

Обкладинка:

КОМУНІКАЦІЯ ПРИ РИЗИКУ КРИЗИ ТА НАДЗВИЧАЙНОЇ СИТУАЦІЇ (CERC): ЛІДЕРИ – ЛІДЕРАМ

Будь першим. Будь чесним. Будь надійним

Стор. 1

19 квітня 1995 року у федеральній будівлі в центрі Оклахома-сіті пролунав вибух, який забрав життя 168 людей. Колишній губернатор Оклахоми Френк Кітінг (на фото вгорі) допоміг місту подолати трагедію завдяки швидкій реакції та відкритому й чесному діалогу із громадськістю. Його вміння проявляти емпатію після жахливого інциденту не тільки допомогло громаді пережити кризу, а й дозволило Кітінгу налагодити зв'язок із сім'ями, чиї життя були зруйновані.

У цій книзі «Комунікація при ризику кризи та надзвичайної ситуації (CERC): лідери – лідерам» Кітінг разом із шістьма іншими лідерами детально описує ключові принципи комунікації щодо ризиків у надзвичайних ситуаціях.

(Фото люб'язно надані Девідом Дж. Філліпсом – AP і Полом Вайтом – *USA Today*).

Стор. 2

КОМУНІКАЦІЯ ПРИ РИЗИКУ КРИЗИ ТА НАДЗВИЧАЙНОЇ СИТУАЦІЇ (CERC): ЛІДЕРИ – ЛІДЕРАМ

Ця книга стала можливою завдяки

Міністерству охорони здоров'я та соціальних служб США (HHS)

У партнерстві з:

Центрами контролю та профілактики захворювань (CDC), а саме – відділом програми громадської охорони здоров'я, відділом комунікації (OC), офісом директора (OD)

Розробка проєкту

Вільям Голл (William Hall), Офіс помічника секретаря з громадських питань (ASPA), HHS

Барбара Рейнолдз (Barbara Reynolds), OC, OC, CDC

Марша Вандерфорд (Marsha Vanderford), Ph.D., OC, OD, CDC

Текст

Барбара Рейнолдз (Barbara Reynolds), MA, OC, OD, CDC

Редакція

Вільям Голл (William Hall), ASPA, HHS

Марша Вандерфорд (Marsha Vanderford), Ph.D., OC, OD, CDC

Марк Волфсон (Marc Wolfson), ASPA, HHS

Консультанти проєкту

Метью Сігер (Matthew Seeger), Ph.D., Університет Вейна

Тім Селлнау (Tim Sellnow), Ph.D., Університет штату Північна Дакота

Деніел Бейден (Daniel Baden), M.D., OC, OD, CDC

Графічний макет/дослідження

Чад Р. Вуд (Chad R. Wood), OC, CDC

Цифровий графічний дизайн і розробка

Піт Сейдел (Pete Seidel), PHPPD, CDC

Алекс Казанова (Alex Casanova), PHPPD, CDC

Аудіовізуальна частина

Морріс Гейтер (Morris Gaiter), продюсер

Брайон Скіннер (Bryon Skinner), відеооператор

Тодд Джордан (Todd Jordan), відеооператор

Сьюзі Меркадо (Susy Mercado), асистент продюсера

Координація відеокліпів

Чад Р. Вуд (Chad R. Wood)

Бінду Таріан (Bindu Tharian)

Окрема подяка консультантам з відділів комунікації департаментів охорони здоров'я штатів та округів:

Боб Олві (Bob Alvey), Арканзас

Мері Андерсон (Mary Anderson), округ Монтгомері, Меріленд

Кен Огест (Ken August), Каліфорнія

Роксан Берк (Roxanne Burke), округ Шаства, Каліфорнія

Джеймі Дарем (Jamie Durham), Алабама

Кімберлі Фетті (Kimberly Fetty), Західна Вірджинія

Дон Пікард (Don Pickard), Канзас-сіті, Міссурі

Річард Квартерон (Richard Quartarone), Джорджія

Террі Страттон (Terri Stratton), Каліфорнія

Мері Джоу Такач (Mary Jo Takach), Род-Айленд

Мелісса Вокер (Melissa Walker), Луїзіана

члени національної коаліції інформування про громадське здоров'я

Вільям Рейнолдз (William Reynolds), Американський Червоний Хрест, Атланта

Сьюзен Діммік (Susan Dimmick), Ph.D., Університет Теннессі, Ноксвіл

Лідери:

Джон Агвунобі (John Agwunobi), сибірка

Джефф Боумен (Jeff Bowman), каліфорнійські пожежі

Дуглас Дункан (Douglas Duncan), снайперська стрілянина

Джулі Гербердінг (Julie Gerberding), SARS

Френк Кітінг (Frank Keating), теракт в Оклахома-сіті

Патріша Оуенс (Patricia Owens), повені в Північній Дакоті

Айван Вокс (Ivan Walks), сибірка

Зміст

Комунікація під час кризи є особливою	4
Чого громадськість чекає від своїх лідерів під час кризи	4
П'ять комунікаційних провалів	5
П'ять комунікаційних кроків до успіху	9
Що відчувають люди під час катастрофи?	13
Очікувана поведінка, якій потрібно протистояти	15
Сприйняття ризику	18
Перше повідомлення під час кризи	20
Оцінки вашого повідомлення аудиторією	20
У вашому повідомленні мають працювати факти	22
Принципи публічного повідомлення під час кризи	23
План комунікації у кризових ситуаціях	24
Робота із ЗМІ	25
Успішна прес-конференція	29
Як писати для ЗМІ під час кризи	30
Лідер як спікер	31
Горе і ваша роль як спікера	37
Знайте потреби зацікавлених сторін	38
«Ці жажливі збори в мері»	40
Закон про ЗМІ	43
Дефініції та процеси	44
Підтримання працездатності в умовах кризи	46
Інструменти CERC	48
Бібліографія	53

КОМУНІКАЦІЯ ПРО РИЗИКИ ПРИ КРИЗАХ ТА НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ (CERC): ЛІДЕРИ - ЛІДЕРАМ

Вступ:

Ця книга дає лідерам інструменти для спілкування з громадськістю, засобами масової інформації, партнерами та зацікавленими сторонами в суворих реаліях кризової ситуації (зокрема актів тероризму), яка несе загрозу для громадської безпеки. Під час кризи правильне повідомлення в правильний час є «помножувачем ресурсів», який допомагає відповідальним особам виконувати їхню роботу. Ефективна кризова комунікація дає змогу пом'якшити велику кількість перебачуваних випадків шкідливої поведінки окремих осіб і груп. Кожна криза несе з собою свій психологічний багаж. Лідер має передбачати, яких психічних стресів зазнає населення, і застосувати відповідні комунікаційні стратегії, щоби впоратися з цими стресами.

Ніде в цій книзі ми не натякаємо, що громади, які зіткнулися із надзвичайною ситуацією, кризою чи катастрофою, нібито здатні подолати усі труднощі лише одним єдиним шляхом: через слідування представленим тут принципам комунікації. Проте ця книга запевняє, що в організації, яка знехтувала старанним плануванням кризової комунікації,

проблеми під час надзвичайної ситуації лише посиляться. Ось чого можуть навчитися з цієї книги її читачі:

Психологія комунікації в умовах кризи

- 5 комунікаційних провалів, які вбивають успіх в роботі
- 5 комунікаційних кроків, які сприяють успіху в роботі
- Як зменшити страх і тривогу в суспільстві і подолати паніку
- Чому людям потрібно робити щось конкретне
- 5 ключових елементів побудови та збереження громадської довіри під час кризи

Ваша роль як спікера

- Нові дослідження сприйняття уряду населенням
- Принципи публічного повідомлення у вашій комунікативній стратегії
- Запитання, які громадськість і ЗМІ завжди ставлять в першу чергу
- 5 помилок, які руйнують співпрацю із зацікавленими сторонами
- Як поводитися з розлюченими людьми

Робота із ЗМІ під час кризи

- Ваші права щодо інтерв'ю із ЗМІ
- Протидія технікам інтерв'ю, які можуть завдати вам шкоди
- 2 речі, які гарантують провал вашої прес-конференції
- 3 речі, які варто сказати на початку кризи, коли ЗМІ «стукають у ваші двері»

Закон про охорону здоров'я та ЗМІ

- Право ЗМІ на публікацію
- Доступ співробітників до ЗМІ
- Юридичні визначення затримання, ізоляції та карантину

У цю книгу включено уривки з інтерв'ю, щоб ви могли безпосередньо почути лідерів — губернаторів, мерів, працівників охорони здоров'я, керівників пожежних служб, — які під час криз виходили до мікрофона і зверталися до громади та світу. Дізнайтеся, як вони приймали складні рішення про те, як інформувати, заспокоювати та мотивувати людей, які їм довіряють, під час кризи та після неї.

Потреба чітко доносити інформацію ніколи не була настільки пекучою, як під час відновлення після атак на Всесвітній торговий центр. Люди відчайдушно потребували інформації. І ця інформація мала бути коректною — але були й делікатні питання тактовності й чутливості. — **Рудольф Джуліані**

Стор. 4

Комунікація під час кризи є особливою

Криза може вражати миттєво, а може підповзати повільно і створювати хаос, допоки не охопить суспільство міцною хваткою. Звичайні (неядерні) вибухи, урагани 5-ї категорії,

викиди хімічних речовин, п'яна стрілянина, спалахи смертельних захворювань, повені, що трапляються раз на 500 років, брудні бомби, ядерні бомби, фосфорні бомби, землетруси, пожежі чагарників, руйнування інфраструктури, потужні торнадо – ось лише деякі з катастроф, які, як відомо, можуть відбуватися де й коли завгодно і які ми не в змозі контролювати.

Лідери, проте, в змозі контролювати наскільки вдало їхні громади реагують на катастрофи й оговтуються від них. Під час кризи ви як лідер здатні справити реальний, вимірний вплив на психологічний стан вашої громади завдяки словам, які ви вимовляєте, і тому, наскільки швидко й щиро ви це робите. Дослідження показують, що під час стихійних лих, люди оцінюють успішність оперативного реагування, орієнтуючись на кількість та швидкість відповідної інформації, яку вони отримують від держслужбовців, відповідальних за реагування на надзвичайні ситуації (Fisher, 1998).

Комунікація під час кризи є особливою. **Під час серйозної кризи всі постраждалі по-різному сприймають інформацію, по-різному обробляють її та по-різному на неї реагують** (Reynolds, 2002). Вам як лідеру треба пам'ятати, що ваш звичайний спосіб спілкування з громадою може бути неефективним під час кризи й після неї.

Під час катастрофічної події, кожному вашому слову, кожному здриганню ока і кожній мимобіжній емоції надається підвищена увага, адже людям вкрай потрібна інформація, яка допоможе залишитися в безпеці та оговтатися від кризи. У кількох опитуваннях **респондентам ставили запитання щодо того, кого вони б вважали найбільш гідним довіри речником або найбільш надійним джерелом інформації**, якби в їхній місцевості стався акт біотероризму. Найбільше респонденти довіряли місцевому відділу охорони здоров'я, місцевому терапевту, місцевій лікарні. Однак вони також «значно» або «дуже» довіряли своєму сімейному лікарю, начальнику пожежної служби, директору департаменту охорони здоров'я, начальнику поліції, губернатору та місцевому релігійному лідеру.

Чого громадськість чекає від своїх лідерів під час кризи

Громадськість хоче знати те ж саме, що знаєте ви. Перед лідером стоїть складне завдання: дати людям те, чого вони вимагають, в тумані перевантаженості інформацією. Завдяки інформації, яку вона отримує від лідерів, громадськість хоче досягти наступних 5 речей:

- Дізнатися фактів, необхідних для захисту від небезпеки себе, своїх сімей і домашніх тварин.
- Приймати обґрунтовані рішення, використовуючи всю доступну інформацію.
- Брати активну участь у реагуванні та відновленні.
- Моніторити використання ресурсів, зокрема донатів.
- Відновити або зберегти нормальне життя, включаючи економічну безпеку.

Ми говорили про «атаку» сибірки, тому що двоє членів нашої громади загинули. Коли гинуть люди, це не просто якась сенсаційна подія, здатна викликати паніку. Це саме

атака, і такий мовний нюанс створює певний рівень зв'язку з громадою, тобто ви дивитеся на інцидент так само, як і вони. – Айван Вокс, доктор медицини, директор з питань охорони здоров'я, Вашингтон, округ Колумбія, про сибірку, 2001.

Стор. 5

На лідера покладають великі очікування: він повинен «вперто» робити усе, аби його громада отримала все необхідне, щоб криза закінчилась і люди повернулися до нормального життя. Лідери, які зіткнулися з кризою в своїй громаді, охоче визнають, що інвестували в планування комунікації з громадськістю лише близько 1 відсотка докризового фінансування і присвятили відповідним тренінгам приблизно 10 відсотків часу. Але коли сталася криза, виявилось, що близько 90 відсотків свого часу вони витрачають на прийняття рішень щодо комунікації з громадськістю.

Лідери очолюють, пам'ятаючи про цілі

Лідер, який хоче зробити наступне, має заручитися підтримкою громади для досягнення наступних цілей:

- Зменшити число захворювань, травм і смертей
- Виконувати плани реагування та відновлення із мінімальним опором
- Уникати неправильного розподілу обмежених ресурсів
- Уникати марнування ресурсів

Справа в тому, що під час кризи якісна комунікація з громадськістю є необхідністю, а не розкішшю. Громадськість потребує інформації від своїх лідерів, а лідери потребують підтримки та співпраці із громадськістю.

Лідери приймуть наступні комунікаційні рішення

Нижче наведено рішення, які очікуються від лідера щодо комунікації з громадськістю під час кризи:

Яку саме інформацію оприлюднювати

Коли її оприлюднювати

Як її оприлюднювати

Де її оприлюднювати

Для кого її оприлюднювати

Чому її оприлюднювати

Добре підготовлений лідер має наготові плани комунікації та ресурси, щоби звести до мінімуму кількість рішень щодо комунікації, які необхідно буде прийняти в конкретний момент. Ми в змозі передбачити як типи катастроф, з якими стикаються наші громади, так і запитання, які виникнуть у людей під час катастрофи. Отже, плануйте вже зараз.

Плануйте разом із своїми спеціалістами з комунікації та публічної інформації. Плануйте разом із своїми партнерами з реагування на катастрофи.

П'ять комунікаційних провалів, які вбивають успіх в роботі

Експерти з комунікації та лідери, які стикалися з катастрофами, можуть розповісти іншим, що здатно зіпсувати або навіть зруйнувати успіх операції з реагування на катастрофу.

Він [пожежний] був на межі емоційного виснаження. Я маю на увазі, що він бачив страшно і він не знав, що робити. У тій будівлі не залишилося жодної живої людини, яку він міг би врятувати. Тож я знав, що моєю функцією мало бути заспокоєння тих, хто ризикував своїм життям, щоб допомогти нам. – Френк Кітінг, губернатор Оклахома-сіті, про теракт, 1995

Стор. 6

- Змішані повідомлення від багатьох різних експертів
- Інформація, оприлюднена із запізненням
- Патерналістське ставлення
- Відсутність протидії чуткам у реальному часі
- Публічна боротьба за владу та хаос

1. Змішані повідомлення

Людям не подобається, коли вони вимушені вибирати одне з багатьох повідомлень, щоб вірити йому і діяти відповідно. У середині 90-х років Середній Захід Сполучених Штатів страждав від великих повеней. Офіційні особи, відповідальні за реагування, встановили, що водоочисні споруди в деяких громадах були пошкоджені і що необхідна настанова «кип'ятити воду». Проблема виникла, коли численні організації реагування, урядові та неурядові, видали вказівки щодо кип'ятіння води – і усі вони були різними. Справа в тому, що в Сполучених Штатах ми відкриваємо кран, і звідти йде чиста вода. Мало хто з нас знає «рецепт» кип'ятіння води, тому що нам ніколи не доводилося цього робити.

Здавалося б, що тут складного? Виберіть одну з інструкцій і виконуйте її. Однак не все так просто! От подумайте. Наприклад, я – молода мама, якій потрібно приготувати немовляті розчинну кашку на воді. Або я чоловік середнього віку й доглядаю за матусею, в якої послаблений імунітет через хіміотерапію. Або я сестра ВІЛ-позитивного брата, який живе через дорогу від мене і в якого знову «впали» Т-лімфоцити. Або, можливо, я просто звичайна людина і мені не подобається думати, що, обравши неправильну інструкцію щодо кип'ятіння води, я ризикую отримати діарею.

А що в реальності? Немає жодних сумнівів, що відразу з'являться численні неофіційні експерти з їхніми непроханими порадами. Але важливо те, що кажуть офіційні особи і чи є їхні повідомлення послідовними. Ваші спільні голоси, злагоджені й послідовні, здатні заглушити різнобій суперечливих порад. Також добре було б з'ясувати, хто саме в вашій

громаді вважається неофіційним експертом, і постаратися, щоб ці люди першими отримали доступ до тих рекомендацій, які даєте ви.

Під час кризи люди не хочуть «просто вибрати якесь одне» з багатьох повідомлень, вони хочуть вибрати найкраще або найправильніше і діяти згідно йому. Зіткнувшись із незнайомою загрозою, люди хочуть дотримуватися послідовних і простих рекомендацій. Вони хочуть чути від багатьох експертів, через різні джерела, одні й ті самі поради щодо того, що їм слід робити. Не лише неправильні повідомлення можуть бути шкідливими. Якщо вони правильні, але непослідовні, громадськість втратить довіру до офіційних осіб і почне сумніватися в кожній рекомендації. Під час кризи урядовці всіх рівнів, що відповідають за реагування, та їхні партнери повинні працювати разом, щоб забезпечити узгодженість повідомлень, особливо якщо інформація нова для громадськості.

Думаю, ось найважливіше, чого можна навчитися з цієї чи будь-якої іншої трагедії, яку вдалося врегулювати на очах у громадськості: це не має бути схоже на ту фрустрацію, яку ми, бува, відчуваємо в літаку, коли щось тріскає або літак довго не злітає, а з кабіни пілотів повна тиша. Це найгірше, що можна зробити. А найкраще – це прозорість і відкритість. – Френк Кітінг, губернатор Оклахома-сіті, про теракт, 1995

Стор. 7

2. Інформація, опублікована із запізненням

Після терористичних атак 11 вересня 2001 року багато людей хотіли почути пораду: потрібно чи ні купувати протигази? З цим запитанням часто зверталися в CDC (Центри з контролю та профілактики захворювань в США). Відповідь з'явилася на сайті CDC лише через три тижні. За ці три тижні, які знадобилися CDC, щоб знайти відповідь й перевірити її, численні експерти були готові дати свої відповіді – на жаль, неправильні. Коли ж CDC нарешті оприлюднило свою пораду населенню – НЕ купувати протигази, – поліції з протигазами в крамницях військової амуніції вже були порожні. Чесно кажучи, мало хто з нас міг передбачити наслідки атаки типу 11 вересня – але всі ми тепер можемо розробити процес швидкого реагування на інформаційні потреби громадськості. Якщо ми не даємо людям те, що їм потрібно, тоді, коли їм це потрібно, це зроблять інші. І ці «інші», даючи поради, не завжди думають про інтерес громадськості.

Якщо громадськість очікує від вашої організації відповіді на запитання, на які можна відповісти, а ви не надаєте її або не спрямовуєте запитання до того, хто може її надати, – значить, цим зможуть скористатися безсовісні опортуністи чи шахраї.

3. Патерналістське ставлення

Зарозумілість у стилі Джона Уейна та «відповіді» на занепокоєння громадськості на кшталт «не хвилюйся, мала, я тебе прикрию» не працюють в інформаційну епоху. Люди прагнуть і очікують інформації, яка дасть їм змогу дійти власних висновків. Вам, як лідеру, недостатньо буде заспокоїти свою тривогу численними уривками інформації, а потім повернутися до людей та оголосити висновок, не підтверджуючи його відомими вам фактами. Як би важко це не було, **допоможіть людям дійти такого ж висновку,**

поділившись з ними фактами, які ви знаєте і завдяки яким ви самі дійшли цього висновку. Які саме факти довели вам, що ситуація не є загрозливою? Поділіться ними.

