

Посібник з питань взаємодії зі ЗМІ
розроблений Департаментом преси і
публічної інформації Консультативної
місії ЄС в Україні



ВЗАЄМОДІЯ ЗІ ЗМІ



Зміст

Для кого цей посібник?	ст. 2
Робота зі ЗМІ	ст. 3
Кожне інтерв'ю різне	ст. 5
Коли до вас звертаються ЗМІ	ст. 6
Що ви хочете сказати?	ст. 8
Підготовка до інтерв'ю.....	ст. 11
Універсальні рекомендації для всіх інтерв'ю	ст. 13
Будування «містків» — ключ до успішного інтерв'ю	ст. 15
Різні типи інтерв'ю і їхні характеристики.....	ст. 17
Телеінтерв'ю.....	ст. 17
Бліцінтерв'ю	ст. 19
Пресконференції	ст. 20
Радіоінтерв'ю	ст. 21
Друковані інтерв'ю в газетах і журналах	ст. 22
Skype-інтерв'ю.....	ст. 24
Онлайнінтерв'ю	ст. 25
Учіться на власному досвіді.....	ст. 26
Планування комунікації в кризових ситуаціях.....	ст. 27
Принципи комунікації в кризових ситуаціях	ст. 31
Контрольний список BBC з комунікації в умовах кризи.....	ст. 32



Взаємодія зі ЗМІ

Посібник з питань взаємодії зі ЗМІ, розроблений
Департаментом преси й публічної інформації
Консультативної місії ЄС в Україні.

Київ, грудень 2019 р.

Для кого цей посібник?

Цей посібник містить прості й зрозумілі рекомендації про те, як взаємодіяти із засобами масової інформації (ЗМІ). Його мета — допомогти вам краще й ефективніше спілкуватися зі ЗМІ під час запланованих і несподіваних зустрічей.

Він також допоможе спрямувати будь-яку взаємодію зі ЗМІ на зміцнення вашої репутації та підвищення довіри до вашої організації.

Посібник буде корисним для працівників, відповідальних за зв'язки з пресою і громадськістю, пресекретарів, пресаташе та інших фахівців у роботі зі ЗМІ й особами, що їх представляють: журналістами, репортерами, кореспондентами, працівниками електронних новинних порталів.

Окрему увагу приділено висвітленню ролі радника з питань взаємодії зі ЗМІ як людини, яка полегшує роботу зі ЗМІ і консультує керівництво чи пресекретаря організації напередодні, у процесі та після спілкування зі ЗМІ.

Посібник також допоможе пресекретарю підготувати й провести власну пресконференцію.

У посібнику є цікаві ідеї, поради, підказки та контрольні списки, але не слід вважати його вичерпним ресурсом у сфері взаємодії зі ЗМІ.

Робота зі ЗМІ

Будуйте й розвивайте особисті стосунки й організаційні відносини зі ЗМІ та журналістами, але не забувайте про правила!

Доступ до ЗМІ потрібен вам для досягнення успіху в роботі. Так само і ЗМІ потрібен доступ до вашої організації, щоб успішно виконувати свою роботу.

Знаходьте час, щоб будувати добрі робочі відносини з місцевими, регіональними, національними і (якщо потрібно) з міжнародними ЗМІ.

Ваші зусилля не будуть даремними - довіра до вашої організації поступово зростатиме. Крім того, хороші відносини зі ЗМІ ще не раз стануть у пригоді під час спілкування з журналістами, особливо, коли доведеться доповідати про якийсь інцидент.

Налагоджені контакти зі ЗМІ — це також інструмент антикризового управління, що допоможе пережити серйозний інцидент, кризу чи проблему політичного характеру.

Почніть зі створення переліку основних ЗМІ і контактних даних їхніх представників.

Знайте правила цитування і посилання на джерело (правила атрибуції)

Будуючи та розвиваючи відносини зі ЗМІ, не забувайте про основні правила спілкування з пресою. Йдеться про три категорії умов, на яких журналістам надають інформацію. Іноді ці умови називають «правилами цитування і посилання на джерело» або «правилами атрибуції».

Перш ніж ви чи особа, яку ви консультуєте як радник, почнете говорити з журналістом, переконайтеся в тому, що ви узгодили з ним умови, на яких ви надаватимете інформацію, і що ви маєте однакове розуміння того, у якій частині вони будуть застосовними, а у якій — ні.

Незалежно від того, чи збираєтеся ви говорити офіційно «під запис», чи «для цитування без зазначення джерела», чи просто «для довідки», чітко й детально узгодьте з пресою взаємні очікування.

Якщо ви не певні, чи треба говорити пресі про якусь річ, краще нічого не говорити.

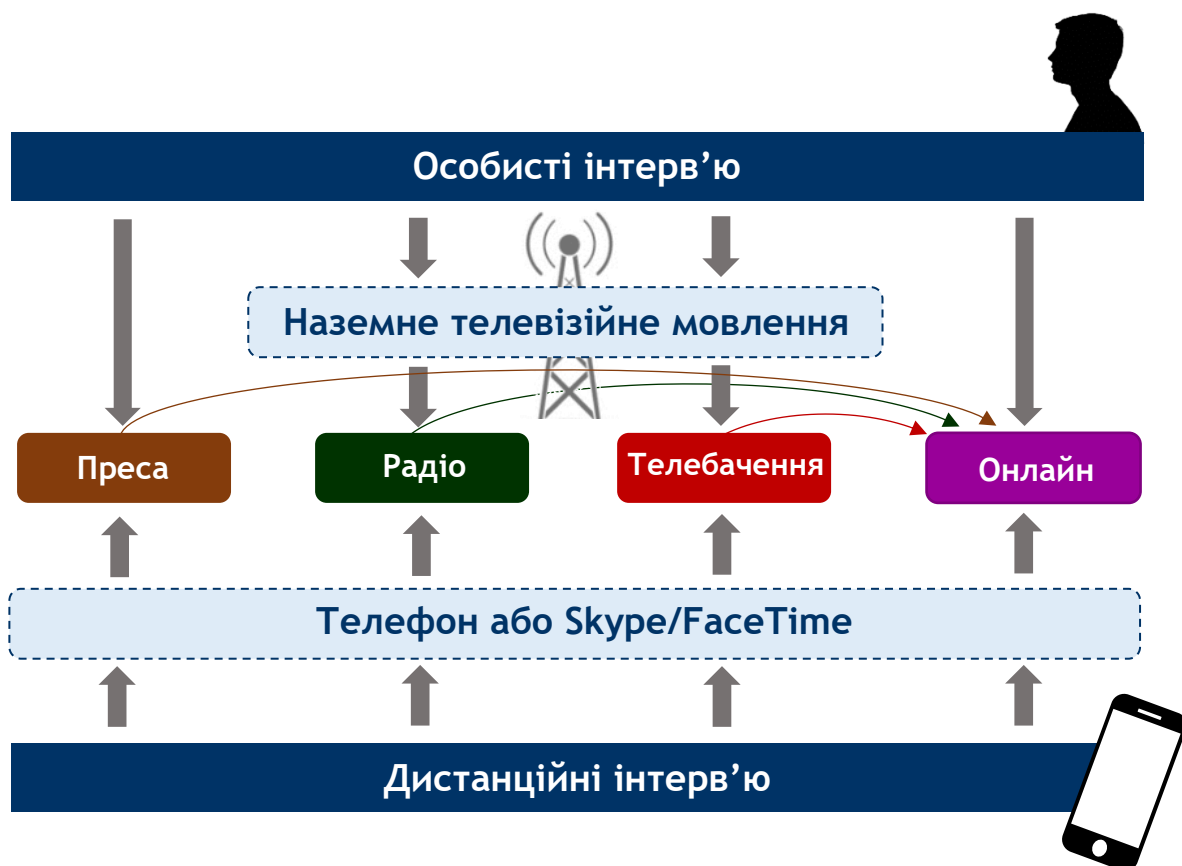
«Офіційна заява» або розмова «під запис»	Все, що ви скажете — особисто, по телефону, в електронному листі чи в соціальній мережі, — можна процитувати із посиланнями на ваше ім'я та посаду. Все, що ви говорите, вважається сказаним «під запис», якщо ви не домовилися про інше.
«Для цитування без зазначення джерела» (не для запису)	Це схоже на розмову «під запис». Ваші слова можна буде процитувати, але без прямого зазначення вашого імені чи посади. На джерело можна буде вказати в загальних рисах (наприклад, «урядовець» чи «держслужбовець»). Перш ніж починати щось розповідати, домовтеся із представником ЗМІ, як саме вас назвуть, коли будуть зазначати джерело інформації. Пам'ятайте, що навіть без вашого імені читачі можуть здогадатися, хто саме це сказав.
«Для довідки»	Розмова або інформація «для довідки» не призначені для публікації, але їх можна використовувати для неофіційних зустрічей з представниками ЗМІ і надання їм довідкової інформації, що допоможе їм краще зрозуміти загальну картину чи конкретну ситуацію або дасть вам змогу пояснити, чому ви наразі (ще) не можете обговорювати конкретне питання. Такі зустрічі також можна використовувати для пошуку ідей для репортажу. Перш ніж починати говорити, дайте пресі чітко зрозуміти, що ви говорите «не під запис», і переконайтеся в тому, що представник ЗМІ погоджується з тим, що інформація надається лише «для довідки» і що її не можна цитувати. Будьте обережні: не перемикайтеся між режимами «під запис» та «не під запис» кілька разів упродовж розмови, бо і ви, і представник ЗМІ можете легко заплутатися в тому, що було сказано на яких умовах.

