



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UKRAINE CRISIS
media center



Global Communities
Partners for Good

ЛАРА МУДРАК

ПОСІБНИК

ЯК ГРОМАДАМ ПРОТИСТОЯТИ ВИКЛИКАМ І УСПІШНО ДІЯТИ В ПЕРІОД КРИЗИ

КОМУНІКАЦІЯ | КРИЗА

DOBRE ПРАКТИКИ >>>

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ
| ЦЕ ДОБРЕ >>>

ПОСІБНИК

ЛАРА МУДРАК

КОМУНІКАЦІЯ І КРИЗА

ЯК ГРОМАДАМ ПРОТИСТОЯТИ ВИКЛИКАМ
І УСПІШНО ДІЯТИ В ПЕРІОД КРИЗИ

КИЇВ
2020 рік



ЗМІСТ

@Лара Мудрак

Посібник

КОМУНІКАЦІЯ І КРИЗА ЯК ГРОМАДАМ ПРОТИСТОЯТИ ВИКЛИКАМ І УСПІШНО ДІЯТИ В ПЕРІОД КРИЗИ

У посібнику використано напрацювання Програми USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність (DOBRE)», а також уривки з комунікаційних стратегій та кейсів громад-партнерів Програми DOBRE.

Програма USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE) – це п'ятирічна програма, що виконується міжнародною організацією Глобал Ком'юнітіз (Global Communities) та фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID). Програма спрямована на посилення місцевого самоврядування та створення кращих умов для розвитку ОТГ, підвищення рівня залученості громадян до прийняття рішень та забезпечення підзвітності та прозорості в громадському управлінні. До консорціуму виконавців Програми DOBRE, на чолі з Global Communities, входять: Український кризовий медіа-центр: SocialBoost; Фонд розвитку місцевої демократії (FSLD/FRDL), Малопольська школа державного управління при Краківському університеті економіки (MSAP/UEK), Польща; Національний Демократичний Інститут (NDI). Програма USAID DOBRE працює в 7 цільових областях: Дніпропетровській, Івано-Франківській, Харківській, Херсонській, Кіровоградській, Миколаївській та Тернопільській. Із червня 2020, Програма розпочала свою роботу ще в трьох областях: Запорізькій, Чернівецькій, та Чернігівській.

Цей посібник став можливим завдяки щирій підтримці американського народу, наданій через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). Посібник створено на замовлення ГО «Український Медіа-Центр». Зміст посібника є виключно відповідальністю автора та не обов'язково відображає точку зору USAID, уряду Сполучених Штатів Америки, Глобал Ком'юнітіз (Global Communities) та ГО «Український Медіа-Центр».

@Мудрак Л. М., автор, упорядник, текст, 2020

Передмова

Вступ

1. Закони і принципи комунікацій	9
2. Які кризи бувають у сучасному світі	17
3. Типи і види криз	21
4. Уміння переконувати – головна навичка лідера	27
5. Уміння чути і слухати під час кризи	31
6. Уміння керувати проблемами й комунікувати в хаосі подій	37
7. Як переконують, слухають і чують під час кризи різні типи людей	43
8. One voice в комунікаціях і його особлива роль під час кризи	49
9. Комунікаційна стратегія і комунікаційні плани	55
10. Правила комунікацій на початку кризи	67
11. Правила і потреби комунікацій під час розгортання тривалої та непрогнозованої кризи	73
12. Підготовка до виходу з кризи. Навички і потреби	79
13. Інструменти антикризових комунікацій: від заяви до інформаційної хвилі	83
14. Негативний та позитивний соціальний доказ і чому люди його наслідують	89
15. У минуле через загальну байдужість. Чому емоція важлива в побудові комунікацій майбутнього	95
16. Вічні правила комунікацій. Діалог та монолог	99
17. Посміхніться і напишіть свій антикризовий комунікаційний план для наступної кризи	105
Використана література та джерела	112
Подяки	112

ПЕРЕДМОВА

Багато написано і сказано про виклики, які глобальна пандемія принесла всьому світу в 2020 році. У результаті пандемії місцеві громади у всіх країнах стикаються з викликами в охороні здоров'я, підтримки місцевої економіки, дефіциту бюджету, недовіри до дій влади та дезінформації щодо ризиків, пов'язаних із зараженням вірусом COVID-19. Окрім загальних наслідків пандемії, громади в Україні продовжують стикатися зі своєрідними «кризами зростання» в процесі набуття нових повноважень та вибудовування ефективних систем управління.

Криза стає звичайним явищем у сучасному світі. Дослідники погоджуються, що це не остання загроза громадському здоров'ю, яку ми можемо побачити в найближчі часи. Пожежі, засухи та повені стають дедалі частішим явищем у результаті глобальної зміни клімату. Маючи змогу лише опосередковано впливати на ці глобальні явища, місцеве самоврядування залишається сам на сам на передовій у боротьбі з їхніми наслідками. Саме до голів громад та місцевих органів влади звертають свої погляди громадяни, шукаючи інформацію та захисту від наслідків цих криз. Зауважу, що місцева влада має можливість швидкої реакції та розуміє потреби в громаді. Реформа з децентралізації надала більше повноважень для реагування на наслідки місцевих, національних та глобальних криз і вирішення нагальних місцевих проблем.

Комунікації є однією з найважливіших складових ефективного управління і впровадження

будь-яких рішень. Чітка комунікаційна стратегія допоможе в кризовій ситуації в донесенні чіткого повідомлення. Стратегічні комунікації під час кризи створюють нові можливості для органів місцевого самоврядування. Під час кризи можна збільшити аудиторію своїх основних каналів комунікації, проявити своє лідерство в управлінні, винайти та спробувати новітні підходи в вирішенні важливих питань і побудувати більшу довіру в громаді.

Звертаю вашу увагу на ще одну особливість сучасного світу – це розширене й малоконтрольоване поле для комунікацій. Якщо органи влади не скористуються всіма можливостями для донесення сфокусованого стратегічного та злагодженого повідомлення, то цю прогалину заповнять інші. Соціальні медіа можуть стати як корисним інструментом загальної комунікаційної стратегії, так і платформою для поширення чуток та конспірологічних теорій.

Цей посібник допоможе лідерам місцевих громад зрозуміти важливість стратегічних комунікацій, надасть приклади ефективних стратегій і практичні поради щодо комунікацій під час кризи. Щиро сподіваюсь, що він допоможе громадам перетворити виклики 2020 року та кризи майбутнього на можливості й спонукатиме до подальшого розвитку!

ЮЛІЯ ЄСМУХАНОВА,
в. о. керівника Програми USAID DOBRE



ВСТУП

2020 рік був роком коронавірусу, президентських виборів у США та Білорусі, місцевих виборів в Україні. Це був рік, коли багато людей по всьому світу відчували себе безпомічними й великий Всесвіт звужився до домашнього простору із закриттям багатьох підприємств та бізнесів, мільйонами звільнених працівників, дистанційною роботою та освітою, з постійними зумами, чатами й віртуальними нарадами.

Це був рік, коли нам стало ще більше зрозуміло, що історичну логіку ніхто не скасовував. Адже якщо озирнутися назад, то побачимо, що від 90-х років минулого століття кризи одна за одною охоплювали світ, і сьогодні ми маємо геть іншу, нову реальність. Ми можемо це усвідомити, однак, чи здатні ми навчитися жити в цій новій реальності за створеними новими правилами?

Досвід минулих років свідчить, що жодну країну, як і жодне місто чи жодне село, не можна зробити хорошими для життя раз і назавжди.

Стабільний економічний розвиток не означає, що все буде чудово.

Стабільний розвиток – це коли кількість успішних років перевищує кількість невдалих. Так кажуть старші люди.

Молодь натомість каже, що світ – це потік інформації, і у ній немає хороших чи поганих сторін. У цьому світі немає кордонів чи обмежень.

Є лише ваше персональне вміння селекціонувати, відбирати й використовувати інформаційно-комунікаційні потоки. І знання про комунікації стає одним із головних у новій реальності нашого нового світу.

Як досвідчені старші мудреці, так і молоді інтелектуали погоджуються, що криза – це шанс. Шанс пізнати себе, шанс скористатися новими можливостями, шанс змінитися і шанс змінити. Кризи дають нові уроки. Особливо в комунікаціях.

Про них ми й поговоримо в нашій книзі.

«Цілі країни ніби відчували себе «морськими свинками». У глобальному соціальному експерименті. Що відбувається, коли всі працюють з дому і спілкуються лише на відстані? Що відбувається, коли школи та університети проводять заняття в Інтернеті? У спокійні часи уряди, підприємства і заклади освіти ніколи не пішли б на такі зміни. Але нині неспокійні часи... Ми постали перед вибором – національна ізоляція і водночас глобальна солідарність. Власне епідемія та економічна криза, яку вона потягла за собою, є глобальними проблемами. Їх ефективно вирішення можливе лише шляхом глобального співробітництва. Насамперед, аби перемогти вірус, нам потрібно обмінюватися інформацією в усьому світі. Це велика перевага людей над вірусом»

– так писав 29 березня 2020 року в інтерв'ю для газети Financial Times Ювал Ной Харарі, викладач Єврейського університету в Єрусалимі.

1

ЗАКОНИ І ПРИНЦИПИ КОМУНІКАЦІЙ

Комунікація сьогодні – це основа життєзабезпечення. І якщо 2020 рік став роком коронавірусу і карантину, і саме він нам довів, наскільки важливі онлайн-формати роботи та вміння працювати дистанційно. І ми самі пересвідчилися, наскільки «інформація переважає над вірусом», як писав Харарі.

Комунікація – це завжди взаємодія. Людей, сторін, громад, компаній, спільнот, організацій, країн та держав. Це обмін інформацією за допомогою мови, яка координує і керує значеннями.

Вислів «Хто володіє інформацією – той володіє світом» іще ніхто не скасовував. Навпаки. Саме зараз маємо суцільні ілюстрації підтвердження сутності цього вислову.

Останні десять років світ перебуває в перманентній кризі з важкими травмами, втратами, збитками й банкрутствами. Навіть найсильнішим країнам світу складно.

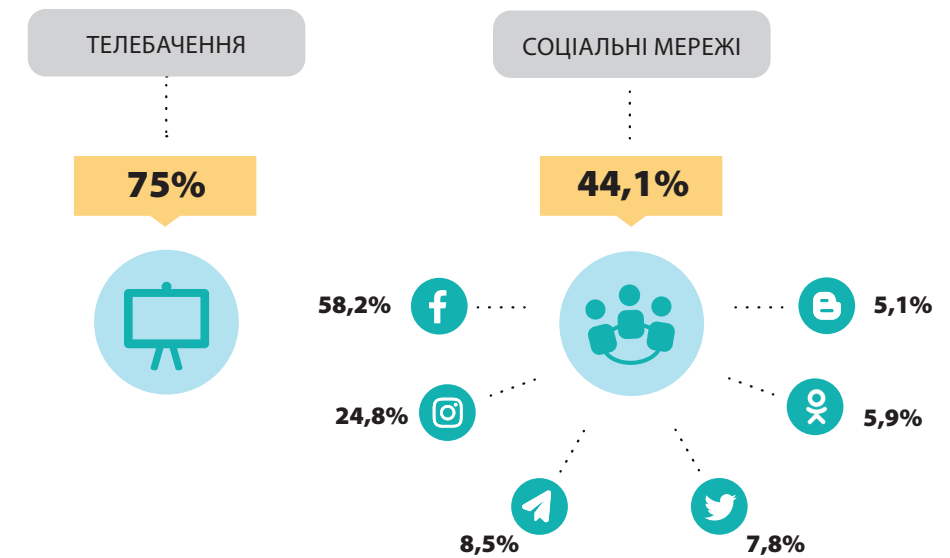
Населення Землі зросло майже на мільярд, кількість інформації збільшилася в сотні тисяч разів, і науковці заявляють, що ми живемо в нову епоху постмодернізму без правил, логіки та законів. І те, що було зрозуміло вчора, уже не працює сьогодні.

У серпні 2020 року, згідно з дослідженнями, пересічний українець дізнавався інформацію через ТБ (75%), із соціальних мереж (44,1%). Використовував Facebook (58,2%), Instagram (24,8%), Telegram (8,5%), Twitter (7,8). Під впливом війни з Росією різко скоротилася активність у російських мережах Однокласники (5,9%) та ВКонтакте (5,1%).

Усі використовують і дізнаються, але мало хто набуває нових важливих знань: вчиться цифрової грамотності, цифрової гігієни та цифрової безпеки.

Усе частіше у роботі ми використовуємо смартфони, а не комп'ютери, завантажуюмо десятки програм: якимись користуємося роками, якісь відкриваємо лише декілька разів і забуваємо про них.

ПОПУЛЯРНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ СЕРЕД ГРОМАДЯН УКРАЇНИ



ДАНИ СОЦІОЛОГІЧНОГО ОПИТУВАННЯ, ПРОВЕДЕНОГО ЦЕНТРОМ РАЗУМКОВА В СЕРПНІ 2020 РОКУ

Ми хронікуємо своє життя і робимо його публічним через Facebook, YouTube, Instagram, Twitter, TikTok і десятки інших. Ми обмінюємося фотографіями в Snapchat. Невпинно розповідаємо про своє життя друзям і тисячам незнайомців. Натомість у нас стало зовсім мало часу на прості й щирі діалоги в реальному житті, бо не відриваємося від екранів своїх смартфонів ані на вулиці, ані за сімейною вечерею.

Мало хто знає правила комунікацій, правила поширення інформації в цьому новому кризовому діджитальному світі. Їх неможливо досягнути, не розуміючи також психологію особистості, психологію мас, не опанувавши риторику, науку переконання (тобто біхевіористику, або поведінкову науку), маркетинг.

От без цього міксу наук зараз – нікуди. А ще треба додати соціальну психологію, поведінкову економіку та нейромаркетинг. І правильний та поміркований формат критичного мислення. Це зараз невід'ємна складова життя сучасного споживача. А хто ми, як не споживачі? Споживачі інформації.

Науку комунікацій я б вважала нині другою головною наукою у професійному житті. На перше місце поставте ті науки, які вам особисто й професійно важливіші. Мені, наприклад, треба ставити на перше місце політичні науки, з огляду на роботу й досвід. Я створювала в 2005–2010 рр. пресслужбу нового демократичного типу Президента України й п'ять років керувала нею. Цей формат роботи працює й донині. З 2010 року консультиую політиків та бізнес щодо піару (хоча ця наука, з моєї точки зору, відмирає) та комунікацій за системою «one voice» (єдиний голос). Саме систему «one voice» вважаю зараз найефективнішою.

Ми живемо в новому світі, але когнітивні процеси людини не змінилися. У нас один мозок (у багатьох ще й не дуже натренований для великого потоку інформації), ті самі органи сприйняття, ті самі емоції, що й у людини 200, 300 років тому. І що? А те, що вплинути на нас, переконати нас, захопити нашу увагу можна тими самими засобами, що й людину 200, 300 років тому. Змінився «транспорт» доставки й кількість інформації, але не змінилися ми. Ми лише трохи швидше читаємо і вправніше на комп'ютерах та смартфонах пишемо тексти.

АЛЕ Є ПРИНЦИПИ Й ЗАКОНИ КОМУНІКАЦІЙ, ЯКІ ЗАЛИШАЮТЬСЯ НЕЗМІННИМИ ТІ САМІ 200, 300 РОКІВ.

◆ **ПОПУЛЯРНІСТЬ.** Ми читаємо, слухаємо, переглядаємо те, що зараз найпопулярніше (лайки, перегляди, шері, відгуки, обговорення, тиражі). Це все впливає на нашу персональну увагу й інтерес. Та найважливіше – наш вибір, який і провокує нашу поведінку.

◆ **ІННОВАЦІЇ, НОВІ ІДЕЇ, ОНОВЛЕНИЙ ЗМІСТ.** Зверніть увагу, як історії про новий досвід, нові знання, нові враження набирають лайки та шері у вас на

FB-сторінці. Не кажучи вже про новий продукт, нову ініціативу чи новий фільм.

◆ **ЗРУЧНИЙ ТА ЗРОЗУМІЛИЙ СПОСІБ.** Що простіше, доказовіше, чіткіше, з фактами, фото, ілюстраціями, відео та емоціями ми пишемо, постимо, розміщуємо в медіа чи знімаємо в документальному кіно, то більше шансів бути побаченим, почутим, помітним. Головне – впливовим, навіть у своїй невеликій аудиторії.

Принципи якісних комунікацій, як у звичайний час, так і під час кризи, найкраще описав **доктор філософії, заслужений професор психології та маркетингу Університету штату Аризона, експерт у сфері впливу, переконання та ведення перемовин Роберт Чалдині** у своїй книзі «Психологія впливу. Переконуйте та досягайте впливу».

◆ **ВЗАЄМНІСТЬ.** «Ми почуваємося так, що маємо відповісти, маємо надати зворотну послугу у відповідь». Так трактує Роберт Чалдині. Я ж додам: ваш меседж (найголовніше, що ви хочете сказати) проникає у підсвідомість тих, кому він адресований насамперед. І що чіткіше ви визначили цільову аудиторію й точніше з нею говорите її ж мовою (тема окремої розмови далі), що краще сформулювали свій меседж, то більші шанси ось на цю взаємність. Навіть якщо вам і не відповіли вербально – головне, щоб ваш меседж запам'ятався. Реакції ж у всіх різні. Хтось прокоментує, а хтось згодом зробить так, як ви розповіли або закликали. А хтось промовчить, але подумає і запам'ятає.