Ставтеся до людей як до розумних дорослих – і вони поводитимуться як розумні дорослі. Ставтеся до них інакше – і вони або розгніваються, або поводитимуться, з вашої точки зору, нелогічно. Для людей ви – лідер, а не тато. **Ніколи не кажіть «не хвилюйтеся».** Кажіть людям те, що їм потрібно знати, аби вони самі дійшли висновку, що хвилюватися не потрібно. Залучіть людей до процесу, і вони підуть за вами.

А що в реальності? Не поширюйте чутки, не проводьте прес-конференції кожного разу, коли чуєте щось новеньке, – хіба що це вже було скрізь опубліковано. Якщо чутки поширюються в Інтернеті, відповідайте на них теж в Інтернеті, а також за допомогою телефонної інформаційної служби, готової їх спростувати. Якщо ви не зможете швидко пояснити, чому це неправда, ЗМІ рознесуть ці чутки або фейки повсюди. Майте відкритий, швидкий канал для спілкування зі ЗМІ на випадок, якщо ваша система моніторингу виявить тривожні чутки. Ніколи не думайте: «це абсурд, ніхто не повірить». Під час кризи навіть найнеймовірніше здається можливим. Якнайшвидше придушуйте чутки фактами.

Я думаю, є така тенденція, що люди завжди намагаються викинути погані частини й залишити лише хороші. І думаю, що для лідера надзвичайно важливо донести чесний меседж – меседж, який містить усе, хороше й погане. – Джон Агвунобі, доктор медицини, Директор охорони здоров'я штату Флорида, про сибірку, 2001.

Стор. 8

4. Відсутність протидії чуткам у реальному часі

Наскільки успішною буде ваша програма розподілу ліків під час спалаху легеневої чуми, якщо підуть чутки, що ліків не вистачить на всіх? Якою є ваша система моніторингу того, що говорять громадськість і ЗМІ? Якою є ваша система реагування на неправдиву інформацію?

5. Публічна боротьба за владу та хаос

Чули про губернатора, який проводив прес-конференцію про кризу для громадської безпеки в той самий час, коли мер проводив прес-конференцію на іншому кінці міста? Це реальна історія, яка дала привід для багатьох спекуляцій про те, хто з них головніший і що зі сказаного було правдою, а що ні.

В епоху інформації легко зрозуміти, як таке могло статися. Іноді виникає боротьба за владу через питання сфер відповідальності тощо. Дуже важливо, щоб такі проблеми були розв'язані якомога швидше та конфіденційно. Цілком природно, що людей бентежить думка, що відповідальні за надання їм допомоги особи, не ладнають один з одним. У всіх партнерів мають бути чітко розподілені ролі та сфери відповідальності. Коли ж вони перетинаються, а таке буває, старайтеся владнати всі непорозуміння без того, щоб у пресі з'являлися заголовки про боротьбу за владу або, ще гірше, про те, що люди, відповідальні за реагування на кризу, неспроможні робити свою справу. У

випадку, якщо все інше не допомогло, залишайтеся в межах вашої відповідальності та утримуйтеся від заяв на кшталт «я тут головний», якщо не впевнені, що це дійсно так.

А що в реальності? Найкращі плани... Незалежно від того, що викладено на папері та узгоджено, відповідальні особи повинні розуміти, що плани мають бути гнучкими. Самий процес створення плану означає, що відповідальні особи вже не будуть чужими один одному і, можливо, побудують відносини, здатні витримати напругу, яку природно спричинить криза.

Навіть з'явившись разом на одній прес-конференції, офіційні особи можуть надіслати громадськості неправильні меседжі. Якщо люди борються за мікрофон або дивляться один на одного і кожен сподівається, що інший раніше за нього відповість на запитання журналіста, у громадськості залишиться враження, що відбувається боротьба за владу або невизначеність.

На початку інциденту зі снайперською стріляниною в метро Вашингтона, округ Колумбія, начальнику поліції округу Монтгомері Чарльзу Музу довелося офіційно подати запит для залучення ФБР. І хоча в нього, звичайно, були побоювання щодо того, що це може означати для місцевих правоохоронних органів, він усе ж вирішив залучити ФБР і зробив це тихо і непомітно для населення. **Нікому навіть на думку не спало, що між органами реагування може бути якась боротьба за владу.** З іншого боку, йдеться про громаду, яка раніше вже пережила терористичну атаку на Пентагон і атаку на Капітолій із спорами сибірки. Ці люди вже розуміли цінність єдиного фронту, коли партнери з різними зонами відповідальності співпрацюють на благо громади. «Війни за територію» мають припинитися в перші ж моменти кризи. А уникнути ці війни за територію із самого початку допоможе хороший план.

І так було щодня, протягом трьох тижнів. Щодня люди вставали вранці й говорили собі: можливо, це день, коли мене вб'ють. Коли я виходжу з дому, коли я йду до своєї машини, коли заправляю її бензином, коли заходжу в свій магазин чи офіс – це день, коли мене можуть застрелити. – Дуглас Дункан, голова округу Монтгомері, штат Меріленд, про снайперську стрілянину, 2002 р.

Стор. 9

П'ять комунікаційних кроків до успіху

Чи є реальним досягти успішної комунікації під час катастрофи всього лише за допомогою 5 кроків? Так і ні. Ці 5 кроків – ключ до успіху, але кожен крок сам по собі є викликом. Проте всі дослідження в області успішної комунікації, особливо кризової, однакостанно погоджуються, що не можна розраховувати на успіх, якщо пропустити хоча б один з цих кроків. Пам'ятайте: ви як лідер зосереджені на поліпшенні комунікації саме тому, що більша частина цього тягаря ляже якраз на вас – за словами колег, які вже це пережили. Ось ці 5 кроків до успішної комунікації:

- Розробіть надійний план комунікації
- Будьте першим джерелом інформації

- Проявляйте емпатію якомога раніше
- Покажіть свою компетентність і досвідченість
- Залишайтеся чесними та відкритими

1. Розробіть надійний план комунікації

Надійний план комунікації під час кризи є не менш важливим, ніж надійний план логістики — без нього речі не потраплять туди, де вони мають бути і коли вони там мають бути. (Елементи плану комунікації ми обговоримо в одному з наступних розділів. Проконсультуйтеся зі своїм директором із комунікацій або спеціалістом з питань громадської інформації.) Як лідер ви повинні знати, що громадськість оцінює успішність вашої роботи в основному на підставі успішності вашої комунікації.

Ви в цьому не впевнені? Тоді поміркуйте про досвід CDC під час інциденту з сибіркою в 2001 році – а пізніше, у 2003 році, під час спалаху SARS. Через цілий рік після інциденту з сибіркою національні ЗМІ все ще критикували цю операцію CDC. Проте предметом критики незмінно була нездатність ефективно комунікувати з партнерами, важливими зацікавленими сторонами та ЗМІ. У 2001 році в CDC не було ані плану комунікації в кризових ситуаціях, ані відповідних ресурсів.

Після інциденту з сибіркою в CDC багато чого змінилося, особливо в сфері кризової комунікації. Потім, наприкінці 2002 року, люди почали вмирати по всьому світу від нової хвороби, SARS. Поки спалах SARS все ще розгортався і його масштабі залишалися невизначеними, національні ЗМІ хвалили CDC за ефективне оперативне реагування. Зміна, яку помітили ЗМІ, полягала не в оперативних функціях – і на сибірку, і на SARS реагували розумні, віддані співробітники CDC. Різниця, яку помітили ЗМІ, зацікавлені сторони та партнери, полягала в швидкості та послідовності комунікації. У CDC був план, цей план виконувався, і саме він значно змінив сприйняття громадськістю спроможності CDC виконувати роботу.

Лідери повинні знайти баланс між швидкістю та обачністю... Потреба в швидких рішеннях... під час кризи є найсильнішою. Люди налякані та невпевнені, їм потрібно відчувати, що є хтось головний, хто бере на себе відповідальність. – Рудольф Джуліані, мер Нью-Йорка, 2001, у своїй книзі «Лідерство».

Стор. 10

2. Будьте першим джерелом інформації

Є дві важливі причини, чому під час кризи необхідно бути першим джерелом інформації. По-перше, для громадськості швидкість інформаційного потоку є маркером вашої підготовленості. Ось приклад: команда химзахисту з'явилася за 2 хвилини, евакуйовувала людей з місця події та визначила, що вогню на хімічному заводі слід дати догоріти, а гасити його водою не слід, щоб шкідливі хімікати не потрапили в ґрунтові води. Тобто оперативне реагування було ідеальним. Саме це нещодавно відбулося в Атланті. Проте в місцевих новинах показували дуже багато розгніваних сімей, які, побачивши чорний дим, хотіли з'ясувати, чи варто їм евакуюватися, але не змогли дізнатися цього так швидко, як їм би хотілося. Батьки, міцно тримаючи за руки маленьких

дітей, суворо картали тих, хто знав, що насправді вони в безпеці, але їм цього не сказав. Жити в епоху інформації означає, що від вас чекають більшого: ви маєте не тільки рятувати життя, а й повідомляти людям, що ви рятуєте життя.

Друга причина – це психологічна реальність. Коли людина шукає інформацію про щось, чого не знає, **перше повідомлення, яке вона отримає, стане для неї найвагомимим.** Тенденція тут така: зазвичай люди сприймають інформацію, а потім, якщо чують друге повідомлення, яке суперечить першому, вони починають зважувати їх одне проти одного. Це особливо небезпечно, якщо перше повідомлення неправильне, але звучить логічно.

Наприклад, ЗМІ повідомляють, що працівники охорони здоров'я беруть у конгресменів мазки з носа на спори сибірки, щоб перевірити, чи потрібно їм приймати антибіотики. І от містер Х, який помітив якусь білу речовину в кімнаті для відпочинку на своїй фабриці, вважає, що йому також мусять взяти мазок з носа. Насправді ж позитивний або негативний мазок з носа на спори сибірки не є надійним способом визначити, чи потрібно давати людині антибіотики. Це визначають на базі інших даних, як-от близькість до місця, де з'явилася речовина, та до системи вентиляції. Але логічно, що розсудливі люди, які почули про мазки з носа і яким неправильно сказали, що вони повинні допомогти у діагностиці, вимагають, щоб у них також взяли мазок.

Таким чином, якщо ви докладете зусиль до того, щоб перше оприлюднене повідомлення було правильним, то згодом неправильні повідомлення будуть відскакувати, вдарившись об нього. Це краще, ніж якби вам довелося не лише оприлюднювати правильне повідомлення, а й докладати значних зусиль для спростування першого, неправильного.

3. Проявляйте емпатію якомога раніше

Якби якийсь лідер вирішив обрати з цієї книги лише одну ідею, то, можливо, саме ця виявилася б найважливішою – а для декого найскладнішою. Ваші колеги, яким вже доводилося приміряти на себе лідерську роль в кризовій ситуації, а також наукові експерти з усієї країни поділяють одну й ту саму думку: щире висловлення емпатії є не менш важливим для вашої здатності бути громадським лідером під час кризи, ніж правильний ключ для відмикання замка. Можна вставляти в замок інші ключі, або зігнути канцелярські скріпки, або крихітні викрутки, але він не відімкнеться, поки ви не вставите ключ із правильними пазами та борідками. Так само й тут: люди вам не відкриються, доки ви не проявите емпатію. Так що ж таке емпатія? Емпатія – це здатність розуміти, що відчуває інша людина.

Емпатія – це двері, що відкривають ваш голос для інформації, яку ви хочете повідомити. Отже, якщо люди відчують, що вам насправді не байдуже, що ви дійсно разом із ними по-справжньому, по-людськи, вони, я думаю, будуть більш схильні слухати все те, що ви маєте сказати. Не виявляючи емпатію, ви просто втратите свою аудиторію, тому що люди вас не слухатимуть. – Джулі Ґербердінг, доктор медицини, директор CDC, SARS, 2003.

Емпатія не означає, що ви мусите відчувати те саме, що й інша людина. Емпатія не вимагає від вас погоджуватися, що відчуття іншої людини є доречними. Емпатія – це здатність принаймні описати словами своє розуміння того, що люди відчують. У своїй найкращій формі емпатія означає говорити від серця і ставитися до людей як до людей – а не як до жертв, або евакуйованих, або біженців, або населення, – саме як до людей, які через кризу, можливо, страждають фізично, але в першу чергу – емоційно.

Дослідження показують, що висловити емпатію слід у перші 30 секунд після початку вашого повідомлення. Не зробити цього значить марно гаяти час, адже люди чекатимуть на це – вони хочуть почути, що ви дійсно «правильно розумієте». Вони хочуть знати, чи розумієте ви, що вони налякані, схвильовані, збентежені? Якщо ви не сформулюєте, що саме вони відчують у даний момент, їхній розум буде зайнятий думкою «чи дійсно ви розумієте», і вони не почують нічого з того, що ви їм кажете. Якщо ж ви одразу щиро висловите емпатію, це допоможе «розчистити місце» в їхніх головах та дозволить їм дійсно почути те, що ви маєте сказати.

4. Покажіть компетентність і досвідченість

Якщо ви – посадовець і реагуєте на кризу як офіційна особа, громадськість вважатиме вас компетентним, аж доки ви не доведете протилежного. Не треба починати реагування на кризу з зачитування вашої біографії та досягнень. Згідно з дослідженнями, більшість вважає, що людина обіймає професійну посаду саме тому, що вона досвідчена та компетентна.

5. Залишайтеся чесним та відкритим

Відповідно до дослідження, проведеного не так давно (дослідження CDC, 2003 р., неопубліковане), якщо ви держслужбовець, ваша громада може мати здорове переконання, що влада приховує інформацію. Отже, ще навіть до того як ви почнете спілкуватися з громадськістю, люди вже припускають, що ви щось від них приховуєте. При кримінальних розслідуваннях, це може бути правдою. У всіх випадках ставтеся до людей так, як ви б хотіли, щоб ставилися до вас. Небезпека виникає через припущення, що, приховуючи інформацію від громадськості, ви нібито захищаєте людей або уникаєте більшої проблеми. Так, мотиви можуть бути благородними, але результат виявляється протилежним. CDC і п'ять університетів провели серію досліджень з 55 фокус-групами. Серед висновків були три абсолютно чіткі пункти: *будь-яка* інформація розширює можливості; невизначеність гірше, ніж погані новини; учасники готові звертатися по інформацію до багатьох джерел.

Таким чином, ідея приховування інформації як спосіб «управління» кризою не працює. Ми живемо в інформаційну епоху. Правда в будь-якому разі знайде дорогу – якщо не через двері, то через вікно. Виходьте з того, що якщо хоча б одна людина окрім вас знає певний факт, то його знають усі. Отже, що для вас краще: представити факти в контексті – чи розрібати безлад, створений кимось іншим?

Знаєте, мене вразив той факт, що 11 вересня, коли падали вежі, Руді Джуліані, вкритий пилом, стояв перед камерами і говорив те, що бачив, говорив те, що бачили всі. Він

дивився вгору й навколо себе, і, по суті, говорив світові: так, я бачу те ж саме, що й ви, так, ці будівлі падають. Але чого він не робив на тому ранньому етапі свого повідомлення – він не намагався дати відповіді на всі запитання, які в усіх нас виникали. Однак він залишив нас впевненими, цілком переконаними в тому, що там був запущений механізм, який збирав цю інформацію. – Джон Агвунобі, доктор медицини, Директор охорони здоров'я штату Флорида, про сибірку, 2001.

Стор. 12

Погані новини з часом не покращуються. **Серед професіоналів існує абсолютний консенсус: що швидше ви повідомите погані новини, то краще**, адже приховування поганих новин натякає на почуття провини та зарозумілість.

Ми приховуємо лякуючу інформацію, бо не хочемо, щоб люди «панікували»? Чи ми приховуємо її, сподіваючись, що це зменшить кількість журналістських запитів і телефонних дзвінків від громадськості? Не знати гірше, ніж знати. Люди здатні впоратися з поганими новинами та з очікуванням поганих подій, які можуть статися. На саміті в Університеті Джонса Гопкінса в 2003 році один з учасників влучно висловився: «Чи знаєте ви визначення паніки з точки зору посадових осіб? Паніка – це коли народ робить те, що не подобається посадовим особам».

Деяка інформація, без сумніву, має бути прихована – з дуже поважних причин. У такому випадку ви повинні з усією повагою повідомити громадськості, що ви приховуєте деяку інформацію, і пояснити, чому ви це робите. Якщо відповідь «бо не хочемо, щоб ви панікували», – значить, у вас немає жодних причин приховувати інформацію.

Іноді те, чого ви ще не можете офіційно підтвердити, люди вже бачать по телевізору. Якщо поводитися чесно, треба сказати: «Я знаю, що про це вже є репортажі, але хочу, щоб працювали наші офіційні канали. Я хочу, щоб ви знали, які кроки ми робимо, щоб наші офіційні повідомлення були максимально точними. Як і ви, я хочу отримувати інформацію якнайшвидше, і, як і ви, я хочу, щоб вона була коректною. Ми обов'язково повідомимо вам усе, що можемо підтвердити, і будемо оновлювати інформацію у міру того, як дізнаватимемося більше. Тим часом дозвольте мені нагадати вам про (наступний крок)».

Колишній мер Рудольф Джуліані в перші дні після теракту в Нью-Йорку зазнав схожого тиску через запитання про кількість жертв. Він розповідав: «Щодо числа жертв, тиск був колосальний – від мене чекали конкретних цифр. ЗМІ вимагали офіційної оцінки. Я відразу вирішив не грати в здогадки з втраченими життями. Я сказав правду: «Коли ми отримаємо остаточну цифру, вона буде більшою, ніж ми в змозі витримати». (Giuliani, 2002, р. 25) Мер повадився чесно й відверто і при цьому не порушив міського оперативного плану щодо оприлюднення числа постраждалих під час кризи.

А що в реальності? Можливо, ви – експерт, який добре розуміє, що відбувається, і не відчуває страху. Це нормально. Але запевняти налякану людину, ніби в неї немає причин боятися, – це найгірше, що ви можете зробити. Ніколи не кажіть: «Для страху немає причин». Замість цього визнайте існування страху. Не кажіть що ви хочете, щоб

він просто зник. Натомість просто поділіться тими своїми знаннями, від яких вам стає менш страшно. «Я розумію, що все пов'язане з радіацією може лякати. Дозвольте, я розповім вам те, що знаю...» Дайте людям один надійний факт, від якого вони зможуть відштовхнутися, а потім скажіть, де отримати більше інформації.

Щодо числа жертв, тиск був колосальний – від мене чекали конкретних цифр. ЗМІ вимагали офіційної оцінки. Я відразу вирішив не грати в здогадки з втраченими життями. Я сказав правду: «Коли ми отримаємо остаточну цифру, вона буде більшою, ніж ми в змозі витримати». – Рудольф Джуліані, мер Нью-Йорка, 2001, у своїй книзі «Лідерство».

Стор. 13

Що відчують люди під час катастрофи?

Люди відчують безліч різноманітних емоцій. І кожна людина може відчувати або не відчувати будь-які або всі з певного спектру емоцій. Однак під час кризи все ж з'являються певні закономірності, і лідер має передбачати їх і розуміти, чому комунікація під час кризи є іншою, ніж зазвичай.

Існує низка психологічних бар'єрів, які перешкоджають співпраці і порозумінню і з громадськістю. Багато з них можна пом'якшити завдяки роботі лідера з чуйним і чесним стилем спілкування.

Страх, тривога, розгубленість і жах

Ви маєте очікувати, що в кризовій ситуації люди у вашій громаді відчуватимуть страх, тривогу, розгубленість і, можливо, жах. Ваше завдання як лідера полягає не в тому, щоб змусити ці почуття зникнути. Якщо ви поставили собі таку мету, у вас гарантовано нічого не вийде. Однак саме ці емоції ви маєте визнати, висловлюючи емпатію: «Ми з вами ніколи раніше не стикалися тут ні з чим подібним, і, звісно, це може лякати».

Відчай і безпорадність

Шукаєте мету кризової комунікації? Ось вам мета номер один. Якщо під час кризи в усієї громади, сім'ї чи окремої особи безконтрольно зростає відчуття страху, занепокоєння, розгубленості та жаху, то, як стверджують психологи, люди починають відчувати безнадійність або безпорадність. Хто захоче бути лідером громади, яка складається з людей, що не мають надії й відчуваються безпорадними жертвами?