Кожне інтерв'ю різне

Хоча кожне інтерв'ю унікальне й особливе, можна виділити кілька типів інтерв'ю, що матимуть характерні спільні риси. Підготовка й адаптація підходу в кожному окремому випадку залежатимуть від типу інтерв'ю.

Зазвичай *особисті* інтерв'ю беруть віч-на-віч під час особистої зустрічі, під час пресконференції або у формі бліцінтерв'ю на виході із конференц-зали після завершення важливого заходу. Інтерв'ю можуть також бути *дистанційними*, тобто проходити по телефону або із використанням Skype чи інших аналогічних програм.

Зазвичай інтерв'ю спочатку готують для публікації на якійсь основній інформаційній платформі (наприклад, телебачення), а потім редагують для публікації на інших платформах (наприклад, онлайн, радіо та друкована преса). В усьому світі швидко розвиваються онлайн-платформи. З кожним днем вони стають доступними дедалі ширшому колу людей і завойовують позиції в нових сферах.



Далі ми розглянемо інтерв'ю в загальних рисах, а також особливості окремих видів інтерв'ю.

Коли до вас звертаються ЗМІ

Вам телефонує представник ЗМІ. Що робити?

Представники ЗМІ здебільшого телефонують або пишуть електронного листа з проханням дати інтерв'ю, прокоментувати щось, зробити заяву чи надати інформацію. Це називається «запит ЗМІ» або «інформаційний запит».

Усі працівники вашої організації повинні знати, кому направляти такі запити.

Залежно від ситуації ви матимете більше або менше часу на відповідь. Якщо не йдеться про нещодавній інцидент чи кризову ситуацію, представник ЗМІ зазвичай не вимагатиме негайної зустрічі і дасть вам час на підготовку відгуку чи заяви.

Перш ніж покласти слухавку, знайдіть час, щоб поставити кілька запитань (див. текст у рамці справа). Якщо запит надійшов вам електронною поштою, можете також відповідати електронним листом.

- 1. Не могли б Ви, будь ласка, надати (повторити) ваші контактні дані?**
 - Ваше ім'я та прізвище?
 - Ваш номер телефону?
 - З якого ви ЗМІ?
 - Ви висвітлюєте конкретну тему?
- 2. Розкажіть, будь ласка, трохи більше про статтю/сюжет, яку(-ий) ви готуєте.**
 - Залишайте запитання відкритим і не кажіть нічого, поки представник ЗМІ вам відповідає.
 - **Запитайте також:** «Ви плануєте висвітлювати цю тему під якимось конкретним кутом?»
- 3. Що саме вам потрібно від мене?**
 - На коли ви плануєте інтерв'ю, і скільки часу буде потрібно?
 - **Де і як** (особисто чи дистанційно) проходитиме інтерв'ю?
 - Хто проводитиме інтерв'ю (ім'я та прізвище інтерв'юера)?
 - Якщо доцільно, запитайте також, чи можете ви надати ЗМІ інформаційні таблиці, графічні зображення, фотографії чи відео. Якщо ЗМІ погодиться взяти ваші матеріали, вони зможуть доповнити ваші слова візуальними засобами, що зробить вас більш помітною фігурою у новинному сюжеті чи публікації.
- 4. Який формат ви будете використовувати?**
 - Якщо інтерв'ю будуть транслювати, запитайте, це прямий ефір або запис (без редагування, чи під монтаж). Це групове інтерв'ю? Чи будуть ще респонденти? Для якої програми воно буде використане?
 - Якщо інтерв'ю буде опубліковане, запитайте, чи від вас очікують короткої цитати або заяви, чи ЗМІ проводить власне розслідування і хоче глибоко проаналізувати тему.
- 5. Коли і де ви плануєте опублікувати інтерв'ю чи транслювати сюжет?**

Дізнайтеся, про що буде інтерв'ю

Часто представники ЗМІ готові розповісти вам про сюжет чи статтю, над якою вони працюють. Деякі навіть можуть надати запитання заздалегідь, якщо ні, то попросіть їх дати вам якомога більше конкретне уявлення про те, що вони хотіли б обговорити.

Будь-яка інформація від представника ЗМІ допоможе вам краще підготуватися до інтерв'ю.

Найголовніше — це...

1. Про що йтиметься в інтерв'ю і які запитання вам будуть ставити?
2. У разі радіо чи телеінтерв'ю - це **прямий ефір** або **запис** (без редагування, чи під монтаж).
3. Яким буде **кінцевий продукт** (наприклад, стаття у 1000 слів для друкованих/онлайн ЗМІ або 2-хвилинне інтерв'ю для телебачення та ін.).

Якщо вас раптом просять щось прокоментувати або зробити заяву тут і зараз, без попереднього повідомлення, дайте представнику ЗМІ зрозуміти, що ви готові допомогти (незважаючи на те, що вас про це не попереджали), але вам спочатку потрібно узгодити відповідь зі своєю організацією. Запитайте, чи можна перетелефонувати пізніше. Знов-таки, перш ніж покласти слухавку, знайдіть час, щоб поставити кілька запитань (див. текст в рамці на попередній сторінці).

Не кажіть: «Без коментарів!», навіть якщо ви й справді не збираєтеся нічого коментувати.

Наступний крок: проконсультуйтеся зі своїм радником з питань взаємодії зі ЗМІ

Наступне, що слід зробити, якщо ви безпосередньо не відповідаєте за зв'язки з пресою й громадськістю, звернутися до одного з радників зі ЗМІ у вашій організації.

Спираючись на свій досвід роботи зі ЗМІ, радник допоможе вам підготувати ключові повідомлення чи заяви, що пояснюють позицію вашої організації з певного питання, ситуації чи інциденту. Радник також допоможе вам зібрати необхідні факти та довідкову інформацію, що дасть змогу краще підготуватися до розмови зі ЗМІ.

Що ви хочете сказати?

Успішна комунікація — це правильні речі, сказані в правильний час правильним людям. То як же сформулювати ключові повідомлення, які ви хочете донести?

Перш ніж думати про те, як найкраще сформулювати те, що ви хочете сказати, слід виокремити, уточнити й перевірити *ключові повідомлення*. Вони стануть фундаментом ваших відповідей на запити ЗМІ і зрештою допоможуть пояснити позицію вашої організації з певного питання, ситуації чи інциденту.

Комунікація в умовах кризи дещо відрізняється від звичайної «повсякденної». У цьому розділі йдеться про повсякденну комунікацію. Антикризовій комунікації присвячені три окремі розділи на сторінках 27-32.