◆ **АВТОРИТЕТ.** «Ми звертаємося до експертів, які можуть вказати нам правильний шлях». Згадайте відомих людей, і як ви прислухаєтеся до їхньої думки, і чому їх так часто залучають у рекламних кампаніях нових продуктів чи ідей, а ще частіше –

у політичних виборчих кампаніях. Згадайте лідерів громадської думки, відомих й авторитетних людей, на чю позицію так часто посилаються в соціальних інформаційних хвилях в медіапросуванні. І не тільки. У політичній системі роботи на президентському рівні існує окремий напрям: «робота з авторитетами нації» та «міжнародна діяльність із залучення до підтримки Президента авторитетів світу». Так само це працює на рівні громади чи на рівні команди – колективу в бізнесі.

◆ **ОБОВ'ЯЗКОВІСТЬ – ПОСЛІДОВНІСТЬ.** «Ми прагнемо діяти відповідно до своїх обов'язків та цінностей». Якщо ви маєте досвід будь-якої професійної діяльності – ви завжди на неї опиратиметесь. Але! Часто це приглушує чи «пригальмовує» вашу інтуїцію. А для переконання краще прислухатися до неї. Ті, хто брав участь у лідерських семінарах Інституту Аспен в Україні, знають, як важко відмовитися від професійної та експертної точки зору в семінарській дискусії й опиратися виключно на філософські тексти про цінності. Натомість для побудови гармонійного гарного суспільства це неодмінно потрібно робити. Так само й у донесенні меседжу в публічному полі: не можна все, що здається важливим, звалювати на інформаційного споживача. Спочатку треба сказати найголовніше – тобто ваш меседж, потім його чітко й зрозуміло роз'яснити цільовій аудиторії. І далі послідовно й беззастережно діяти так, як говорите. Якщо хочете, щоб почули ваш меседж, подумайте про свою цільову аудиторію – кому і що ви говоритимете. Треба розуміти, як вас сприймає той, хто вас слухає. Найпростіше попросити своїх рідних чи друзів подивитися – послухати вас. І запам'ятайте: кожен меседж потрібно повторити 20(!) разів на день. Не менше. Від сніданку з вашою родиною (їм теж важливо знати, за що ви вболіваєте) до зустрічей і нарад з вашою командою й усіма можливими шляхами з вашими громадами. Ключовий меседж мають повторювати всі учасники вашої робочої команди й пояснювати – роз'яснювати його громаді, у медіа, в соціальних мережах. Гарний меседж – це як постріл, короткий і влучний. Не більш ніж 7 слів.

◆ **ДЕФІЦИТ.** Роберт Чалдині пояснює: «що менше доступний ресурс, то більше ми його потребуємо». Для себе ми його розшифруємо саме інтересом людей до влади та її дій. Утім, в ширшому плані цей принцип в комунікації означає, що все, що є в обмеженому доступі, становить інтерес, і ви можете це використовувати в процесі комунікації зі світом. Ну якщо, звісно, цей дефіцит вам доступний і ви можете ним поділитися.

◆ **СИМПАТІЯ.** «Що сильнішу симпатію ми відчуваємо до людини, то сильніше хочеться відповісти їй "так"». Цей принцип ми часто несвідомо використовуємо в комунікації, навіть не замислюючись над цим. Але це саме так. І саме тому політики прагнуть сподобатися виборцям, актори – глядачам, співаки – слухачам, письменники – читачам й т. ін. й т. ін. Цей принцип діє в усьому публічному світі – від сказаного до написаного.

◆ **СОЦІАЛЬНИЙ ДОКАЗ.** «Ми зауважуємо, що роблять інші, щоб скоригувати свої вчинки». Я би сказала, що в комунікаціях – це один із головних принципів – мотиваторів. Принцип «соціального доказу» полягає в тому, що людина планує і діє так, як чинить більшість. Тепер подумайте про політичні виборчі кампанії і про те, чому ми часто пристаємо до більшості, чому обираємо фільми, які мають високий рейтинг і більше переглядів в IMDb, або готелі для відпочинку, у яких найбільше позитивних відгуків. На «соціальному доказі» базується і вся соціальна реклама: якщо висаджувати дерева, щоб поліпшити екологію, вийде велика кількість людей, ви ж точно не будете сидіти склавши руки. Саме «соціальний доказ» допоміг переконати весь світ носити маски, рукавички та мити руки, а ще більше – самоізолюватися (узагалі нонсенс для сучасних людей в епоху глобалізації) під час коронавірусу 2020 року. До речі, під час кризи «соціальний доказ» – головний рушій змін, а також і порятунку людей. Варто згадати Революцію Гідності 2014 року або Помаранчевий Майдан 2004 року, і стане відчутнішим принцип «соціального доказу» в масових комунікаціях.

2

**ЯКІ КРИЗИ
БУВАЮТЬ
У СУЧАСНОМУ
СВІТІ**

Вірю, що ви погоджуєтеся з тим, що світ зараз переживає глобальну трансформаційну кризу. Про це говорять усі розумні люди – від політиків до науковців, від професорів знаних університетів до експертів різних сфер та рівнів.

КРИЗА В ПОЛІТИЦІ СВІТОВОГО І ЛОКАЛЬНОГО РІВНІВ. На Давоському форумі 2019 року зафіксовано головний меседж: «Неусвідомлення того, що відбувається зараз зі світом та людьми, – глобальна проблема часу».

КРИЗА В ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ ТА В ЕКОНОМІЦІ ВСІХ КРАЇН. За даними Всесвітнього банку, наведеногими у звіті 2019 року під назвою «Невідома якість», 700 мільйонів людей сьогодні живуть на 2 долари на добу. Кожний 10-й не має доступу до чистої води.

КРИЗА У ЗВИЧНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ МОДЕЛЯХ. Часто доводиться чути й читати про те, що «сучасний ринковий капіталізм себе вичерпав» і людству необхідна нова система взаємин і координат. Не буду наводити купу цитат, але якщо ви погуглите, то знайдете вислови про кінець епохи капіталізму й Папи Римського Франциска, і президента Франції Еммануеля Макрона, і філософа, який працює у сфері політичної філософії, політичної теорії та історії сучасності, Михайла Мінакова.

СВІТ ПІД ТИСКОМ КРИЗ ЗМІНИВСЯ. У світі наразі спостерігається хвиля війн, воєнних локальних конфліктів, масових протестів, кольорових революцій, політичних криз, торговельних та валютних війн. Старі моделі взаємодії та управління уже не працюють. Очевидно, що людство поки не дуже добре справляється з усіма цими кризами.

Леді «невизначеність» стала головною в нашому сучасному житті. За таких умов міжнародні лідери, керівники глобальних корпорацій, президенти країн та й лідери громад продовжують керувати людьми, ресурсами і навіть пробують створювати стратегії та плани розвитку.

Я люблю своєрідний рецепт відомого французького **рекламіста Жака Сегела**. Він провів півтори тисячі рекламних і 20 президентських (19 із них виграв!) кампаній, за що дістав нікнейм «творець президентів». Він автор багатьох світових брендів і 26 підручників із реклами та комунікацій, віцепрезидент рекламно-комунікаційного холдингу Navas, четвертого за розмірами у світі. Інтелектуали вважають його візіонером і стратегом. Так от, він вважає, що «людство зараз перебуває наприкінці певного історичного циклу. Між минулим і майбутнім світом, який уже розпочався. Ми живемо в епоху третьої всесвітньої революції».

Перша була торговельною, коли англійці в XIX ст. створили флот і почали досліджувати континенти.

Друга – це індустріальна революція XX ст. Третя – це цифрова революція. Вона змінила характер часу. Час прискорюється. Усе відбувається миттєво. Політичні й управлінські процеси, що колись тривали десятиліття, зараз пролітають миттєво».

Проте особистість здатна перемогти невизначеність, здолати тотальний період криз і стати лідером. І немає жодної різниці, де саме особистість реалізовується: чи це рівень країн – лідерів світу, чи громад, які щойно створені в Україні. Вимоги до лідерів завжди однакові й високі.

Тому кризи кризами, а роль особистості в історії надзвичайно велика.

**ТОМУ КРИЗИ КРИЗАМИ,
А РОЛЬ ОСОБИСТОСТІ В ІСТОРІЇ
НАДЗВИЧАЙНО ВЕЛИКА**

3

ТИПИ
І ВИДИ КРИЗ

Одна криза не схожа на іншу, і шукати між ними подібних рис – невдячна справа. Є багато типологій криз. Для їх систематизації я використаю типологію **кандидата економічних наук Київського національного університету (далі – КНУ) ім. Тараса Шевченка Павла Кухти.**

«КРИЗИ, ЇХ ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ»

Науковець зазначає, що криза так само потрібна системі, що розвивається, як і стабільний стан. Кризу слід розглядати як переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому витку змін.

«Будь-яка система має дві тенденції свого існування:

– **ФУНКЦІОНУВАННЯ** – підтримка, збереження функцій, що визначають цілісність системи;

– **РОЗВИТОК** – набуття нової якості, що змінює стабільність та умови функціонування системи.

Кризи відображають не тільки протиріччя функціонування та розвитку, а й здатні виникати у самих процесах функціонування. Також кризи не обов'язково є руйнівними – вони можуть протікати з різною мірою гостроти.

Якщо є типологія та розуміння характеру кризи, з'являються можливості зниження її гостроти, скорочення часу та забезпечення менш болісного протікання».

Кризи класифікують шляхом розподілення і групування за сутністю та характерними ідентифікаційними ознаками різних можливих кризових станів системи. Необхідність у детальній класифікації криз пов'язана з диверсифікацією засобів та способів управління ними.

«РОЗРІЗНЯЮТЬ ТАКІ ВИДИ КРИЗ ЗА ВІДПОВІДНИМИ ОЗНАКАМИ ЇХ КЛАСИФІКАЦІЇ:

◆ **ЗА МАСШТАБАМИ ПРОЯВУ:** загальні кризи – охоплюють усю систему та локальні – охоплюють лише її частину;

◆ **ЗА ПРОБЛЕМАТИКОЮ:** макро- і мікрокризи. Макрокризи – масштабної проблематики й обсягів, мікрокризи охоплюють лише окрему проблему чи невелику їх групу (мікрокриза здатна викликати ланцюгову реакцію, поширитися на всю систему та призвести до макрокризи);

◆ **ЗА ПРИЧИНОЮ ВИНИКНЕННЯ:** природні, політичні, фінансові, економічні, суспільні та екологічні кризи;

◆ **ЗА СТРУКТУРОЮ ВІДНОСИН У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ** й диференціації проблематики її розвитку виділяють окремі групи економічних, соціальних, організаційних, психологічних, технологічних та інших криз. Наприклад, у складі економічних криз виділяють фінансові – кризи грошового вираження економічних процесів (як варіант, фінансово-грошових можливостей певної системи). Соціальні кризи виникають при загостренні протиріч або зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень. Соціальні кризи найчастіше є продовженням і доповненням криз економічних, хоча можуть виникати й самі по собі. **ПОЛІТИЧНІ КРИЗИ** (складовими елементами яких є, зокрема, втрата довіри й авторитету апарату управління, розкол у партіях: **ІДЕОЛОГІЧНА КРИЗА** – руйнація принципів, підвалин, моральності, зростання злочинності: криза реалізації інтересів різних соціальних груп та класів тощо), як правило, торкаються всіх сторін розвитку суспільства і з часом трансформуються в кризи економічні. Непомірна бюрократизація часто є проявом організаційної кризи».

Українці можуть давати майстер-класи з подолання різних криз за всі роки незалежності. І ми чудово знаємо, як гострі політичні кризи тісно пов'язані з економічними, соціальними й далі з **ПСИХОЛОГІЧНИМИ КРИЗАМИ**. Стрес, депресія, розпач, драми, втрати – усе це неодноразово за минулі 30 років проходила наша держава. Кризи національного рівня мають масовий характер. І завжди відображаються на кожному з нас:

викликають почуття непевності, паніки, страху за майбутнє, незадоволеність роботою, правовою незахищеністю і втрату часу для особистого розвитку.

Існують також **ТЕХНОЛОГІЧНІ КРИЗИ**. Вони виникають як кризи нових технологічних ідей в умовах, коли нагальною є потреба в нових технологіях. Це може бути криза технологічної несумісності виробів, криза відторгнення нових технологічних рішень тощо. Такі кризи можуть виглядати як кризи науково-технічного прогресу.

СТРУКТУРНА КРИЗА є порушенням закону пропорційного розвитку суспільного виробництва.

Павло Кухта радить поділяти кризи на **ПЕРЕДБАЧУВАНІ (закономірні) й НЕСПОДІВАНІ**. «Передбачувані кризи настають як етап розвитку системи, вони можуть прогнозуватися, оскільки викликаються об'єктивними причинами, самою природою соціально-економічної системи.

Несподівані кризи (зумовлені суб'єктивними причинами) є результатом, наприклад, помилок в управлінні, катастрофічних природних явищ, економічної залежності тощо. Існують також кризи явні – протікають помітно й легко виявляються та приховані – чим і зумовлена небезпечність таких криз».

ЗОВНІШНІ ПРИЧИНИ КРИЗ пов'язані з тенденціями та стратегією розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні.

ВНУТРІШНІ ПРИЧИНИ КРИЗ – із ризикованістю стратегій маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою.

Наслідки кризи залежать від ефективності антикризового управління, що може або пом'якшувати, або загострювати кризу.

Виділяють такі можливі позитивні й негативні наслідки кризи:

- 1) оновлення, оздоровлення, перебудова соціально-економічної системи або її руйнування, виникнення нової кризи;
- 2) загострення або послаблення кризи;
- 3) різкі зміни в системі;
- 4) довгострокові, короткострокові, якісні, кількісні зміни (або разом);
- 5) незворотні або зворотні зміни.

Отже, наслідком кризи може бути як відновлення системи, так і руйнування її, як розв'язання накопичених протиріч, так і виникнення нової кризи.

Вихід із кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками. Не можна виключати перехід у стан нової кризи (навіть іще більш глибокої та тривалої). Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція. Існує можливість консервації кризових ситуацій на доволі тривалий період (найчастіше це зумовлено певними політичними причинами). Тому прийняття рішень антикризового характеру вкрай відповідальне для лідера будь-якого рівня.

Власне, будь-яке управління частково має бути антикризовим, а система повинна бути пристосована до тривалого існування з можливостями адаптації до змін, навіть якщо вони відбуваються постійно. Ефективність антикризового менеджменту залежить від професіоналізму й мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння передумов виникнення кризи та її можливих наслідків, а також відповідальності керівників.

КРИЗА – ЦЕ ПЕВНИЙ ЕТАП ЖИТТЯ І РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ДЛЯ ЇЇ ПОДАЛЬШОЇ ЯКІСНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.

Як показує досвід, кризи можна передбачити, очікувати, а за бажання й викликати: кризи можна прискорювати, випереджати, відсувати, тобто кризові процеси певною мірою можуть бути керованими: також до криз можна й необхідно готуватися.

Хочете ви чи ні, але кризовий менеджмент зараз так само важливий, як і стратегічний чи операційний менеджмент. Вчитися, як діяти у кризових ситуаціях, чи ні, вирішувати вам самотійно. Але, безперечно, краще вчитися. «Якщо ви зараз не будете вчитися й перевчатися упродовж всього життя, ви залишитеся на узбіччі життя» – звучить як меседж для сучасних лідерів. І безперечно, для лідерів одна з найважливіших наук – це наука переконання.

4

**УМІННЯ
ПЕРЕКОНУВАТИ –
ГОЛОВНА НАВИЧКА
ЛІДЕРА**

Уміння переконувати – це ціле мистецтво. Про це написано сотні, якщо не більше, книжок і підручників. Цього вчать у поважних університетах та бізнес-школах.

З усього загалу навчальної літератури я би радила **Роберта Чалдині, його книгу «Психологія впливу. Переконуйте та досягайте успіху».**

Він подає близько 60 стратегій переконання: від взаємності до авторитету, популярності, цитованості та емпатії, соціальної відповідальності та посмішки, лояльності та правильного вибору слів. Це все працює на переконання.

Однак спочатку, зважаючи на тему нашої розмови, ми поговоримо про страх. Він переконує чи паралізує? Як страх працює під час кризи і як має поводитися лідер у цей час.

Я багато разів чула цю цитату: «Хочу висловити своє глибоке переконання у тому, що єдине, чого нам справді потрібно боятися, – це наш власний страх... який паралізує необхідні зусилля, щоб відступ перетворити на наступ». Так сказав Президент США Франклін Рузвельт, звертаючись до американців у часи великої депресії. Цю цитату люблять згадувати політики, журналісти, психологи та вчителі. У ній багато сутності.

Очевидно, що в ситуаціях, які викликають страх, люди прагнуть усунути небезпечну загрозу. Це загальне правило. Та є одне «але». Коли повідомлення, яке викликає страх, є загрозливим, проте людина не отримала чітких, конкретних та ефективних методик усунення небезпеки, вона може вирішити «заблокувати» таке повідомлення або взагалі заперечити його існування. Унаслідок цього страх може справді паралізувати людину. Таких прикладів під час пандемії в кожній громаді можна було знайти чимало.