Отже, розумна кількість страху – це нормально. Замість того, щоб намагатися «зупинити паніку» та розвіяти страхи, допоможіть громаді впоратися зі страхами та перетворити їх на курс дій. Дія допомагає подолати почуття безнадії та безпорадності.

Дайте людям завдання. Люди хочуть щось робити. Наскільки це можливо, давайте їм конструктивні та пов'язані з кризою завдання. Активні дії зменшують тривогу та відновлюють відчуття контролю.

Ці дії можуть бути символічними (наприклад, вивісити прапор) або підготовчими (наприклад, здати кров або скласти список для тривожної валізки). Деякі дії потрібно помістити в контекст. Будьте обережні: вказуючи людям, що їм робити, неодмінно вказуйте також, *коли* вони мають це робити. Підготовчі дії краще формулювати у форматі «якщо — то». Наприклад, «Підіть і купіть сантехнічний скотч та поліетиленову плівку, щоб вони були під рукою, і якщо трапиться (заповніть пропуск), то загерметизуйте вдома одну кімнату і залишайтеся в ній».

Якщо ви хочете, щоб люди менше боялися й не почувалися жертвами, допоможіть їм відчувати, що вони мають владу і контроль принаймні над деякими частинами свого життя. Заплануйте заздалегідь, що ви можете їм доручити – нехай це навіть буде просто «відвідати літнього сусіда – чи все в нього гаразд».

Коли ми тільки почали з'ясовувати, з чим маємо справу, мені відразу спали на думку дві речі. Перша – підтримати начальника і весь наш відділ поліції. А друга – підтримати громадськість, надати людям впевненості, заспокоїти їх, допомогти впоратися з тим, з чим вони мають справу. – Дуглас Дункан, голова округу Монтгомері, штат Меріленд, жовтень, 2002 р.

Стор. 14

А як щодо паніки?

На відміну від того, що ми часто бачимо в кіно, люди під час кризи доволі рідко панікують або діють абсолютно ірраціонально. Так, ми знаємо випадки, коли люди вривалися в палаючі будівлі, відмовлялися вийти з автомобіля, який застряг на коліях, а потяг вже наближався, або впадали в шок і ціпеніли до повної безпорадності. Але переважна більшість людей у кризовій ситуації здатні діяти розумно – і саме так і діють. Утім, під час кризи люди сприймають інформацію й реагують на неї не так, як в звичайних обставинах. Наукові дослідження дають нам певні підказки щодо сприйняття інформації в надзвичайній ситуації. Наприклад, дослідження показали, що у вкрай складній ситуації реакція людей або груп буває надмірною: люди вдаються до рудиментарної або інстинктивної поведінки «втікати або битися», що частково спричинено підвищенням адреналіну та кортизолу в кровоносній системі.

Інакше кажучи, спрацьовує та примітивна частина нашого мозку, якій ми можемо завдячити за виживання людського роду. Неможливо передбачити, хто з нас вибере боротьбу, а хто – втечу. Однак всі потраплять на одну із точок цього континуума. «Боець» може чинити опір діям, спрямованим на його ж власну безпеку, а «втікач» – надмірно реагувати та вживати додаткових заходів, які посилять його безпеку. Це – екстремальні випадки, відображення яких ми бачимо в ЗМІ. Проте, **переважна більшість людей не вдається до екстремальної поведінки**. Вам просто здається, що вони це роблять, коли ви є відповідальним за те, щоб отримати рекомендовану реакцію від громади .

Під час інциденту з сибіркою 2001 року ЗМІ повідомляли про локальну нестачу антибіотика «ципро» (ципрофлоксацин), тому що люди, передбачаючи загрозу сибірки, почали полювати на рецепти. Питання: якщо я хочу, щоб у моїй задній кишені був рецепт

на «ципро», хоча живу на іншому кінці країни, – це паніка? Ні, це набирає обертів мій інстинкт виживання. Якщо я чую, як лідер моєї громади каже «без паніки», я не сприймаю це як звернення до мене, – я вважаю, що мене це не стосується. Розшукуючи рецепт на «ципро», я думаю, що я дію розумно й раціонально, вживаю заходів, щоб забезпечити своє виживання, а панікує, мабуть, хтось інший. Якщо ви називаєте «панікою» індивідуальну поведінку, спрямовану на виживання, то втрачаєте тих самих людей, з якими хотіли б поговорити. Визнайте їхнє бажання вжити важливих заходів, «перемкніть» їх на дію, яку вони можуть виконати, й поясніть, чому небажана поведінка не принесе користі ані їм, ані суспільству. Можна апелювати до почуття солідарності ; це допоможе людині не піддаватися бажанню шукати захисту лише для себе.

Коли люди безперестанно телефонують на вашу гарячу лінію екстреної допомоги, це не паніка. Люди прагнуть інформації, якої вони, на їхню думку, потребують і яку ви маєте. І поки вони шукають інформацію, вони, можливо, налякані, але не безпорадні, вони діють і не панікують.

Фізична та ментальна підготовка послаблює тривогу, незважаючи на очікування потенційної травми чи смерті. Повідомлення, яке підказує, як діяти, дає людям відчуття, що вони здатні вжити заходів для покращення ситуації і не стати пасивними жертвами загрози. Але такі повідомлення не мають бути запізнілими. Звертаючись на ранньому етапі кризи зі словами емпатії та рекомендаціями щодо дій, ви знижуєте рівень можливих екстремальних реакцій.

Думаю, що, зіткнувшись із кризою, світ буде спостерігати. – Джон Агвунобі, доктор медицини, Директор охорони здоров'я штату Флорида, про сибірку, 2001.

Стор. 15

Невизначеність

Чи доводилося вам колись усі вихідні чекати на результат медичного обстеження, яке було питанням життя і смерті? Задовге очікування здається навіть гіршим, ніж отримання поганого результату. Люди ненавидять невизначеність. Ми всі витрачаємо багато часу в житті на те, щоб її зменшити. Невизначеність, притаманна більшості криз, особливо на початку, – виклик навіть для найуспішнішого комунікатора. На початку кризи питань зазвичай більше, ніж відповідей. Повний масштаб проблеми невідомий. Причина катастрофи теж буває невідома. Що люди можуть зробити, щоб захистити себе, – навіть це може залишатися незрозумілим.

На початку кризи, особливо якщо ви відповідаєте за вирішення проблем, особливо небезпечно обіцяти результат, який є поза вашим контролем. Ніколи не давайте обіцянок, якими б щирими вони не були, якщо ви не спроможні їх виконати. Ми можемо сподіватися на деякі результати, але більшості з них ми гарантувати не можемо. Замість того, щоб обіцяти «ми спіймаємо мерзотника, який це зробив», краще сказати «ми зробимо все, що в наших силах, аби зловити цих злочинців», або «зупинити поширення хвороби», або «запобігти подальшим збиткам від повені».

Люди зможуть впоратися з тривогою невизначеності, якщо ви розповісте їм про процес пошуку відповідей. «Сьогодні я не можу вам сказати, що спричиняє раптову смерть людей у нашому місті, але можу розповісти, що ми робимо, щоби це з'ясувати. Ось перший крок...»

Пам'ятайте: під час кризи люди вважають, що будь-яка інформація додає сили та підтримує. Розкажіть їм те, що знаєте, а головне – скажіть, чого ви не знаєте і що робите, щоби дізнатися цього. Мер Джуліані застерігав: «Обіцяйте лише тоді, коли ви впевнені. Це правило здається настільки очевидним, що я б і не згадував про нього, якби не бачив, як лідери регулярно його порушують». (Giuliani, 2002, p. 165)

Очікувана поведінка, якій потрібно протистояти?

Отже, якщо люди не панікують, чому в кризу все здається таким заплутаним і складним, особливо на ранніх етапах? Якщо навіть вчинки людини зумовлені інстинктом виживання, це ще не означає, що це найкраща поведінка для суспільства в цілому. Існують тривожні варіанти поведінки, які очікувано трапляються під час великих катастроф. Лідер повинен передбачати їх та бути готовим протистояти їм у своїй комунікації з громадськістю.

Більшість реакцій на стихійне лихо або заплановану атаку є психологічними. Але ті «стурбовані здорові», які звертаються в пункт невідкладної допомоги, не кажуть: «Психологічно я почуюся не так, як зазвичай». Вони кажуть: «У мене болить голова, у мене болить живіт», і тому потрапляють у нашу медичну систему таким чином, що їх нелегко ідентифікувати як психологічну жертву. Айван Вокс, доктор медицини, директор з питань охорони здоров'я, Вашингтон, округ Колумбія, про сибірку, 2001.

Стор. 16

Залежність від особливих відносин

Іноді під час кризи люди намагаються обійти офіційні канали, сподіваючись на особливе ставлення або на доступ до чогось, що їм хочеться отримати. Така поведінка може виникати через прагнення привілеїв, або через зростаючу недовіру до офіційних осіб, які не можуть гарантувати благополуччя людини, або через завищену потребу контролювати ситуацію, або через інформаційний вакуум щодо того, яка допомога є доступною та чому. Але якою б не була причина, результат може завдати шкоди згуртованості та відновленню громади. Через відчуття, що «особливі» люди отримують особливу допомогу, виникає хаос, у якому кожен намагається ухопити якомога більше.

У книзі Річарда Престона «Демон у морозилці» (Richard Preston, *Demon in the Freezer*) сусіди та приятелі звертаються до дружини видатного дослідника віспи, який працює на уряд, з проханням допомогти отримати через неофіційні канали вакцину для їхніх дітей на випадок біотерористичного нападу. Ці люди не могли піти в місцеву аптеку і купити вакцину, але вони хотіли контролювати безпеку своїх сімей і вживали заходів для «виживання».

Вдала комунікація здатна послабити деякі з подібних реакцій. Що чесніше та відкритіше урядовці пояснюють, яка допомога доступна, коли і для кого, тим більше в них шансів зменшити бажання окремих представників громаді шукати власні варіанти. Ми зобов'язані надати тим, хто постраждав від кризи, і тим, хто очікує, що може постраждати, достатньо інформації, щоб вони впоралися із занепокоєнням і відмовилися від поведінки, яка розділяє спільноту на «них» і «нас».

«Репетиція»

Деякі дії у надзвичайних ситуаціях спрямовані на постраждалих і на тих, хто може постраждати. Однак решта буде «репетирувати» ці ситуації і, можливо, їм знадобляться «підмінні» ді, щоб не вживати передчасно заходів за рекомендаціями, які не призначені для них. Прості дії в надзвичайних ситуаціях дадуть людям відчуття контролю та допоможуть мотивувати їх дотримуватися ваших рекомендацій.

Цікаво, що, як показує досвід, люди відносно далекі (у географічному сенсі або відносно їх причасності до події) від кризи, насправді часто реагують менш розумно, ніж ті, хто зіткнувся зі справжньою загрозою безпосередньо. У комунікаційну епоху люди можуть «опосередковано переживати» кризу, хоча їм не загрожує безпосередня небезпека. Вони будуть подумки «репетирувати» кризу, ніби переживаючи її, і «приміряти» запропоновані варіанти дій. Оскільки ці «диванні жертви» мають таку розкіш, як більш ніж достатньо часу, щоб визначитися з курсом дій, вони можуть підходити до нього набагато критичніше. У деяких випадках ці люди відхиляють запропонований їм курс дій і вибирають інший, або наполягають на тому, що вони також знаходяться в групі ризику і їм теж потрібен рекомендований засіб – наприклад, візит до пункту невідкладної допомоги або вакцинація. У своїх найгірших проявах ці «стурбовані здорові» є тягарем для відновлення та реагування. Цей чинник ускладнює роботу тих, хто має надавати рекомендації, що і як робити. Як правило, офіційні особи дають людям, які дійсно постраждали від кризи, чіткі та правильні рекомендації:

Думаю, найбільше мене засмучувало те, що я не мав актуальної й точної інформації. Коли я починав прес-конференції, моєю аудиторією було місто Сан-Дієго, але я забув, не зрозумів і не усвідомив, що ці прес-конференції дивляться люди по всій країні. – Джефф Боумен, начальник пожежної служби Сан-Дієго, каліфорнійське пожежі, 2003 р.

Стор. 17

«Ви повинні приймати “ципро” протягом 60 днів, тому що ви мали контакт зі спорами сибірки». Таке кажуть у пунктах невідкладної допомоги, а не в кабінетах лікарів. Але як бути з усіма людьми, які дивляться на це – і, хоча й не мали контакту зі збудниками хвороби, думають: «А що це повідомлення означає для мене?» Або інша ситуація: люди спостерігають за реакцією влади на кризу, а влада рекомендує дещо таке, що має неприємний побічний ефект – наприклад, два місяці діареї. Люди можуть вирішити, що їм не дуже подобається ідея впродовж двох місяців мати діарею, і подумки відкинути запропонований варіант. Згідно з дослідженнями, якщо людина відкидає подумки якусь дію, їй буде важче виконати цю дію в майбутньому. Офіційні особи повинні розглянути питання про створення альтернативних повідомлень для тих людей, які опосередковано

відчувають загрозу, але яким не слід вживати заходів, рекомендованих жертвам. Необхідно переконати їх відкласти вживання цих заходів, доки цього не вимагатимуть обставини.

Численні неояснені фізичні симптоми (MUPS)

Більшості керівників добре знайоме поняття «стурбовані здорові». Посадовців непокоїть, що під час кризи люди, які вважають себе хворими, звертатимуться до відділення невідкладної допомоги, через що перевантажиться система охорони здоров'я. Роберт Урсано, доктор медицини, психіатр, що працює в Міністерстві оборони, провів ряд досліджень, які підтвердили концепцію численних неояснених фізичних симптомів (MUPS – multiple unexplained physical symptoms). Саме надмірно стурбовані фактично кидають виклик спроможності медичної системи під час кризи. Справа в тому, що через стрес, спричинений кризовою ситуацією, деякі люди справді захворіють фізично. У них виникає біль у голові та м'язах, розлади шлунку й навіть – що легко перевірити за допомогою термометра – субфебрильна температура. Такий стрес шкодить громаді, оскільки перевантаженим медичним працівникам доведеться з'ясовувати, хто насправді хворий, а в кого ці симптоми з'явилися через стрес. Завдяки комунікації цьому можна частково запобігти – принаймні запропонувати людям оцінити, чи є в них симптоми стресу, і, якщо так, порадити кроки, які допоможуть зменшити стрес: вправи на глибоке дихання, фізичні вправи, терапевтичні розмови з друзями та рідними тощо. Невизначеність і тривога, яка через неї виникає, можуть викликати потужний емоційний стрес у громаді.

Стигматизація

У деяких випадках громади стигматизують постраждалих, відмовляючи їм у послугах або доступі в публічні місця. Ізоляція якоїсь групи через страх заразитися від неї або асоціюватися з нею перешкоджатиме відновленню громади й зусиллям з евакуації та переселення. У разі спалаху хвороби громада намагається відокремитися від тих, кого вважає інфікованим. Під час спалаху SARS, який, як вважалося, виник у Китаї, з різних міст повідомляли, що люди уникали відвідування китайських кварталів. Губернатор Гаваїв навіть публічно обідав у китайському кварталі Гонолулу на знак протистояння стигматизації.

Ми зіткнулися з труднощами, намагаючись переварити епідеміологічну інформацію, в кращому випадку неоднозначну, і в той же час повідомити людям деяку дуже лякаючу інформацію у спосіб, який давав би їм правильний баланс між тим, що ми знаємо, і тим, чого ще не дізналися, – і не викликати паніки, через яку вони б нас просто не почули. Це було складно. – Джулі Гербердінг, доктор медицини, директор CDC, SARS, 2003.

Стор. 18

Лідери повинні пам'ятати, що люди можуть, хай і ненавмисно, «ототожнювати» деякі сегменти громади з проблемою і, отже, уникати їх. Із цим слід негайно боротися, бо це може вплинути на стан громади як економічно, так і психологічно. Інколи стигматизація виникає без будь-яких наукових підстав і походить не лише від окремих людей, а й від

цілих країн. Під час першого спалаху пташиного грипу в Гонконзі в 1997-98 роках і першого спалаху вірусу гарячки Західного Нілу в Нью-Йорку в 1999 році політика інших країн забороняла пересування людей і тварин, хоча для таких заходів і не було чіткого наукового обґрунтування.

Сприйняття ризиків

Сприйняття ризику є життєво важливим для комунікації в екстрених ситуаціях. Не всі ризики однакові. Існує велика кількість досліджень щодо складнощів у комунікації про ризики, але нижче йтиметься лише про те, що деякі ризики більш прийнятні, ніж інші.

Добровільні – недобровільні: добровільні ризики сприймаються легше, ніж нав'язані ззовні.

Особисто контрольовані – контрольовані іншими: ризики, контрольовані особою чи громадою, сприймаються з більшою готовністю, ніж ризики поза межами контролю особи чи громади.

Знайомі – екзотичні: знайомі ризики сприймаються легше, ніж незнайомі. Ризики, які вважаються відносно невідомими, здаються більш небезпечними, ніж добре зрозумілі.

Природного походження – штучного походження: ризики природного походження переносяться легше, ніж ті, що штучно створені людиною чи установою. Ризики, спричинені діями людини, переносяться важче, ніж створені природою.

Оборотні – постійні: оборотний ризик переноситься краще, ніж ризик, який вважається незворотним.

Статистично значущі – випадкові: статистично значущі ризики для населення переносяться краще, ніж ризики, представлені окремими особами. Випадковий ризик «один на мільйон» людина або громада може сприйняти як більш шкідливий, ніж ризик «один на десять тисяч», представлений у вигляді числа.

Ендемічні – епідемічні (катастрофічні): хвороби, травми та смерті, розподілені в часі з передбачуваною швидкістю, сприймаються легше, ніж хвороби, травми та смерті, згруповані за часом і місцем (наприклад, смертність в автомобільних аваріях у США на відміну від авіакатастроф).

А що в реальності? Перші враження – найтриваліші. Якщо на старті забігу ви запнулися і гепнулися на землю, публіка на стадіоні запам'ятає саме це, а не те, що потім ви піднялися і за рекордний час бездоганно подолали усі бар'єри. Це не означає, що ви обов'язково повинні мати всі відповіді; це означає лише, що ви якомога раніше маєте показати людям: ви тут, ви з ними, ви в курсі надзвичайної ситуації, система реагування працює. Якщо повідомлення, навіть дуже важливе, передано з запізненням, коли люди вже перейшли до інших питань, – можна вважати, що воно взагалі не передано.

Це називали найбільшим потопом за 225 років. А ми на розвилці двох річок. Вода неслася з такою швидкістю, що просто виривала кришки люків, і це виглядало просто нереально. Це просто б'є тобі в живіт, і моєю першою думкою було – треба врятувати

людські життя будь-якою ціною. – Патріша Оуенс, мер, Гранд-Форкс, Північна Дакота, повинь і пожежа.

Стор. 19

Справедливо розподілені – несправедливо розподілені: ризики, які не відокремлюють групу або індивіда, переносяться краще, ніж ризики, які сприймаються як таргетовані.

Генеровані перевіреною установою – генеровані ненадійною установою: ризики, генеровані установою, якій довіряють, краще переносяться, ніж ризики, генеровані установою, до якої немає довіри; ці останні сприймаються як більш високі.

Дорослі – діти: ризики, які стосуються дорослих, переносяться краще, ніж ризики, які стосуються дітей.

Зрозуміла користь – сумнівна користь: ризики з добре зрозумілою потенційною користю та зменшенням добре зрозумілої шкоди переносяться краще, ніж ризики з незначною або неочевидною користю / зменшенням шкоди.

Принципи комунікації ризику є життєво важливими при розробленні повідомлень під час надзвичайної ситуації. Якщо це перша надзвичайна ситуація певного типу — штучна (спричинена людьми), нав'язана чи катастрофічна, — комунікаційні виклики зростатимуть.

Ризики, спричинені людськими діями й пов'язані з руйнуванням, стражданням та страхом, викликають у населення більше обурення. Несправедливо розподілені, незнайомі, катастрофічні та аморальні події створюють довгострокові наслідки для психічного здоров'я, які призводять до гніву, розчарування, безпорадності, страху та прагнення помсти.