Наперед продумані й добре підготовлені ключові повідомлення допоможуть вам:

- Донести основні моменти до аудиторії — щоб їх почули, зрозуміли й запам'ятали.
- Прояснити ситуацію й донести головний висновок (найголовніше повідомлення) щодо питання, про яке ви говорите.
- Підсумувати й сформулювати у стислій формі заяви:
 - що ваша організація робить щодо проблеми, ситуації чи інциденту, як саме ви це робите і яку користь це принесе аудиторії.
 - яка позиція вашої організації з питання, що є предметом обговорення; чому у вас саме така позиція; як питання буде вирішено або чому його не можна вирішити.

Формулювання ключових повідомлень

Один з найкращих способів сформулювати ключові повідомлення — мозковий штурм. Проводити мозковий штурм краще разом із представником пресслужби вашої організації. Якщо інтерв'ю стосується надзвичайно делікатної, складної чи технічної теми, запросіть експерта, який допоможе викласти інформацію у зрозумілій формі. Запросіть усіх зацікавлених осіб, в ідеалі також тих, хто уповноважений схвалити ваші ключові повідомлення.

Перед мозковим штурмом зберіть інформацію, що допоможе сформулювати повідомлення.

- Визначте комунікаційні цілі вашої організації (відповідно до її комунікаційної стратегії). Сформульовані вами ключові повідомлення мають узгоджуватися із цими цілями.
- Визначте свої комунікаційні потреби: йдеться про короткострокову комунікацію (тобто виступ чи заяву щодо конкретного питання, ситуації або інциденту) чи про довгострокову комунікацію? Чи передбачається одночасне охоплення кількох тем?
- Визначте виклики, проблеми та бар'єри. Будуйте ключові повідомлення з урахуванням цих проблем.
- Визначте свою цільову аудиторію. Що вона має і що хоче від вас почути?

Радник з питань взаємодії зі ЗМІ, який проводить мозковий штурм, повинен записати всі важливі слова, фрази і пояснення, висловлені під час обговорення, щоб потім використати їх для розроблення ключових повідомлень. Таких повідомлень має близько трьох, максимум п'ять. Вони мають бути стислими і зрозумілими.

Уникайте використання поширеного у вашій організації професійного жаргону та аббревіатур. Аудиторія їх або проігнорує, або неправильно зрозуміє.

Перевірка та відшліфовування ключових повідомлень

Коли чорновий варіант готовий, прочитайте повідомлення вголос. Чи витримано невимушений розмовний стиль? За потреби змініть чи спростіть формулювання. Поставте собі такі запитання:

- Яке моє найголовніше повідомлення (головний посил)? Чи легко його зрозуміти?
- Чи викликає воно довіру? Чи можна підтвердити його доказами?
- Чи мова проста і зрозуміла?
- Чи саме це ви бажаєте сказати цільовій аудиторії?
- Чому це найголовніше повідомлення важливе для читачів/слухачів?
- Чи дає воно відповідь, як подолати виклики, проблеми і перешкоди? Чи є воно змістовним і спрямованим на досягнення певної мети?
- Яка користь цього повідомлення для цільової аудиторії? Чи знайде ваша головна ідея підтримку в аудиторії?
- Чи коректно воно відображає плани і наміри вашої організації?
- Чи викликає воно емпатію?

Перевірте точність ключових повідомлень і подумайте про аргументи на їх підтримку. Підготуйте додаткову інформацію, документи, цифри або статистику, цитати з інших авторитетних джерел і переконливі приклади з реального життя. Використання візуальних засобів також може бути ефективним.

Якщо маєте час, протестуйте на комусь ключові повідомлення, щоб переконатися, що вони знайдуть відгук як всередині вашої організації, так і за її межами. Якщо можливо, залучіть до тестування людей з вашої цільової аудиторії. Врахуйте їхні відгуки.

Разом із представниками пресслужби доопрацюйте і відшліфуйте ключові повідомлення. Остаточний варіант, який буде наданий ЗМІ, має бути попередньо погоджений вашим керівником або іншою уповноваженою особою.

Можна іноді й без ключових повідомлень

Ключові повідомлення є незамінними, коли треба прокоментувати конкретне питання, ситуацію або інцидент, але бувають ситуації, коли на інтерв'ю можна обійтися й без них. Це може бути інтерв'ю з газетою чи журналом, де готують розгорнуту статтю чи нарис, присвячений темі номера. Або може йтися про вашу участь у радіопрограмі, присвяченій, наприклад, безпеці дорожнього руху.

Проте, будь-яке інтерв'ю, як правило, дає можливість донести до аудиторії ключові повідомлення вашої організації.

Підготовка до інтерв'ю

Готуючись до інтерв'ю, слід звернути увагу на кілька важливих моментів.

Іноді інтерв'ю дає старша посадова особа (наприклад, хтось із керівництва), а іноді — речник, який виступає від імені організації. Роль речника може взяти на себе радник організації зі взаємодії зі ЗМІ (наприклад, прессекретар або працівник пресслужби). Якщо питання дражливе, складне чи дуже технічне, речником може бути профільний експерт.

Якщо речником будете ви, підготуватися до інтерв'ю і спілкуватися з журналістом вам допоможе радник з питань ЗМІ або працівник пресслужби вашої організації. Ось кілька моментів, на які варто звернути увагу перед інтерв'ю.

Відмова від інтерв'ю

Ваша організація завжди може ввічливо відмовитися від інтерв'ю. В ідеалі бажано зазначити причину такої відмови, але формальної вимоги пояснювати причини немає.

Знайте, хто ваш інтерв'юер

Радник з питань взаємодії зі ЗМІ збере для вас відповідну інформацію про інтерв'юера (представника ЗМІ), а також про організацію (ЗМІ), у якій він працює. В ідеалі радник має вам надати також інформацію про те, як раніше у цьому ЗМІ висвітлювалася ваша організація, а також, якщо можливо, перелік інших осіб, з якими журналіст спілкувався на ту саму тему.

Час, формат та публікація

Перед інтерв'ю радник з'ясує час початку та приблизну тривалість інтерв'ю. Якщо треба їхати до студії, виїжджайте завчасно, щоб бути на місці раніше (з урахуванням можливих заторів, часу на пошук місця для паркування тощо).

Радник також з'ясує формат інтерв'ю. Якщо його будуть транслювати, це може бути прямий ефір, або запис інтерв'ю (без редагування або під монтаж). Радник дізнається, для якої програми воно буде використане. Чи буде інтерв'ю використане для подкастів? Чи буде воно розшифроване в текстовому форматі?

Якщо це друковане інтерв'ю, радник з'ясує обсяг статті. Радник також дізнається, коли і де інтерв'ю має вийти в ефір чи в друк.

Запитання на інтерв'ю

Радник знає основні теми, що будуть обговорюватися, і, можливо, навіть отримає повний перелік запитань від інтерв'юера. Однак не слід очікувати, що представник ЗМІ обмежиться виключно запитаннями, що є в переліку. Якщо представник ЗМІ не надає вам повного переліку всіх запитань, він принаймні може надати кілька запитань, з яких почнеться дискусія. Так починати інтерв'ю буде легше і йому, і вам.

Репетиція і коучинг

Радник запропонує вам потренуватися давати інтерв'ю, після чого дасть свої вказівки й поради. Навіть невеличка репетиція здатна суттєво покращити ваш майбутній виступ, адже ви почуватиметеся впевненіше і говоритимете більш позитивно і переконливо. Від тренування багато в чому залежить, наскільки добре ви зможете донести свої головні повідомлення і відповісти на запитання.

Донесення ключових повідомлень

Ваше головне завдання — висловити свої ключові повідомлення. Щоб успішно виконати цю місію, потренуйтеся робити короткі заяви, у яких ви викладаєте свої головні повідомлення. Ще один метод підготовки полягає в тому, що ви завчаєте напам'ять ключові слова і фрази, які допоможуть вам під час виступу видавати переконливі репліки у зручному для ЗМІ форматі (зазвичай тривалістю від 10 до 20 секунд). Перегляньте факти та статистичні дані, які ви плануєте використовувати для аргументації, щоб ви в них добре орієнтувалися і могли використовувати під час дискусії.

Як ви хочете, щоб вас представили

Перед інтерв'ю радник поінформує представника ЗМІ про те, як вас бажано представити. Зазвичай називають ім'я, прізвище, посаду, відділ та організацію, у якій ви працюєте.