Повідомлення, які викликають страх, треба супроводжувати рекомендаціями щодо того, як усунути небезпеку. І що чіткішим буде план подолання страху, який запропонує лідер для своєї громади, то більшим буде шанс, що кожен почує, і страх не заблокує сприйняття, а навпаки, спонукатиме до мобілізації до дій.

Ось два приклади звернень лідерів Тернопільської області та Вознесенської громади Миколаївської області.

В обох прикладах місцеві лідери пояснюють, яких заходів вживають першочергово для подолання кризи коронавірусу, з яких джерел беруть кошти для медицини, хто і за що відповідає, які кроки планують робити далі. Головні меседжі посилюються друкованим текстом у відеозверненнях. І головне – лідери дякують усім: і членам команди, і медикам, і громадянам.

Керівники громад Одещини, Дніпропетровщини, Київщини мені розповідали, що найважче було на початку карантину переконати людей дотримуватися посиленних заходів особистого захисту: маски, рукавички, дезінфектори. І всі погоджувалися: найкраще працюють роз'яснення чітко по пунктах, які поширювали в усіх публічних місцях – від магазинів до громадського транспорту.

Улітку 2020 року я почала колекціонувати публічні заклики «мити руки». Знаєте, який наразі викликає найбільше симпатій? Його було розвішено на всіх заправах однієї великої мережі пального. Табличка з дев'ятьма детальними малюнками, як мити руки, під слова з пісні: «раз-два-три-калина, чорнява дівчина...».

Конкретна інформація, яка має для людини певне особисте значення, здатна не лише переконати людину не вдаватися до небезпечних учинків, а й серйозно вплинути на кількість правопорушень чи кількість заражених вірусом. Посилена втричі комунікація щодо шансів заразитися під час традиційних Великодніх святкуванняв таки дала змогу уникнути великої хвилі хворих. Але щойно комунікації послабилися і «почалися весілля» в липні та серпні 2020 року, крива захворювань на коронавірус різко поповзла вгору.



1. Голова Тербовлянської громади Сергій Поперечний розповів у відеозверненнях про кроки з підготовки до можливої епідемії, які зроблені за 10 днів – <https://cutt.ly/pgrIX20>



2. Систематично з новинами щодо карантину виходить до громади голова Вознесенської ОТГ (до листопада 2020 р.) Віталій Луков – <https://cutt.ly/BarlNVH>



5

**УМІННЯ ЧУТИ
І СЛУХАТИ
ПІД ЧАС КРИЗИ**

Уміння чути варто поставити в необхідні скіли (навички) сучасного лідера. І не тому, що інформаційний шум зараз найгаласливіший за всю історію існування людства. І не тому, що ми розучилися чути, а епоха споживацтва – індивідуалізму – егоїзму сутнісно цьому сприяла. І мабуть, не тому, що відкриття кордонів і знання різних мов таки дедалі більше перетворюють нас на глобалістів та космополітів. Хоча все це і має неабияке значення, але основним фактором, який вплинув на погіршення нашої навички «чути», став ритм сучасного життя. Час – божественна категорія. Цей вислів мені «подарував» на семінарі Інституту Аспен «Відповідальне лідерство» мій однокласник, одеський художник Костянтин Скопцов. Розуміння, що час – найдорожча й найважливіша категорія і що він надзвичайно сильно керує нами. Його невблаганна швидкість і намагання підлаштуватися під нього забирають у нас багато чого цінного. У тому числі вміння «чути», бо нам першочергово потрібно виконати свої цілі й задачі. А конкуренція просто шалена.

Трохи, зовсім трохи теорії.

«Слухати» і «чути» – два близьких, але, по суті, різних умінь.

УМІННЯ СЛУХАТИ – передусім вміння слухати так, аби співрозмовник хотів вам щось розповісти, говорив з вами відкрито і з задоволенням. А **УМІННЯ ЧУТИ** – це вміння чути саме співрозмовника, а не свої міркування з приводу сказаного ним. Чути саме те, що сказано, суть сказаного.

ЧУТИ – це процес, у ході якого ми прагнемо зрозуміти і запам'ятати почуте. Це процес, за якого людина відбирає з усіх зовнішніх звуків саме ті, що відповідають її потребам та інтересам.

Дуже часто на конференціях та форумах я спостерігаю таку картину. Першу годину аудиторія зосереджено слухає промовців. Далі увагу аудиторії тримати все важче й важче. Слухачі втикаються у свої гаджети, й лише емоції зі сцени або якісь цікаві ролики здатні відволікти їх від смартфонів та планшетів. Науковці

давно говорять про такі зміни навичок «слухати» та «чути». І радять, якщо ви все-таки зацікавлені зберегти ці важливі навички, то потрібно повернутися до методики конспектування ручкою у блокнот важливих цитат, які ви почули.

СЛУХАТИ І ЧУТИ – важлива складова комунікації.

Стиль слухання визначається психотипом оповідача.

ДІЛОВЕ СЛУХАННЯ – це переважно фіксація інформації і повтор основних смислових пунктів. Особисте слухання більш різноманітне. Іноді це взаємодопомога зі співпереживанням. Іноді – прямий діалог, що передбачає обмін яскравими емоціями, жартами й підколами.

За будь-яких типів слухання найважливішою є увага до співрозмовника, увага до того, що він говорить. У спілкуванні вміння слухати, занурюючись у думки й почуття співрозмовника, підтримуючи хід його думок і поділяючи його почуття, набагато важливіше, ніж вміння говорити яскраво і цікаво.

Якщо ви упродовж розмови зацікавлено мовчали, зрідка ставлячи уточнювальні запитання і повторюючи вголос думки співрозмовника, щоб краще їх зрозуміти, то будьте впевнені – у співрозмовника залишаться якнайкращі враження від вашої розмови.

Важливим моментом якісного слухання є підлаштування під співрозмовника – жестами, виразом обличчя та очей, темпом мовлення, промовлянням слів, які він вживає, акцентуванням, що ви поділяєте його цінності, навіть ритмом дихання. Це все створює відчуття «ми разом, ми свої» і сприяє встановленню контакту у спілкуванні.

Уміння і звичка відчувати співрозмовника, «бути з ним на одній хвилі» допомагають відразу ж встановити між вами атмосферу довіри, налаштувати до себе людину, дають максимально можливе відчуття того, що відчуває співрозмовник, що йому можна зараз сказати, а що буде недоречним.

Багато хто з людей уникають у спілкуванні дивитися у вічі співрозмовникові. Потрібно вчитися частіше дивитися в очі, але ще важливіше – дивитися доброзичливо, з теплою підтримкою. У 2010–2012 рр. у Дипломатичній академії України нас вчили підтримувати контакт очима зі співрозмовником. Саме так зароджуються ваші перемоги в перемовинах.

Звідти і мої знання про конфліктогени. Це категоричні негативні оцінки й заперечення, докори і звинувачення, скарги і виправдання, як і в цілому спілкування в колі негативних тем. Це завжди стоїть на перешкоді якісному спілкуванню.

Хвиля доброзичливого «так» усередині вас зробить ваше слухання одночасно і продуктивним, і приємним: співрозмовник буде впевнений, що ви його чуєте і розумієте, водночас ви і справді почули все добре, що він хотів сказати.

Вправні співрозмовники, слухаючи, внутрішньо повторюють основні думки співрозмовника. Ця техніка відома як внутрішній та зовнішній перекладач і допомагає співрозмовникам краще чути одне одного й узгоджувати свої позиції.

Неважливо, з якого прийому розпочинати тренувати навички слухання – все, що ви опануєте, неодмінно виявиться корисним. Свого часу я практикувала чергування активного слухання за жіночим та чоловічим типом. Чоловіче слухання орієнтоване переважно на розум та логіку. Його ще називають рефлексивним слуханням. Активне слухання за жіночим типом орієнтоване на почуття від серця до серця. Це емпатичне слухання. Дуже раджу навчитися обох цих навичок.

Уміння слухати і чути – особливо важливі під час кризи. Коли здійснюється галас й охоплює паніка, у вирі загострених емоцій перед лідером постає завдання – почути найважливіше, найбільше потурбуватися про найменш захищених, передусім вислухати постраждалих і не втратити контролю над ситуацією. Що

більше системності закладає лідер у свою роботу, то легше йому почути і бути почутим. Лідери місцевих територіальних громад добре знають, що лише щоденне спілкування і щоденний відвертий діалог із мешканцями громади допоможуть побачити реальну картину дій. Тобто ти бачиш, де критика справедлива і скарга доречна, де жаліються щиро, а де за звичкою. Тож і пріоритети роботи шліфуються набагато швидше, якщо чути голос громади. Лише треба це вміти.

6

**УМІННЯ КЕРУВАТИ
ПРОБЛЕМАМИ
Й КОМУНІКУВАТИ
В ХАОСІ ПОДІЙ**

Сучасна активна людина не любить невизначеності. **Український філософ, професор кафедри теоретичної та практичної філософії КНУ ім. Тараса Шевченка Андрій Баумейстер** зазначає: «Невизначеність не дає змоги ухвалювати зважені рішення. Коли ми не розуміємо, що далі, то втрачаємо можливість прораховувати наслідки своїх дій. Закрадаються невпевненість і страх. Виникає обтяжливе відчуття несвободи. Доросла людина вмє йти на ризик. Та що робити, якщо його неможливо прорахувати?» (**часопис Forbes, Україна, вересень 2020 р.**).

Науковець радить звертатися до стародавніх духовних практик. Коротко переповім його поради, бо для комунікацій під час кризи вони неабияк важливі.

◆ **ВИКОНАННЯ ДЕРЖАВНИХ ТА СІМЕЙНИХ ОБОВ'ЯЗКІВ.** «Той, хто служить, вільний від будь-яких очікувань. Виконуй свій обов'язок, а решта додасться». *Конфуціанство*. Гарний принцип, і навіть за кризових часів.

◆ **ПЕРЕЖИВАТИ СИТУАЦІЮ ТУТ І ЗАРАЗ.** *Даосизм*. Коли зосереджуєшся на поточному моменті, дійсно, легше переживати негаразди, спокійніше дивитися вперед на короткий відрізок життя, легше озиратися назад. Почуваєшся спокійнішим, стаєш розсудливішим. Мої викладачі в бізнес-школі з першого дня карантину радили переглянути всі свої плани й зосередитися лише на найближчих – на місяць-два наперед. Але так не може тривати вічно, й цілі та плани на майбутнє, на 3–5 років я не хочу нікуди викидати.

◆ **КЕРУВАТИ СИЛЬНИМИ БАЖАННЯМИ ТА ПРИСТРАСТЯМИ.** Адже вони посилюють переживання і страх. Це вже *буддизм*. Для політики й бізнесу, та й

для мистецтва такий «пісний» підхід малоефективний. Лише на початку кризи можна згадати про нього, й він принесе вам користь.

◆ **У КОЖНІЙ ПРАКТИЧНІЙ СИТУАЦІЇ ЧІТКО ВИРІЗНЯТИ ТЕ, ЩО ПЕРЕБУВАЄ У ТВОЇЙ ВЛАДІ, І ТЕ, ЩО ВІД ТЕБЕ НЕ ЗАЛЕЖИТЬ.** *Класичний стоїцизм*. Ми можемо (якщо можемо) контролювати себе і вкрай рідко – зовнішні обставини. «Концентруватися на тих параметрах нашого життєвого рівня, над якими у нас є влада», – радить сучасний американський біолог і філософ Массімо Пільюччі у своїй книзі «Як бути стоїком. Антична філософія і сучасне життя». Стоїцизм – дуже давня філософія, яка вчить, як сприймати реальність, відноситись до життєвих труднощів, сприймати критику, керувати гнівом, ставитися до смерті – власної і своїх близьких.

◆ **БАЧИТИ СВІТЛО НАВІТЬ У ТЕМРЯВІ.** Завжди шукати світлу сторону ситуації, навіть у тяжкі темні часи. Біль, поразка, невизначеність завдають болю. Та якщо навчитися керувати цим болем, то почуватиметеся гордим. Важливіше не те, що сталося, а те, як ти на це відреагував. «Хоч би як погано тобі не було, може бути ще гірше». Цей принцип дієвий навіть у часи кризи.

◆ **ВЧИТИСЯ ВОЛОДІТИ СОБОЮ І ПРИЙМАТИ БУДЬ-ЯКІ НАСЛІДКИ СВОЇХ ДІЙ.** Світ мінливий. І кризи, найімовірніше, не завершаться просто завтра. Крім того, час так прискорюється, що перемоги й успіхи вкрай нетривалі. Як кажуть, сьогодні ти – зірка, завтра ти – дірка. Тому треба бути готовими до будь-чого й обов'язково за будь-яких обставин іти далі.

Якщо говорити про принципи керування проблемами й комунікаціями під час кризи, то я виступаю набір кризових комунікацій, що його зібрала під час Міжнародної онлайн-конференції «Громади в умовах карантину: український та закордонний досвід». Вона відбулася в межах Програми USAID DOBRE ще на початку світового карантину, запровадженого через коронавірус, 26 березня 2020 року. <http://decentralization.uacr.org/quarantine>



Висновки та поради учасників із різних країн світу були такими чіткими, яскравими, вразливими, що є ефективними понині.

1. Звести до мінімуму ймовірні негативні наслідки.
2. Максимально проявляти емпатію до інших людей.
3. У системному інформуванні говорити правду, говорити коротко і швидко.
4. Підтримувати своїми діями довіру оточення.
5. Пояснювати, що можна зробити в кризовий період окремо кожній людині, окремо кожній громаді.
6. Повідомити людям, коли керівник виходить на щоденний онлайн-зв'язок із громадою, і цей час не змінювати.
7. Щодня звітувати перед громадою (колективом, командою), не приховувати й відкрито говорити про помилки та невдачі.
8. Скласти план дій на короткий термін, оскільки ситуація може постійно змінюватися.
9. Розробити політику роботи команди дистанційно онлайн.
10. Спланувати стратегію мінімізації ресурсів. Визначити, яких працівників буде звільнено, і повідомити їм про це, які працюватимуть дистанційно, а які мають бути в офісі.
11. Скласти список кроків, які можна делегувати на самостійне виконання громаді, й узгодити їх із людьми. Громадське обговорення можна провести онлайн.
12. Посилити комунікацію (Google Drive, Google Docs, Google Calendar краще опанувати всім працівникам, а не лише топменеджменту).

Поради про комунікаційний менеджмент у кризовий час висловлювали всі учасники конференції. Додам іще кілька авторських порад.

«Криза – це час, коли дуже добре видно лідерство. І бачимо це завдяки відлагодженим комунікаціям. Ми спробували використати цей час для онлайн-навчання громади міста. Проводили вебсемінари і вебтренінги із самоврядування. Створили вебсторінку, де збирали всі інструменти та поради від мешканців міста для онлайн-освіти» **(Яніс Вілтініс, мер міста Лієпая, Латвія).**

«Ми одразу взялися за прогнози наслідків пандемії для місцевих бюджетів. Комунікували з усіма містами – членами асоціації. Створили антикризовий штаб із напрацювання ініціатив, формування субвенцій на вторинну та первинну медицину, оскільки було зрозуміло, що це головна лінія фронту в боротьбі з пандемією. Напрацювали зразки рішень для муніципалітетів щодо підтримки малого та середнього бізнесу. Тому що це друга лінія фронту, і нам це теж було зрозуміло. Ми одразу запропонували зміни у видатки на освіту, зокрема збільшили видатки на дистанційну освіту. Домовилися про щотижневі вебінари із центральною державною владою. Вчилися і комунікували. Комунікували і вчилися один в одного» **(Олександр Слобожан, виконавчий директор Асоціації міст України).**

Є шість правил, які ви найперше маєте згадати на початку кризи, особливо тоді, коли хвиля паніки та хаосу наростає.

- 1 ЛЮДИ.** Вони потребують вашого захисту й співчуття. Щохвилини думайте, як це зробити, й робіть це.
- 2 ВАША КОМАНДА.** Потрібна повна мобілізація всіх ваших зусиль, і робота, бодай перші дні, 24/7. Але пам'ятайте, що ваша команда – це люди, «які теж потребують вашого захисту і співчуття».
- 3 ЧЕСНІСТЬ ТА ВІДВЕРТІСТЬ.** Якщо щось не вдається, одразу повідомляйте про це громаді. Але кажіть, що спробуєте знову й знову, і прагніть цього.
- 4 ВІДДАНІСТЬ СПРАВІ.** Ви лідер. У вас такий вибір.
- 5 ПРАЦЮЙТЕ У РЕЖИМІ НОНСТОП /БЕЗПЕРЕРВНО/** упродовж усієї кризи, до самого її завершення.
- 6 ВИСНОВКИ З КРИЗИ.** З кожного етапу та моменту. Особливо – з допущених помилок.

7

**ЯК ПЕРЕКОНУЮТЬ,
СЛУХАЮТЬ І ЧУЮТЬ
ПІД ЧАС КРИЗИ
РІЗНІ ТИПИ ЛЮДЕЙ**

«Мене не чують!»
«Мене не почули!»
«Мене неправильно зрозуміли!»