У будь-якому обговоренні ризиків вчений може сприймати ризик «один на 10 000» як прийнятний, тоді як слухач може випадково знати про саме цей один інцидент і тому вважати, що ризик є набагато вищим. Хоча статистика стверджує, що одна людина з десяти тисяч помирає від анестезії під час операції, багато людей щодня лягають під ніж хірурга. Однак якщо ця одна людина з десяти тисяч – ваша рідна тітка Мей, то, можливо, коли настане ваша черга йти на операцію, у вас виникнуть деякі додаткові запитання.

Сприйняття ризику залежить не лише від цифр. І під час кризи все це необхідно враховувати. **Ви як лідер маєте очікувати більшого громадського обурення та більшого попиту на інформацію, якщо причини ризику є штучними і, особливо, навмисними та цілеспрямованими.** Помилка деяких керівників полягає в тому, що вони вимірюють масштаби кризи лише тим, скільки людей фізично постраждало або скільки майна було знищено. Оцінюйте катастрофу ще й через те, наскільки сильну емоційну травму вона спричиняє.

Будьте обережні з порівнянням ризиків

Будьте обережні щодо порівняння ризиків. Ніколи не порівнюйте добровільний ризик із нав'язаним, щоб розглянути його в перспективі. Біотероризм викликає масу емоцій, але (для більшості з нас, поки що) його небезпека не є дуже високою. Отже, безглуздо порівнювати ризик біотероризму з ризиком керування автомобілем. За кермом ризик набагато вищий, але викликає менше емоцій, бо ця діяльність є добровільною, знайомою, менше лякає нас і здебільшого ми самі її контролюємо. Навіть порівняння біотероризму з сибіркою природного походження не є переконливим. Терористичні атаки з використанням спор сибірки викликає набагато більше гніву і страху, ніж природний спалах, навіть якщо жертв зовсім небагато.

Це була найбільша пожежа за всю письмову історію Каліфорнії. За ті два тижні в нас в окрузі Сан-Дієго одночасно буяли три пожежі, а в усьому штаті - тридцять дві. І от уявіть, у вас величезна кількість інцидентів і безліч людей хочуть знати просто зараз, що відбувається в їхньому районі. А я як спікер не мав такої інформації. Це було дуже неприємно. – Джефф Боумен, начальник пожежної служби Сан-Дієго, каліфорнійські пожежі, 2003 р.

Стор. 20

Перше повідомлення під час кризи

Громадськість буде прислухатися до фактичної інформації, а хтось очікуватиме на рекомендації щодо дій. Викладайте факти правильно, повторюйте їх послідовно, уникайте поверхових подробиць на ранньому етапі та переконайтеся, що всі надійні джерела повідомляють одні й ті самі факти. Говоріть в один голос. Знову ж таки, підготовка має значення. Життєво важливою є послідовність. Непослідовні повідомлення посилюють занепокоєння та швидко підривають довіру до експертів. Ваше перше офіційне звернення до громадськості як лідера в умовах кризи, через засоби масової інформації чи безпосередньо, має містити наступні шість елементів у такому порядку (див. Інструменти CERC):

1. Висловлення емпатії.

2. Підтверджені факти та вжиті заходи (хто, що, де, коли, чому, як). При цьому зовсім необов'язково знати їх усіх, щоб зробити заяву.

3. Чого ви не знаєте про ситуацію.

4. Що відбувається зараз. Після цього, визнавши наявність запитань, на які немає відповіді, поясніть перші кроки, зроблені для отримання відповідей. Якої допомоги людям чекати далі. (Це перше твердження може бути простим, на кшталт «оперативний штаб вже працює».)

5. Обіцянка відданості. Ви тут надовго. Ви повернетесь за годину і знову поговорите з ними. (Будьте обережні, не обіцяйте те, що поза вашим контролем.)

6. Де люди можуть отримати більше інформації. Вкажіть номер гарячої лінії або адресу сайту. Ще раз скажіть, коли ви знову вийдете на зв'язок.

Оцінка вашого повідомлення аудиторією

Аудиторія негайно оцінить зміст вашого повідомлення за наступними критеріями:

Оперативність комунікації

Те, наскільки скоро ви звернулися до аудиторії, є для громадськості показником вашої готовності реагувати на надзвичайну ситуацію, показником того, що система працює та вживаються необхідні заходи. Якщо люди не в курсі, що ви реагуєте на проблему, значить, ви не реагуєте! Громадськість може втратити довіру до здатності вашої організації реагувати, і вам доведеться надолужувати згаяне, переконуючи людей у тому, що система реагування працює.

Довіра та надійність повідомлення

Дослідження показують, що є п'ять основних елементів встановлення надійності та довіри завдяки комунікації. Імітувати їх неможливо. Вони мусять дійсно бути присутніми в повідомленні.

Я не називатиму конкретних імен, але – мені це неодноразово розповідали – коли певні люди вийшли на камеру, [аудиторія] не стала слухати. Громадськості не було цікаво почути те, що вони мали сказати, бо на початку кризи вони не звернулися до людей і нічого не розповіли. Вони були дуже поверхневі. – Джефф Боумен, начальник пожежної служби Сан-Дієго, каліфорнійські пожежі, 2003 р.

Стор. 21

Усі повідомлення, письмові чи усні, можуть і мають включати ці елементи, особливо під час надзвичайної ситуації. Нижче наведено ключові елементи для побудови довіри (ви можете помітити, що вони повторюють важливі елементи для виконання успішного плану комунікації в надзвичайних ситуаціях, описаного раніше):

- Емпатія та турбота
- Компетентність і досвід
- Чесність і відвертість
- Відданість і вірність обов'язкам
- Відповідальність і підзвітність

Емпатія та турбота

Емпатія та турбота повинні бути виражені буквально протягом перших 30 секунд. Згідно з дослідженнями, якщо вас сприймають як емпатичну та турботливу людину, зростає шанс, що ваше повідомлення буде почуто, а ваші поради виконані. Визнайте страх, біль, страждання, невпевненість.

Компетентність і досвід

Очевидно, що рівень освіти, посада або місія в організації відразу вказують на компетентність і досвідченість. Попередній досвід і продемонстровані в поточній ситуації здібності теж посилюють враження про вашу компетентність. Корисно також встановити відносини з вашою аудиторією заздалегідь, до надзвичайної ситуації. Якщо ж це неможливо, нехай третя сторона, якій аудиторія довіряє, висловить свою довіру до вашої організації або до вас особисто.

Чесність і відвертість

Це не означає, що ви маєте передчасно оприлюднювати інформацію, – але це означає, що ви маєте дивитися на ситуацію як вона є та відповідним чином реагувати. Це означає не патерналізм у спілкуванні, а натомість залучення людей до участі, надання їм вибору та інформації, достатньої для прийняття відповідних рішень. Будьте реалістом: якщо ваші системи та процедури не дозволяють вам щось коментувати або розкривати якусь інформацію, не вдавайте, ніби ви не володієте нею; натомість повідомте громадськості, чому ця інформація наразі недоступна для оприлюднення (наприклад, вона ще перевіряється, або спочатку ви маєте повідомити її партнерським організаціям, або ваша організація не має права поширювати цю інформацію тощо). Таким чином ви дозволяєте громадськості спостерігати за процесом і водночас нагадуєте, що саме цей процес визначає якість реагування на надзвичайні ситуації.

А що в реальності? Що більша дистанція між вами та людьми, які страждають, то складніше вам може бути висловити емпатію на ранньому етапі, тому що все виглядає ще трохи абстрактним. Однак під час недавніх навчань з реагування на теракти, коли лідери отримували фіктивні повідомлення про трагічні події в різних кінцях країни, напруга почала проявлятися. Ці вигадані повідомлення, що надходили через телефонні дзвінки, взяли своє. Під час кризи нам потрібна певна відстороненість, щоб мати можливість приймати важкі рішення. Але ми не маємо відмовлятися від людяності.

Ну, для початку я сказав би, що нікому б такого не побажав. Однак, якщо вже ви обіймаєте державну керівну посаду, вам просто необхідно бути готовим заздалегідь. Не чекайте, коли все почнеться. – Джефф Боумен, начальник пожежної служби Сан-Дієго, каліфорнійські пожежі, 2003 р.

Стр. 22

Відданість і вірність обов'язкам

Чесно сформулюйте мету вашої організації в реагуванні на цю надзвичайну ситуацію та візьміть на себе зобов'язання досягти цієї мети. Проявіть відданість, розділивши з людьми всю складність та дискомфортність ситуації. Не симулюйте труднощі для телекамер. Ефективні губернатори знають, що мають особисто обійти територію, яку вони оголошують зоною стихійного лиха. Відданість означає не залишати надзвичайну ситуацію до повного відновлення в громаді. Часто це також означає залишатися на зв'язку з громадою ще довго після того, як ЗМІ втратять інтерес до історії. З самого початку ви маєте пообіцяти бути з громадою до кінця – і виконати свою обіцянку.

Відповідальність і підзвітність

Для більшості це буквально означає «тримати бухгалтерські книги відкритими». Якщо гроші держави або некомерційних організацій витрачаються на реагування на стихійне лихо, рано чи пізно громадськість і ЗМІ вимагатимуть звітів про те, як розподіляються ці гроші чи ресурси. Розумний посадовець передбачатиме такі запитання та матиме механізми для максимальної прозорості; наприклад, можна вести облік на сайті, присвяченому катастрофі, й оновлювати його щотижня або щомісяця.

У вашому повідомленні мають працювати факти

Розроблюючи перше звернення до аудиторії, враховуйте наступне:

- Повідомлення для широкого загалу має бути **коротким, стислим, сфокусованим** (рівень 6-го класу). У стані тривоги або страху важко сприймати велику кількість інформації. Почніть з головного. З часом громадськість захоче дізнатися більше.
- **Одразу до справи** – на цьому етапі *лише актуальна інформація*. Не треба довгих вступів. Не витрачайте часу на презентацію себе чи своєї організації. Достатньо одного речення.
- **Рекомендації мають бути позитивними**, а не негативними (наприклад, «У разі пожежі скористайтесь сходами», «Зберігайте спокій» – це позитивні рекомендації; «Не користуйтеся ліфтом», «Не панікуйте» – негативні).
- **Повторюйте меседж**. Повторення свідчить про надійність і тривалість. Правильна інформація є правильною з кожним повторенням. Охоплення та частота, загальні концепції реклами, говорять нам, що аудиторія тим краще сприйматиме ваш меседж і реагуватиме на нього, чим більше людей його почують (охоплення) і чим частіше його почує кожен (частота).
- **Створюйте ланцюжки дій по три кроки, використовуйте рими та акроніми**. Це способи полегшити запам'ятовування базової інформації, як-от «зупинися, впади на землю та катайся» в разі пожежі. Три не є магічним числом, але в екстреній ситуації людина, скоріш за все, засвоїть три прості поради. Дослідження показують, що люди, як правило, здатні запам'ятати й згадати три-сім бітів нової інформації за раз. У надзвичайній ситуації є сенс попросити аудиторію запам'ятати ще менше інформації. (Наприклад: сибірка – це бактеріальна хвороба, яку лікують антибіотиками. Сибірка не передається від людини до людини. Зверніться за медичною допомогою, якщо ви вважаєте, що у вас є симптоми сибірки: лихоманка, болі в тілі та проблеми з диханням).
- **Використовуйте особисті займенники, звертаючись від імені організації**: «Ми прагнемо...», «Ми розуміємо необхідність...»

Найкраща порада... повідомляти погані новини раніше, а не пізніше. Щоразу, коли вам пропонують якісь заплутані аргументи на користь нерозголошення, відхиліть цю пораду та розголошуйте. – Рудольф Джуліані, мер Нью-Йорка, 2001, у своїй книзі «Лідерство».

- **Вузькоспеціалізованого жаргону.** Відмовтеся від професійного жаргону та евфемізмів; вони натякають на ненадійність і нечесність.
- **Поблажливих або осудливих фраз** (наприклад, «Треба бути ідіотом, щоб намагатися втекти від торнадо»; «Тільки іпохондрики усюди ходять із рецептом на “ципро” в кишені»). Більшість із нас не є ані ідіотами, ані іпохондриками, але обидві ідеї спадали нам на думку. Не ображайте аудиторію словом або інтонацією. Це не означає потурання певній поведінці; поважайте людські пориви, але пропонуйте кращі альтернативи та пояснюйте, чому саме вони є кращими.
- **Нападів.** Нападайте на проблему, а не на людину чи організацію.
- **Обіцянок/гарантій.** Обіцяйте лише те, що можете виконати. В решті випадків обіцяйте лише залишатися відданими протягом усього реагування на надзвичайні ситуації.
- **Обговорення грошей.** На початковому етапі кризи обговорення масштабів проблеми має відбуватися в контексті здоров'я та безпеки населення чи довкілля. Втрата майна – вторинна проблема. До того ж, обговорення суми витрачених грошей не свідчить про рівень турботи та відповідальності вашої організації (що дають ці гроші?).
- **Гумору.** Гумор рідко буває доречним. Люди рідко «розуміють жарти», коли вони в розпачі. Так, гумор чудово знімає стрес, але – за зачиненими дверима. Усі, хто реагував на надзвичайні ситуації, знають, що недоречний гумор інколи прокрадається в доповідь як механізм подолання. Будьте обережні, щоб не образити інших, навіть за зачиненими дверима. Будьте особливо чутливі, коли виступаєте перед публікою. Спроба однієї людини пожартувати може образити іншу.

Принципи публічного повідомлення під час кризи

Ваше публічне повідомлення під час кризи має бути:

Простим. Налякані люди не хочуть чути пишномовних фраз.

Вчасним. Налякані люди хочуть отримати інформацію ВЖЕ ЗАРАЗ.

Точним. Налякані люди не зрозуміють нюансів, тому говоріть прямо.

Доречним. Відповідайте на запитання, пропонуйте наступні кроки.

Гідним довіри. Ключ до довіри – емпатія та відкритість.

Послідовним. Навіть найменші зміни в меседжі призводять до засмученості та розгубленості.

А інколи ми казали: нам нема що повідомити вам стосовно розслідувань за останній день, тому що це конфіденційна інформація, – але ось вам кілька порад щодо психічного

здоров'я, ось вам кілька речей, які ви можете пошукати в громаді, ось кілька рекомендацій щодо того, як бути хорошим свідком. Якщо ми не могли надати людям інформацію про розслідування, ми намагалися щодня надавати їм іншу інформацію, яка допоможе їм пережити цей день. – Дуглас Дункан, голова округу Монтгомері, штат Меріленд, про снайперську стрілянину, 2002 р.

Стор. 24

План комунікації у кризових ситуаціях

Жодна організація не повинна вважати себе готовою реагувати на кризу, якщо вона не має плану комунікації, повністю інтегрованого в її загальний план реагування на катастрофи. Що таке дійсно хороший план комунікації у кризовій ситуації? Якщо простими словами, цінність плану визначається процесом його розроблення, а не тим, що в підсумку з'являється на папері.

Один спеціаліст з комунікації сформулював це так: «Ти маєш знати, з ким переломлюєш хліб. Одна справа – знати харчові звички вашої родини. Якщо ви щодня вечеряєте разом, ви точно знаєте, хто більш за всіх любить картопляне пюре. Але коли на вечерю приходить компанія, все відбувається трохи динамічніше. Ви не впевнені, в який бік передавати картоплю, щоб усім вистачило».

Процес планування має значення. Найважливіше – це зустрічі з партнерами та обговорення планів комунікації. Не думайте, що в момент катастрофи ви відразу зрозумієте, що робити. В епоху інформації рішення про те, що саме треба оприлюднювати, хто має це робити й коли, дуже важко приймати з нуля разом з людьми, про чиє ставлення до картопляного пюре ви нічого не знаєте. Не думайте, що ваші партнери бачать все так само, як ви.

У плані треба передбачити відповіді на максимум можливих запитань стосовно логістики й комунікації, а також чітко розуміння того, хто якою інформацією володіє під час кризи. Чи відомо вам, хто саме «володіє» даними по кількості смертей? Хтось із вас автоматично скаже: коронер або судово-медичний експерт. Але чи завжди це так? А якщо спалах захворювання? Хто підраховуватиме ці смерті: судмедекспертиза чи лікарні та відділ охорони здоров'я? Поговоріть про це вже. Ключ до уникнення плутанини та публічної боротьби за владу під час кризи полягає в тому, щоб якомога більше зрозуміти завчасно. Не можна покладатися лише на свій особистий досвід.

Найважливіший обов'язок, який можна доручити комусь у вашій організації, — це обов'язок підтримувати план в актуальному стані. Регулярно оновлюйте план — усі його елементи. Переглядайте план регулярно; не чекайте, поки накопичиться стільки змін, що, знявши план з полиці, ви побачите, що він безнадійно застарів.

Довший не значить кращий. Знову ж таки, план буде кістяком вашої роботи. Не обов'язково детально розписувати кожне окреме завдання. Це має бути довідник, який триматиме всіх у курсі та дозволить виконувати завдання з мінімальними зусиллями. Надзвичайна ситуація – це суцільний хаос, не треба посилювати його дезорганізацію і

відсутністю плану в установі. Під час кризи ви не будете лінії повноважень і взаємин із партнерами з реагування. Дуже часто початкова плутанина та неоднозначні повідомлення, які підривають довіру до організації, виникають через відсутність чіткого визначення ролей та сфер відповідальності, а також через невизначені межі повноважень.

А що в реальності? Не дивуйтеся, якщо домовленості, складені в теплих сонячних умовах нормального ведення бізнесу, різко зміняться під ураганом кризи. Ваш план має залишатися простим і гнучким. Робіть все, що залежить від вас, і старайтесь максимально швидко й чітко доносити важливі меседжі до громадськості й партнерських організацій.

SARS був незвичайним, оскільки це був невідомий збудник. Ви пам'ятаєте, на самому початку ми не знали, що саме його викликає, і інформація, яка в нас була, дуже лякала. – Джулі Гербердінг, доктор медицини, директор CDC, SARS, 2003.

Стор. 25

Робота із ЗМІ

Катастрофа – подія медійна. Окрім вашої відданості Першій поправці, є ще дві вагомі причини співпрацювати із ЗМІ під час кризи. По-перше, ЗМІ є основним інструментом швидкого донесення до вашої аудиторії повідомлень про громадську безпеку. По-друге, ЗМІ знають свою аудиторію краще за вас. У деяких випадках це означає, що вони доносять ваше повідомлення у формі, яку деякі сегменти вашої громади зрозуміють краще. Підсумок: під час кризи засоби масової інформації нам дуже потрібні. Ще підсумок: вони з'являться незалежно від того, подобаються нам це чи ні, тому враховуйте їх у своєму плануванні.

Помилки в роботі із ЗМІ на ранніх етапах кризи

Нижче наведено деякі з помилок, яких припускаються лідери, працюючи із ЗМІ на початку кризи:

Вони працюють лише з тими ЗМІ, з якими колись мали приємний досвід, «маючи зуб» на тих, з ким досвід був поганий. Під час кризи ви повинні надати рівний доступ до інформації всім ЗМІ, щоб громадськість не обмежувалася новинами від ваших улюблених репортерів.

Вони намагаються встановити нові довільні правила щодо того, як саме ЗМІ можуть взаємодіяти з офіційною групою реагування. Якщо у вас є правила, зазначте їх у плані ще до кризи. Зверніться до ЗМІ та поясніть, чому правила існують і залишаються гнучкими.

Вони намагаються повчати ЗМІ, як їм робити свою роботу. Ніхто з нас не любить, коли сторонні люди дають нам вказівки щодо нашої праці. ЗМІ теж цього не люблять. З вуст лідера навіть пропозиція може прозвучати як наказ. Якщо ви не працювали в медіабізнесі або не знаєте його дуже добре, обов'язково починайте будь-яку пропозицію

з: «Я не впевнений, чи це вам знадобиться...» Чарльз Муз під час розслідування снайперської стрілянини в вашингтонському метро вийшов на свою першу прес-конференцію та звернувся до ЗМІ: «Ви будете дотримуватися цих правил... Не змушуйте мене виглядати як ідіот [xxxx]». Не дивно, що ЗМІ транслювали ці вказівки в прямому ефірі. ЗМІ справді не люблять, коли їх повчають, як їм працювати. Вони дотримуватимуться правил у розумних межах. І ви можете забезпечити виконання правил у межах закону.