Універсальні рекомендації для всіх інтерв'ю

Головне — це як вас сприймають. Успіх вашого інтерв'ю залежить від враження, яке ви справите на аудиторію.

Тільки-но зустрічаючись з інтерв'юером до початку інтерв'ю, простягніть руку, щоб привітатися. Потиснувши руку співрозмовнику, ви одразу справите на нього гарне враження (звичайно, залежно від місцевих традицій).

На інтерв'ю ваше головне завдання — триматися своїх головних повідомлень. Зосередьтеся. Використовуйте недовгі речення і не забувайте про логічні паузи. Намагайтеся не відхилятися від теми та не робіть припущень щодо дій інших людей. Не висловлюйте свою особисту думку. Ніколи не кажіть того, чого ви б не хотіли прочитати в пресі або почути на радіо чи телебаченні.

Якщо ви використовуєте письмові замітки, використовуйте лише «тригерні» слова, оскільки занадто довгий текст буде вас відволікати. Повідомлення має надходити прямо з вашої голови.

Манера спілкування і мова тіла

- Підтримуйте зоровий контакт з інтерв'юером.
- Усміхайтесь. Усмішка — це простий спосіб моментально продемонструвати позитив.
- Доповнюйте вербальну комунікацію невербальною: використовуйте жести, щоб наголосити на важливих моментах і бути більш переконливим.
- Коли вам ставлять запитання, не кивайте головою, як наче ви погоджуєтесь з тим, що каже співрозмовник. Адже навіть якщо ви абсолютно не згодні з його думкою, може скластися враження, що ви підтверджуєте правильність його слів.

Голос

- Говоріть з ентузіазмом. Ентузіазм заразливий.
- Використовуйте можливості голосу звучати по-різному. Змінюйте тембр й інтонацію відповідно до теми висловлювання, щоб зробити свій виступ цікавішим.
- Говоріть дещо повільніше, ніж ви зазвичай говорите, наголошуючи на ключових моментах.

Мова

- Говоріть лаконічно. Для висловлення думки використовуйте прості, чіткі речення.
- Намагайтеся говорити максимально зрозуміло. Не вживайте довге слово там, де можна обійтися коротким. Уникайте довгих роз'яснень.
- Не використовуйте жаргонізми та аббревіатури, поширені у вашій організації.
- Не відповідайте занадто розлого. Тримайтеся своїх ключових повідомлень і вчасно зупиняйтеся, щойно ви відповіли на поставлене запитання.
- Не перебивайте співрозмовника.
- Використовуйте можливості візуалізації (зокрема, даючи інтерв'ю на радіо, малюйте словесну картину, яку зрозуміють ваші слухачі).

Як відповідати на запитання

- Замість того, щоб прокручувати в голові свою відповідь, зосередьтесь на запитанні, щоб якнайкраще зрозуміти його.
- Дочекайтеся, доки інтерв'юер повністю сформулює своє запитання, і тільки потім відповідайте.
- Перш ніж починати говорити, зробіть паузу: це дасть змогу швидко обрати структуру відповіді, встановити зоровий контакт і усміхнутися.
- Якщо потрібно, використовуйте речення-зв'язку («місток», див. ст. 15), щоб перейти до своїх ключових повідомлень, які ви хочете донести до аудиторії.
- Якщо вас запитують про проблему, у відповіді говоріть про те, як її подолати.
- Намагайтеся не вживати вигуків і слів-паразитів на кшталт «е-е-е», «м-м-м», «типу», «значить» тощо.
- Не відповідайте на гіпотетичні запитання. Просто скажіть: «На таке гіпотетичне запитання практично неможливо відповісти».
- Після того як ви закінчили відповідати на запитання, інтерв'юер може навмисне зробити паузу. Він розраховує, що так ви, можливо, зробите ще якісь спонтанні ремарки. Не додавайте нічого до закінченої відповіді або просто скажіть: «Це те, що я власне хотів сказати. Якщо ви маєте ще якісь запитання, я буду радий на них відповісти».

Виправляйте некоректну інформацію

- Якщо ви зробили помилку, виправіть її якнайскоріше.

- Якщо інтерв'юер щось сказав неправильно, не повторюйте його помилку. Натомість ввічливо виправте його: «Насправді це не так. Факти свідчать про те, що...»
- Не сперечайтесь з інтерв'юером і не вступайте в запеклі дебати.

Якщо ви не можете відповісти на запитання

- Якщо ви не знаєте, як відповісти, або запитання стосується теми, на яку ви не можете говорити, можна просто сказати: «На жаль, я не маю наразі достатньої інформації, щоб щось коментувати. Запевняю вас у тому, що ми надамо вам вичерпну й достовірну інформацію про стан справ, щойно з'явиться така можливість».

Будування «містків» — ключ до успішного інтерв'ю

В інтерв'юера свій план, а у вас свій. Донести до аудиторії головну думку допоможе техніка будування «містків».

На інтерв'ю ваше головне завдання — висловити свої ключові повідомлення. Якщо є можливість, повторіть ключові повідомлення кілька разів упродовж інтерв'ю.

Можливо, інтерв'юер своїми запитаннями сам націлить вас до того, що ви хотіли сказати.. Якщо ні, вам доведеться застосувати техніку побудови «містків», які дадуть змогу перейти від запитань інтерв'юера до висловлення своїх головних повідомлень. Кожен місток є нічим іншим, як «*реченням-зв'язкою*».

Не треба уникати відповіді на запитання, що є цілком слушним. Просто відповідайте коротко, щоб потім побудувати «місток» і плавно перейти до потрібної вам теми (повідомлення). Так ви зможете краще контролювати процес спілкування і щоразу повертати розмову в потрібне вам русло.

Речення-зв'язка

Речення-зв'язка забезпечує перехід від теми, якій було присвячене запитання інтерв'юера, до іншої теми, яку б ви хотіли висвітлити (ключові повідомлення).

Ази будування «містків»

Є спосіб запам'ятати, як користуватися технікою будування «містків»: це мнемонічна аббревіатура **A-B-C** — **Acknowledge** (Підтвердити) - **Bridge** (Зв'язати) - **Communicate** (Комунікувати).

Коли вам ставлять запитання, «*Підтвердіть*» запитання, потім зробіть «*Зв'язку*», використавши «речення-місток», після чого «*Комунікуйте*» одне зі своїх головних повідомлень.

Підтвердити	Зв'язати	Комунікувати
Напевно, так би цілком могло бути в такій ситуації, проте...	у нинішніх обставинах це не зовсім так, тому що ми...	...Ключове повідомлення
Я детально не знаю усіх результатів дослідження, про яке ви говорите, тому не можу коментувати його, однак...	наш досвід в аналогічних ситуаціях свідчить про те, що...	...Ключове повідомлення
Як ви розумієте, я наразі не маю більш конкретної інформації про ситуацію, що склалася, проте	... хочу запевнити вас в тому, що вся наша команда докладає максимум зусиль для...	...Ключове повідомлення
Це надзвичайно актуальне питання, але ...	... не менш важливим, на мою думку, є те, що...	...Ключове повідомлення

І ще кілька «містків»

Містки-зв'язки — у самому центрі цієї техніки. Відповідаючи на запитання, спробуйте делікатно і плавно спрямувати розмову в те русло, у якому ви зможете зосередити увагу на своїх ключових повідомленнях і водночас поступово відійти від теми, яку хотів би обговорити інтерв'юер. Ось ще кілька прикладів «містків», які можна використовувати для зв'язки однієї теми з іншою:

- Справа в тім, що...
- Це нагадує мені...
- Що це означає? Фактично, це...
- Дозвольте мені лише додати, що...
- Основна проблема тут в тому, що...
- Найголовніше — це...
- Крім того, не варто забувати, що...
- Відповідаючи на ваше запитання, хотів би зазначити, що...
- Якщо уважніше придивитися, то розумієш, що...
- Хотів би ще раз наголосити на тому, що я вже казав раніше...
- Хоч я й не спеціаліст у цій галузі, але, гадаю, нашій аудиторії буде цікаво дізнатися...

