комунікаційну стратегію:

— щодо виходу з кризи;

— щодо захисту репутації структури та її керівництва.

Володіти:

 навичками роботи в екстремальних ситуаціях;

 технологіями новинного менеджменту;

 навичками підготовки керівника до публічних виступів в умовах кризи;

 технологіями практичної реалізації антикризової про- грами.