Якщо криза настільки велика, що викликає інтерес головних національних і міжнародних ЗМІ, деякі лідери забувають, «з ким прийшли на танці», тобто місцеві ЗМІ, і приділяють усю свою увагу заїжджим «зіркам». Але ж національні ЗМІ мають інші способи висвітлення історії. Якщо ви лідер на рівні громади, не скидайте з рахунків місцеві ЗМІ. Тримайте їх на перших рядках свого списку. Дослідження показують, що під час природних катаклізмів місцеві ЗМІ часто вловлюють суть швидше й краще, ніж національні. Національні ЗМІ підуть ще до того, як катастрофу буде повністю ліквідовано, а ви залишитеся з покинутими вами місцевими журналістами, які, без сумніву, мають чудову довготривалу пам'ять.

Одна річ, яка мене дивувала: щодня я прокидався, йшов до управління поліції і казав: ну, сьогодні вже має бути менше преси, ніж учора. І щодня її було лише більше. У нас були команди журналістів з усього світу. Ці три тижні просто привернули увагу всього світу. – Дуглас Дункан, голова округу Монтгомері, штат Меріленд, жовтень 2002 р.

Стор. 26

Чого хочуть репортери

Репортери, особливо під час кризи, хочуть більше, ніж ви можете їм дати. Не впадайте в розпач. Натомість допоможіть встановити розумні очікування. Якби ви опитали репортерів з вашої громади, якого ставлення вони бажали б під час кризи, вони відповіли б: «Все дуже просто. Мені потрібне місце в першому ряду і ВСЯ інформація ВЖЕ ЗАРАЗ. А, і ще ексклюзив».

Ніхто не може задовольнити всі бажання ЗМІ. Тому, запитайте журналістів, чого саме вони очікують. Вони очікують рівного доступу до інформації. Вони очікують чесних відповідей на свої запитання. Вони очікують своєчасного оприлюднення інформації. Вони очікують, що ви швидко покладете край чуткам, а інакше продовжать розповідати про гіпотези і припущення. Вони очікують доступності та своєчасних оновлень. Вони очікують, що якщо ви хочете відображення в ЗМІ вашої офіційної позиції, то ваша організація запросить експертів у відповідних галузях. Вони очікують відповідей на дзвінки. Вони очікують від вас точної інформації або попереджень, що інформація є попередньою та може змінитися. Вони очікують, що, якщо у вас немає відповіді, ви так і скажете – і поясните, що і як ви робите для її отримання. Вони очікують логічних і послідовних повідомлень від вас і ваших партнерів. Вони очікують від вас певного розуміння того, як працює новинний бізнес. Вони очікують, що до них ставитимуться з повагою. І ви можете виправдати їхні очікування, якщо у вас є комунікаційний план і

достатньо ресурсів, спрямованих на роботу з публічною інформацією та зв'язками зі ЗМІ.

ЗМІ теж страждають від кризи

Досвід різних кризових ситуацій свідчить, що ЗМІ, які, зрештою, є частиною суспільства, теж страждають від кризи. Як і всі, вони турбуються про свою безпеку, безпеку своїх сімей і домашніх тварин. Однак криза впливає і на те, як вони виконують свою роботу.

Лідерам потрібно знати три важливі речі, які змінюються в роботі ЗМІ під впливом кризи. Погіршується фактчекінг; на початку кризи ЗМІ припиняють кидати виклик урядові; багатьом із них бракує наукової експертизи.

Фактчекінг

Дослідження показують, що 90 відсотків перших повідомлень після головної новини містять помилки. Журналістів навчають, що, перш ніж щось повідомити, вони повинні мати два незалежних джерела, які надають одну й ту саму інформацію. Однак сьогодні, із сучасною швидкістю електронного репортажу, включно з Інтернетом, ця концепція застаріла. Насправді експерти більше не називають те, що репортери роблять під час кризи, репортажем. Замість цього вони описують це як «збір новин». По суті, «електронні» репортери залучають до свого процесу збору новин громадськість. Ви на власні очі спостерігаєте, як вони роблять свою справу. Отже, вони оприлюднюють те, що зібрали, а коли надходить додаткова інформація, виправляють або змінюють свій матеріал. Зазвичай вони попереджають, що інформація є поверховою, але не вибачаються за перші репортажі, які виявилися некоректними.

Ми хвилювалися, що факти, які ми можемо оприлюднити, не будуть зрозумілі суспільству. Але суспільство дуже розумне. Воно все розуміє і дуже рідко може піти неправильним шляхом, якщо ви доносите до нього чесні, прості меседжі. Говоріть правду, розповідайте, що відбувається, і люди зрозуміють і діятимуть відповідно. – Джон Агвунобі, доктор медицини, Директор охорони здоров'я штату Флорида, про сибірку, 2001.

Стор. 27

Генерали говорять про «туман війни». У репортажах під час кризи ми маємо туман інформації. Інформація стрімко надходить з багатьох джерел, і буває, що репортери сортують її просто в прямому ефірі. Бути першим, залучити глядача – частина квесту. І це ще одна важлива причина мати план комунікації, щоб під час кризи швидко отримувати офіційну та точну інформацію.

Кидати виклик

Для ЗМІ природним порядком речей є дещо вороже ставлення до урядовців. Врешті-решт, це їхня робота — зберігати демократію шляхом постійного зондування уряду та сумнівів щодо нього. Вони примушують уряд до відповідальності. У разі конфлікту між урядом і ЗМІ судова система, як правило, ухвалює рішення на користь

вільної преси. Отже, якщо ви держслужбовець, вам може здаватися, що журналісти завжди співають одну й ту саму пісню. Проте на початку кризи медіа виявляються надзвичайно корисними для своїх громад. І ось чому.

На початку великої катастрофи зазвичай більше запитань, ніж відповідей. Така невизначеність викликає сильну тривогу. ЗМІ теж не застраховані від цієї тривоги і хочуть отримати відповіді на ті самі запитання, на які прагне відповідей громадськість. На початковій стадії кризи, коли запитань набагато більше, ніж відповідей, а масштаби та характер кризи можуть бути ще невідомі, офіційні особи, громадськість і ЗМІ сфокусовані на одному. ЗМІ, свідомо чи ні, нацуплюють капелюхи «громадської безпеки» і готові доносити до громадськості кожне слово з командного пункту. Ця синергія працює на користь усіх. Однак, як тільки невизначеність зменшиться і всі постраждалі зрозуміють, що відбувається і навіть що спровокувало кризу, ЗМІ швидко повернуться до нормального життя та знову вбираються у «ворожі мантиї».

Наприклад, під час великого блекауту в Сполучених Штатах і Канаді влітку 2003 року перше запитання, яке хвилювало майже кожного, було «чи це зробили терористи?» Саме на цьому питанні зосередилися ЗМІ. Переконавшись, що відповідь негативна, журналісти почали критикувати виступ мера Нью-Йорка Блумберга на прес-конференції. Вони припустили, що він, можливо, не в змозі побачити блекаут і перспективу провести ніч на темних вулицях Нью-Йорка очима пересічного громадянина. Отже, під час кризи ЗМІ миттю скидають «капелюхи громадської безпеки» і вдягаються у «ворожі мантиї».

Ви зазвичай говорите про дуже емоційні події. У мене тут розлючені домовласники, які стоять за телекамерами і чекають, що я маю сказати про їхній район. Якщо ви не почнете з емпатії, я думаю, ви викопасте собі яму. Зрозумійте, що ці люди все ще страждають від своєї втрати. – Джефф Боумен, начальник пожежної служби Сан-Дієго, каліфорнійські пожежі, 2003 р.

Стор. 28

Просвіщайте ЗМІ

Докази переконливо свідчать: що більше інформації мають журналісти, то більше в їхніх репортажах фактів, а що менше інформації, то більше інтерпретацій. Який висновок можна з цього зробити?

Дуже простий. Чи хочете ви зменшити кількість випадків, коли репортери інтерв'юють інших репортерів щодо того, що щойно повідомили інші репортери? Дайте їм більше інформації. Хочете зменшити кількість випадків, коли репортери та їхні платні експерти пояснюють, що вам, як посадовцям, слід робити в кризу (хоча ви й так це робите)? Дайте їм більше фактажу.

Протягом дня з'являється зовсім небагато нової інформації про кризову подію. А ЗМІ мають цілодобовий ефірний час, який їм треба заповнити. Чим же вони його заповняють? Візьміть до уваги: не все, чим ви ділитесь зі ЗМІ, має безпосередньо стосуватися кризової події. Натомість надайте ЗМІ довідкову інформацію. Перетворіть їх на експертів у цій темі, навчіть їх того, що вони, на вашу думку, мають знати, щоб розглядати ситуацію

в контексті. Якщо репортер чує нову інформацію про те, як проводять лабораторні тести для діагностики захворювання, це не новина, однак здається новиною, оскільки для репортера ця інформація нова. І аудиторія сприйматиме її так само. Отже, заздалегідь підготуйтеся просвіщати репортерів і, відповідно, їхню аудиторію. На міській площі вибухнула брудна бомба? Влаштуйте їм курс радіаційної безпеки для початківця. Заздалегідь залучіть до співпраці експертів, які можуть стати надійними джерелами точної довідкової інформації для ЗМІ. Переконайтеся заздалегідь, що у вас достатньо ресурсів щодо тем, які можуть вплинути на вашу громаду. У місті є хімічні заводи? Підготуйте інформаційні листівки про хімічні властивості. Якщо ви не просвіщаєте ЗМІ, можете бути впевнені, що це зробить хтось інший, хто, можливо, не є зацікавленим у найкращому для вас і вашої громади результаті.

Ще одна причина, чому журналістів треба просвіщати, полягає в тому, що багато з них дійсно потребують знань! Лише невеликий відсоток репортерів виявляється експертами з питань, які виникають під час кризи. Решті знадобиться швидкий тренінг. Логічно припустити, що репортер, який пише на теми здоров'я, розуміє різницю між вірусом і бактерією, але було б нерозумним очікувати, що цю різницю знає журналіст «глянця», який зазвичай пише про спосіб життя, але сьогодні його прислали робити репортаж про спалах хвороби. Отже, плануйте заздалегідь і не припускайте, що ЗМІ знають те ж, що й ви.

Знайдіть репортерам заняття на командному пункті

На початку кризи журналісти, природно, будуть скупчуватися на командному пункті. Однак невдовзі вони, що теж природно, почнуть шукати альтернативні точки зору на кризу. Якщо ви хочете продовжити час, який репортери готові інвестувати в офіційну історію, зробіть так, щоб у них був сенс проводити цей час саме з вами.

Застосування концепції просвіти журналістів допоможе вам довго підтримувати їхній інтерес до командного пункту. Заплануйте, щоб деякі з ваших посадовців по черзі проводили брифінги для ЗМІ. Добре, якщо експерти теж проводитимуть брифінги, щоб забезпечити журналістів довідковою інформацією.

Ви маєте поставити себе на їх місце, інакше ви не зрозумієте, через що вони проходять. І я знаю, що іноді мене звинувачували в надмірній емпатії, коли мій голос тремтів. Ви повинні співчувати людям, і я знаю, що якщо у вас немає емпатії, ви не є хорошим лідером. – Патріша Оуенс, мер, Гранд-Форкс, Північна Дакота, повінь і пожежа.

Стор. 29

Непогано також, щоб журналістам при цьому було ще й комфортно. У деяких випадках це може означати ділитися з ними їжею та надати доступ до туалету. Такі невеличкі зручності значно допомагають в налагодженні відносин.

Крім того, враховуйте час вашої найбільшої доступності для ЗМІ. Після початкового етапу кризи ви, ймовірно, проводитиме брифінги лише раз на день. Якщо ви хочете, щоб ЗМІ залишалися поблизу командного пункту, можливо, вам варто запланувати брифінг

на середину дня. Пам'ятайте, ЗМІ зацікавлені в офіційній інформації, але вони також шукатимуть сторонніх точок зору.

А що в реальності? Якщо ви бачите, що ЗМІ ставлять ті самі запитання стороннім експертам, нехай це не ранить ваші почуття. Натомість подбайте, щоб сторонні експерти були добре поінформовані: зробіть інформацію широко доступною в Інтернеті. Коли репортер викликає стороннього експерта, щоб домовитися про інтерв'ю, ви можете не сумніватися, що експерт негайно почне шукати в Інтернеті деталі. Полегшіть це для нього – і ви збільшите ймовірність того, що його повідомлення буде коректним і послідовним.

Успішні прес-конференції

Щоб бути успішними, прес-конференції потребують ретельної підготовки. Отже, проконсультувавшись із директором по комунікації або спеціалістом із громадської інформації, приймайте рішення скликати прес-конференцію, якщо:

- Криза стрімко розгортається, і громадськість хоче негайно дізнатися, хто головний.
- У вас є термінове повідомлення чи рекомендація, яку потрібно оприлюднити.
- Ви пообіцяли регулярно інформувати громадськість.
- У вас є новини.

Одне з найскладніших рішень під час кризи – коли проводити прес-конференції і чи проводити взагалі. Коли розклад вже складено, наступним важким рішенням буде визначитися, чи не робите ви забагато оновлень, даремно турбуючи громадськість. Отже, не треба проводити прес-конференцій, якщо у вас немає новин або важливих повідомлень. Якщо ваше повідомлення навряд чи прорветься в терміновий випуск новин, давайте просто окремі інтерв'ю.

Якщо ви вирішите, що прес-конференція виправдана, усі сторони, які братимуть участь, повинні заздалегідь домовитися, які теми будуть висвітлюватися і хто на які питання відповідатиме. Непродумані та заплутані прес-конференції – це прямий шлях зі сцени в забуття. Громадськість не любить, коли офіційні особи виглядають розгубленими під час кризи.

Лідери повинні також зважувати який меседж вони хочуть донести до ЗМІ та громадськості, в залежності від формату прес-конференції. Якщо ви вирішили, що ваші експерти сидітимуть за столами, значить, ви натякаєте, що у вас вдосталь інформації, якою ви плануєте поділитися, а отже, всі мають зупинитися, сісти й слухати. Таким чином, якщо в вас дійсно багато інформації для оприлюднення та ви готові до півгодинної сесії запитань і відповідей, неодмінно усадіть експертів за стіл. Якщо ж у вас, навпаки, мало інформації і ви готові відповісти лише на кілька запитань або воліли б взагалі обійтися без них, то сідати не треба. Навпаки, встановіть один мікрофон на

підставці (краще не на подіумі, якщо це можливо) для одного спікера, який буде звертатися до інших експертів лише за потреби. І незалежно від того, сидите ви чи стоїте, пам'ятайте, що кожен мікрофон завжди працює в прямому ефірі.

Відповідь у тому, щоб не казати «я не знаю», «не маю поняття», «який жах», «я теж у відчаї». Треба казати «слухайте, ось що нам наразі відомо: ми знаємо А, ми знаємо В і ми знаємо С, і зараз ми намагаємося дізнатися D, E і F, ми уже майже там, тримайтеся» – Френк Кітінг, губернатор Оклахома-сіті, про теракт, 1995

Стор. 30

Ось помилки, які **гарантовано підірвуть довіру до вас під час прес-конференції**:

Перша помилка – якщо всі члені вашої організації, не зайняті в прес-конференції, скупчуються в дальньому кінці зали, де вона проводиться. Погляди журналістів, можливо, скеровані на вас, але їхні вуха прислухаються до коментарів позаду. Кивком або спантеличеним поглядом можна передати чимало невербальної інформації. Не дозволяйте перебувати в зоні проведення прес-конференції нікому, за винятком ЗМІ, ваших спеціалістів з комунікації та посадовців, які беруть участь у заході.

Ще одна велика помилка – вважати, що прес-конференція не почнеться, поки ви не підійдете до мікрофона. Насправді ж вона починається в ту мить, коли ви заходите в залу. Тож будь-яке обговорення з колегами, офіційне чи ні, має відбуватися в окремому приміщенні. Щойно ви увійшли в залу – прес-конференція почалася. Зрештою, ЗМІ, а іноді й публіка, спостерігають за кожним вашим рухом, намагаючись оцінити ваш настрій і серйозність ситуації.

Як писати для ЗМІ під час кризи

Що більше пояснювальної інформації буде написано простою мовою ще до кризи, то легшою буде комунікація. Що більше ви полегшите роботу ЗМІ, то легшою буде комунікація. Журналістам подобається отримувати довідкові матеріали, на які вони могли б посилатися у своїх репортажах. Заздалегідь запишіть те, що можна записати. Узгоджуйте з партнерами послідовність повідомлень.

Інформацію, яка стосується конкретної події, публікуйте в односторінковому прес-релізі – це має бути кризовий апдейт для громадськості. Решту інформації – у довідкових матеріалах та інформаційних бюлетенях.

Не все, що ви хочете донести до громадськості під час кризи, можна написати заздалегідь. Не вся інформація, яку громадськість хоче отримати під час кризи, буде готова до релізу одночасно. **Помилка, яку часто роблять спеціалісти із реагування, – довго не оприлюднювати інформацію, чекаючи, доки стануть відомі всі факти.**

Ви навіть уявити собі не можете, який вас чекатиме тиск з боку ЗМІ та громадськості, які будуть вимагати оприлюднення інформації. Краще вже зараз погодитися з тим, що вам доведеться дати їм все, що ви маєте (коли ви це матимете), ніж сподіватися, що вони будуть спокійно чекати, поки ви їм це гарно загорнете й зав'яжете бантик. Ваша швидкість в оприлюдненні інформації є показником вашої готовності. У вас повинна бути система, яка дозволить вже на початку кризи видавати громадськості порції інформації.

З роками я зрозумів, що набагато легше бути чесним і говорити правду про все, що сталося, і тоді через три-п'ять років в залі суду мені не доведеться пригадувати, що я колись говорив. Я просто згадаю правду. – Джефф Боумен, начальник пожежної служби Сан-Дієго, каліфорнійські пожежі, 2003 р.

Стор. 31

Подивіться на це так. У вас повна кімната людей, які не їли п'ять днів, а в духовці – індичка, яка має запікатися п'ять годин. Чи змусите ви людей чекати п'ять годин, доки вона приготується повністю? Чи, можливо, ви відріжете крильця, які вже запеклися, і пригостите людей вже? Напевно ж, ви дасте їм крильця, потім гомілки, а тоді вже й цілу індичку.

У кризу люди шалено прагнуть інформації. Якщо ви не почнете годувати їх тим, що маєте, їх нагодує хтось інший – і, можливо, кормом для собак.

Просто повідомте людям про те, що знаєте, визнайте те, чого ще не знаєте, і розкажіть, як ви отримуєте відповіді. Дайте їм факти та поясніть процес, за допомогою якого ви отримуєте ще більше фактів.

Очікувані запитання

Якою б не була криза, існують питання, які ставляться завжди, і ви маєте їх передбачати. Будьте готові відповідати на такі запитання:

- Що сталося?
- Чи в безпеці я й моя сім'я?
- Що ви виявили такого, що може вплинути на мене?
- Що я можу зробити, щоб захистити себе та свою сім'ю?
- Хто це спричинив?
- Чи можете ви це виправити?
- Хто головний?
- Чи було це локалізовано?
- Чи надається допомога постраждалим?
- Чого нам очікувати просто зараз і пізніше?
- Що нам робити?
- Чому це сталося?
- Чи мали ви якісь попередження?

Лідер як спікер

Чи може те, що ви говорите, і те, як ви це говорите, мати під час кризи життєво важливе значення? Так. Безліч досліджень свідчать: спікер, якому довіряють, може вмовити людей на поведінку, здатну врятувати життя. То що ж, достатньо зачитати готову заяву? Якби ж усе було так просто...

Чи зможе лідер досягти такої шляхетної мети, як врятувати життя, зменшити страх і тривогу, допомогти суспільству швидше відновитися? Це значною мірою залежить не лише від сказаних слів, а й від того, як вони сказані.

Що старше стаєш, то більше розумієш, що чесність — це інструмент. Якщо ти не говориш неправди, тобі не потрібно пам'ятати все, що ти говорив. Отже, чим ти старше, тим важливішою стає чесність. Серйозно, чесність — це те, що дозволяє вам повернутися знову й бути почутим з довірою. Якщо в перший раз ви не були чесним, в другий раз у вас просто не буде шансу. — Айван Вокс, доктор медицини, директор з питань охорони здоров'я, Вашингтон, округ Колумбія, про сибірку, 2001.