Різні типи інтерв'ю і їхні характеристики

Кожен тип інтерв'ю має свої особливості. Наводимо нижче деякі рекомендації для кожного з цих типів.

Хоча майже всі інтерв'ю можуть проходити віч-на-віч, деякі з них можуть проходити також дистанційно. Телеінтерв'ю через Skype чи аналогічні програми завжди проходять дистанційно. У наступному розділі ви знайдете поради щодо того кожної з цих категорій.



Інтерв'ю, які беруть особисто

- Телебачення
- Бліц («на порозі»)
- Пресконференції

Інтерв'ю, які беруть і так, і так

- Радіо
- Преса
- Онлайн

Інтерв'ю, які беруть дистанційно

- Телеінтерв'ю через Skype/FaceTime



Телеінтерв'ю

Телеінтерв'ю — унікальний тип інтерв'ю, оскільки воно дає аудиторії можливість вас побачити, а не лише прочитати ваші думки у пресрелізі.

На телебаченні утримувати увагу аудиторії і доносити свою думку набагато легше, тому що слова підкріплюються жестами, мовою тіла, інтонацією голосу. Ефективність комунікації відповідно підвищується.

Мінусом такого інтерв'ю є те, що практично нічого з того, що ви скажете, не можна буде видалити чи відредагувати, навіть якщо ви вже пошкодували про сказане.

Зоровий контакт, зоровий контакт, зоровий контакт!

Телеінтерв'ю — це по суті розмова двох людей. Уміння невимушено і відкрито дивитися в очі інтерв'юєру демонструє силу і чесність.

Водночас опущені очі або відведений погляд створюють враження, що спікер нервується і готується захищатися.

- Якщо інтерв'ю проходить у студії чи на знімальному майданчику, підтримуйте зоровий контакт з інтерв'юєром. Не дивіться в камеру.

- Якщо інтерв'ю проходить дистанційно і ви далеко від інтерв'юера, який перебуває в студії чи в іншому місці, дивіться прямо в камеру.

Незалежно від формату інтерв'ю, дивіться в очі інтерв'юеру або в камеру і не відводьте погляд. Ми часто відводимо погляд (вгору, вбік чи вниз), коли ми намагаємося щось пригадати і мозок активно шукає потрібну нам інформацію. Намагайтесь не відводити погляд.

Що одягати і не одягати на телебачення?

- Одягайтеся стримано і відповідно до ситуації.
- Жінкам не бажано одягати коротку спідницю чи одяг з горизонтальними смугами чи дрібним принтом. Прикрас має бути якомога менше. Уникайте біжутерії, що мерехтить на світлі чи брязкотить.
- У чоловіків довжина шкарпеток має бути достатньою, щоб з-під брюк не виглядала гола нога, коли сидиш, закинувши ногу за ногу.
- Якщо вам пропонують зробити грим, не відмовляйтесь. З гримом обличчя не буде блищати. Жінкам краще робити макіяж трохи яскравіший, ніж зазвичай.
- Оскільки на окулярах можуть бути відблиски, краще, якщо можливо, надіти контактні лінзи.

Постава

- **Якщо ви стоїте**, стійте рівно, спираючись на обидві ноги. Для утримання рівноваги центр ваги тіла має бути на середині стоп. Щоб не хитатися мимоволі з боку в бік, поставте одну ногу трохи попереду іншої.
- **Якщо ви сидите**, не розвалюйтесь в кріслі. Перенесіть вагу тіла трохи вперед і сидіть на передній половині стільця чи крісла. Так ви зможете краще продемонструвати свій ентузіазм, і у фокусі камери буде ваше обличчя, а не тіло.

Зберігайте спокій, коли на вас нападають

На деяких інтерв'ю ви будете відчувати, що опонент, учасник дискусії чи інтерв'юер на вас нападає. Люди, що працюють на телебаченні, полюбляють наводити камеру на обличчя крупним планом, коли під час словесної атаки всі ваші емоції можна зрозуміти з виразу обличчя. Зберігайте спокій. Глибоко вдихніть, перш ніж відповідати. І пам'ятайте, що камера будь-коли може бути наведена на вас — навіть тоді, коли говорить хтось інший.

Бліцінтерв'ю

Бліцінтерв'ю або «інтерв'ю на порозі» зазвичай беруть на виході з конференц-зали чи будівлі. Представники ЗМІ, зібравшись усі разом, чекають на посадову особу на виході, щоб отримати від неї коментар чи офіційну заяву щодо якоїсь події, інциденту чи важливого рішення. Отже, інтерв'ю є незапланованим, але в деяких випадках його можна передбачити.

Зібрання представників ЗМІ, яких ви не очікували побачити на виході, може іноді здаватися незручністю чи навіть виглядати вороже, але утримайтеся від спокуси проігнорувати натовп, втекти якомога швидше чи кинути журналістам стандартне «Без коментарів».

Ви маєте взяти ситуацію у свої руки. Часто журналістам потрібна від вас лише коротка заява, тому зупиніться і скажіть кілька слів.

Підготуйтеся...

Зберіться з думками, дихайте спокійно. Зверніть увагу на невербальні сигнали (жести, міміка, рухи тіла). Коли хтось затуляє камеру рукою чи розштовхує журналістів, намагаючись пройти, одразу складається враження, що цій людині є що приховувати.

... і говоріть дуже коротко

Пам'ятайте, що журналістам потрібен лише короткий аудіо- чи відеофрагмент, а не повноцінне інтерв'ю, тому скажіть буквально декілька речень і не давайте можливості ставити додаткові запитання.

- **Якщо ви вже опублікували офіційну заяву**, скажіть про це журналістам і додайте, що наразі вам більше нічого до неї додати.
- **Якщо ви вже опублікували офіційну заяву**, можна витратити 20 секунд, щоб продублювати основне повідомлення усно на камеру, а потім піти. «Я можу лише зробити коротку заяву, але не матиму можливості відповідати на будь-які додаткові запитання...»
- **Як мінімум**, можна сказати, що зараз ви зможете зробити коротку заяву, але коментувати ситуацію глибше на цьому етапі зарано.
- **Якщо сталася трагічна подія**, визнайте це і висловіть співчуття (див. розділ «Принципи комунікації у кризових ситуаціях» на сторінці 31).

Будьте завжди ввічливими

У вас своя робота, у ЗМІ своя. Якщо журналісти відчують, що ви роздратовані чи сприймаєте все вороже, це може потім вилізти вам боком. Зберігайте спокій, поведіться впевнено і контролюйте ситуацію навіть тоді, коли вам здається що представники ЗМІ провокують вас.

Пресконференції

Пресконференція – це захід для медіа, який проводять для того, щоб поширити надану організацією офіційну інформацію та відповісти на запитання ЗМІ. Пресконференції можуть також проводитися у разі виникнення якоїсь проблеми, ситуації чи інциденту.

Пресконференцію зазвичай проводить старша посадова особа, яка виступає в ролі речника організації. Цю особу можуть підтримувати профільні експерти, якщо тема обговорення стосується надзвичайно делікатних (чутливих), складних або суто технічних питань.

Зазвичай перебіг пресконференції координує *модератор* (здебільшого це радник з питань взаємодії зі ЗМІ), роль якого полягає в тому, щоб привітати представників ЗМІ, пояснити порядок денний, часові рамки і регламент, а також зазначити, чи буде під час заходу можливість поставити запитання. Модератор також представляє речника.

Підготовка речника

Щоб підготувати речника до виступу на пресконференції, модератор має вжити таких заходів:

- ознайомити речника з форматом пресконференції та запланованим графіком її проведення;
- детально обговорити з речником нюанси його вступної промови чи тез виступу;
- обговорити, скільки часу буде відведено за запитання;
- якщо вимогою для участі в пресконференції є попередня реєстрація, надати перелік представників ЗМІ, що збираються відвідати захід;
- ознайомити речника з наочними матеріалами та відрепетирувати з ним його презентацію і тези вступного слова;
- ознайомити речника з інформаційними та роздатковими матеріалами.