Такі слова мені, як фахівцю з комунікацій, доводилося неодноразово чути і від президента, і від міністрів, віцепрем'єрів, депутатів та голів громад. Без виключення – від усіх.

Іноді лідери шукають помилки у своїх виступах, часто звинувачують підлеглих та своїх піарників, зрідка ображаються на слухачів-глядачів, постійно ганьблять за це медіа, бо в їхньому розумінні вони завжди вороги.

Дуже часто люди припускаються великої помилки (їм завжди її важко визнати), фокусуючись на контексті своїх пояснень чи аргументів, і не аналізують, як вони мають донести свій головний меседж. Інформація завжди (!) по-різному сприймається різними людьми, адже в усіх різний досвід, різна освіта й різний соціально-економічний рівень. Добре, якщо меседж спрямований на цільову аудиторію. Але не завжди це вдається зробити, особливо лідерам громад й особливо під час кризи.

Допомагає розібратися в помилках своїх комунікацій знання про те, як різні типи людей сприймають ваш меседж, відтак і приймають рішення.

Є п'ять класичних категорій, які важливі в роботі лідера. Їх описали Гарі Вільямс (Gary A. Williams) і Роберт Міллер (Robert B. Miller) в «On communication – Harvard Business Review», 2013 р.

◆ **ХАРИЗМАТИ.** Це активні люди, і вони є в усіх вікових групах: від старійшин громади до школярів. Вони найкраще сприймають нові ідеї, з ними добре радитися, слухати їхні поради або ж використовувати їхні іноді божевільні ідеї. Їхні аргументи в переконаннях точні й сильні. Вони відчують результат нових ідей краще від інших. Харизмати захоплюються ідеями і стають потужними носіями ідей у громаду. Вони краще переносять стреси. Особливо, якщо треба долати супротив та перешкоди. І звичайно, це потенційні керівники або лідери. *Якщо ви вслухаєтеся в їхню мову, то почуєте такі ключові слова: повинен, діяти, легко, правильно, зрозуміло, результат, прояв, фокус.* (А саме так їх і можна впізнати – за мовою та словам, які вони вживають.)

◆ **МИСЛИТЕЛІ.** Ці люди гарно міркують, зважують ризики, цікавляться деталями й подробицями ідей. Соціологія та різні дослідження, аналітика і бази даних – сфера їхніх інтересів. Вони довго зважують і готують пропозиції для своїх керівників. І ці пропозиції завжди дуже ґрунтовні. Ключові слова цієї групи: *якісно, кількість, експерт, професійно, академічно, розумно, мудро, інтелігентно, зважено.*

◆ **СКЕПТИКИ.** Люди з такими критеріями переважно завжди сумніваються. Постійно ставлять уточнювальні запитання. Безперестанно вносять зміни в документи. Несподівано змінюють свої ж рішення. За словами науковців, ці люди приймають рішення на підставі своїх глибинних переживань або емоцій. Вони довго пам'ятають свої невдачі й помилки. Рідко стають керівниками. Їхні ключові слова: *сила, успіх, суд, правда, помічники.*

◆ **ПОСЛІДОВНИКИ.** Рухаються по життю з огляду на рішення або ідеї, створені іншими. Їхній вибір залежить від вибору інших людей. Вони типові фолловери – стежать за іншими людьми й обирають перевірені чи випробувані іншими ідеї або справи. Причому вміють добре презентувати ідеї чи концепції. Їхні ключові слова: *подібність, схожість, як приклад, попередньо, наступники, що працює, а що ні, застарілий шлях.*

◆ **КОНТРОЛЕРИ-РЕВІЗОРИ.** Неемоційні. Аналітики. Мають свої, почасти протилежні загальноприйнятим, ідеї. Готові на творення контроверсій. Люблять втілювати лише свої ідеї, навіть якщо всі переконуватимуть їх у хибності таких ідей. Їм добре довіряти перевірку в проекті, особливо маркетингових планів, фінансових звітів та аналітичних даних. Вони побоюються опонентів і не люблять агресивної адвокації. Їхні ключові слова: *факти, причини, наслідки, треба зробити.*

У Гарвардській школі із січня 1999 року до червня 2001 року тривав дослідницький експеримент. Науковці працювали з групою, у якій було 1684 керівники різних рівнів із різних сфер. Вони проводили з ними діалоги, тести, глибинні інтерв'ю. Досліджували їхні результати роботи, публічні виступи, медіапрояви, акаунти в соціальних мережах. Гарвардська школа визнала це дослідження не лише ґрунтовним, а й базовим для МВА-освіти, і рекомендувала його вивчення для керівників вищого рівня менеджменту. Ми рекомендуємо це і для голів громад.

- **ПОВЕДІНКА ХАРИЗМАТИВ.** У досліджуваній групі їх було 25%. Нагадаю, що всі учасники були керівниками і навіть дуже відомими особистостями. Харизмати легше піддаються переконанню інших лідерів. Легше сприймають ідеї і швидше з ними експериментують. Водночас їхні фінальні рішення ґрунтуються на балансі інформації. Вони багато спілкуються і добре комунікують. Уміють бути емоційними й водночас контролюють свої емоції. Під час дискусії або переговорів саме харизмати вміють утримувати фокус на тій темі, яка приводить до результату. Часом вони навіть дещо подібні до мислителів – їм також потрібна аналітика, факти й дані для прийняття рішень. Причому різні дані, здебільшого для балансу та порівняння.

Коли ви звертаєтеся до групи харизматів, пам'ятайте, що дуже важливо вразити їхню увагу, зачепити їхні емоції. Їх має зацікавити ваша ідея, відгукнутися в їхніх серцях – тоді вони будуть вашим ресурсом. Шаленим ресурсом.

- **ПОВЕДІНКА МИСЛИТЕЛІВ.** Таких людей у досліджуваній групі було близько 11%. Вони активніше працювали з фактами та аргументами. Більше занотували у свої блокноти. Могли серйозніше та більше опонувати в дискусії. Їхні аргументи завжди дуже зважені. Вони використовують не лише почуту під час презентації інформацію, а шукають додаткові дані, соціологічні дослідження за темою, дослідження споживачьких настроїв, подібні кейси в інших сферах, аналітику. Прагнуть зрозуміти всі перспективи заданого завдання або ситуації, яка склалася. Мислителі ніколи не забувають своїх помилок і свого невдалого досвіду. Вони ніби борються самі із собою, щоб таки колись перемогти. Вони більше за всіх потребують тиші та усамітнення під час роботи.

- **ПОВЕДІНКА СКЕПТИКІВ.** Частка скептиків у групі становила 19%. У них завжди найвищий градус недовіри у групі. Хоча саме вони змушують лідера якомога точніше обґрунтовувати свою позицію й точніше оперувати фактами і цифрами. І самі теж так чинять. Часто можуть бути агресивними у відстоюванні своєї позиції. Іноді їх вважають людьми з нестабільною психікою. Вони часто асоціальні й люблять усе робити самостійно. Ко-

мандна робота не для них. На нарадах своїми запитаннями чи репліками можуть зіпсувати гарну новину про проєкт. Якщо ви працюєте з такими людьми, треба навчитися їм максимально довіряти і навчитися спокійно сприймати їхні негативні висловлювання, адже користі від цих колег набагато більше. Мудрі лідери-харизмати вміють використовувати з користю мислення скептиків.

- **ПОВЕДІНКА ПОСЛІДОВНИКІВ.** Найчисленніша група – 36% учасників. Вони добре аналізують інформацію, багато читають і вивчають. Добре слухають і чують. Уміють добре прораховувати можливі ризики в проєкті. Цікавляться різними, у тому числі новими, методиками досліджень. Добре адаптуються до змін і вміють заохотити до цього інших. Добре розуміють низові ініціативи й уміють із ними працювати. Коли в керівника вищого рівня на це бракує сил, часу та емоцій, послідовники відмінно виконують цю роль. Скептики над усе не люблять послідовників і найбільше з ними сперечаються. Послідовники більше схильні допомагати іншим, і з-поміж них найкращі волонтери чи помічники. Науковці вважають, що саме послідовників найважче точно ідентифікувати. Вони швидко й чітко адаптуються до середовища й більшості і з часом можуть бути і мислителями, і скептиками.

- **ПОВЕДІНКА КОНТРОЛЕРІВ-РЕВІЗОРІВ.** Найбільш нечисленна група – лише 9% досліджуваних. Вони дуже в'дливі щодо фактів, чисел, даних, аналітичних таблиць. Найкраще працюють із ними. Аргументи для їхнього переконання краще подавати у вигляді таблиці і стрункої системи пояснень. Вони контролюватимуть і перевірятимуть усі цифри й деталі. Якщо хочете послабити свої страхи чи побоювання перед початком будь-якого проєкту – просто поговоріть з такими людьми. Вони гарні психологи, маркетологи, стратеги для гри в довгу. Контролери-ревізори здатні зазирнути за горизонт і прорахувати, як туди найкраще дістатися. Вони не будуть голосно, тим більше агресивно, відстоювати свою позицію. Вони просто покладуть добре прописаний і перевірений документ вам на стіл, розвернуться й підуть собі. І вам ще доведеться їх доганяти, щоб уточнити певні цікаві цифри чи дані в документі. Неодмінно зважайте на це.

8

**ONE VOICE В
КОМУНІКАЦІЯХ
І ЙОГО ОСОБЛИВА
РОЛЬ ПІД ЧАС
КРИЗИ**

ПОКИ ВЛАДА ЧИ ЛІДЕР ГРОМАДИ НЕ ПОЯСНИТЬ ЛЮДЯМ СВОЇ ІДЕЇ – ВОНИ НЕ СПРАЦЮЮТЬ. ДЛЯ ЦЬОГО ДОПОМАГАЄ ТЕХНОЛОГІЯ ONE VOICE (ЄДИНИЙ ГОЛОС), ТОБТО ДОНЕСЕННЯ МЕСЕДЖІВ З КОНКРЕТНОЮ МЕТОЮ ДО РІЗНИХ ЦІЛЬОВИХ АВДИТОРІЙ.

Однією з-поміж п'яти реформ, які у 1990-ті роки втілював президент Чехії Вацлав Гавел, була денационалізація: повернення у приватну власність майна, якщо було доведено, що воно колись належало твоїй родині. А дідові самого Гавела належало цукерне виробництво, заводи, магазини і перлина всього цього – цукерня на Вацлавському наместі, у другому ряді пасажу, з вітражами одного з найяскравіших у світі художників стилю арт-нуво Альфонса Мухи.

Гавел украй хотів, щоб йому її віддали у власність. Від решти майна він одразу ж відмовився, а от за цукерню боровся рік. Йому казали: ні, ти президент, тобі не можна. Ти пообіцяв, ти сам і все, що твоє, належать країні. Урешті-решт, він таки відмовився, але єдину умову, яку йому вдалося виторгувати, – це вітражі. На будівлі цукерні й досі розміщений сімейний герб з написом «Цукерня Гавела. 1872 рік». Це лишилося назавжди. Ця історія про те, що політика – це жертвність, а також про метод one voice, єдиний голос, коли ідеї збігаються зі справами, а справи – з комунікацією.

One voice – технологія донесення головних повідомлень для досягнення конкретних цілей. У політиці – як у найвищих державних органах, так і в органах місцевого самоврядування, технологію one voice застосовують для успішної розбудови проєктів та досягнення завдань. Діяльність лідера – це ідеї й майбутнє, за яке відповідальний керманіч має боротися. Поки він не пояснить людям свої ідеї, нічого не буде.

One voice – це про системне планування роботи. До прикладу, щойно громада створить свою стратегію розвитку, одразу починається робота над комуніка-

тивною стратегією. Найперше до неї закладаються пріоритети. Кожен із них – це спланована задача чи справа. Її одразу ж потрібно пояснити громаді. Тепер нам і знадобиться one voice, тобто коли певну справу можна пояснити коротким меседжем. Меседж знають усі члени команди, планування дає змогу втілювати задачу поетапно, а меседж завжди залишається таким самим. Тобто лідер виконує свою обіцянку й системно комунікує про справу з громадою, з областю, з країною. Я знаю громади, чий меседж настільки добре комунікований та реалізований, що впізнається навіть на загальнонаціональному рівні. Такими є Петриківська селищна громада Дніпропетровської області і Мелітопольська міська громада Запорізької області.

«Петриківський розпис – живопис вільних козачок має бути відомий в усьому світі» – так позиціонують себе петриківці. Це загальна місія об'єднаної селищної громади, й Петриківку тепер неможливо проїхати, аби не зупинитися там. Розпис фонтанує просто на всіх можливих і неможливих площинах у селищі.

Або «Мелітопольська черешня – королева всіх черешень світу». І власне, громада про свій унікальний смачний продукт – солодку ягоду – змогла кілька років комунікувати так, що саме мелітопольська черешня стане одним із перших українських товарів, що отримують європейський патент. Коли так зване «географічне зазначення» зареєструють, називатися «мелітопольською» зможе тільки та черешня, яку виростили місцеві фермери. Ось і результат one voice комунікації.

Кілька особливостей цієї технології.

Якщо лідер громади обіцяє не п'ять великих справ, а 142 задачі, то «відкомунікувати» їх неможливо, отже, і виконати складно. Чому лідеріві не варто давати більш ніж п'ять обіцянок, які на його посаді стануть пріоритетними? Тому що треба встигнути їх виконати й ретельно пояснити всім цільовим аудиторіям – від дітей до літніх людей.

Наприклад, в уже згаданій Петриківській територіальній громаді, що на Дніпропетровщині, дев'ять років тому закривали завод з унікального петриківського розпису, й віковічне мистецтво могло зникнути разом із досвідченими майстрами.

Після створення громади було обрано стратегічні пріоритети.

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 1.

Розвиток соціальної сфери для зміцнення/посилення людського капіталу. Громада для мешканців.

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 2.

Створення конкурентної місцевої економіки, заснованої на талантах і підприємстві мешканців, розвиток туризму й сільського господарства. Ми підтримуємо такі інновації.

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 3.

Створення системи збереження, захисту і просування культурної спадщини та активізація розвитку сфери культури. Час для Петриківки.

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 4.

Ефективна система захисту навколишнього середовища, яка забезпечує високий рівень комфорту життя мешканців.

Петриківка – я тут живу.
<https://cutt.ly/agrzoLe>



А от головний пріоритет у стратегії визначено так: Петриківська ОТГ – це всесвітньо впізнаваний бренд високої якості життя, створений її мешканцями на основі місцевих козацьких традицій, які ґрунтуються на цінностях та моралі, виражених у різних видах мистецтва. Це місце, де в інноваційний спосіб поєднуються культура, історія, мистецтво, що веде до розвитку талантів, де можна жити у гармонії з природою, розвиваючи підприємництво, туризм, сільське господарство, інфраструктуру. Тут найважливіша – людина!

Мистецтво і старовинний розпис стали ключовими в головному пріоритеті громади. І лише кілька років! Стратегію було завершено в 2019 році, а бренд Петриківки вже злетів із космічною швидкістю. І тепер ані центральні канали не обходяться без історій про Петриківку, ані подорожні не оминають це селище на трасі Київ – Дніпро.

Існує усталена практика перевірки меседжу, якщо його закладено у планування one voice комунікації: запитати про головну мету громади у продавців на базарі чи у відвідувачів селищної крамниці. І якщо вони скажуть, що петриківський розпис має стати відомим на весь світ, отже, комунікацію відпрацьовано чітко і правильно.

Мешканців громади будуть завжди асоціювати з петриківським розписом.
<https://www.facebook.com/smtpetrikivka>



Соціологи й консультанти будуть рахувати і трактувати, а ви просто сідаєте в автівку, їдете дорогами України й зупиняєтеся в Петриківці. Лише кілька хвилин розмови з мешканцями громади і ваш уважний погляд довкола. Меседж громади очевидний. Неформальна оцінка. Але дієва.

Знову згадаю президента Чехії Вацлава Гавела: щоп'ятниці він проводив неформальні зустрічі із журналістами та експертами офрекордс. Це теж прояв one voice: іще один канал доставлення повідомлень, побудова довіри до політика та перевірка повідомлення. Після цих зустрічей влада робила висновки, корегуючи комунікації із громадянським суспільством.

Приклад успішного втілення one voice в Україні – День пам'яті жертв голодоморів. Як проєкт тему голодомору було втілено за президентства Віктора Ющенка саме методом єдиного голосу. Я тоді працювала керівником пресслужби Адміністрації Президента, і це було моєю зоною відповідальності.

Уся команда займалася реформою історичної пам'яті. Це був один із чотирьох пріоритетів, і все планувалося, розписувалося в календарі президента під них.

Прикладом one voice на найвищому політичному рівні також є отримання безвізу Україною 2017 року.

Проєкт, створений за методом one voice, може спрацювати за пів року: коли працює вся команда, усе злагоджено, виконуються плани, діє жорстка дисципліна. У нас тоді перша інформаційна нарада відбувалася о 7-й ранку, друга – о 9-й і вже о 10-й я проводила щоденну нараду в інформаційній службі. І так щодня. Ввечері – фінальна робота: звести, як відпрацьовали інформаційний день, переглянути моніторинги, перевірити проходження меседжів.