Стор. 32

Лідер, який під час кризи стає спікером, наділяється особливою відповідальністю. По-перше, якщо ви офіційна особа — наприклад, командир групи або керівник агенції з реагування, — ви є втіленням цієї групи чи агенції. Тепер ця група чи агенція більше не «вона», а «ми». Ви — її людське обличчя. І це величезна відповідальність. Використовуйте це стратегічно.

Громадськість чекає емпатії від «можновладців». А це — ви. Щойно ви щиро висловили розуміння людських почуттів — ви зробили величезний стрибок на шляху до завоювання їхньої довіри. Пам'ятайте, вам не треба боятися сказати: «Я розумію, що ця ситуація може лякати. Я знаю, що ви шукаєте тут відповіді на важливі питання. Ми також прагнемо цих відповідей та вжили заходів, щоб їх отримати, зокрема...» Або: «Це складний час для нас. Сьогодні ми зіткнулися з дійсно жахливою трагедією. Більше всього у світі я хотів би, щоб нам ніколи не доводилося втілювати в життя плани, які ми розробляли на випадок такої події. Нам боляче, але попри цей біль, ми продовжуватимемо допомагати людям. Ми не зупинимось, поки не допоможемо кожному з нашої громади. Я хочу попросити вас допомогти й нам теж. Можливо, ми проситимемо вас перетерпіти деякі труднощі. Можливо, ми проситимемо вас почекати, поки ми працюємо над отриманням відповідей. Можливо, ми проситимемо вас про волонтерську допомогу. Ми сильне суспільство, засноване на твердих цінностях, і я знаю, що одна з них — це готовність допомагати одне одному в нужді. Я розраховую на цю допомогу від кожного з вас, сьогодні й завтра».

Спроби підготувати та «законсервувати» висловлення емпатії заздалегідь, ще на порозі катастрофи, нерозумні. Якщо ви лідер громади, яка страждає, слова придуть самі. Довіртеся собі: якщо ви говорите від серця, люди вас почують. Якщо ви емоційно

замикаєтесь і намагаєтесь виглядати байдужим, ви ризикуєте їхньою довірою. Не плачте, якщо вам це не притаманно, просто пам'ятайте, що дехто з вашої громади плаче, відчуває біль і хоче бути впевненим, що ви це розумієте. Будьте лідером, будьте співчутливим лідером, і люди у вашій громаді будуть не жертвами, а помічниками.

Щирий прояв емпатії допоможе знизити тривожність і, відповідно, допоможе людям почути ваше повідомлення. **Спочатку висловіть емпатію, а тоді давайте вказівки щодо дій.** Ці два кроки, саме в такому порядку, допоможуть вам і вашій громаді на ранньому етапі катастрофи.

Лідер здатен згуртувати свою громаду під час кризи. Лідер, який поділяє ризики, який сам належить до постраждалої громади, має право закликати цю громаду підставити плече й допомогти іншим. Перелякана людина позитивно відреагує на заклик до дії та наполегливості, почутий від емпатичного та відданого лідера. Попросіть своїх ближніх зібратися з силою – і вони це зроблять. Цікаво, що після 11 вересня 2001 року дослідники виявили, що працездатні старші жителі нижнього Манхеттена найактивніше брали участь у відновленні громади. Вони допомагали своїм молодшим сусідам впоратися з найгіршою трагедією їхнього життя, розповідаючи про інші, минулі тяжкі часи. Молодим хотілося почути, що старші люди пережили трагедію і зуміли подолати це. Розповіді про Другу світову війну та Велику депресію допомагали молодшим американцям пережити катастрофу. Навіть мер Джуліані звернувся до історій про бомбардування Лондона під час Другої світової війни, таким чином плекаючи надію, що його місто теж зможе відновитися. Якщо якомога раніше нагадати людям, що вони мають підтримувати й підбадьорювати одне одного, їм буде легше зосередитися на чомусь, окрім власних страхів.

У ЗМІ є дедлайни. Новини, які починаються о четвертій, мають початися о четвертій нуль нуль незалежно від того, присутні ви на телебаченні чи ні. І в цих новинах мають бути репортажі. Тому я думаю, що важливо встановити відносини із ЗМІ заздалегідь і розуміти, що ЗМІ будуть передавати те, що вони вважають новинами, а це не обов'язково лише те, що повідомите їм ви. І критично важливою буде регулярна доступність. – Айван Вокс, доктор медицини, директор з питань охорони здоров'я, Вашингтон, округ Колумбія, про сибірку, 2001.

Стор. 33

Отже, якомога раніше висловлюйте емпатію, ставте людям завдання та просіть їх робити все, що в їхніх силах.

Що таке хороший спікер?

- Щире висловлення емпатії
- Готовність ризикнути й сказати: «Не знаю, ми над цим працюємо»
- Говорити лише правду
- Впевненість без зарозумілості
- Адекватні емоції
- Модульований голос

- Прямий зоровий контакт
- Скромність або відсутність оборонної позиції

Будь-який лідер, що проходив тренінги для спеціалістів із зв'язку з медіа або для речників, напевно, чув, як інструктор, підбиваючи підсумки тренінгу, дає останню пораду: «Просто поведіться природно». Окей, якщо це й все, що потрібно, щоб бути хорошим спікером, тоді чому ми витратили весь цей час і гроші на тренінг? Ось вам краща пропозиція, ніж «просто поведіться природно»: поведіться як ваша організація. Які її найкращі властивості? Якби ваша організація була людиною, якою вона була б? Дійте як та людина.

Ось як описано культуру нашої організації, CDC (Центри з контролю та профілактики захворювань), в найкращих наших проявах: «Історія CDC – це історія допомоги людям попри небезпеку має історію того, що небезпечно допомагала людям. Ми смиренно йдемо туди, куди нас просять прийти. Ми цінуємо наших партнерів і не висуваємося на перший план». Якщо CDC бачить себе саме так, тоді її представник-речник, пам'ятаючи це, висловить бажання допомогти, проявить сміливість (розділить ризик) і не забуде відзначити партнерів. Такого спікера сприйматимуть як віддану людину, а не як хвалька.

Які цінності вашої організації? Які цінності вашої політики? Якщо ви це знаєте, ви знатимете, як успішно комунікувати з громадськістю під час кризи. Забудьте про хвастощі. Підготуйтеся до критики. Зосередьтеся на ближніх.

Ще один надійний спосіб бути хорошим спікером — завжди пам'ятати, хто є вашою аудиторією. Одна з помилок, яку іноді роблять навіть хороші лідери, — неправильно уявляти собі медіа як аудиторію. Коли представники ЗМІ починають дошкуляти вам гострими запитаннями, ви починаєте оборонятися, відповідаєте зневажливо або роздратовано. Під час кризи треба пам'ятати, що ви розмовляєте з людьми, яким боляче, які збентежені, стривожені та, можливо, розгнівані. Не дозволяйте таким емоціям псувати зв'язок між вами та аудиторією.

Я розмовляю з лідерами, які дивляться і слухають. Не обов'язково бути суперменом, щоб реагувати на кризу. Будьте скромними, не думайте, що, якщо ви вдаєте з себе когось поважнішого за всіх, це піде на користь вашому меседжу. Нехай від вас виходить скромність. Вона захистить чесність вашого меседжу, не дасть вам повернути на небезпечний шлях – шлях, на якому ви намагаєтеся знати всі відповіді та бути всім для всіх – Джон Агвунобі, доктор медицини, Директор охорони здоров'я штату Флорида, про сибірку, 2001.

Стор. 34

Перш ніж сісти перед інтерв'юером або встати перед мікрофоном, нагадайте собі, з ким ви говоритимете, створіть ментальний портрет людей, до яких звертаєтеся, і тоді поведінка представників ЗМІ, якою б вона ні була, не змусить вас діяти неадекватно. Уявіть свою бабусю, свого сина або своїх сестру та її чоловіка, які тримають на руках малючка. Гуманізуйте свою аудиторію, оскільки вона спостерігає за кожним вашим рухом перед камерою.

Якщо ви думаєте, що відповідаєте на запитання ЗМІ, ви помиляєтеся. Ви відповідаєте на запитання громадськості. Варто забути про це – і на вашому обличчі може відбитися незадоволення, або гнів, або недовіра, або роздратованість. І аудиторія не подумає, що ви втомилися, а найпаче втомилися від запитань журналістів, – вона подумає, що вам байдуже.

Пастки для спікерів під час надзвичайної ситуації

- **Пам'ятайте, що жаргон заплутує зміст повідомлення та сприймається як прояв зарозумілості.** Якщо вам дуже потрібно вжити вузькоспеціальний термін або акронім – розшифруйте його. А якщо ви в змозі його розшифрувати, чи потрібно вам взагалі його вживати? Жаргон та евфемізми — це завіса, яка прикриває вашу невпевненість. Відкиньте її!
- **Обережніше щодо гумору.** Гумор – це мінне поле. Так, м'який самоіронічний жарт може умиротворити агресивно налаштовану аудиторію, але – будьте обережні.
- **Спростовуйте негативні ствердження, не повторюючи їх.** Не привласнюєте цей негатив, повторюючи негативні твердження.
- Якщо можливо, **вживайте позитивні або нейтральні терміни.**
- **Не виходьте з того, що ваша думка усім зрозуміла.** Перепитайте, чи ясно ви висловилися.
- **Питання грошей неодмінно постане,** рано чи пізно. На ранньому етапі надзвичайної ситуації не робіть акцент на темі грошей.
- За всяку ціну **уникайте дотепів, кліше, експромтів.** Будь-яке висловлювання, яке зводить до банальності досвід учасників зустрічі, на кшталт «у цьому житті в нас немає гарантій», вбиває довіру до вас.
- **Обговорюйте те, що ви знаєте, а не те, що ви думаєте.**

Основні принципи повідомлення про ризики у кризовій або надзвичайній ситуації

- **Дайте рекомендації заздалегідь.** Якщо ви знаєте про майбутні негативні наслідки, повідомте людям, чого очікувати (наприклад, побічні ефекти антибіотиків).
- **Співчуйте, а не обороняйтеся.** Скажіть: «Ми просимо вибачення...» або «Нам дуже шкода, що...» при визнанні помилок або невдач з боку організації. Не вживайте виразів, які звучать так, ніби ви готуєтеся до судового процесу.
- **Визнайте людські страхи.** Не кажіть, що боятися не варто. Люди бояться і мають на це право. Не зневажайте страх; визнайте, що боятися – це нормально і по-людськи.
- **Визнайте спільну біду.** Дехто не стільки боїться, скільки відчуває нещастя, безнадійність і поразку. Визнайте, що катастрофа – це спільна біда, і допоможить людям рухатися далі через позитивні вчинки.

Коли ви помиляєтеся, люди здатні це толерувати, якщо ви чесно говорите, чому ви помилилися, у чому ви помилилися й що ви робите, аби це виправити. Але якщо вас

спіймають на нечесності, це, на мою думку, майже неможливо буде виправити. –
Джулі Гербердінг, доктор медицини, директор CDC, SARS, 2003.

Стор. 35

- **Висловлюйте побажання.** Скажіть: «Я б хотів, щоб ми знали більше» або «Я б хотів, щоб наші відповіді були остаточними».
- **Паніка зустрічається рідше, ніж може здаватися.** Причиною паніки є не погані новини, а контроверсійні повідомлення. Якщо люди стикаються з суперечливими, непослідовними рекомендаціями чи експертними порадами, в них не залишається надійного джерела, до якого можна звернутися по допомогу. А це відчиняє двері для шарлатанів і хибних висновків. Щирість допомагає вам зберегти довіру та зменшує ймовірність неправильної поведінки громади, адже люди відчують, що ваші слова правдиві.
- **Будьте готові відповісти на запитання «а що, як».** Це запитання, над якими всі замислюються – і всі хочуть отримати експертні відповіді. Коли криза обмежена й навряд чи вплине на велику кількість людей, не дуже розумно «підкидати дров» до запитань такого типу, але все ж є сенс відповідати на них, якщо це «а що, як» дійсно може статися й людям потрібно психологічно до цього підготуватися. Якщо ви не відповісте на запитання «а що, як», хтось відповість на нього замість вас – хтось, хто набагато менше ризикує, якщо відповідь виявиться неправильною. Якщо ви не готові відповідати на такі запитання, ви втрачаєте довіру та шанс дати розумні й цінні рекомендації.

Що повинні знати спікери, передаючи інформацію через ЗМІ

Медіа дуже важливі в перші години та дні надзвичайної ситуації. Це найшвидший, а в деяких випадках і єдиний спосіб зв'язатися з громадськістю під час кризи. Журналісти приймають на себе громадські обов'язки, однак вони не мусять виконувати вашу роботу. Поважайте ці відмінності та шукайте спільні цілі.

- **Давайте будь-яке інтерв'ю ЗМІ з конкретною метою.** Майте конкретний меседж і намагайтеся його донести. Якщо у вас немає меседжу, у вас немає причини давати інтерв'ю.
- **Переконайтеся, що репортер правильно вказав ваше ім'я та звання.** Останнє має бути якомога коротшим. Краще описати те, що ви робите, ніж давати офіційну назву посади. Наприклад, «лікар-епідеміолог» краще, ніж «в.о. начальника XXXXXXXX відділення XXXX філії» тощо.

Найчастіші пастки в інтерв'ю для ЗМІ

- **Не дозволяйте репортеру вкладати слова у ваші вуста.** Репортер може вживати запальні чи емоційно навантажені слова. Не повторюйте їх.
- **Якщо запитання містить маніпулятивну або емоційно навантажену лексику,** спочатку переформулюйте запитання, щоб виключити ці слова, а потім дайте відповідь.

- **Не виходьте з того, що репортер неодмінно має рацію,** якщо він/вона стверджує, що хтось висунув якесь звинувачення. Не реагуйте на нову інформацію, яку чуєте від журналістів. Натомість скажіть: «Я такого не чув» або «Мені потрібно це перевірити, перш ніж я зможу відповісти». Не залишайте репортеру шансів почати суперечку.
- **Якщо репортер залишає мікрофон біля вашого обличчя** після того, як ви відповіли на запитання, *мовчіть. Не відповідайте на запитання вдруге й не доповнюйте свою відповідь.* Натомість скажіть: «У вас є ще запитання?» Скажіть це спокійно, без сарказму й роздратування.

Ми мали публічні збори. І нам було дуже, дуже важко мати справу з людським гнівом, але ж треба розуміти, що в людей усе життя просто розшматувало, вивернуло навиворіт. Більшість, я б сказала, 80 відсотків, трималися дуже, дуже добре, але дехто просто не міг з цим впоратися, для них це було занадто – життя, розірване на шматки. – Патріша Оуенс, мер, Гранд-Форкс, Північна Дакота, повинь і пожежа.

Стор. 36

- **Передбачайте запитання.** У співпраці з вашим спеціалістом з питань громадської інформації постарайтеся передбачити якомога більше запитань і підготувати відповіді. Нюанси мають значення. Змінене слово тут чи там може вплинути на сприйняття вашої відповіді. Запишіть відповідь на папері (зазвичай вона буде надто довгою, щоб промовити її вголос), а потім виділіть суть: на чому саме ви хочете зробити акцент? Що звучить правдиво, а не так, ніби ви намагаєтеся ухилитися від правди? Це й буде ваша 20-секундна відповідь.
- **Почніть з головного.** Підготуйте стислі відповіді із суттю кожного з ваших повідомлень. Старайтеся залишатися в межах 30 секунд і 90 слів.
- **Не вдавайте поінформованості.** Якщо не знаєте відповіді, так і скажіть. Якщо це не входить у сферу вашої компетенції, так і скажіть і візьміть на себе зобов'язання знайти відповідь.
- **Ніколи і ні про кого не говоріть зневажливо, навіть жартома.** Мама вас вчила, що так робити нечемно? Вона мала рацію. Не звинувачуйте інших і не перекладайте відповідальність. Говоріть лише про те, що вам відомо і що робить ваша організація. Не намагайтеся використовувати ЗМІ, щоб вести власну боротьбу. Якщо не можете сказати нічого приємного, не кажіть нічого взагалі. Нагадайте журналістам, що в професіоналів можуть різнитися думки, але це не означає, що вони повинні нападати один на одного в ЗМІ. Експерти обговорюють розбіжності в своїх думках через рецензовані публікації.
- **Не піддавайтеся на гіпотетичні запитання.** Переформулюйте їх таким чином, щоб відповідати на виправдане занепокоєння громадськості без сенсаційності та «розважальності».
- **Не просіть у журналістів статті чи інтерв'ю на перевірку.** Запропонуйте пояснити все, що їм потрібно, на етапі підготовки матеріалу. А якщо журналіст все ж показує вам матеріал до публікації, пам'ятайте, що він/вона очікує від вас виправлення фактичних помилок, а не позицій, які, можливо, відрізняються від вашої.

- **Розбивайте складні запитання на кілька частин** і відповідайте на кожну частину окремо.
- **Не порушуйте теми**, які ви не хочете бачити в пресі чи новинах.
- **Не кажіть «без коментарів»** на запитання журналіста. Натомість поясніть, чому ви не можете відповісти на це запитання. Скажіть, що справа розслідується, або що організація ще не прийняла рішення, або просто що ви не та людина, яка може відповісти на це запитання.

Ваші права щодо інтерв'ю:

- Знати, хто братиме інтерв'ю.
- Знати теми, які хоче висвітлити журналіст, і обмежувати інтерв'ю цими темами.
- Попередити журналіста, коли ви не є тою людиною, якій має бути адресовано запитання.
- Знати формат і тривалість інтерв'ю. Ви можете встановлювати обмеження.
- Запитати, в кого ще братимуть чи брали інтерв'ю.

Не ваші права щодо інтерв'ю:

Не можна:

- Заважати журналісту або сперечатися з ним.
- Вказувати представникам програми новин, якому репортеру ви віддаєте перевагу.
- Вимагати, щоб ваші ремарки не редагували.
- Наполягати, щоб у вашого суперника не брали інтерв'ю.
- Брехати або затьмарювати правду.
- Вимагати, щоб відповідь, яку ви дали, не було опубліковано.
- Стверджувати, що те, що ви збираєтеся сказати, є «неофіційним» і «не для преси», або вимагати, щоб вашу відповідь оприлюднювали без посилання на вас. (Лише журналісти можуть надати вашим словам статус «не для преси»).

Я вважаю помилкою, коли під час трагедії залучають когось, хто не має навичок комунікації, або не належить до цієї громади, або взагалі з іншого штату, що зрозуміло через акцент, або [каже] «ну ми про це подбаємо, і більше жодних коментарів». Це дуже, дуже погано. Ми були дуже прозорими, дуже відвертими, ми не перетягували на себе увагу. Ніхто не затуляв собою камери. – Френк Кітінг, губернатор Оклахома-сіті, про теракт, 1995.

Стор. 37

Горе і ваша роль як спікера

У разі катастрофічної події в Сполучених Штатах громади або весь народ можуть зіткнутися з тим, що експерти називають «передчасною смертю». Набагато важче пережити смерть людини, яка ще не була літнього віку і не хворіла (наприклад, смерть дитини). Спілкуючись з людиною (або громадою), яка відчуває нестерпний біль, що супроводжує втрату близьких, лідер має дуже добре усвідомлювати, як переживається

горе. Горе — емоція універсальна, але кожен переживає її по-своєму, і немає двох людей, які б відчували горе однаково.

Під час катастрофи багато людей хворіють, помирають або потребують лікування, і, можливо, розмови з людьми про те, що з ними відбувається, входять у ваші обов'язки. Нижче наведено кілька базових ідей про те, як комунікувати з людиною в надзвичайно емоційній ситуації:

Ставтеся з емпатією до постраждалих та їхніх сімей

- Люди заглиблюються в серйозні, змістовні розмови лише на короткий проміжок часу.
- Проста дружня балачка – скарбниця важливих підказок про те, що хвилює людину.
- Важливою вимогою є конфіденційність. Підкресліть, що інформація, яку ви почуєте, залишиться конфіденційною.
- Не перебивайте (наприклад, не можна переривати, коли людина плаче).
- Старайтеся не відповідати на запитання, що не належать до вашої сфери знань. Попросить у людини дозволу направити її до експерта.