Порядок проведення пресконференції

1. Вступне слово модератора (привітання, порядок роботи, процедури, представлення речника).
2. Коротке привітання речника та зазначення мети пресконференції.
3. Вступна промова речника, тобто основна частина виступу/презентації, у якій викладені ключові повідомлення та факти. Якщо доцільно, для представлення інформації можна використовувати запитання «Хто? Що? Де? Коли? Чому?». Якщо сталася трагедія, треба висловити співчуття і зробити акцент на небайдужості, а також компетентності.

4. Висновок та підсумок (повторити та ще раз підкреслити ключові повідомлення).
5. Модератор оголошує про початок сесії «Запитань і відповідей».

Репетиція запитань і відповідей

Модератор має розробити запитання, що можуть виникнути в аудиторії, з урахуванням змісту вступної промови, дотичних питань, яких речник не торкався, і поточної ситуації. Бажано включити таке:

- П'ять «добрих» запитань — що, на вашу думку, варто знати громадськості.
- П'ять «важких» запитань — проблематичні питання, на які відповідей у вас немає.
- Запитання щодо позиції організації (ключові повідомлення). Як цільова аудиторія зрозуміє заявлену позицію?
- Відповіді на запитання, які, ймовірно, можуть виникнути.

Надайте підготовлені «Запитання та відповіді» на розгляд речника.

Радіоінтерв'ю

Радіоінтерв'ю — це коротка розмова, яку аудиторія сприймає на слух. Радіоефір — не місце для складних пояснень та статистики. Ваша думка має бути одразу зрозумілою аудиторії, яка вас слухає, адже жодної візуальної підтримки вашого виступу в слухачів немає.

Радіоінтерв'ю може проходити в студії чи іншому місці (на вулиці, у вашому кабінеті), а також по телефону. Найчастіше інтерв'ю записують на звуконосій, а потім редагують, перш ніж передавати в ефір, проте деколи інтерв'ю проходить наживо.

Радіо — це «персоналізований» засіб комунікації

Головною особливістю радіо є те, що цей засіб масової комунікації є «персоналізованим». Радіоінтерв'ю створює ілюзію камерної розмови з другом, а не розмови з тисячами людей. На радіо треба говорити з людьми, а не *до* людей.

На радіо можна...

- ...приносити свої нотатки і користуватися ними для того, щоб висловити ключові повідомлення, описати конкретні випадки, навести приклади тощо.
- ... використовувати власний голос так, щоб він звучав різноманітно й цікаво — не говоріть монотонно.
- ... мати перед собою склянку води, щоб попити, якщо пересохне в горлі.

Намагайтеся бути доброзичливими в радіоефірі. Усміхайтесь! Коли ви усміхаєтесь, усміхається також і ваш голос — він звучатиме приємніше і приязніше.

Для того щоб вас було легко розуміти, говоріть чітко і трохи повільніше, ніж звичайно.

Даючи коротке інтерв'ю, говоріть лаконічно і по суті

Знайте, скільки триватиме інтерв'ю. Якщо це короткі інтерв'ю, кількох змістовних фраз може бути цілком достатньо. Говоріть короткими реченнями. Висловлюйте ключові повідомлення стисло і просто.

Якщо інтерв'ю достатньо довге, малюйте картину

Оскільки на радіо немає можливості підкріпити свій виступ наочними матеріалами, спробуйте намалювати своїм слухачам картину словами.

Щоб не бути голослівними, підготуйте яскраві приклади та цікаві життєві випадки на підтвердження своїх ключових повідомлень.

Наведіть приклади з власного життя або розкажіть, що сталося з кимось у вашому місті, районі чи області. Саме так ви продемонструєте свою небайдужість і переконаєте слухача в тому, що знаєте про проблеми не з чуток, а з особистого досвіду. Приклади з життя додають вам авторитетності, демонструють, що ви теж передусім людина, і сприяють підвищенню рівня довіри членів вашої громади.

Друковані інтерв'ю в газетах і журналах

Інтерв'ю, які беруть друковані видання, можуть проходити віч-на-віч (особисте інтерв'ю), по телефону чи у форматі електронного листування.

Представники ЗМІ — надзвичайно зайняті люди, які постійно працюють під тиском і в умовах цейтноту, тож, коли вони знаходять час, щоб поговорити з вами віч-на-віч, це добрий знак.

Що стосується інтерв'ю віч-на-віч чи по телефону, підготовка до нього і взаємодія зі співрозмовником мають здійснюватися за принципами, викладеними вище у цьому посібнику.

Якщо часу для проведення інтерв'ю віч-на-віч взагалі немає, представник ЗМІ може натомість підготувати перелік запитань і надіслати їх електронною поштою вам особисто чи до відділу зв'язків з пресою і громадськістю.

Рекомендації щодо інтерв'ю для друкованих видань

- Тримайте свої нотатки під рукою.
- Вважайте, що абсолютно все, що ви скажете, може стати надбанням громадськості, незалежно від того, чи сказали ви щось під час інтерв'ю, чи до нього, чи після нього.
- Якщо вам здається, що щось ви сказали не так, зупиніться, перефразуйте, виправте помилку та/або уточніть, що саме ви мали на увазі.
- Якщо ж лише після інтерв'ю ви усвідомлюєте, що таки припустилися фактичної помилки або щось невдало сформулювали, подзвоніть чи напишіть електронного листа представнику ЗМІ, який брав у вас інтерв'ю, і виправте помилку чи уточніть сказане.

Опрацюйте запитання зі своїм радником з питань взаємодії зі ЗМІ і підготуйте відповіді

Ваш радник з питань взаємодії зі ЗМІ розгляне разом з вами запит і допоможе підготувати письмову відповідь. Потім у вас буде можливість подумати і сформулювати адекватні відповіді власними словами.

Коли роботу над відповідями завершено, ви чи ваш радник надсилає їх до редакції друкованого видання, яке опублікує їх так само, як і будь-яке інше інтерв'ю.

Подзвоніть після того, як відіслали листа

Відправивши електронного листа з відповідями на запитання, зателефонуйте журналістові (представникові ЗМІ) й уточніть, чи не виникло в нього запитань, чи не треба надати якусь додаткову інформацію тощо.

Якщо ви повідомите про свою готовність відповісти на додаткові запитання, це допоможе журналісту точніше викласти ваші думки і водночас сприятиме встановленню дружніх робочих відносин.

Крім того, представник ЗМІ може сам зателефонувати вам, щоб уточнити якийсь факт. Він також може надіслати вам основну частину підготовленого інтерв'ю, щоб ви проглянули текст перед публікацією.

Ви не маєте права «погоджувати» текст

Наприкінці розмови ви можете запропонувати зі свого боку перевірити окремі цитати задля забезпечення точності. Якщо ви цього не запропонували, представник ЗМІ взагалі не зобов'язаний надавати вам остаточний текст для ознайомлення. Журналіст не повинен погоджувати з вами підготовлений до друку текст інтерв'ю, тому навіть не просіть про це.

Однак ви можете запропонувати перевірити правильність викладених фактів

Водночас ви можете запропонувати перевірити статтю на відповідність фактам (зробити «фактчекінг»). Фактчекінг не має нічого спільного з проханням надати текст на погодження перед публікацією. Зазвичай пропозицію щодо перевірки правильності викладених фактів журналісти вважають корисною і сприймають позитивно.

Skype-інтерв'ю

Оскільки комп'ютери стали більш потужними, а швидкість інтернету постійно збільшується, чимало ЗМІ використовують Skype чи аналогічні застосунки для проведення інтерв'ю.

Проте з новими технологіями постають і нові виклики. Якщо ви хочете виглядати і звучати якомога краще, скористайтесь нижченаведеними рекомендаціями, готуючись до відеоінтерв'ю. Інтерв'ю у Skype можна дати, не виходячи з дому чи офісу.

Підготуйте місце

Оберіть тихе місце і подумайте передусім, що бачитимуть співрозмовники за вашою спиною. Краще надати перевагу кімнаті, у якій ви будете на нейтральному тлі. Приберіть зайві предмети, що відволікатимуть співрозмовників по той бік екрана. У центрі уваги маєте бути ви.

Попередьте колег, щоб вас не турбували

Якщо ви даєте інтерв'ю на роботі, де багато людей, обов'язково завчасно попередьте своїх колег про те, що у вас братимуть інтерв'ю і що ви будете зайняті.