Так нам вдалося втілити проєкт «Голодомор» у 70 музеях по всій країні і відкомунікувати цю тему так, що сьогодні вона передається від президента до президента, і в день пам'яті щороку ставлять свічки. Зараз це щорічний національний пам'ятний день в Україні. Тема закріпилася в нації, а її не було до 2002 року.

Метод one voice ґрунтується на практиках західних держав, у яких влада підзвітна громадянському суспільству, яке, у свою чергу, контролює політиків. У країнах Балтії, Польщі, Чехії це вже давно запроваджено.

9

КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ І КОМУНІКАЦІЙНІ ПЛАНИ

Головна умова успішної антикризової комунікації – заздалегідь розроблена стратегія. Комунікації – це не тимчасове завдання. Це, якщо відверто, дух організаційної структури. Власне, міцність і стабільність громади й обраного голови перевіряються саме у кризовий час і комунікаційною стратегією. Криза змінює реальність, і якщо дії та комунікації заздалегідь передбачені громадою, обговорені і прийняті як спільні дії для всіх, то антикризові кроки лише доповнять обидві стратегії і внесуть певні корективи у плани.

- ◆ Бачення.
- ◆ Реальний стан справ на момент початку кризи.
- ◆ Ресурси для внутрішніх комунікацій (команда, активна частина громади).
- ◆ Ресурси для зовнішніх комунікацій (союзники, партнери, вся громада).
- ◆ Призначення стратегії.
- ◆ Фундамент стратегії.
- ◆ Цілі комунікацій.
- ◆ Ключові показники ефективності та методи оцінки комунікацій.

Це азбука для лідера перед створенням стратегії дій, а відтак одразу й комунікаційної стратегії.

Ми маємо приклади комунікаційних стратегій кількох громад. Порівняймо їх. Стратегії обох громад викладено на понад 20 сторінках із докладним описом як кожної із цілей стратегії, так і термінології. Обираємо для порівняння уривки з кожної із стратегій. Зверніть увагу на фундаменти обох стратегій, стратегічні цілі і на те, як громади оцінюють ключові показники ефективності.

КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ЗЕЛЕНДОЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ НА 2020–2022 РР.

ПРИЗНАЧЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ Комунікаційна стратегія потрібна, щоб допомогти ОТГ підвищити ефективність своїх комунікацій з метою реалізації Стратегії розвитку ОТГ, а саме:

1. **ПРОВЕСТИ ДІАГНОСТИКУ** – проаналізувати теперішню ситуацію, визначити ступінь розуміння (сприйняття або несприйняття, згода Громади з основними напрямленнями і чому саме вони обрані) та реалізації Стратегії розвитку ОТГ, визначити або поміняти аудиторії, наявні канали та/або інструменти інформування та залучення ключових аудиторій, систематизувати наявні засоби, процеси, ресурси тощо.

2. **ДОМОВИТИСЯ ПРО СПІЛЬНЕ БАЧЕННЯ** – погодити, як саме комунікація (відповідні повідомлення) сприятиме досягненню цілей розвитку громади (згідно зі Стратегією розвитку ОТГ); визначити спільні цілі, аудиторії, канали та/або інструменти інформування та залучення, необхідні результати, способи їх оцінки, відповідальних осіб, потреби та проблеми, що стосуються інформування, просування, переконання та залучення з метою успішної реалізації Стратегії розвитку ОТГ, а саме, спільно сформулювати Комунікаційну стратегію з метою реалізації Стратегії розвитку ОТГ.

3. **ВИЗНАЧИТИ ГОЛОВНЕ, СФОКУСУВАТИ ЗУСИЛЛЯ** – в умовах обмежених ресурсів пріоритетувати цілі та напрями реалізації Комунікаційної стратегії з метою реалізації Стратегії розвитку ОТГ.

4. **ОРГАНІЗУВАТИ РОБОТУ** – спланувати ресурси та процеси для досягнення стратегічних цілей, поставлених у Стратегії розвитку ОТГ. Спільно погодити шаблони для реалізації погоджених повідомлень з метою реалізації Стратегії розвитку ОТГ.

5. **УЗГОДИТИ КРИТЕРІЇ УСПІХУ** – встановити реалістичні очікування та запровадити критерії оцінки результатів, погоджених командою.

6. **Сформулювати Команду реалізації Комунікаційної стратегії** з метою втілення Стратегії розвитку ОТГ, а саме, чіткий перелік осіб, які будуть відповідальними за кожне направлення комунікації Стратегії розвитку ОТГ.

ФУНДАМЕНТ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ОТГ

Комунікаційна стратегія ОТГ має на меті транслювати реальний стан речей у громаді та у середовищі, що її оточує (внутрішня та зовнішня комунікації), а також у онлайн-просторі, у ЗМІ, у громадській думці тощо.

Основою Комунікаційної стратегії стали наступні документи та джерела інформації:

- Стратегія розвитку Зеленодольської об'єднаної територіальної громади на 2018–2028 роки.
- Зустріч з представниками громади, проведена консультантами програми, на тему побудови Комунікаційної стратегії.
- Аудит наявних інформаційних ресурсів ОТГ (наприклад, сайт та сторінка у мережі Фейсбук).
- Аудит представленості ОТГ у інформаційному полі (моніторинг та аналіз ЗМІ та результатів інтернет-пошуку).
- Спільна розробка та погодження шаблону Комунікаційної стратегії в залежності від стратегічної цілі для регулярного заповнення та контролю за результатами членами команди.

Оскільки основоположним стратегічним документом для ОТГ є Стратегія розвитку, Комунікаційна стратегія є допоміжною для її реалізації та спирається на визначені в ній цілі та завдання.

СТРУКТУРА КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

У Комунікаційній стратегії використано структурування за наступними елементами:

- ◆ Стратегічні та оперативні цілі та завдання Стратегії розвитку ОТГ.
- ◆ Складові системи комунікацій:
 - цілі, досягнення яких визначає успішність Стратегії
 - ключові повідомлення
 - цільові аудиторії
 - канали та інструменти комунікацій
 - показники ефективності (кількість заходів та кількість учасників, які взяли у них участь).

Структура та Ключові компоненти Комунікаційної стратегії

Важливим аспектом є реалізація задач комунікації:

Для досягнення цілей Комунікаційної стратегії необхідне розуміння та дотримання простих правил комунікації:

База комунікації – це Ключове повідомлення, яке має бути донесене до ОТГ:



Комунікація — теорія

ЯК ЗАЛУЧИТИ І ПЕРЕКОНАТИ?

«Примусити робити добро» можна лише через потужну КОМУНІКАЦІЮ, направлену на зміну (установок, переконань) і, відповідно, на зміну поведінки



Успішною комунікацією можна вважати, якщо відбувається досягнення ключових результатів Комунікаційної стратегії:

ЗВ'ЯЗОК КОМУНІКАЦІЙНИХ ЦІЛЕЙ З ЦІЛЯМИ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОДОЛЬСЬКОЇ ОТГ

Стратегічні цілі розвитку Зеленодольської міської ОТГ

Зеленодольська міська ОТГ – це місце натуральної енергії з високою якістю життя у гармонії з природою, з традиціями та інноваційною економікою і сільським господарством, які динамічно розвиваються



ЗВ'ЯЗОК ПОВІДОМЛЕНЬ І СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ

Повідомлення

ГРОМАДА невичерпної енергії

Зеленодольська міська ОТГ – громада, яка динамічно розвивається та безперервно змінює своє життя на краще



КЛЮЧОВІ РЕЗУЛЬТАТИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ



www.zelenodolsk.otg.dp.gov.ua

КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ МАЛОВІСКІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Вступ

Метою цього документа є розроблення рекомендацій стосовно комунікаційної стратегії, що ґрунтується на сприянні успішній реалізації Стратегії розвитку Маловісківської ОТГ, вибудовуванні довіри між усіма мешканцями ОТГ, існуючими та потенційними інвесторами, локальною та загальнонаціональною пресою. А також позиціонуванні її як громади, «яка окриляє», тобто робить своїх громадян щасливими, а вони, у свою чергу, – «окрилені» і щасливі – надихають гостей, пресу, туристів та потенційних інвесторів. Таке позиціонування не може бути реалізоване без регулярної, вчасної, постійної, цілеспрямованої та обґрунтованої комунікації. Дана комунікаційна стратегія покликана – у межах наявних ресурсів та можливостей – покращити сприйняття мешканцями своєї громади та підвищити їхню поінформованість та інтерес до діяльності громади та залученість у розвиток громади, а також налагодити безперервний процес обміном інформацією в межах та про ОТГ як з внутрішньою, так і з зовнішньою аудиторіями. Важливо усвідомлювати, що громадська думка та залученість не змінюються швидко, особливо у позитивний бік. Потрібні роки послідовної та системної комунікаційної діяльності, щоб досягнути результатів. Саме тому Стратегія наголошує на взаємопов'язаності та комплексності усіх комунікаційних підходів та заходів та передбачає обмежений перший період становлення, а потім наступне перенесення працюючих повідомлень, інструментів та засобів комунікації на наступний період (наступний рік) з відповідною адаптацією та визначенням нових результатів та відповідальних осіб.

ПРИЗНАЧЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

Комунікаційна стратегія потрібна, щоб допомогти ОТГ підвищити ефективність своїх комунікацій з метою реалізації Стратегії розвитку ОТГ, а саме:

1. **ПРОВЕСТИ ДІАГНОСТИКУ** – проаналізувати теперішню ситуацію, визначити стан розуміння та реалізації Стратегії розвитку ОТГ, визначити аудиторії, наявні засоби інформування та залучення ключових аудиторій, систематизувати наявні засоби, процеси, ресурси, тощо.

2. **ДОМОВИТИСЯ ПРО СПІЛЬНЕ БАЧЕННЯ** – погодити, як саме комунікація сприятиме досягненню цілей розвитку громади (згідно Стратегії розвитку ОТГ на 2017–2025 роки, яка була створена як елемент реалізації проекту «Українська Адміністрація Майбутнього» Фондації Менеджерських Ініціатив за фінансової підтримки Фонду Міжнародної Солідарності у рамках Програми Підтримки Демократії, реалізованої Міністерством Закордонних Справ Республіки Польща і Канади); визначити спільні цілі, аудиторії, засоби інформування та залучення, необхідні результати, способи їх оцінки, відповідальних осіб, потреби та проблеми, що стосуються інформування, просування, переконання та залучення з метою успішної реалізації Стратегії розвитку ОТГ, а саме спільно сформувані Комунікаційну Стратегію з метою реалізації Стратегії розвитку ОТГ.

3. **ВИЗНАЧИТИ ГОЛОВНЕ, СФОКУСУВАТИ ЗУСИЛЛЯ** – в умовах обмежених ресурсів пріоритетувати цілі та напрями реалізації Комунікаційної Стратегії з метою реалізації Стратегії розвитку ОТГ.

4. **ОРГАНІЗУВАТИ РОБОТУ** – спланувати ресурси та процеси для досягнення стратегічних цілей, поставлених у Стратегії розвитку ОТГ. Спільно погодити шаблони для реалізації погоджених повідомлень з метою реалізації Стратегії розвитку ОТГ.

5. **УЗГОДИТИ КРИТЕРІЇ УСПІХУ** – встановити реалістичні очікування та запровадити критерії оцінки.

6. Сформувані Команду реалізації Комунікаційної Стратегії з метою реалізації Стратегії розвитку ОТГ, а саме чіткий перелік осіб, які будуть відповідальними за кожне направлення комунікації Стратегії розвитку ОТГ.

ФУНДАМЕНТ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ОТГ

На чому базується цей документ?

Комунікаційна стратегія ОТГ має на меті транслювати реальний стан речей у громаді та у середовищі, що її оточує (внутрішня та зовнішня комунікації), а також у онлайн-просторі, у ЗМІ, у громадській думці тощо.

Основою Комунікаційної стратегії стали наступні документи та джерела інформації:

– Стратегія розвитку Маловісківської міської об'єднаної територіальної громади Кіровоградської області на 2017–2025 роки, створена як елемент реалізації проекту «Українська Адміністрація Майбутнього» Фондації Менеджерських Ініціатив за фінансової підтримки Фонду Міжнародної Солідарності у рамках Програми Підтримки Демократії, реалізованої Міністерством Закордонних Справ Республіки Польща і Канади.

– Зустріч з представниками громади, проведена консультантами програми, на тему побудови комунікаційної стратегії.

– Аудит наявних інформаційних ресурсів ОТГ (наприклад, сайт та сторінка у мережі Фейсбук).

– Аудит представленості ОТГ у інформаційному полі (моніторинг та аналіз ЗМІ та результатів інтернет-пошуку).

– Спільна розробка та погодження шаблону комунікаційної стратегії в залежності від стратегічної цілі для регулярного заповнення та контролю за результатами членами команди. Шаблон пропонується консультантами програми, але вдосконалюється та підтримується членами команди ОТГ. Шаблон має стати живим документом (дороговказом), простим для використання та перегляду у випадку потреби.

Ключові показники ефективності (та методи оцінки) комунікацій:

Критерії	Кількісні показники	Якісні показники
Охоплення аудиторії громади або зовнішньої аудиторії	Кількість цільових контактів	Відгуки на контакти
Охоплення лідерів думки	Кількість цільових контактів	Відгуки на контакти
Ефективність організованих подій, акцій, презентацій, зустрічей, тощо		Рівень задоволеності учасників (анкетування – зворотний зв'язок)

Цілі комунікацій Маловісківської ОТГ та механізми їх реалізації
Зв'язок комунікаційних цілей з цілями розвитку Маловісківської ОТГ

Згідно зі Стратегією розвитку ОТГ, затверджено **п'ять напрямів** позиціонування сфер розвитку Маловісківської ОТГ, і вони мають бути в основі стратегічних комунікацій, підсилюючи один одного та формуючи цілісне уявлення про громаду, а саме:

1. Екологія, підтримка енергетичної ефективності, розвиток Відновлювальних Джерел Енергії (ВДЕ) та сучасних технологій в галузі енергоефективності.

2. Всебічна підтримка сільськогосподарської і несільськогосподарської діяльності, малого та середнього бізнесу.

3. Розвиток освіти, культури, охорони здоров'я та підтримка інституцій громадянського суспільства.

4. Підтримка нішового туризму на основі історичних традицій.

5. Вдосконалення надання публічних послуг та розвиток інфраструктури. Забезпечення цивільного захисту населення Маловишківської ОТГ.

Разом з тим, як зазначалося вище, актив Маловишківської ОТГ під час обговорення та презентації на тему комунікації відзначив брак традицій, відповідно одним із важливих результатів комунікаційної стратегії має стати процес формування традицій ОТГ, їхнє наслідування та успадкування підростаючим поколінням.

У процесі обговорення з громадою також було визначено слабкі місця «комунікаційного фундаменту», зокрема, брак відповідального/них за ту чи іншу стратегічну сферу, що відповідно унеможливує визначення терміну виконання та замір упішності кампанії, який повинен здійснюватись згідно узгоджених активом ОТГ комунікаційних показників (наприклад, кількість проведених подій, охоплення аудиторії, показники соціальних мереж, позитивна зміна тональності моніторингу та ін.).

Задля побудови успішної комунікації навколо сфери екології Маловишківської ОТГ необхідно:

– оцінити реальну ситуацію навколо сфери охорони довкілля, екології та ВДЕ Маловишківської ОТГ та поставити цілі, до яких ОТГ прагне рухатись і досягати; розписати інструменти, як це можливо;

– розділити комунікаційні потоки про екологію та комунікаційні потоки про ВДЕ; – чітко сформулювати та прописати потреби ОТГ у ситуації з екологією, енергоефективністю та ВДЕ;

– визначитись з експертним складом, який розуміється на цій темі та може доступно роз'яснити ситуацію та надати професійні деталі;

– зібрати приклади успішної реалізації ВДЕ, які реально можуть бути (або вже є) застосовані в ОТГ та несуть видимі покращення;

– підібрати комплекс якісних та кількісних Екологічних показників та показників ВДЕ з метою використання їх як підтверджуючих фактів комунікації;

– продумати заходи та канали комунікації, на яких ця тема охопить найбільшу кількість членів ОТГ, та забезпечити системне інформування цими каналами (наприклад, розписати календар подій на рік для дошкільної, шкільної та позашкільної освіти, під час яких будуть розкриватись локальні проекти з покращення екології та ВДЕ, які можуть бути винесені на дорослу аудиторію);

– залучати мешканців до участі в екологічних акціях.

Ключове повідомлення:

– Наша Громада дбає про найвищу якість довкілля та енергоефективність

Операційна ціль 1 (основні сфери). Охорона навколишнього середовища та екологічна освіта (членам громади важливо розуміти, в чому проблеми і чим саме вони можуть допомогти)

Цільові аудиторії:

Первинна:

- ▶ Діти шкільного віку (їхні батьки та інші члени родини)
- ▶ Вчителі, викладачі музичної школи, вчителі творчих гуртків, тренери спортивних секцій тощо
- ▶ Активна молодь

Вторинна:

- ▶ Діти дошкільного віку (їхні батьки та інші члени родини)
- ▶ Усі мешканці громади

Ключове повідомлення:

– Чиста та відповідальна громада – для нас та гостей!