Слухайте уважно

- Ставте потреби співбесідника вище за ваші.
- «Мова тіла» має свідчити про відкритість і прийняття (наприклад, не схрещуйте руки).
- Завжди відповідайте чесно.
- Намагайтеся не перебивати людину порадами.
- Не перешкоджайте моментам мовчання.
- Близько 90 відсотків спілкування є невербальним.

Як покращити комунікацію

- У розмові звертайтеся до людини на ім'я.
- Ставте уточнюючі запитання: «Допоможете мені зрозуміти?»
- Дозвольте розмові природно розвиватися — не підштовхуйте її в бік, який здається вам правильним.
- Не переривайте мовчання.
- Будьте чутливі до національності, етнічного походження, релігії, віку та почуттів людини.

Ви знаєте, що в нас, лікарів, є сумнозвісна звичка вживати довгі складні слова. Я брав участь у шоу Опри Вінфрі з Томом Ріджем, і Опра запитала мене про поштовий сортувальний пункт Брентвуд [де були виявлені відправлення із спорами сибірки]. І я сказав: «Опра, це велика стара будівля». Так, це не науковий термін, але всі розуміють, що велика стара будівля – це велика стара будівля. Не намагайтеся вразити людей своєю розумністю — це важливо». – Айван Вокс, доктор медицини, директор з питань охорони здоров'я, Вашингтон, округ Колумбія, про сибірку, 2001.

- Якщо можливо, вживайте ті ж слова, які вживає ваш співбесідник.
- Не приховуйте власних думок і почуттів: можливо, це допоможе людині сказати більше.
- Кажіть не «вам сумно», а «ви плачете»: дайте людині можливість самій сказати про її почуття.
- Те, як сказано, часто важливіше, ніж *що* сказано.

Під час розмови з сім'єю, що переживає горе:

Ваша присутність важливіша за розмову. Члени сім'ї можуть висловлюватися дуже емоційно: «Я не знаю, як мені жити без мого чоловіка»; «Чому Бог допустив, щоб це сталося?». Короткі висловлення співчуття, такі як «Мені так шкода», «Це сумний час» або «Ви в моїх молитвах», є достатньою відповіддю. Якщо людина напружується від вашого дотику, відступіть.

Вживайте слово «смерть» або «вмирати», а не м'якіші евфемізми. Багато людей відчують зверхність у таких виразах, як «відійшов у кращий світ» або «отримав свою небесну нагороду». Намагайтеся використовувати ті самі слова, що й людина в скорботі; це буде повагою до її культурних відмінностей.

Знайте потреби зацікавлених сторін (стейкхолдерів)

Під час кризи ЗМІ хочуть знати хто є зацікавлені сторони (стейкхолдери), і небезпечно думати, що якщо ви зосередитеся на задоволенні медіа, то всі решта, хто чекає від вас інформації, теж будуть задоволені. Але це так не працює. Звісно, ви не можете ігнорувати ЗМІ, на це є багато очевидних причин. Однак ви маєте вважати, що інші групи зацікавлених сторін теж захочуть отримати від вас інформації під час і після кризи.

Зацікавлені сторони, або стейкхолдери, — це групи людей або організацій, яких можливо ідентифікувати та з якими можна комунікувати в інші способи, ніж через ЗМІ. Вони самі ідентифікують себе як зацікавлені сторони. Ви не маєте вирішувати, що саме в них поставлено на карту в цій кризі. Вони вважають, що ви якимось чином їм зобов'язані, і розраховують на спілкування з вами в інший спосіб, ніж через ЗМІ.

Оскільки клонування ми ще не вдосконалили, вам доведеться прийняти кілька важких рішень. Найвищим рівнем поваги до групи зацікавлених сторін стане зустріч лідера організації з ними віч-на-віч. Вам, як такому лідеру, треба разом із вашими спеціалістами з комунікації та планування політики визначити, кого саме в кризовій ситуації слід запросити на таку зустріч, кому ви зателефонуєте, або напишете листа рукою, або надішлете особистий емейл. Ви не можете зробити все це для всіх зацікавлених сторін. Вирішіть, кому ви делегуєте деякі з цих видів діяльності. Мер Джуліані намагався відвідати якомога більше поховань пожежників, поліцейських і держслужбовців, які загинули 11 вересня 2001 року. Він старався не делегувати це завдання. Він розумно обирав пріоритети серед своїх зацікавлених сторін.

Довіра – це все. Правда – це все. Якщо, коли ваш речник, представник уряду, намагається реагувати на трагедію, а люди дивляться на нього цинічно або підозріло, це призведе лише до того, що ви створите ще більше чуток, ще більше хибних стежок, ви створите потенціал жажливого хаосу. Тож хто б не був речником, він має викликати довіру. – Френк Кітінг, губернатор Оклахома-сіті, про теракт, 1995.

Стор. 39

Зацікавлені сторони – це люди чи організації, які особливим чином пов'язані з вами й вашим реагуванням на надзвичайну ситуацію. Постарайтеся заздалегідь розглянути та оцінити інцидент з точки зору зацікавлених сторін. Їх найбільше цікавить, як інцидент вплине на них. І вони чогось очікують від вас. Можливо, чогось дуже простого, як-от інформація, опублікована на сайті або надіслана емейлом, а можливо, чогось складного, як-от особиста зустрічі з керівництвом вашої організації.

У плануванні комунікацій у кризових ситуаціях першим кроком у відповіді зацікавленим сторонам є їх ідентифікація. Зацікавлені сторони можуть бути різними, залежно від типу ситуації, але ключові стейкхолдери матимуть інтерес до усіх надзвичайних ситуацій, до яких буде залучена ваша організація, і очікуватимуть вашої реакції. (Див. Інструменти CERC)

Не всі зацікавлені сторони підтримують вашу організацію; натомість дуже важливо знати, хто її не підтримує, і бути готовими відповідати їм належним чином. Насправді, стейкхолдери поділяються на три категорії залежно від їхньої реакції на вас під час кризи: прихильники, супротивники та амбівалентні. Ваша відповідь стейкхолдеру залежатиме від того, до якої з трьох груп він належить. Суть у тому, щоб передбачити їхню реакцію, виходячи з їхньої близькості до вашої організації та з того, як подібні групи реагували на подібні кризи в минулому.

Надзвичайна ситуація або криза інколи є шансом зміцнити відносини з партнерами та стейкхолдерами, оскільки вони бачать вас у дії. Позитивна реакція підвищить довіру до організації. Не забудьте врахувати існуючі розбіжності та занепокоєння стейкхолдерів, а також те, як поточні відносини можуть вплинути на їхнє ставлення до вас під час цього інциденту.

Якщо ви заздалегідь, до кризи, ідентифікуєте та включите в свої плани якомога більше зацікавлених сторін, а також засоби, які ви використовуватимете для спілкування з ними, ви будете готові продемонструвати стейкхолдерам повагу, звертаючись до них з урахуванням їхніх особливих потреб у спілкуванні з вами та вашою організацією.

Витрачати енергію на комунікацію із зацікавленими сторонами під час кризи є важливим принаймні з двох причин – окрім того факту, що ви, можливо, зобов'язані їм і маєте віддячити своєю увагою. По-перше, вони можуть знати те, що потрібно знати й вам. Їхні кути зору – за межами вашої організації. Як правило, стейкхолдери не соромляться вказувати вам на ваші недоліки. Ви хочете, щоб вони вказували на них вам – чи журналістам? До того ж, стейкхолдери здатні допомогти вам передати ваше повідомлення. Вони можуть мати довіру в деяких колах, в яких ви довіри не маєте.

Будьте відвертими з ними – і під час відновлення на вас, можливо, чекатиме менше проблем.

Дослідники кажуть нам, що лідери та їхні організації під час кризи роблять п'ять помилок щодо стейкхолдерів – на думку самих стейкхолдерів. Ось ці помилки: недостатня доступність, відсутність ясності, відсутність енергії для реагування, «занадто мало, занадто пізно» і відчуття зарозумілості. Насправді ж більшість із них свідчить про брак ресурсів і планування, спрямованих на спілкування із зацікавленими сторонами.

Я вважав, що ЗМІ добре зробили свою роботу. Маю на увазі, що були певні занепокоєння щодо оприлюднення інформації, але ви знаєте, що всю інформацію, яку вони оприлюднювали, вони отримали від правоохоронних органів. Тобто ви в певному сенсі очікуєте витоків. Ми мали змогу комунікувати з громадськістю через засоби масової інформації, і громадськість зберегла здатність функціонувати посеред усього цього жаху, тому що ЗМІ передавали наш меседж. Тож вони дуже нам допомогли. Дуглас Дункан, голова округу Монтгомері, штат Меріленд, про снайперську стрілянину, 2002 р.

Стор. 40

«Ці жажливі збори в мерії»

Зустріч із громадою під час кризи на зборах у мерії чи громадському форумі? Можливо, для вас як для лідера це стане найважчим з випробувань. Але не уникайте його. Якщо ви офіційна особа, то ви маєте надати членам вашої громади можливість зустрітися з вами.

Однак не скликайте зборів без підготовки та практики. Якщо зустріч зірветься, це може погано вплинути на добру волю в громаді. Майте на увазі: ті, хто приходить на збори в мерію, не є зрізом суспільства. Зазвичай це найбільш сердиті або налякані люди. Ось основні концепції для успішної зустрічі:

- **Нехай люди говорять.** Не дозволяйте своїм експертам повчати людей і читати їм лекції. Що більше люди самі говорять, то успішнішими здаються їм збори.
- **Ставте запитання.** Зачекайте на їхні запитання, перш ніж пропонувати рішення. Ви, ймовірно, здивуєтеся, з'ясувавши, що те, що ви вважаєте проблемами, насправді не є проблемами для аудиторії. Головне – не давати готове рішення, а допомагати людям знайти їхні власні рішення.
- **Внесок кожного сприймайте з повагою.** Принаймні, люди готові висувати ідеї. Ніколи не робіть нічого, що може їх збентежити.
- **Говоріть правду.** Коли чогось не знаєте – визнайте це. І ніколи не забувайте довести справу до кінця та знайти людям інформацію, яку вони шукають.
- **Не втрачайте самовладання.** Зазвичай люди виявляють гнів, якщо їм завдали болю (нехай навіть емоційно); якщо вони відчують загрозу через ризики, які не в змозі контролювати; якщо відчують, що їх не поважають або ставлять під сумнів їхні фундаментальні переконання. Забудьте про свій гнів. Намагайтеся зрозуміти інших.

Незважаючи на всі ризики, з якими ви як керівник можете стикнутися, збори в мерії все ж необхідні. Ви працюєте для людей. Отже, збалансуйте свої цілі щодо цих зборів. Ви не маєте робити так, щоб кожна людина, яка бажає вимкнути телевізор і поїхати до шкільного спортзалу, залишила цю зустріч щасливою. Це не ваша справа. Іноді вашою метою має бути слухати – просто слухати. І ніколи не обіцяйте того, чого не можете виконати, незалежно від того, наскільки легко це було б наразі зробити. Обіцяйте трохи менше, а робіть трохи більше.

Ніхто не бажає слухати нотації. Повчання дуже рідко змінює чийось думку чи поведінку. Повчати легко: лектор може виплеснути свої емоції, не беручи до уваги погляди інших. Читання лекцій не дає контакту з аудиторією. Коли я засмучений, я хочу, щоб мене почули. Отже, обмежте вступне слово від себе та від експертів п'ятьма хвилинами. Люди вас не слухають – вони думають про те, що хочуть вам сказати. Тож нехай скажуть.

Розповідати легко – запитувати важче. Ставити запитання – це свідомо дія. Вона сповільнює процес і змушує кожного зупинитися й подумати, перш ніж відповісти. Замість того, щоб намагатися переконати людину чи групу вжити певних дій, дозвольте їм переконати себе через процес самопізнання. *Головне – не давати готове рішення, а допомагати людям знайти їхні власні рішення.*

Під час SARS ми неодноразово намагалися збалансувати три речі: бути першими, заслуговувати на довіру та мати рацію. І ми в CDC свідомо вирішили, що найважливішою є саме довіра. І тому чесне «ми не знаємо, нам шкода, що ми не знаємо, ми жакливо почуваємося через те, що не знаємо і що ми всі опинилися в цій скрутній ситуації» – це набагато краще, ніж вдавати, ніби ви щось знаєте, коли насправді ні, або намагаєтеся заспокоїти людей, коли насправді для цього немає підстав. – Джулі Гербердінг, доктор медицини, директор CDC, SARS, 2003.

Стор. 41

Як допомогти аудиторії знайти власні відповіді? Ставлячи правильні питання.

За допомогою такого корисного інструмента, як зворотний зв'язок, ви можете ставити запитання, які дадуть людям змогу самостійно зробити важкий вибір. Психологи засвідчують, що людина, яка сама знаходить відповідь і сама її оголошує, бере на себе відповідальність за цю ідею. Тому вам краще поставити навідне запитання, ніж давати свою інтерпретацію. Правильні запитання можуть допомогти аудиторії встановити необхідні зв'язки. Через це тенденція «присвоєння» аудиторією її власних відкриттів лише посилюється.

А що в реальності? Іноді люди виглядають розгніваними, тому що вони захищають власну позицію щодо певного питання. Вони гніваються, коли на них спрямовані камери. Іноді люди виглядають розгніваними, бо планують подати в суд. З вашого боку правильно встановлювати правила та нагадувати людям, що на зборах у мерії кожен має поводитися чемно, якщо хоче, щоб його почули. Не дозволяйте скандалістам взяти верх. Зберігайте спокій і старайтеся витримати трохи більше образ, ніж від вас очікує

більшість. Робіть так – і справедливо обурені члени громади незабаром придуть вам на допомогу, вимагаючи, щоб скандалісти поводитися чемно.

Наприклад, у разі спалаху серйозної інфекційної хвороби для посадових осіб, які займаються реагуванням на надзвичайні ситуації та охороною здоров'я, постає проблема тимчасового призупинення громадянських прав, щоб контролювати поширення хвороби. Крайнім випадком може стати необхідність ізолювати окремих людей або громади. Цілком зрозуміло, що населення, яке розуміє необхідність карантину, з більшою ймовірністю буде дотримуватися комендантської години або карантинних вимог.

Питання, які допоможуть людям переконатися

- Почніть із широких запитань, які потребують розгорнутої відповіді.

Приклад: з якими труднощами ви (або ваша громада) зіткнулися, що для їх подолання необхідно було досягти консенсусу? Як це відбувалося? Чого ви навчилися з цього досвіду? Чи було важко робити вибір?

- Далі ставте запитання, які допоможуть виявити конкретні побажання та потреби вашої аудиторії.

Приклад: що є найважливішим для вас (або вашої громади), коли ви стикаєтеся з проблемою? Побудова консенсусу? Принцип найбільшого блага для більшості? Уникнення конфліктів? Справедливість рішення і розподілу? Щоб кожен мав право голосу та був почутим? Щоби були розглянуті всі розумні альтернативи?

- Далі переходьте до запитань щодо конкретної ситуації, з якою зараз стикається аудиторія.

Приклад: які наслідки для вас (вашої сім'ї, громади, країни) має ця проблема? Яких наслідків ви сподіваєтеся уникнути? Який результат здається вам найгіршим (для вас або громади)? Які заходи, на вашу думку, могли б його пом'якшити?

Я пройшла дуже сфокусований тренінг, і це було надзвичайно корисно. Одна з речей, які я роблю – я завжди маю в гаманці коротку версію цього тренінгу і час від часу звертаюся до нього, коли дуже зайнята, але маю терміново щось порадити. Ця шпаргалка допомагає мені впорядкувати думки. – Джулі Гербердінг, доктор медицини, директор CDC, SARS, 2003.

Стор. 42

- Далі запитайте про переваги, яких люди очікуватимуть в результаті того чи іншого варіанта дій.

Приклад: Яких переваг ви (або громада) очікуєте, якщо хвороба не поширюватиметься далі? Оскільки ви згадали про карантин – яких переваг ви (або громада) очікуєте, якщо ви приймете карантин як план дій для зменшення поширення хвороби?

- Коли аудиторія усвідомить і назве переваги, вам буде набагато легше продемонструвати, як ваша стратегія може вирішити проблему.

Приклад: «Наскільки я розумію, ви шукаєте спосіб захистити себе (сім'ю, громаду) від нових хвороб і від смерті? Якщо я можу пояснити, як саме карантин задовольнить ці потреби, чи готові ви розглянути його як варіант дій? Якщо ви вважаєте, що карантин спрацює, як щодо того, щоби поясните це всій громаді та впровадити його?»

Допомогти людям самим у чомусь переконатися – процес непростий. Якщо робити це погано, він може здаватися поблажливим або маніпулятивним. Тут потрібна практика та багато емпатії. Однак справа варта зусиль, тому що це справді найефективніший спосіб досягти прийняття в думках і поведінці.

Як деескалувати конфлікт?

Почніть зі спроби дійти згоди в питаннях, які не є ключовими для конфлікту, а не в найгостріших проблемах, де ніхто не хоче поступитися. Погоджуйтесь завжди, коли це тільки можливо. На того, хто з тобою згоден, важко нападати. При цьому вам не потрібно ні в чому поступатися. Знайдіть елементи, які дозволяють досягти певної згоди між обома групами. Встановіть ключові принципи взаємодії та постарайтеся «гуманізувати» кожну із сторін для іншої.

- Завжди шукайте спільні принципи, на яких можна ґрунтувати спільний діалог.
- Залишайтеся відкритими для раціональних аргументів і пам'ятайте, що можете помилятися.
- Прагніть справедливості, особливо там, де сталася несправедливість – реально або на погляд громади.
- Намагайтеся залучити до діалогу усі зацікавлені сторони.
- Коли ви прощаєтеся з громадою, вона має бути в кращому стані, ніж на початку зустрічі.
- Особи, які приймають рішення в громаді, повинні мати доступ до відкритої та повної наукової інформації.

Намагайтеся отримати якомога більше «так». Якщо хтось скаже: «Ваша пропозиція абсолютно нереалістична», спробуйте таку відповідь: «Ви хочете сказати, що не розумієте, як саме моя пропозиція допоможе це зробити (і забезпечити дотримання прав громадян, і зупинити поширення хвороби)?» Коли людина каже «так», її ставлення до пропозиції змінюється. Кожне ваше запитання, на яке інша сторона може відповісти «так», знижує напругу.

Зустрічі мерії з громадою часто проводилися в школах. Коли люди кричали, перебивали або залякували, я вказував, що ми знаходимося в будівлі школи і маємо поводитися так, щоб бути за приклад. – Рудольф Джуліані, мер Нью-Йорка, 2001, у своїй книзі «Лідерство».

Як правило, починаючи відповіді з «але», люди висловлюють свої розбіжності. Ваші опоненти будуть більш сприйнятливими, якщо ви спочатку визнаєте їхні погляди, кажучи «так», а потім викладете власну точку зору, почавши з «і». Приклад: «Так, ми хочемо захистити права людей і ми хочемо, щоб вони були живі, аби користуватися цими правами».

Закон про ЗМІ

Корисно розуміти, особливо під час кризи, які права, згідно закону, мають чи не мають ЗМІ. Зверніться до експерта з медіа права, якщо у вас є сумніви щодо обмежень або особливого доступу, який ви можете запропонувати ЗМІ під час кризи. Також варто ще до кризи сформулювати принципи публічної інформації, яких ви дотримуетесь. Наприклад, CDC дотримуються певних стандартів оприлюднення інформації для громадськості безпосередньо або через ЗМІ. (див. рамку нижче).

Перша поправка: Батьки-засновники захищали вільну пресу, щоб вона могла виконувати свою важливу роль у нашій демократії. Преса служить народові, а не правителям.

Право ЗМІ отримувати новини: ЗМІ мають конституційне право отримувати новини з будь-якого джерела будь-якими законними способами. ЗМІ не мають конституційного права на особливий доступ. Вони мають право знати те, що має право знати громадськість. За законом ЗМІ не мають права на особливий доступ до місць злочинів, місць катастроф, поліцейських ділянок, лікарняних лабораторій та інших місць, постійно обмежених для громадськості. Доступ ЗМІ може бути обмежений, якщо він заважатиме законним діям правоохоронних органів. ЗМІ можуть мати доступ до того, що традиційно є доступним і відкритим для громадськості. Що це означає для ваших лікарень, в'язниць, залів суду, кімнат для зустрічей?