Встановіть вебкамеру на оптимальному рівні

Камера має бути встановлена на рівні очей. Можливо, для цього вам доведеться підкласти кілька книжок під ноутбук. Не хвилюйтеся: співрозмовники цього не помітять. Камера має бути спрямована на ваше обличчя під прямим кутом. Не варто встановлювати її занадто низько (наприклад, на рівні стола).

Використовуйте світло

Розташуйте джерело світла за камерою. Якщо світло буде у вас за спиною, обличчя опиниться в темряві. Світло, що падає збоку чи згори, створюватиме дивні тіні. Найкраще місце для джерела світла — безпосередньо за вебкамерою.

Використовуйте петличний мікрофон

Попросіть свого радника надати вам петличний мікрофон. Якість звуку буде найкращою, якщо мікрофон прикріпити на 10 см нижче від комірця. Тоненький дріт можна захвати під лацканом або у внутрішній кишені піджака.

Дивіться в камеру

Дивіться прямо в камеру. Якщо екран у вас нижче рівня камери, ви, імовірно, помітите за собою, що іноді дивитеся на екран, а не в камеру. Дивіться прямо у відеоканалу і не блукайте очима по кімнаті.

Потренуйтеся з колегою

Напередодні інтерв'ю попросіть колегу в іншому місці прийняти ваш дзвінок у Skype. Такий тестовий дзвінок допоможе пересвідчитися в тому, що все функціонує належним чином. Перевірте, чи швидкість Інтернету буде достатньою для передання відеосигналу. Потренуйтеся дивитися в камеру, а не на екран.

Намагайтесь не відволікатися

Зробіть усе можливе, щоб ніщо вас не відволікало. Вимкніть мобільний телефон і закрийте всі інші програми на комп'ютері перед початком інтерв'ю.

Очікуйте Skype-інтерв'ю, увімкнувши комп'ютер завчасно

Ніколи не знаєш, коли можуть виникнути якісь технічні перешкоди у програмі чи неочікувана проблема з гарнітурою. Skype — безкоштовна програма, тому спробуйте додзвонитися в студію якомога раніше і просто очікуйте початку інтерв'ю.

Онлайнінтерв'ю

Більш імовірно, що інтерв'ю, дане друкованому виданню чи на радіо, буде також опубліковане в соціальних мережах і на онлайнплатформах, а також поширене за допомогою інших цифрових каналів комунікації.

Не забувайте, що опубліковані статті зберігатимуться в інтернет-архівах роками, а радіоінтерв'ю залишатимуться доступними у подкастах. Телеканали також завантажують новини та інший контент у форматі онлайнтрансляції.

Учіться на власному досвіді

Ваші навички комунікації зі ЗМІ будуть поступово покращуватися. Ваша остання помилка — це ваш найкращий учитель...

Для постійного вдосконалення навичок взаємодії за ЗМІ слід передусім уважно аналізувати результат і вплив кожного зі своїх інтерв'ю. Чи досягнуто поставлених цілей? Чи чітко були висловлені ключові повідомлення? Чи можна було б щось покращити?

Усі свої інтерв'ю, але особливо радіо- і телеінтерв'ю, треба аналізувати, щоб оцінити власний прогрес і визначити недоліки. Зберігайте записи своїх радіо- та телеінтерв'ю. Прослуховуйте, проглядайте їх.

- Критично аналізуйте свій виступ і оцінюйте, що у вас вийшло добре, а що можна зробити краще наступного разу.
- Попросіть радника з питань взаємодії зі ЗМІ (а не лише своїх друзів) висловити свою чесну думку. Пам'ятайте, що зворотний зв'язок — це благо, а не загроза. Відгуки інших людей допомагають нам зростати.
- Слухайте інтерв'ю інших речників. Аналізуйте, як саме вони відповідали на запитання.
- Що частіше у вас будуть інтерв'ю, то впевненіше ви себе почуватимете, тому не уникайте їх. Розглядайте інтерв'ю як можливість донести до аудиторії та зацікавлених осіб позитивну інформацію.

Планування комунікації у кризових ситуаціях

Комунікація у кризових ситуаціях вважається найскладнішим типом комунікації, що вимагає особливих навичок спілкування. Якщо ви в своїй організації відповідаєте за комунікацію, будьте готові до цього.

Принципи кризової комунікації відображають принципи повсякденної. Проте повсякденна комунікація, в більшості випадків, є проактивною та стратегічною, а кризова - є відповіддю на несподівані події.

Кризи виникають постійно як у бізнесі, так і в державній сфері. І вони й надалі будуть супроводжувати нас: природні лиха, корупція, шахрайство, кругова порука і прихована незаконна діяльність компаній, неналежне реагування поліції, дорожньо-транспортні пригоди, тілесні ушкодження або смерть людини за тих чи інших обставин.

Якщо від самого початку не оцінити потенційні ризики та можливий вплив тієї чи іншої події, навіть відносно маленький інцидент може перерости у серйозну кризу.

Здатність персоналу виявляти і повідомляти про потенційно критичні інциденти допоможе організації втрутитися в ситуацію на ранніх етапах для запобігання ескалації.

На жаль, для багатьох організацій кризи залишаються абсолютною несподіванкою: на кризу не чекають. Чи зможе організація успішно подолати будь-яку кризу, залежить від планування.

Своєчасне реагування: відлік йде на хвилини, а не на години

Якщо починається ескалація кризи, ваша організація має бути в змозі своєчасно відреагувати на такий розвиток подій, щоб мінімізувати можливу шкоду репутації. Для цього слід у чіткій і недвозначній формі поінформувати ЗМІ та громадськість про те, що відбувається.

Для подолання кризи може знадобитися час, але якщо від самого початку робити все правильно, це дасть змогу уникнути негативних наслідків у довгостроковій перспективі і допоможе відновити репутацію. Є також думка, що успішне подолання кризи може навіть мати позитивний вплив на репутацію, тож кризу можна розглядати як можливість, а не лише як загрозу.

У минулому традиційним стилем реагування на кризу було вичікування, мовчання та збір усієї доступної інформації, але ці часи минули. Соціальні мережі ростуть як гриби, і новини поширюються

блискавично, тож зараз головне — максимально швидко надати інформацію. Комунікація у кризових ситуаціях тепер передусім залежить від того, чи зможете ви взяти ситуацію у свої руки, перш ніж це зроблять інші.

За лічені хвилини громадськість і ЗМІ почнуть поширювати у соціальних мережах пости й відео в режимі реального часу про те, що відбувається в організації, і такі відео облітають Інтернет зі швидкістю світла. Іноді це трапляється ще до того, як сама організація дізналася про кризу.

Здорові цінності й етичні норми допоможуть пережити кризу

Коли організація сповідує здорові цінності й етичні принципи, вона забезпечує собі репутацію і довіру громадськості. Організації, що протягом років постійно демонстрували свою відданість цінностям і високим етичним стандартам, користуватимуться більш прихильним ставленням і розумінням з боку ЗМІ та широкого загалу.

Проблема лише в тому, що для створення позитивного іміджу і високоморальної культури потрібен час. Неможливо це зробити за один день — особливо, якщо це той день, коли настала криза. Речникові буде дуже складно переконати громадськість у тому, що його організація варта довіри й похвали, якщо всі факти свідчать про протилежне.

Жодна із заяв, зроблених у кризовій ситуації, не буде сприйнята громадськістю, якщо вона не узгоджується з об'єктивною реальністю.

Ось чому потрібні сильні лідери, керівники найвищої ланки, які визначать проблеми з цінностями, етикою та мораллю у своїй організації та зможуть вжити комплексних і послідовних заходів, щоб ці проблеми подолати.

Оцінюйте ризики і готуйтеся до кризи

Завжди є ризик, що станеться якась неочікувана подія чи інцидент, яких ніхто не міг передбачити. Проте є чимало ситуацій, які можна з певною часткою імовірності передбачити й оцінити, а потім підготувати план дій на випадок їхнього виникнення.