Канали комунікації:

- Фейсбук, сайт
- Інформаційні стенди/дошки – розміщення там кольорових постерів А3
- Бюлетень
- Розповсюдження інформації (афіші, флаєри) через громадські заклади (школи, ФАП, дитсадки тощо)

Інструменти комунікації/спецпроекти:

- Толоки за участі лідерів думки, відомих громадян
- Конкурси, квести та ін. розважальні заходи для додаткового заохочення участі молоді та сімейної аудиторії
- Екологічні акції з демонстрації правил сортування сміття
- Наочна демонстрація шкоди довкіллю від стихійних сміттєзвалищ у вигляді стендів
- Календар подій на рік для дошкільної, шкільної та позашкільної освіти, під час яких будуть розкриватись локальні проекти з покращення екології та ВДЕ, які можуть бути винесені на дорослу аудиторію.

Якщо ви уважно прочитали уривки зі стратегій, то, напевно, звернули увагу на подібність і відмінність підходів. Подібність – тому що громади консультують експерти й консультанти Програми DOBRE. А от відмінність у тому, як громада формує своє майбутнє, свої завдання й цілі. Як чітко розуміє свої ресурси й потреби своїх громадян. Наскільки чітко всіма учасниками громади реалізується стратегія.

Набуваючи досвіду роботи з комунікаційними стратегіями, громадам та їхнім лідерам легше формувати й антикризові стратегії. Вони створюються за аналогічним принципом з невеликими, але локальними, культурними, етнографічними, географічними, соціальними та економічними відмінностями. Деякі громади для врахування цих відмінностей проводять декілька стратегічних зустрічей. Визначення цілей, завдань, аудит, розрахунок ресурсів, цільові аудиторії, інструменти, меседжі – усе треба прораховувати в комунікаційній стратегії. І вносити корективи на вимогу часу. Особливо, якщо настала криза. Голови громад часто запитують: а з чого правильно починати цю роботу?

Початок! Ви не матимете часу на початок роботи. Розпочинати часто доводиться все й одразу. Ваші знання та досвід допоможуть вам. Кожен керівник на обраній посаді знає, що хвилини працюють проти вас. Ви – Менеджер, Лідер, Голова громади. Пріоритети вам доведеться виокремлювати та розставляти в процесі роботи. Під час кризи допомагає правило CAP.

10

**ПРАВИЛА
КОМУНІКАЦІЙ
НА ПОЧАТКУ
КРИЗИ**

Кризову комунікацію будують за правилом CAP.
Concern (стурбованість) – 1%;
Action (дія) – 5%;
Perspective (перспектива) – 94%.

План реагування на ситуацію в перші чотири години.

ПЕРША ГОДИНА:

– збір інформації, визначення спікерів, підготовка публікації та оперативної заяви, моніторинг ЗМІ, урахування запитів журналістів.

ДРУГА ГОДИНА:

– активація «dark site» (це прихований розділ сайту з інформацією на випадок виникнення кризи, у якій оперативно вносять правки, і він відкривається для загального доступу), оновлення заяви, розсилка пресрелізу, відкриття гарячої лінії.

ТРЕТЯ ГОДИНА:

– оновлення антикризової команди, оцінка охоплення аудиторії, оновлення пресрелізу.

ЧЕТВЕРТА ГОДИНА:

– активне залучення спікерів, оновлення пресрелізу, налаштування постійного зворотного зв'язку.
 Це в ідеалі. В ідеалі, до якого треба прагнути.

Криза з пандемією 2020 року показала нам усім, що ми не готові до такої великої й глобальної кризи. Тому будемо робити висновки й вчитися далі.

Кроки, які необхідно здійснити на початку кризи.

1. Потрібна миттєва реакція на запити громади і преси.
2. Можна оприлюднювати лише відомі й перевірені факти.
3. Необхідно уникати здогадів про причини й жертви.
4. Інформацію необхідно подавати системно: щодня в домовлений з антикризовим штабом та спікерами час. Краще проводити пресконференції/брифінги/зустрічі з пресою або/та громадою.
5. Лідер громади обов'язково має бути на зв'язку з громадою особисто або з командою. Відсутність

лідера пригнічує і справляє негативне враження. Довіра в кризові часи набуває високої, якщо не найвищої ваги.

6. Публічна роль лідера в кризовий час потребує особливої уваги – тональність, голос, манера говорити спокійно, впевнено, коротко й переконливо можуть виявитися ключовими під час кризових комунікацій.

7. Особлива увага – постраждалим та їхнім родичам. Максимум можливої участі. Це та ділянка роботи й комунікацій, де часто під час кризи формується ставлення людей до лідера та його команди.

Якщо ви під час кризи працюєте не лише самостійно з громадою, чи спільнотою, чи командою, а ще й з пресою, тоді ці правила на початку кризи важливі для вас:

– головна зброя проти кризи – **інформаційна відвертість;**

– **не можна уникати роботи з журналістами**, інакше вони самостійно коментуватимуть, додумуватимуть факти і навіть можуть їх перекрутити;

– **провести експрес-моніторинг ЗМІ**, щоб виявити джерело негативної інформації, масштаб поширення негативу, загальну тональність публікацій, їх замовника;

– **наявність докладного плану дій** із подолання кризи, з яким можна ознайомити журналістів;

– **вибір одного уповноваженого комунікатора** – головного спікера;

– у будь-якому випадку давати зрозуміти медіа, що ситуація під контролем;

– **визначення послідовності інформації** – створення комунікативного плану;

– **що коротше, чіткіше й об'ємніше лунає повідомлення**, то менша ймовірність його спотворення;

– **уникнення емоційних заяв**, ваш спокій лідера – це ваша зброя;

– **не можна відповідати: «Без коментарів!»**, «ми не знаємо, коли закінчиться криза» чи «я не знаю, хто відповідає за це в центральній владі»;

– спочатку треба чітко заявити, що поки що невідомі всі факти, а потім повідомити всю, яку знаєте, інформацію;

– завжди варто демонструвати громаді турботу про неї і хвилювання через те, що відбувається:

– до аудиторії потрібно звертатися її мовою (до школярів – однією, до бізнесменів – іншою);

– поширювати максимально через всі доступні ресурси (сайт громади, фейсбук голови громади, акаунти членів команди) позитивні новини:

– обрати спеціальне місце для проведення інтерв'ю та зустрічей із журналістами і за можливості не змінювати його;

– ніколи не давати коментарів поспіхом, на бігу, навіть якщо про це просять столичні журналісти відомих телеканалів: домовтеся про окрему зустріч і добре підготуйтеся до інтерв'ю;

– у жодному разі не читати повідомлення з папірця, краще вже говорити своїми словами;

– у випадку стрімкого розвитку кризи доцільно вести базу даних журналістів, з якими налагоджено співпрацю. Хоча це й без кризи треба робити!

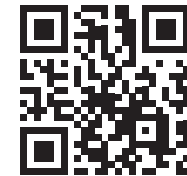
І трохи про ймовірний сценарій, за яким можна діяти під час кризи, подібної до ситуації з пандемією.

- ◆ Перевірка кризової інформації з 2–3 джерел, яким точно довіряєте.
- ◆ Створення кризового штабу.
- ◆ Заспокоєння громади.
- ◆ Надання допомоги постраждалим.
- ◆ Створення антикризового плану.
- ◆ Створення комунікативного антикризового плану.
- ◆ Роз'яснення (у тому числі для медіа) кризового плану.
- ◆ Планування кроків на відновлення нормальної роботи після кризи.

Пропоную ознайомитися з кейсами кількох громад на самому початку карантину.

1. У Покровській ОТГ Дніпропетровської області діє мобільний штаб «Допомога в умовах карантину». Першочерговим завданням штабу є надання допомоги з доставки ліків, продуктів харчування, засобів особистої гігієни літнім самотнім людям, які перебувають у зоні ризику. Алгоритм дій та контакти тих, до кого можна звернутися.

<https://cutt.ly/2grzWyH>



2. В усіх територіальних громадах Вознесенського району Миколаївської області створено оперативні штаби для запобігання потраплянню і поширенню на їхній території гострої респіраторної хвороби.

<https://cutt.ly/5gcvIFM>



3. У Тербовлянській територіальній громаді Тернопільської області утворено оперативний штаб у складі представників МНС, сфери охорони здоров'я, Держпродспоживслужби, а також представників установ та організацій ОТГ.

<https://cutt.ly/0grzONp>



Усі три обрані кейси транслюють занепокоєння ситуацією, негайні дії керівників громад, зокрема створення штабів, перші кроки та їх реалізацію або роз'яснення, що можуть зробити організаційні команди, а що – ні. І на перших порах розгортання кризи – це саме те, чого очікують люди.

11

**ПРАВИЛА І ПОТРЕБИ
КОМУНІКАЦІЙ ПІД
ЧАС РОЗГОРТАННЯ
ТРИВАЛОЇ ТА
НЕПРОГНОЗОВАНОЇ
КРИЗИ**

Усі кризи відрізняються одна від одної і розвиваються по-різному. Однак гостра фаза кризи триває недовго. Набагато важче вийти з кризи оновленим, виконати роботу над помилками, відновити чи зміцнити свою репутацію. Можна наводити безліч прикладів різних криз: від газової кризи 2007 року до економічної 2011 року, від репутаційної президентської до енергетичної прем'єрської, від екологічної до податкової. Усі ці кризи були зумовлені різними причинами, по-різному завершилися, й, безумовно, були засвоєні певні уроки. І небачена досі криза з коронавірусом теж матиме свій фінал, і будуть зроблені належні висновки.

ЩО ВАЖЛИВО ЗАВЖДИ?

1. Системна й послідовна робота лідера та кризового штабу зі встановлення контролю над кризовою ситуацією.

2. Надійні партнери й команда. Союзники. Сусіди.

3. Ресурси (сюди відносять як технічні, фінансові, матеріальні ресурси, так і контакти, зв'язки; головний ресурс, на який треба особливо зважати, – час).

4. Комунікації, комунікації і ще раз комунікації. В сучасному світі без правильних комунікацій «краще не виходити з дому». Так каже моя донька, і вона права на тисячу відсотків.

5. Уміння працювати над помилками. На увагу заслуговують слова сенаторки Українського католицького університету **Ольги Гуцал: «Найжахливіша помилка – найкращий учитель» («Якщо стрибнули, то гребіть», Київ, 2020 р.)**.

ЩЕ КІЛЬКА ПРАВИЛ, ЯКЩО КРИЗА РОЗГОРТАЄТЬСЯ

◆ Зайняти чітку, недвозначну позицію і від неї не відходити, якщо ви перевірили всі факти.

◆ Привернути на свою сторону якомога більше послідовників.

◆ Активізувати підтримку родини, партнерів, авторитетів громади, депутатів, впливових та знаних людей.

◆ Організувати присутність на місці події керівників високого рангу.

◆ Централізувати комунікації, контролювати отримання та поширення інформації.

◆ Налагодити співпрацю зі ЗМІ.

◆ Спланувати стратегію дій після кризи.

◆ Постійно моніторити ситуацію й відповідно коригувати свої дії.

Як цікавий приклад, що ілюструє майстерність планування стратегії реагування на можливі сценарії криз, визначення ранніх стадій кризи та здатності до організації негайних дій у відповідь, наведемо спеціальний контрольний план для кризової комунікації, запропонований британським методологом **Клаудією Рейнхард у роботі «Поради: як управляти кризовою ситуацією»**.

ВИКОНАЙТЕ ТАКІ КРОКИ

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

2. Сповістіть вище керівництво, посилайтеся на план щодо кризових ситуацій. Подайте прогноз наслідків при підготовці відповідей на запити службовців, державних установ і ЗМІ.

3. Довіртеся працівникові/-ці, відповідальному/-ній за комунікації, особливо якщо він/вона брали участь в антикризових тренінгах Програми DOBRE. Доведіть до відома чергових, операторів, секретарів та всіх членів команди, що їм слід надсилати всі запити призначеному працівникові без озвучення власних версій або коментування ситуації.

4. Створіть інформаційний центр для ЗМІ та щонайшвидше передайте йому всю потрібну інформацію. Забезпечте центр інформаційними пакетами, телефонами, комп'ютерами та принтерами, оберіть місце для телевізійних інтерв'ю подалі від місця події.

5. Будьте відвертими і повідомляйте все без приховування. Якщо цього не робити, то це зробить хтось інший. Відтак можна втратити контроль над ситуацією, оскільки журналісти звернуться до інших джерел, щоб заповнити прогалини в інформації.

6. Покажіть ставлення організації до того, що трапилось, і до людей, які опинилися в цій ситуації. Поясніть, що організація робить і зробить усе від неї залежне для розв'язання проблеми.

7. Забезпечте цілодобовий зв'язок, доки з боку ЗМІ спостерігається інтерес до події.

8. Після подолання кризи зберіть команду з управління кризовими ситуаціями, підбийте підсумки того, що трапилось, оцініть ефективність антикризового плану та внесіть до нього необхідні корективи.

НЕ РОБІТЬ ЦЬОГО НІКОЛИ

1. Не висловлюйте публічно припущення щодо того, в чому ви не зовсім упевнені, і не реагуйте на провокаційні запитання журналістів.

2. Не применшуйте проблему і не прагніть прикрасити ситуацію. Преса швидко виявить неправду.

3. Не допускайте просочування інформації. Кожен новий факт, оприлюднений ЗМІ, може бути початком нової вигаданої версії стосовно того, що сталося.

4. Не повідомляйте приватної інформації про людей, якщо вона містить яке-небудь звинувачення.

5. Уникайте слів «коментарі зайві». Не робіть коментарів, що не підлягають оприлюдненню у пресі. Якщо не можете повідомити про щось офіційно, обов'язково поясніть чому і скажіть журналістам, коли цю інформацію буде надано. Якщо ви просто не володієте інформацією, то так і скажіть, і запевніть журналістів у тому, що повідомите її, щойно самі отримаєте.

6. Не виділяйте улюбленців з-поміж ЗМІ.

7. Підтримуючи організацію, справу, товари чи послуги, не намагайтеся отримати вигоду з уваги ЗМІ. Допоки кризова ситуація все ще залишається в центрі уваги, не робіть кроків, які можуть видатися як само-реклама.

ДО ОСНОВНИХ ЧИННИКІВ УСПІШНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ КРИЗИ ЗАЗВИЧАЙ ВІДНОСЯТЬ:

- наявність плану кризової комунікації;
- формування команди фахівців-кризовиків;
- ефективна робота пресекретаря/працівника, відповідального за комунікації;
- стиль поведінки керівників органів влади («закритість» або «відвертість» реакції).

Крім того, важливо знати й перевіряти КРІ (Key Performance Indicators – Ключові показники ефективності) свого антикризового штабу. На початку й під час розгортання кризи штаб має вживати таких заходів.

1. Фіксувати необхідні дії у кризовому плані й уточнювати склад команди управління кризою.

2. Чітко визначити місцезнаходження «штаб-квартири» управління кризою.

3. Призначити дублерів для основного кризового штату. Система заміन має бути якісною та надійною і виключати будь-які несподіванки.

4. Розробити спеціальні процедури для нейтралізації наслідків можливих надзвичайних ситуацій на основі моделювання кризи.

5. Підготувати учасників антикризового управління до роботи зі ЗМІ.

6. Розробити інструкції і забезпечити ними всіх, кого залучили до процесу управління кризою. Працівники мають знати прийнятну точку зору менеджменту громади щодо основоположних проблем, мати у своєму розпорядженні список телефонів кризових менеджерів.

7. Організувати підтримку діяльності пресофісу та консультантів.

8. Постійно моніторити й аналізувати настрої громади. Без цього шансу зберегти й зміцнити репутацію лідера немає.

9. З розгортанням кризи починати формувати суспільні групи – лідерів, послідовників, скептиків, панікерів. Якщо немає змоги організувати публічне обговорення кризи і плану виходу з неї, може спалахнути внутрішня криза і навіть можливий розкол громади. Ще раз повторюю: моніторте громадську думку.

10. Навчитися методики «замісної терапії кризи». Цю методику часто застосовують у політиці вищого рівня, вона особливо корисна під час розгортання кризи, щоб зняти напруження і страхи. Важливо перенести акценти й нівелювати загострення уваги людей лише на кризових явищах. Політичні технологи називають цей метод «перемиканням уваги». Методика передбачає перенесення акцентів від особистого переживання до загального: якщо кризова ситуація стосується великої кількості учасників, то іноді навіть є сенс поділити учасників на групи й запропонувати їм іншу тему для обговорення або для дій. Наприклад, організація допомоги для окремих груп громади, створення волонтерських допоміжних штабів. Практичні дії послабляють тривогу і страх людей.

Також потрібно відкоригувати підходи до подачі інформації: казати не «техногенна катастрофа», а «аварія», не «трагедія», а «вибух», не «хворі», а «інфіковані». Це зменшує значущість і наслідки події, оскільки пов'язано з дією психологічних механізмів сприймання.

Перемикнути увагу від конкретної кризової події до іншої допомагають пікети, акції протесту, мітинги. Відверто кажучи, масові заходи допомагають повернути кризову ситуацію на користь завдання влади, яке вона наразі виконує.

12

**ПІДГОТОВКА ДО
ВИХОДУ З КРИЗИ.
НАВИЧКИ І ПОТРЕБИ**

Ефективна методика – це підготовка до виходу з кризи, щойно вона лише почалася.