Принципи комунікації CDC щодо права громадськості на отримання інформації:

CDC надає доступ до своєчасної та точної інформації – через проактивні прес-релізи або у відповідь на конкретні запити – щоб громадськість, Конгрес та ЗМІ мали змогу оцінити та зрозуміти науково обґрунтовану інформацію та програми щодо охорони здоров'я.

- Остаточні звіти, інформація та рекомендації доступні в повному обсязі.
- Комунікація є відкритою й чесною та передає точну, науково обґрунтовану інформацію.
- Інформація не приховується єдиною заради того, щоб захистити CDC чи уряд від критики чи запитань.
- Інформація оприлюднюється відповідно до Закону про свободу інформації (FOIA).
- Застереження ґрунтуються на підтверджених наукових даних і надійних принципах досліджень поведінки та комунікації. Усі повідомлення, пов'язані з охороною здоров'я, завжди є науково обґрунтованими й точними. CDC виконує

угоди про ембарго відповідно до стандартів рецензованих періодичних видань наукових і медичних спільнот.

- У таргетованих повідомленнях, пов'язаних з охороною здоров'я, враховуються мовні та культурні особливості, а також суспільні норми конкретної аудиторії.

Що мене здивувало і розчарувало – це те, що не всі відразу зрозуміли, наскільки важливо спілкуватися з громадськістю. Громадськість має бути вашим партнером, і ви повинні переконати її поводитися тим єдиним чином, який гарантує їй безпеку. – Айван Вокс, доктор медицини, директор з питань охорони здоров'я, Вашингтон, округ Колумбія, про сибірку, 2001.

Стор. 44

Право ЗМІ на публікацію: щойно ЗМІ отримали інформацію, шансів обмежити її оприлюднення майже немає. Дуже важко запобігти публікації або заборонити її.

Допомога ЗМІ: ЗМІ мають право на доступ до того, на що має право громадськість, не більше. Якщо ви запрошуєте когось на приватну власність без дозволу власника, ви можете наразити себе на себе цивільну відповідальність.

Доступ службовців до ЗМІ: свобода слова захищена конституцією, якщо суспільна користь вагоміша за шкідливий вплив. Про порушення треба сповіщати. Проте службовець, можливо, має зважити на порядок субординації, перш ніж оприлюднити свою інформацію.

Право знати і потреба знати

Оприлюднюючи інформацію, виборні посадові особи й держслужбовці повинні враховувати, з одного боку, право громадськості на інформацію, а з іншого – потреби національної безпеки та право на приватне життя. Громадяни хочуть знати, як витрачаються їхні гроші та як використовуються ресурси. Вони мають «право знати» про діяльність уряду.

Право громадськості знати не є строго юридичною концепцією, яка підтримується Конституцією чи актом Конгресу. Натомість це концепція, яку пропагують чиновники в усіх гілках нашого уряду як правильний підхід до розкриття інформації, оскільки уряд залежить від підтримки тих, ким він керує.

Зберігання певної конфіденційної інформації в таємниці має першочергове значення для захисту та функціонування уряду. Концепція «необхідності знати» використовується, щоб зберігати конфіденційну інформацію в руках тих, чиї обов'язки вимагають її використання, і подалі від потенційних ворогів Сполучених Штатів (Holsinger, 1991).

Дефініції та процеси

Затримання — це тимчасове утримання особи; судна; літака; іншого транспортного засобу, тварини або речі. Тривалість і місце затримання визначає керівник CDC.

Ізоляція - це відокремлення особи або групи осіб від інших осіб, крім чергового медичного персоналу, таким чином, щоб запобігти поширенню інфекції. Така ізоляція діє на період заразності інфікованих осіб або тварин у такому місці та за таких умов, щоб запобігти або обмежити пряму чи непряму передачу збудника інфекції тим, хто сприйнятливий до нього, або тим, хто може передати його далі.

Карантин обмежує діяльність здорових людей або тварин, які можуть зазнати інфекційної хвороби, на період її заразності, щоб у разі інфікування запобігти передачі хвороби протягом інкубаційного періоду. Існує два види карантину:

Я знову думаю: треба визнати, що якщо інформації немає, якщо є інформаційний вакуум, він, швидше за все, буде заповнений спекуляціями та неправдивими твердженнями. Дуже важко спростувати такі твердження й замінити їх правдивими. Тому я вважаю, що швидкість є дуже важливою. Допустіть громадськість до процесу, покажіть їй, як збирається інформація. – Джон Агвунобі, доктор медицини, Директор охорони здоров'я штату Флорида, про сибірку, 2001.

Стор. 45

Абсолютний або повний карантин обмежує свободу пересування осіб, які можуть зазнати інфекційної хвороби, протягом періоду часу, не більшого ніж найдовший звичайний інкубаційний період цієї хвороби – таким чином, щоб запобігти контакту з особами, які не зазнали цієї хвороби.

Модифікований карантин – це вибіркове часткове обмеження свободи пересування контактних осіб, зазвичай на основі відомих або передбачуваних відмінностей у сприйнятливості, пов'язане з небезпекою передачі хвороби. Цей тип карантину призначений для таких особливих ситуацій, як ізоляція від школи, виняток для осіб, про яких відомо, що вони мають імунітет, обмеження для військовослужбовців тощо. Цей вид карантину включає **спостереження** та **сегрегацію**:

Спостереження за особою – це тимчасовий нагляд за кимось, хто зазнав чи міг зазнати інфекційної хвороби. Це практика ретельного медичного чи іншого нагляду за контактними особами, яка дозволяє швидко розпізнати інфекцію чи хворобу, але без обмеження їхнього пересування.

Наказ про спостереження — це повідомлення, надіслане особі, яка могла зазнати інфекційної хвороби, в якому йдеться про потенційне зараження, потребу в нагляді, зазначається уповноважений орган, який проводить спостереження, і надаються інструкції щодо дотримання для особи, яка перебуває під наглядом. Інструкції можуть містити інформацію про симптоми, дії у разі появи симптомів, до кого звертатися, якщо особа переїде, період спостереження, покарання за невиконання тощо.

Сегрегація — це відокремлення певної частини групи, осіб або домашніх тварин від інших для особливого розгляду, контролю або спостереження. Сегрегація включає переміщення сприйнятливих дітей до домівок імунних осіб або встановлення санітарного кордону (для захисту неінфікованих від інфікованих частин населення).

Cordon sanitaire — це санітарний кордон або лінія навколо карантинної зони, яка охороняється для запобігання поширенню хвороби шляхом обмеження проходу в зону або з неї.

Ці концепції можуть бути критичними в реагуванні на підозрювані або підтверджені великомасштабні біотерористичні інциденти. Щоб захистити здорових людей, які не зазнали контакту із збудником інфекції, необхідно розглянути питання щодо людей з активними випадками захворювання та щодо тих, хто може бути носієм збудника протягом інкубаційного періоду.

Реагування на загрозу громадському здоров'ю, вибір часу та рівень реагування залежатимуть від наступних аспектів спалаху захворювання:

- Кількість випадків і осіб, які можуть зазнати хвороби.
- Асоційовані захворювання та смерті від хвороби (серйозність хвороби).

Лідери повинні бути максимально точними щодо прогнозів, а якщо вже вони помиляються, нехай помилка буде в бік песимістичних оцінок. – Рудольф Джуліані, мер Нью-Йорка, 2001, у своїй книзі «Лідерство».

Стор. 46

- Легкість і швидкість поширення хвороби (деякі хвороби поширюються настільки легко й швидко, що ці заходи контролю можуть бути нерелевантними).
- Рівень переміщень в громаду та з неї (наскільки можливо ізолювати громаду).
- Ресурси, необхідні для відокремлення хворих або інфікованих від здорових.
- Ризик паніки в суспільстві.

Для тих, хто захворів, адекватною реакцією буде ізоляція (вдома або в місцях збору громади) і респіраторна ізоляція. За хворими потрібно спостерігати, щоб виявляти нові випадки та контролювати лікування.

Підтримання працездатності в умовах кризи

Люди, зайняті в реагуванні на кризу, як правило, надзвичайно віддані й думають про інших, а не про себе. Хоча як раз завдяки власній щирості вони й обрали собі цю роботу, вкрай важливо, щоб вони (а також ті, хто про них дбає) дуже уважно ставилися до *власного* фізичного та емоційного здоров'я.

Пам'ятайте, що ваше реагування на кризу – ваш час, ваша турбота – це вже ваш подарунок суспільству. І ви не могли б його подарувати, якби також були жертвою цієї кризи. Мало хто з нас має досвід, пов'язаний з масовими смертями або руйнуваннями. Працівники з реагування мають усвідомлювати й цінувати інтенсивність своїх і чужих емоцій.

І хоча під час операції з ліквідації кризи працівники дійсно роблять більше, ніж у людських силах, стрес, пов'язаний з цією роботою, бере своє. Вони втомлюються,

розгублюються, відчувають біль і страх. І як для них, так і для тих, кому вони намагаються допомогти, критично важливо усвідомлювати наслідки стресу та докладати зусиль для боротьби з ним.

Діяльність із зняття стресу не така складна й забирає не так багато часу, як може здаватися. 15-хвилинна прогулянка, дружня розмова, «відпочинок для мозку» – вечеря в кафе або похід у кіно, просто вправи на глибоке дихання – все це значно зменшує стрес.

Під час операції важливо їсти поживні продукти, уникати великої кількості кофеїну та алкоголю, займатися фізичними вправами, коли це можливо, і якомога більше спати.

Ресурси спікера — як запобігти перевтомі

Якщо інтерес ЗМІ дуже інтенсивний або тривалий — а під час кризи варто очікувати саме цього — залучайте також ваших речників. Перевтома породжує помилки. Старайтеся призначати інтерв'ю на час, коли ви відчуваєтеся найбільше свіжим (наприклад, не в кінці робочого дня). Підтримка з боку спеціаліста з громадської інформації теж здатна суттєво знизити стрес.

А що в реальності? Згідно з дослідженнями, після 24 годин без сну показники виконання роботи є еквівалентні таким, які були б, якби виконавець був дуже п'яним!

Ми провели з нашим відділом поліції багато тренінгів про важливість спілкування з громадськістю, про важливість роботи зі ЗМІ. Якщо ви не допомагаєте їм [ЗМІ] виконувати їхню роботу, вони ставитимуть під сумнів вашу, а це призведе до недовіри з боку громадськості, і все почне руйнуватися. – Дуглас Дункан, голова округу Монтгомері, штат Меріленд, про снайперську стрілянину, 2002 р.

Стор. 47

На ранніх етапах кризи вищому керівнику може знадобитися багато спілкуватися із ЗМІ (тут і стане в пригоді формат прес-конференції), особливо на рівні громади. Однак із розвитком кризи вищі керівники можуть давати вже не більше чотирьох окремих телевізійних інтерв'ю на день, плюс 2-3 телефонних інтерв'ю, якщо вони не надто складні. Однак і цей темп неможливо підтримувати день за днем, і директор організації або керівник операцій з реагування не може дозволити собі постійно давати інтерв'ю. Треба зберігати енергію для важливих моментів, коли громадськість прагне почути тих, хто приймає рішення. Якщо є можливість, нехай більш рутинні інтерв'ю дають керівники нижчого рівня або експерти з конкретних питань. Директор організації має бути «зарезервований» для виступів перед максимально великою аудиторією і для найважливіших моментів. Якщо ж він буде постійно усюди маячити, це може призвести до звинувачень у грі на публіку й в боротьбі за владу.

Так, ЗМІ хотіли б мати необмежений доступ до ексклюзивних особистих інтерв'ю. Але використовуйте свої активи розумно і «притримуйте» лідерів на час, коли вони справді потрібні.

Прийняття рішень було б легким, якби завжди йшлося про вибір між добром і злом або між правильним і неправильним. У реальному світі лідери мають приймати рішення... зазвичай між двома чи більше недосконалими варіантами. – Рудольф Джуліані, мер Нью-Йорка, 2001, у своїй книзі «Лідерство».

Стор. 48

Інструменти CERC: контрольний список лідера для підготовки до заходів

Пункти цього списку є ключовими для успішної кризової комунікації. Обговоріть їх з вашим спеціалістом з комунікації.

Я знаю, що:

- Громадська інформація та реакція ЗМІ критично важливі для нашого операційного успіху.
- Спікери (за темами) визначені та пройшли тренінги (емпатія, чесність, відданість).
- Кризовий комунікаційний план інтегрований у загальний операційний план.
- Наявність письмової процедури та домовленості щодо процедур допуску:
 - виконання цих процедур займає не більше 15 хвилин;
 - ці процедури забезпечують точність оприлюдненої інформації;
 - ці процедури перевірені під час навчань/тренінгів;
 - ці процедури дозволяють органам влади делегувати повноваження заради швидкості реагування.
- Контактна інформація (зокрема в неробочий час) для головних ЗМІ доступна всім, хто її потребує.
- Виділено достатньо персоналу та обладнання для цілодобової ЗМІ протягом 10 днів.
- Готова інформаційний номер телефону (гаряча лінія), оператори пройшли навчання.
- Наші партнери з реагування визначені, вони знають нашу роль у комунікації та наші очікування.
- Наші стейкхолдери визначені та знають, в який спосіб ми будемо з ними зв'язуватись.
- У нас є можливість провести національну прес-конференцію, якщо це необхідно.
- Ми можемо моніторити репортажі ЗМІ та громадські запити щодо чуток і реагувати на чутки в режимі реального часу.
- У нас є засоби комунікації із Стратегічними національними запасами.
- Наш план реагування на надзвичайні ситуації сповіщає директора з комунікації в першу хвилю дзвінків/дописів.
- Як важлива зацікавлена сторона, ми знаємо, що наші обрані посадовці захочуть повідомити виборцям про кризу, і ми маємо план, щоб забезпечити послідовне повідомлення громадськості.
- Ми можемо розміщувати на своєму сайті інформаційні матеріали для ЗМІ та громадськості не пізніше ніж за 45 хвилин після остаточного допуску.

- У нас є план підзвітності громадськості/ЗМІ щодо розподілу ресурсів під час і після кризи, наприклад веб-сторінка, де показано, куди спрямовуються кошти на реагування на стихійні лиха, і вона регулярно оновлюється.
- Ми можемо провести змістовну зустріч у мерії під час відновлення кризи.
- Усі потенційні керівники відділів або команди з питань надзвичайних ситуацій пройшли повну підготовку з комунікації з питань кризових і надзвичайних ситуацій і розуміють свою роль як спікерів.

Стор. 49

СЕРС: лідер під час кризи – перше повідомлення

6 елементів повідомлення в надзвичайній ситуації, які допоможуть побудувати довіру:

1. Виявити емпатію (я розумію, що вам боляче, тривожно, ви розгублені й налякані)
2. Роз'яснити факти (лише ПЕРЕВІРЕНІ факти; в чому не впевнені – пропустіть):

Хто

Що (дія)

Де

Коли

Чому

Як

3. Чого ми не знаємо:

4. Як ми шукаємо відповіді

5. Декларація відданості

6. До кого звертатися (якщо не все готово, цей пункт краще опустити)

За більш детальною інформацією звертатися

Наступний апдейт буде

Насамкінець, перевірте своє повідомлення на:

Позитивні рекомендації

Чесний / відкритий тон

Казати «ми», а не «я»

Обережніше з обіцянками на ранньому етапі (чи зможете ви їх виконати?)

Уникати жаргону

Уникати осуджень

Уникати жартів

Уникати надмірних припущень

Доставлено: Час Дата

Стор. 50

CERC: перші відповіді на запити ЗМІ

По телефону зі ЗМІ:

- «Ми щойно дізналися про ситуацію і наразі намагаємося отримати більш повну інформацію. Як я можу зв'язатися з вами, коли матиму більше інформації?»
- «Всі наші зусилля спрямовані на те, щоб взяти ситуацію під контроль, тому я не збираюся спекулювати щодо причини інциденту. Як я можу зв'язатися з вами, коли матиму більше інформації?»
- «Я не авторитет у цій темі. Я звернуся до ХХХХ, і він/вона негайно вам передзвонить».
- «Ми якраз готуємо заяву з цього приводу. Чи можу я надіслати вам її факсом приблизно через дві години?»
- «Ви можете переглянути додаткову інформацію на нашому сайті, і я повідомлю вам факсом/імейлом час наступного оновлення».

На місці інциденту або на зустрічі з пресою:

Відповідь на запити (ви маєте право надавати наступну інформацію)

Дата: _____

Час: _____

Затверджено: _____

Це надзвичайна ситуація, яка зараз розвивається, і я знаю, що вам – як і нам – потрібно отримати якомога більше інформації просто зараз. Я б дуже хотів мати змогу відповісти на всі ваші запитання вже. І поки ми працюємо над тим, щоб якомога швидше отримати відповіді на ваші запитання, я хочу розказати вам, що ми вже зараз можемо підтвердити:

- Приблизно о _____ (час) (короткий опис того, що сталося)
- Наразі ми не знаємо точного числа _____ (захворілих; тих, хто можуть бути інфіковані; поранених; загиблих тощо).
- У нас є система (план, процедура, операція) саме для таких надзвичайних ситуацій, і нам допомагає _____ (наприклад, поліція, ФБР, Центр з надзвичайних ситуацій), що є частиною цього плану.

Ситуація (вже / ще не) під контролем, і ми працюємо з (місцевими, на рівні штату, федеральними) органами влади, щоб (наприклад: стримати ситуацію, з'ясувати, як це сталося, визначити, які дії можуть знадобитися окремим людям і громаді, щоби запобігти повторенню цієї ситуації).

Ми продовжуватимемо збирати інформацію та надавати її вам якнайшвидше. Я повернуся до вас з оновленням за _____ (кількість часу, 2 години або менше). Щойно у нас буде більше підтвердженої інформації, ви її отримаєте. Ми просимо вас проявити терпіння під час реагування на цю надзвичайну ситуацію. **Для отримання додаткової інформації:**

Стор. 51

CERC: оцінка реагування зацікавлених сторін (стейкхолдерів)

Група стейкхолдерів

Важливість успіху комунікації в цьому інциденті (обведіть колом):

Мінімальна 1 2 3 4 5 Максимальна

За Проти Неоднозначно

Важливість цієї групи стейкхолдерів?

Ймовірна початкова реакція?

Що може викликати зміну позиції?

Ключові меседжі:

Ключові контакти:

Можливості для зворотного зв'язку:

Узгоджені стратегії інформування/залучення стейкхолдерів:

Продукти, що мають бути надані:

Оновлення контактів:

Дата, з ким, як:

Стор. 52

CERC: Чого очікують медіа в умовах кризи

Чого медіа очікують від вас і вашої організації? Ніхто не може задовольнити всі бажання ЗМІ. Тож запитайте їх, чого вони очікують.

- Вони очікують рівного доступу до інформації.
- Вони очікують, що ви чесно відповісте на їхні запитання.

- Вони очікують своєчасного оприлюднення інформації.
- Вони очікують, що ви швидко спростуєте чутки, інакше вони й надалі будуватимуть репортажі на базі припущень і спекуляцій.
- Вони очікують, що ви будете дотримуватися графіка спілкування з медіа.
- Вони очікують, що ваша організація надасть експертів у відповідних галузях, якщо ви хочете, щоби ЗМІ оприлюднювали офіційну позицію.
- Вони очікують, що ви їм передзвонюватимете.
- Вони очікують, що надана вами інформація є точною, або ви скажете, що інформація є попередньою та може змінитися.
- Вони очікують, що якщо ви не маєте відповіді, то так і скажете – і поясните, за допомогою яких процесів ви плануєте її отримати.
- Вони очікують послідовних повідомлень від вас і ваших партнерів з реагування.
- Вони очікують, що ви маєте певне розуміння того, як працює новинний бізнес.
- Вони очікують, що до них ставитимуться з повагою.
- Ви можете виправдати їхні очікування, якщо у вас є план комунікації й достатні ресурси, спрямовані на інформування суспільства та зв'язок із ЗМІ.