Керівник логістичної компанії має бути готовий до кризової ситуації і знати, як діяти, якщо, наприклад, потяг зійшов з рейок, вантажівка потрапила у ДТП або судно затонуло. Керівники у сфері харчової промисловості знають про ризик можливого забруднення продуктів отруйними речовинами та необхідність відкликати продукцію (якщо, наприклад, під виглядом яловичини продається конина).

У державному секторі кризи можуть виникати через неналежне реагування на серйозні злочини, неефективне досудове розслідування, серйозні інциденти або, як це часто буває в Україні, корупцію.

ЗМІ і громадяни хочуть знати, чому щось пішло не так, хто несе відповідальність і яких заходів було вжито, щоб мінімізувати негативний вплив! Крім того, слід пам'ятати, що дії, ставлення і поведінка працівників організації теж можуть бути причиною виникнення кризи. Наприклад, кризу можуть спричинити проблеми, пов'язані з негуманним поводженням чи сексуальними домаганнями. Такі явища руйнують репутацію і підривають довіру суспільства до організації.

Організація має поставити собі запитання: «Які ризики й загрози ми вбачаємо для себе?». Потім слід скласти перелік криз (сценаріїв розвитку подій), які об'єктивно можна передбачити.

Розробіть план антикризового управління

Спланувати, що робити у кризовій ситуації за кожним із передбачених вами сценаріїв, варто заздалегідь. Це завдання можна доручити команді з антикризового управління. Команда розробляє *План антикризового управління* і за потреби вносить в нього зміни.

Зазвичай до складу зазначеної команди входять представники відділу зі зв'язків із пресою та громадськістю (радники з питань взаємодії зі ЗМІ), оскільки в плані мають бути передбачені особливості комунікації в умовах кризи. Головна мета антикризової комунікації — захистити репутацію організації та її вищих посадових осіб. Криза завжди несе із собою великий ризик для репутації як самої організації, так і її керівників. З огляду на це саме кризова комунікація відіграє вирішальну роль в антикризовому управлінні і допомагає пом'якшити негативний вплив, викликаний пильною увагою чи обуренням громадськості.

Отже, максимальна готовність до кризи має принципово важливе значення як для самої організації, так і для її вищого керівництва.

Передбачайте, готуйтеся і відпрацьовуйте

Основне правило — «Передбачай, готуйся і відпрацьовуй». План антикризового управління і, зокрема, його частина, присвячена кризовій комунікації, зазвичай містять *матрицю заходів реагування*, у якій детально викладено, що треба робити у разі виникнення тих чи інших серйозних або надзвичайно серйозних інцидентів.

Проте недостатньо лише мати на полиці вищезгаданий План антикризового управління. Якщо теорія не буде випробувана на практиці, із настанням кризи вона не витримає тиску суспільства. Тому неодмінною умовою успішної реалізації плану є регулярні тренування для відпрацювання практичних дій із використанням реалістичних кризових сценаріїв. Завдання на тренінгах мають бути складними, але не нездійсненними, щоб учасники не боялися викликів.

Мета тренінга — дати можливість командам і кожному учаснику зробити якомога більше помилок у навчальному середовищі. Висновки, зроблені в процесі навчання, і виявлені недоліки мають бути використані для перегляду плану і вдосконалення дій організації в умовах кризи. План має завжди залишатися «живим» документом: після кожного тренінгу його треба оновлювати.

Тренінги мають включати реалістично змодельовані інтерв'ю, ланцюжки дописів і коментарів у соціальних мережах, пресрелізи і пресконференції. Фахівці зі зв'язків із пресою та громадськістю виступатимуть у ролі радників вищих посадових осіб, які є учасниками тренінгу, і допомагатимуть їм навчитися робити заяви на публіку, а також доносити до аудиторії ключові повідомлення. Учасники тренінгу також спробують себе у ролі речників і намагатимуться забезпечити ефективну комунікацію в умовах серйозного інциденту чи кризи.

План — не тільки для центрального офісу, а й для всіх офісів на території країни

План антикризового управління має містити рекомендації і заходи реагування на інциденти й кризи, що можуть виникнути у віддалених місцях, розташованих далеко від центрального офісу.

Працівники регіональних офісів (територіальних органів), які пройшли тренінги, мають точно знати, що робити і до кого звертатися, якщо якийсь інцидент станеться в їхньому офісі або належатиме до сфери їхньої компетенції.

Будь-які затримки чи проблеми з комунікацією між центральним офісом і філіалами (регіональними офісами) призведе до поширення у суспільстві припущень і домислів. Будуть зроблені висновки про погане планування та реагування. Це означає, що центральний офіс і найвище керівництво зразу опиняться в невиграшному становищі і намагатимуться якось виплутатися із ситуації, і все це виглядатиме непрофесійно.

Принципи комунікації у кризових ситуаціях

На цій та наступній сторінках ви знайдете інформацію про ще кілька важливих моментів, на які варто звернути увагу, коли ви робите публічні повідомлення на певному етапі кризи.

Хоча в умовах кризи можна застосовувати більшість загальних принципів комунікації, викладених в попередніх розділах, однак, варто звернути увагу на деякі аспекти, що мають значення саме для антикризової комунікації.

- Не зволікайте і не заперечуйте.
- Час має значення — заяви та пости, опубліковані максимально оперативно, мають велике значення.
- Дійте на випередження, щоб пом'якшити наслідки: спростовуйте домисли й міфи.
- Якщо ЗМІ не отримають інформації достатньо швидко, вони або вигадують її, або знайдуть інших людей, які заповнять інформаційні прогалини замість вас.
- Підтверджуйте очевидне.
- Говоріть правду і робіть це швидко, але не забувайте про поміркованість. Необов'язково завжди говорити всю правду одним махом.
- Попросити вибачення не значить визнати себе винуватим. Навпаки, вибачення може дуже допомогти продемонструвати розуміння, відкритість і прозорість.

Після кожного інциденту проводьте його аналіз

Після кожного інциденту або кризи має бути проведений повний і ретельний аналіз того, що сталося. Аналогічним чином аналіз проводиться й на тренінгах, оскільки це допомагає вчитися на помилках і робити висновки на майбутнє.

Щодо всіх проблем і труднощів, які виникали під час інциденту, мають бути зроблені відповідні висновки.

Набутий досвід потім має бути інтегрований у план антикризового управління. Своїми висновками й напрацюваннями варто також поділитися з колегами.

Контрольний список ВВС з комунікації умовах кризи

ВВС рекомендує послуговуватися спеціальною структурою для публічних заяв чи виступу на пресконференції після серйозного інциденту, аварії або лиха (зокрема, коли наслідком є загибель людей):

- **Співчуття** — насамперед висловіть щирі співчуття сім'ям і близьким загиблих.
- **Похвала** — відзначте оперативність і професійність працівників вашої організації та інших відомств-партнерів, які вжили заходів для подолання наслідків інциденту.
- **Інформація** — надайте останню уточнену інформацію про головні події та час, коли вони сталися. Якщо ви чогось не знаєте, так і скажіть. Не робіть припущень щодо можливих причин і не вигадуйте відповідей. Дайте аудиторії зрозуміти, що інцидент (подія) буде в центрі уваги організації, що за ним стоїть, і що всі необхідні ресурси будуть спрямовані на усунення причин і подолання наслідків.
- **Заспокоєння** — громада (суспільство) має знати, що ви ставитеся до того, що трапилося, максимально серйозно. Підкресліть, що все, що треба було зробити, зроблено — як ви вже зазначали раніше в інформаційній частині. Також людям потрібне запевнення в тому, що вони у безпеці, що ситуація під контролем і що можливі ризики усунуто. Якщо є якісь рекомендації щодо безпеки, надайте їх. Зазначте також, як можна отримати додаткову інформацію телефоном чи на вебсайті.
- **Звернення** — якщо є можливість звернутися із проханням про надання будь-якої можливої допомоги, не нехуйте нею. Наприклад, зазначте, що будете вдячні очевидцям подій чи інциденту за будь-яку інформацію, що допоможе встановити обставини чи провести досудове розслідування.
- **Обіцянка** — поясніть, що після встановлення обставин події чи завершення розслідування будуть зроблені відповідні висновки і що максимум зусиль буде докладено, щоб запобігти виникненню аналогічних проблем у майбутньому.