Для цього потрібно небагато: виділити час, окрему кімнату з фліпчартом або дошкою і знайти у команді людей з аналітичними здібностями. І розробляється варіант 1, варіант 2, варіант 3 виходу із кризи за різних умов, термінів та наявних ресурсів. Спочатку це може видатися фантазією або якоюсь недоречною діловою грою. Та це лише спочатку! Пам'ятайте: всі ваші плани за великого бажання можуть стати реальністю. Це правило працює і під час кризи, потрібно лише свій мозок перелаштувати на це.

ЩО ВАРТО РОБИТИ І ЯК РАДЯТЬ ЦЕ РОБИТИ НАУКОВЦІ

◆ **РОБИТИ ЗАПИСИ ЩОДНЯ.** Фіксувати причини виникнення кризи, широту і тональність висвітлення її в пресі, рекомендації стосовно кризового планування, помилки й нереалізовані рекомендації громади (надалі можуть реалізуватися).

◆ **ПИСАТИ АНАЛІТИКУ.** Слабкі й сильні кроки для подолання кризи, ефективні й невдалі рекомендації, як згори, так і знизу. Це буде основою для розроблення загальної антикризової програми для тривалих криз.

◆ **АНАЛІЗУВАТИ КОМУНІКАЦІЮ.** Одразу відстежувати, що працює на посилення довіри громади, а що навпаки – незворотно руйнує репутацію.

◆ **МОНІТОРИНГ.** Особливо різних громадських настроїв, порад та критики.

◆ **СПІЛКУВАННЯ.** Інтернет з усіма його можливостями лише вкотре довів цінність безпосереднього прямого людського діалогу й розмови. Знаходьте час на спілкування, і ви отримаєте неоціненний зворотний зв'язок і поради.

◆ **ЗАПИСУВАТИ СТРАТЕГІЮ УСПІШНИХ ДІЙ.** Перші успішні кроки, аналіз антикризової стратегії, якою рухалися, аналіз плану антикризового штабу, аудит використання ресурсів під час кризи.

◆ **ПРІОРИТЕТНІСТЬ ВІДНОВЛЕННЯ.** Усі кроки, перелічені вище, дадуть змогу чітко побачити, що, з ким і для кого потрібно робити першочергово під час виходу з кризи.

◆ **СТВОРЮВАТИ СВОЮ АНТИКРИЗОВУ ПРОГРАМУ НА ОСНОВІ ВЛАСНОГО ДОСВІДУ.** Усі кризи відрізняються одна від одної своїм перебігом і шляхами виходу з них. Та можна стверджувати, що обов'язковими завжди будуть відкритість, прозорість, швидкість реагування, системна комунікація, партнерство, взаємодія із центральною владою, місцевим бізнесом, громадою.

◆ **І ПАМ'ЯТАТИ,** що всі-всі-всі кризи мають свої життєві цикли. Вони нарастають, вибухають, розростаються і згасають. **Кризи минають.**

13

**ІНСТРУМЕНТИ
АНТИКРИЗОВИХ
КОМУНІКАЦІЙ:
ВІД ЗАЯВИ ДО
ІНФОРМАЦІЙНОЇ
ХВИЛІ**

Важливість гарно налаштованої комунікації стає особливо відчутною під час кризових ситуацій. Адже в таких обставинах руйнуються навіть добре налагоджені інформаційні потоки. Криза – це завжди головна подія в усіх новинах дня (днів). Саме медіа під час кризових ситуацій відбирають, структурують і поширюють інформацію про кризу та поведінку людей. Таким чином, медіа формують думку громадськості щодо керівників усіх рівнів – від місцевого до центрального та їх здатності розв'язувати кризи.

Поки українська влада всіх рівнів ще страждає на хвороби дорослішання. Медіа критикують владу, а не мобілізують усіх на подолання кризи, влада ігнорує потреби медіа в системній та достовірній подачі інформації. Відтак маємо ланцюгову реакцію: медіа не несе відповідальності перед глядачем – слухачем – читачем за поширення неперевіреної, неофіційної або ж неправдивої інформації.

Саме масмедіа можуть стати джерелом ескалації кризи. Журналістам також варто більше знати про природу, ознаки та основні етапи розвитку кризи і розумітися на комунікаціях у кризовий період. І тому важливо державі/уряду, самоврядуванню і медіа усвідомлювати, яка інформація гостро необхідна суспільству, а яка може стати зайвим подразником.

Антикризовий комунікаційний штаб має безперервно моніторити, аналізувати і прогнозувати ситуацію, моделювати можливий розвиток кризових явищ і пропонувати шляхи, як запобігти цьому, створювати сценарії протидії та відпрацьовувати тактичні речі, що ефективно впливатимуть на населення у подоланні кризи та її наслідків.

Перевагами, що сприятимуть успішній діяльності, є повна відповідальність органу влади за ситуацію, турбота про потерпілих, надання їм необхідної допомоги.

Органи влади, як правило, мають справу із суспільними кризами та їх наслідками. Такі кризи справедливо вважають найнебезпечнішими. Завдання комунікацій – прогнозувати і запобігати конфліктним ситуаціям, у крайньому випадку – нейтралізувати втрати, яких зазнали.

Інструменти комунікації та канали – у нинішній час динамічного розвитку різних засобів комунікації, як то мобільний зв'язок та інтернет, – головні інструменти оперативного повідомлення.

Можна обрати той набір інструментів та комунікацій, який влаштовує найбільше й буде корисним для вашої цільової аудиторії або важливо необхідним для виконання тих чи інших завдань. Головне для лідера – завжди говорити доступною, простою людською мовою і пояснювати, пояснювати, пояснювати.

Наведемо приклади інструментів для комунікації, які використовують у Маловисківській, Зеленодольській та Галицинівській територіальних громадах.

◆ **КАНАЛИ КОМУНІКАЦІЙ ГРОМАД** – інформаційні ресурси (власні внутрішні або зовнішні), які використовує територіальна громада для взаємодії із цільовими аудиторіями згідно з комунікаційною стратегією з метою реалізації Стратегії розвитку громади.

◆ **ІНСТРУМЕНТИ КОМУНІКАЦІЙ ГРОМАД** – способи, за допомогою яких громада взаємодіє із цільовими аудиторіями через заходи, ініціативи, проекти тощо.

**ГРОМАДИ ВИКОРИСТОВУЮТЬ РІЗНІ
Й ЧИСЛЕННІ ІНСТРУМЕНТИ. ПРОСТО
ПЕРЕГЛЯНЬТЕ І НЕ ДИВУЙТЕСЬ ДЕЯКИМ ІЗ НИХ.
ЦЕ ДОВОДИТЬ, ЩО ВАШ ІНСТРУМЕНТАРІЙ –
ЦЕ САМЕ ВАШ ДОСВІД І ВАШЕ РОЗУМІННЯ
ЦІЛЬОВОЇ АВДИТОРІЇ**

● розробка візуальних матеріалів в єдиному стилі та під єдиним брендом

● розповсюдження рекламно-інформаційних матеріалів наступними каналами: постери (А3, кольоровий друк) на інфостендах, автобусних зупинках, у громадських місцях (приміщення міської ради, заклади освіти тощо) та у приватних закладах (заклади торгівлі та туристичної інфраструктури)

- рекламний білборд на території ОТГ
- банер в інтернеті, розміщений на сайті ОТГ
- серія постерів для мережі Facebook – для використання у Facebook-групі ОТГ
- включення ключових повідомлень на визначену тематику у виступи Голови громади
- статті у віснику, публікації на сайті та дописи у Facebook-групі громади
- громадські та культурно-масові заходи
- Facebook, сайт
- інформаційні стенди/дошки – розміщення там кольорових постерів А3
- бюлетень громади
- розповсюдження інформації (афіші, флаєри) через громадські заклади (школи, ФАПи, дитсадки тощо)
- толоки за участі лідерів думки, відомих громадян
- конкурси, квести, розважальні заходи для додаткового заохочення участі молоді та сімейної аудиторії
- екологічні акції
- календар подій на рік для дошкільної, шкільної та позашкільної освіти, під час яких будуть розкриватись локальні проєкти з покращення екології, які можуть бути винесені на дорослу аудиторію

- сучасна платформа для комунікації важливих аспектів профілактики населення

- довідник усіх соціально-важливих контактів ОТГ – від телефону та засобів зв'язку Голови (включаючи Facebook і т. п.) до контактів психологів, репетиторів, соціальних працівників і т. п.

- культурно-інформаційний центр/простір, де можна отримати інформаційну підтримку

- календар культурних подій, під час яких доносити основні повідомлення про цікавинки цієї місцевості, та формати, через які можна більше дізнатись – квести для дітей, екскурсійні прогулянки для дорослих

- маршрути вихідного дня

- роудшоу для міжнародних представників та вітчизняних консультантів

- співпраця з регіональними філіями великого бізнесу

- виступи на інвестиційно-економічних та галузевих національних та обласних заходах

- інфостенди в громадах.

Хоч би як, але ви маєте власноруч писати ваші пости у Facebook, і це бажано робити систематично. Конкретно і правдиво описуйте ваші справи, викладайте фото та відео. І неодмінно організуйте зворотний зв'язок. Так, щоб люди у відповідь на ваші заклики об'єдналися – а лідер зобов'язаний діяти саме на об'єднання громади – завжди відповідали «так».

14

**НЕГАТИВНИЙ
ТА ПОЗИТИВНИЙ
СОЦІАЛЬНИЙ ДОКАЗ
І ЧОМУ ЛЮДИ ЙОГО
НАСЛІДУЮТЬ**

Люди по-різному кажуть «так», якщо необхідно вас підтримати чи допомогти у кризових обставинах.

Зважте на це. Усе залежить від культури, віку, виховання та досвіду людей.

ТЕРМІН «СОЦІАЛЬНИЙ ДОКАЗ» доволі новий, і ми вже говорили про нього в попередніх розділах. Наближаючись до завершення нашої розмови, хочу ще раз окремо поговорити про те, чим відрізняється сприйняття ваших закликів – прохань – пропозицій різними людьми чи групами людей у громаді.

Відмінності у сприйнятті пояснюються різними культурними традиціями, досвідом та прийнятими нормами поведінки людей. Те, що на сході України є нормою, ніколи не буде нормою на заході України. І це нормально. Але це означає, що по-різному треба доносити меседжі для цих громад.

Я не знайшла соціологічних підтверджень, але чимало моїх колег-комунікаційників стверджують, що у жителів на сході України більш розвинена колективістська культура, і вони більше в неї вірять. Натомість мешканцям заходу України більше притаманний індивідуалізм. Історія, наближення до сусідніх культур, міграційні процеси – це усе позначилося на поведінці громад. Маркетологи й рекламисти, соціальні працівники та політичні технологи знають, що громадяни з індивідуалістичного середовища передусім піклуються про задоволення власних потреб, а представники культури колективізму більше зважають на задоволення потреб групи. І від цього значною мірою залежить ефективність заходів (негативна чи позитивна) соціального впливу.

ЩО ЦЕ ДЛЯ ВАС, ЯК ЛІДЕРІВ, ОЗНАЧАЄ?

Якщо ви прагнете активної зворотної дії на ваш заклик від мешканців Закарпаття чи Прикарпаття, то не забудьте у своєму меседжі зазначити, що цей вчинок відповідатиме попереднім їхнім вчинкам і узгоджується з усталеними цінностями й традиціями.

Якщо ж ви звертаєтесь до мешканців Запоріжжя чи Харківщини, то скажіть, що їхні дії співвідноситимуться із вчинками їхніх дідів-прадідів, друзів чи колег. Перевірте, це працює!

У колективістських спільнотах особистий досвід поступається **принципу соціального доказу**. Люди приймають своє рішення з огляду на те, як вчинила група.

Якщо ми це беремо до уваги, плануючи комунікації в спільнотах, то маємо пам'ятати ще одну особливість. Для комунікації вкрай важлива точна і швидка передача інформації. Науковці й фахівці з досвідом роботи в комунікаціях стверджують: там, де більше індивідуалістів, здебільшого зауважують інформаційну функцію комунікації, тобто, спілкуючись, ми передаємо одне одному інформацію. А от там, де більше колективістської культури, краще працює стосункова функція, тобто, спілкуючись, ми будемо й підтримуємо стосунки одне з одним.

Ви скажете, що стосунки й їхня побудова є ключовими для довіри. «Так», – відповім я. Стосунки – це ключовий компонент процесу переконання, й особливої ролі цей компонент набуває у країнах з колективістським спрямуванням. З огляду на свою сучасну історію, культурні відмінності, старі й нові національні травми – Україна такою не є. Тому просто необхідно розуміти, який рівень діалогу «влада – громада» потрібен і де саме.

Це слід враховувати також і **ПРИ БОРОТБІ З ЧУТКАМИ ТА ФЕЙКАМИ, ЩО ДУЖЕ ШКОДЯТЬ У КРИЗОВИХ ОБСТАВИНАХ.**

Якщо відверто, то для фахових комунікаційників це найскладіша боротьба. Часто ми відповідаємо, що г... живе три дні та вмирає, не звертайте уваги, рухаємося до поставленої мети.

Або: собаки гавкають – караван іде.

І так і ні. Плітки шкодять. Плітки знижують градус спільної соціальної дії. Від пліток страждає ваш мозок, вони забирають у вас думки та енергію.

Практично жодна криза не обходиться без пліток. Недалекоглядний керівник легковажно ставиться до різних вигадок щодо конфліктних ситуацій.

ДО ОСНОВНИХ ПРИЧИН ВИНИКНЕННЯ ЧУТОК ВІДНОСЯТЬСЯ:

- різнобій інформації про подію, і цього справді не бракує в наших ЗМІ;
- тривала затримка з озвученням лідером чи антикризовим штабом плану виходу з кризи;
- паніка;
- брак потрібних ресурсів, у тому числі комунікаційних;
- нестача офіційної інформації та повідомлень із першоджерел або неповні повідомлення з першоджерел:
 - страхи й побоювання громади;
 - помилкова інформація, що породжує сумніви;
 - відсутність уваги до потреб і вимог людей;
 - затягування ухвалення рішень, які стосуються безпеки та здоров'я людей;
- відчуття неможливості вплинути на свою долю;
- конфлікти в команді або з партнерами.

Фейки – це окремий новий формат для інформаційної безпеки. І тут я раджу звертати увагу на роботу професійної організації StopFake та Групи з аналізу гібридних загроз Українського кризового медіа-центру і звертатися до них за порадами та допомогою.

Громади можуть боротися з фейками самостійно. Гарний і простий приклад з Тернопільщини:

НА ЛОКАЛЬНОМУ РІВНІ БОРОТИСЯ ІЗ ЧУТКАМИ ДОПОМОЖЕ ВИКОНАННЯ ТАКИХ КРОКІВ:

- аналіз масштабів, серйозності загрози й можливого збитку від чуток;
- вивчення причин, мотивів, джерел і конкретних поширювачів чуток;
- переговори з тими, кого зачіпають або кому чулки завдають збитків: урегулювати з ними відносини, завірити їх у тому, що ви також неабияк стурбовані і робите все можливе для боротьби з плітками та наклепами;
- негайне надання людям справжньої і, якщо можливо, якнайповнішої інформації;
- якщо несила боротися – попросіть у ваших колег та друзів допомогти поширювати правдиву інформацію про вас;
- пояснити колегам та пресі, що посилання на чулки при повідомленні інформації неприпустимі за жодних обставин;
- проведення за необхідності робочих зустрічей з працівниками щодо заборони поширення чуток і наклепів.

Коли маєте справу із чутками, виявляється одна небезпечна особливість: швидкість поширення їх після виникнення зростає в геометричній прогресії, і зупинити цей процес доволі складно. Найкращі ліки від чуток – це своєчасне надання точної інформації та ефективна двостороння взаємодія.

Розвінчування фейків та роз'яснення ситуації в Тербовлянській ОТГ у період карантину. Фейк дня: працюватимуть тільки два магазини – <https://cutt.ly/tgrzM7h>



Учителі Музиківського ліцею роблять усе можливе, щоб карантин не вплинув на процес навчання – <https://bit.ly/34Fqluu>



15

**У МИНУЛЕ
ЧЕРЕЗ ЗАГАЛЬНУ
БАЙДУЖІСТЬ.
ЧОМУ ЕМОЦІЯ
ВАЖЛИВА В ПОБУДОВІ
КОМУНІКАЦІЙ
МАЙБУТНЬОГО**

Як часто вам доводиться чути про тотальні проблеми України в усьому? Мені щодня.

Особливо з екранів телебачення, тому я давно його вже не дивлюся. Жартую.

Але про проблеми, біди, війну, погану владу, жадібний бізнес та погану освіту я все одно чую щодня.

Люди жаліються і скаржаться. Скаржаться і жаліються. І лише 10–15% із них – діють. Але цих відсотків активних людей замало. Ще критично мало.

Колись один вінницький біолог сказав мені, що попелиці здорове листя не по зубах. Навіть якщо вашому окові зелене листя на молодому дереві видається цілком здоровим, а попелиця його вже почала атакувати – пам'ятайте, що там щось негаразд.

А один полтавський історик мене переконував рік тому, що ми постійно ходимо у своєму історичному розвитку по колу, тому що «моя хата скраю» є частиною ментальності й національного характеру українців. А ще тому, що ми байдужі й постійно бідкаємося, а не радіємо життю. Мало вчимося на помилках і мало аналізуємо їх. Ще недостатньо працюємо над критичним мисленням і недостатньо опираємося на позитивні, успішні приклади довкола. А вони є, і їх багато. І тому байдужість постійно тягне нас у минуле.

Мої колеги-комунікаційники і я також постійно повторюємо своїм керівникам та клієнтам, що радісна емоція швидше доносить меседж, аніж пресрелізи, які ще досі пишуть «протокольною» мовою і нікому, навіть владноможцям, нецікаві. Чіткі, закличні меседжі працюють у сотні разів краще, аніж стоси статей та повідомлень. Тут кращим практикам варто вчитися у національного бізнесу. Маркетологи вже відшліфували там свої уміння й зробили шалений прорив.

І не лише вони. Погляньте на приклади з громад.

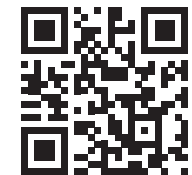
Під час кризи діє одне із золотих правил для емоційних меседжів. Це правило – швидкість. Час відіграє надважливу роль у подоланні кризи, і ви маєте миттєво приймати рішення і швидко узгоджувати меседжі.

У МИНУЛЕ ЧЕРЕЗ ЗАГАЛЬНУ БАЙДУЖІСТЬ.
ЧОМУ ЕМОЦІЯ ВАЖЛИВА В ПОБУДОВІ
КОМУНІКАЦІЙ МАЙБУТНЬОГО

1. Підприємство з виробництва меблів «Лісма», яке зареєстроване і працює у Байковецькій громаді, безкоштовно шиє захисні костюми для медичних закладів Байковецької громади і міста Тернопіль, а також тернопільських районних відділень МВС та ДСНС.
<https://cutt.ly/3grz8iE>



2. У майстерні Петриківської школи жінки Петриківської громади шиють маски для себе та своїх рідних, для медиків і тих, хто цього потребує через дефіцит одноразових масок в аптеках.
<https://cutt.ly/zgrxtYz>



3. Пам'ятники в масках.
<https://cutt.ly/lgrxufi>



4. У м. Новоукраїнка про карантин нагадують графіті на тротуарах у громадських місцях
<https://bit.ly/36HPtDz>



16

**ВІЧНІ ПРАВИЛА
КОМУНІКАЦІЙ.
ДІАЛОГ ТА
МОНОЛОГ**

Головне правило, як на мене, це діалог. Коли ви досягаєте діалогу з громадою – ви переможець. Утім, моє спілкування з головами різних громад доводить, що є ще кілька важливих пам'яток. Тому вони тут.

◆ **ТРЕБА БУТИ ЗРОЗУМІЛИМ ЛЮДЯМ І ПОЯСНЮВАТИ І ЩЕ РАЗ ПОЯСНЮВАТИ СВОЇ МЕСЕДЖІ.** Ваші дії мають бути логічними, а пояснення – зрозумілими. Влада – це сервіс, і ви – виконавець цих сервісних послуг для населення. Бо люди платять податки, тож і є замовниками послуг. Тобто вони найняли вас на роботу. Тому – лише діалог.

◆ **ІНФОРМУВАТИ – ЦЕ ГОВОРТИ Й ПОЯСНЮВАТИ, А КОМУНІКУВАТИ – ЦЕ ОТРИМУВАТИ ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК, І У ЦЬОМУ ВИПАДКУ БЕЗ ДІАЛОГУ – НІЯК.** Лише так ви знатимете, що зрозуміли і чому повірили громадяни. А якщо не повірили, то повірте, що це ваша провина. Тобто ви або погано сформулювали, або мало пояснювали. Шукайте ворога в собі.

◆ **ПРАЦЮЙТЕ ІЗ ЗМІ.** Вчіться працювати із ЗМІ. Дружіть із журналістами. Працюйте із журналістами. Вони люблять інформацію більше, ніж ви, особливо інформацію з перших вуст. І краще з ними все ж таки працювати, а не воювати, чи залякувати, чи ігнорувати, чи боятися, чи купувати. Системна й відкрита інформація – це їхній хліб.

◆ **НАВЧИТИСЯ ПРАВИЛЬНО РЕАГУВАТИ НА КРИТИКУ.** Критика стане вашим важливим ресурсом, якщо ви відкинете свої образи та емоції й зрозумієте, що критика – це безцінні підказки для роботи.

◆ **СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ – ЦЕ ВАШІ МЕДІА.** Вам можуть сказати, що в соціальних мережах буває всього лише 6–10% населення. Але це точно ті, хто небайдужий. Хто стане вашим послідовником. Це потенційно ті, хто здійснив революцію, одягнув армію, прийняв переселенців, купив оптичні приціли і снайперські гвинтівки, став волонтером і багато що віддає на допомогу країні. Це ті, хто впливає на зміни і хто і здійснює їх у країні.

◆ **ПРЯМИЙ ДІАЛОГ.** Знову про нього. Виходьте до громади на зустрічі, діалоги, обговорення і просто в поле. Люди хочуть чути і бачити вас. Бути публічним – обов'язок влади, а не навантаження.

◆ **МЕСЕДЖІ.** Один проєкт, одна задача – один меседж. Його потрібно повторювати, й повторювати, й повторювати. Моє золоте правило – меседж слід повторити 20 разів за день: від сніданку з родиною до наради з колегами чи партнерами.

◆ **НЕ ЖАЛІТИСЯ.** Людям не треба знати, як вам важко і що ви зробили, і на які жертви пішли, щоб добитися субвенцій на будівництво лікарні чи ремонт автошляху до покинутого села. Пояснювати свої дії важливо, а от бідкатися – ні.

◆ **РОЗПОВІДАЙТЕ ІСТОРІЇ.** Про себе, про роботу, про людей, які поряд із вами, про мешканців громади. Підручників, які вчать storytelling, більш ніж багато. Читайте. Розповідайте.

◆ **СПРОЩУЙТЕ.** Не заглиблюйте людей у цифри та відсотки бюджетних програм. Не обтяжуйте людей надто складними поясненнями. Ви ж профі й відповідальна влада – пояснюйте все просто і зрозуміло. Люди знають, як мінімум, що ви розумний. Але вони не прийматимуть у вас екзамени. Вони хочуть почути про те, що стосується їхнього власного життя, на яке ви можете вплинути безпосередньо.

◆ **ПРЕССЕКРЕТАР ПРЕЗИДЕНТА – ВІЦЕПРЕЗИДЕНТ.** Так мене вчили в 1990-ті роки на курсах у Білому домі в США. Прессекретар – це ваше обличчя, мозок, репутація. Саме прессекретарі чи інші працівники, відповідальні за комунікацію, створюють картину дня про вашу громаду. Довіряйте їм як собі, будьте з ними на зв'язку 24/7. Беріть їх із собою на закриті наради. Вони ваша права й ліва рука одночасно. У голів громад часто такі маленькі команди, що навіть помислити про окрему посаду прессекретаря чи комунікаційника неможливо. Тоді беріть волонтерів з-поміж медійників, беріть студентів чи школярів-старшокласників. Таланти до комунікації завжди легко побачити. За блиском очей та шаленим бажанням вчитися і працювати. А поки навчите – пам'ятайте, що ви самі собі президент зі своїм внутрішнім віцепрезидентом – комунікаційником.

◆ **МОНІТОРИНГ.** Моніторте свої дії та заяви. Поведінку опонентів і критиків. Роботу своїх підлеглих та їхню публічну діяльність. Так, це будуть стоси паперів або електронних сторінок. Але це ваш безцінний ресурс щодня і базис для аналітики. За вас це ніхто не зробить. Мені свого часу дуже допомогло, коли різні розділи моніторингу ми друкували на різного кольору сторінках. Зараз я працюю лише з електронними моніторингами, і там легко працювати з кольоровими маркерами.

◆ **НЕ НАМАГАЙТЕСЯ КОНТРОЛЮВАТИ ІНФОРМАЦІЙНІ ПОТОКИ.** Це смішно. І неефективно. І дорого. І знову таки смішно. Ефективніше – стати гравцем на цьому полі, стати ньюзмейкером. В ідеалі – стати тим, кому довіряють, до чийої думки прислухаються, кого цитують, на чийе слово чекають. Навіть у фейсбуці. Тому – не мовчіть. Насправді це доволі просто.

◆ **КОМЕНТАРІ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ.** Робіть їх самотійно, навіть якщо вас критикують чи ображають. Знайдіть 20 хвилин уранці й 20 хвилин ввечері й самотійно відповідайте людям. Знаю багатьох можновладців, які передоручають це прессекретарям, смсникам, спеціально навченим людям. Але користі від цього жодної. Краще робіть це самі. Ваші думки і ваш стиль – неповторні.

◆ **ВЧІТЬСЯ.** Я знаю голів громад, яким 65 років і за плечима Крим і рим, але вони – найкращі учні. І знаю «молодих політиків», які по духу й суті вже, можна сказати, старі. Лише навчання прокладає нам стежку в майбутнє. Лише обмін знаннями та кейсами дає нам змогу побачити свої мрії та ідеї масштабніше та крилатіше.

◆ **ЧИТАЙТЕ.** Друковані книжки, підручники й обов'язково художню літературу. Це не лише наповнює знаннями й сутністю. Це наповнює вашу підсвідомість думками. А свідомість – словами. Бо лише мова – ваша перша ідентичність. «Мова – це влада». Це формулювання американського філософа, політолога та історика Бенедикта Річарда Андерсона. Він був професором міжнародних відносин Корнуельського університету і став відомий завдяки своїй монографії «Уявлені спільноти». Знайдіть цю книжку і прочитайте наступною після цієї. Вона – про вас і вашу громаду. Повірте.

17

**ПОСМІХНІТЬСЯ
І НАПИШІТЬ СВІЙ
АНТИКРИЗОВИЙ
КОМУНІКАЦІЙНИЙ
ПЛАН ДЛЯ
НАСТУПНОЇ КРИЗИ**

Звласного досвіду я навчилася любити кризи. Ну як їх не любити?

Криза – це іноді базис щастя. Через кризи зростають. Через кризи дорослішають. Через кризи набувають сили. Через кризи вчаться мудрості.

НЕ СКЛАДЕТЬСЯ ВАШЕ ЩАСТЯ, ЯКЩО ВИ НЕ ПРОЙДЕТЕ КРИЗУ. Переконана, що велика, небачена криза з коронавірусом теж нам дана для зростання й мудрішання як великої спільноти людства. Для гармонізації та збалансування динаміки.

ЩОБ КРАЩЕ ВІДЧУТИ ЧАС, ВАРТО ПОДАТИСЯ ДО ХУДОЖНИКІВ І ПОГЛЯНУТИ НА ЇХНІ НОВІ РОБОТИ. І нині, в 2020 році, всесвіт робіт художників дуже гармонійний, світлий, прозорий. І це під час кризи, що затягнулася!

ПОГОВОРІТЬ З ПИСЬМЕННИКАМИ ТА ПОЕТАМИ. У кожному регіоні вони є. Митці чудово відчують час і простір. Дослухайтеся до них.

ЗНАЙДІТЬ НАЙСТАРШОГО МУДРЕЦЯ У СВОЄМУ МІСТІ ЧИ СЕЛІ Й НАЙМОЛОДШОГО РОЗУМНИКА. З ними теж можна наслухатися різного цікавого й узяти до уваги їхні думки та ідеї.

НАВЧІТЬСЯ ДИСТАНЦІЙНІЙ РОБОТІ ЧЕРЕЗ РІЗНІ ГУГЛ-СЕРВІСИ. Про них ми говорили на різних конференціях Програми DOBRE і також на початку цієї книги. Про це ви можете прочитати на сайті Українського кризового медіа-центру: <https://uacrisis.org/uk/decentralization>

Криза 2020 року показала, що така робота, на жаль, стає нормою, тож усіма цими віртуальними сервісами треба оволодіти досконально.

ВАРТО КОЖНОГО ДНЯ НАГАДУВАТИ СОБІ, НАСКІЛЬКИ ВАЖЛИВОЮ Є НАША ПРИСУТНІСТЬ НА ЗЕМЛІ, якщо ви, звісно що, не витрачаєте життя даремно, не шукаєте винних і не бідкаєтеся, бо погана погода.

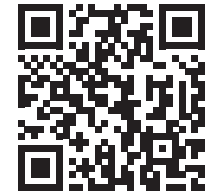
ТУРБУЙТЕСЯ ПРО ЛЮДЕЙ. Щодня робіть щось на благо іншої людини. Люди страждають через те, що досі не навчилися турбуватися одне про одного.

ДЯКУЙТЕ. Коли в серці є відчуття вдячності, то й розум буде спокійнішим, вільнішим від переживань.

ВЧІТЬСЯ СПОКОЮ В ГОЛОВІ. Медитації, спорт, прогулянки, родинні вечери. Кому що підходить. Неспокій не вирішить жодних проблем. А рішення людини у владі має опиратися на мудрість. Крім того, гнів призводить до психічних проблем. Учені це достеменно довели (90% причин гніву – це проєкції нашого розуму: він приховує реальність). Тому боріться з негативними емоціями.

ПОСМІХНІТЬСЯ. Посмішка знімає стрес й активує ділянки мозку, відповідальні за планування. Тому ще раз посміхніться і напишіть просто зараз свій і лише свій антикризовий комунікаційний план для наступної кризи.

Про дистанційне навчання через різні гугл-сервіси ви можете прочитати на сайті Українського кризового медіа-центру: <https://uacrisis.org/uk/decentralization>



ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА ТА ДЖЕРЕЛА

1. Ювал Ной Харарі, інтерв'ю для газети Financial Times від 29 березня 2020 р.
<https://cutt.ly/PgrxzTb>
2. Звіт Всесвітнього Банку 2019 року «Невідома якість». <https://cutt.ly/zgptEei>
3. Як змінились уподобання та інтереси українців до засобів масової інформації після виборів 2019 р. та початку пандемії COVID-19 (серпень 2020 р.) Дані соціологічного опитування, проведеного Центром Разумкова в серпні 2020 року. <https://cutt.ly/HgrxvqX>
4. Роберт Чалдині «Психологія впливу. Переконайте та досягайте впливу».
5. Жак Сегел, інтерв'ю для часопису Huxley, № 2, 2020.
6. Павло Кухта «Кризи, їх причини та наслідки». <https://cutt.ly/HgrxvBR>
7. Андрій Баумейстер, стаття у часописі Forbes, Україна, вересень 2020 р.
8. Массімо Пільюччі, «Як бути стоїком».
9. Гарі Вільямс (Gary A. Williams), Роберт Міллер (Robert B. Miller),
«On communication – Harvard Business Review», 2013.
10. Ольга Гуцал «Найжахливіша помилка – найкращий вчитель»
(«Якщо стрибнули, то гребіть»), Київ, 2020.
11. Клаудія Рейнхард «Поради: як управляти кризовою ситуацією». <https://cutt.ly/OgrxYEG>
12. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади.
Інститут масової інформації. <https://cutt.ly/bgrxHua>
13. Бенедикт Річард Андерсон «Уявлені спільноти».
14. Комунікаційна стратегія Зеленодольської територіальної громади
Дніпропетровської області на 2020–2022 рр.
15. Комунікаційна стратегія Маловисківської територіальної громади Кіровоградської
області на 2017–2025 рр.

ПОДЯКИ

Натхненням для цього посібника є Ірина Малик, керівниця комунікаційного компонента УКМЦ- DOBRE, і Ганна Коломієць, консультантка проекту.

Також велика подяка виконавчій директорці УКМЦ Юлії Шмигальовій за мою можливість долучитися до проекту в 2018 році.

І загалом подяка долі за обраний фах від журналістики – дипломатії до комунікації вищого рівня.



Авторка посібника Лара Мудрак – медіаконсультантка та експертка з комунікацій вищого політичного рівня, консультантка Програми DOBRE, Президентка компанії Win Win Communication, аналізує типи та види сучасних криз, планування роботи з антикризового лідерського менеджменту й комунікації різних етапів кризи.

Лара має більш ніж 25-річний досвід роботи у сфері комунікацій та медіа. Починала кар'єру як ведуча й авторка програм української редакції Радіо Свобода (Київ – Мюнхен – Прага). Працювала спецкореспонденткою і телеведучою програми «Вікна», головною редакторкою видань «Деловая неделя – Financial Times» і «Новое русское слово» (Нью-Йорк).

У 2005 р. перейшла на державну службу. Працювала пресекретарем Міністерства надзвичайних ситуацій України. Восени 2005 р. була запрошена Президентом України Віктором Ющенком для формування нового типу роботи пресслужби і з 2005 до 2010 р. очолювала пресслужбу Президента.

У 2010–2014 рр. обіймала посаду заступниці голови Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення. Була представницею України в керівному комітеті Ради Європи з питань медіа та інформаційного суспільства.

Лара здобула освіту на факультеті журналістики Київського національного університету ім. Тараса Шевченка, закінчила Міжнародну школу менеджменту медіа (США) і Дипломатичну академію України.

Авторка поєднала у посібнику кейси та досвід різних територіальних громад України й новітні бачення та підходи до антикризових комунікацій провідних західних науковців. Таке поєднання новітніх методик і знань про сутність кризових явищ у сучасному світі буде корисним як фахівцям місцевого самоврядування, так і широкому колу читачів.

Авторка фото: Анна Голденберг

