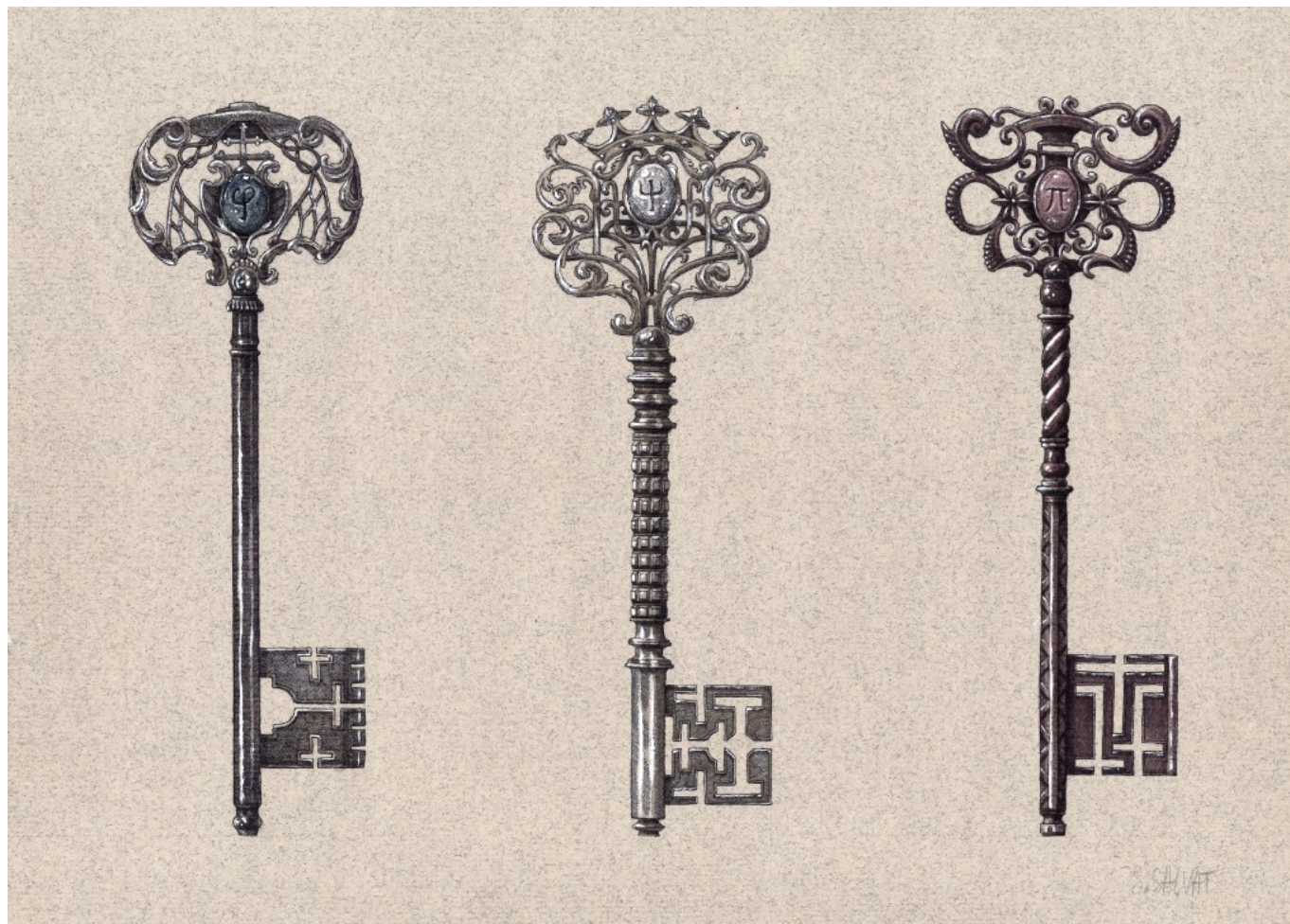


Побудова довіри – вакцина проти кризи

ОЛЕНА КУЛИГІНА

25 БЕРЕЗНЯ 2020

В одній із областей України першим на коронавірус захворів священник. Про це, не вказуючи імені й конфесії, спочатку написали регіональні медіа, а потім загальнонаціональні. Утім, віку постраждалого й населеного пункту, де трапився випадок, було достатньо, щоб за кілька хвилин з'ясувати його конфесію, ім'я, парафію і склад сім'ї та навіть висунути версію про країну, у якій він начебто нещодавно відпочивав.



Steeven Salvat

Чутки поширювалися на місцевих сайтах і в соцмережах, люди сперечалися, визначаючи тяжкість провини й кількість потенційно заражених у Церкві містян. Щонайменше п'ятсот осіб могли захворіти, бо священник у неділю служив і сповідав у багатолюдній парафії, і всіх їх послали на самоізоляцію. Ще вчора спокійне місто миттєво закрили на карантин, центральні телевізійні канали чергували біля храму й лікарні, щоби дізнатися подробиці. А пресслужба й офіційні церковні ресурси мовчали.

Цей випадок має всі ознаки кризи – ситуації, що становить безпосередню загрозу для людей, навколишнього середовища, власності чи репутації організації. Криза порушує звичайну роботу, викликає посилене зацікавлення чи стурбованість у причетних осіб (членів організації, партнерів), а іноді – скажімо, коли є постраждалі – привертає увагу засобів масової інформації та державних органів. Вона здатна призвести до економічних і юридичних наслідків і, безперечно, завдає репутаційної шкоди.

Проґавивши момент, коли кризі можна було запобігти чи принаймні стримати її поширення,

організація може цілковито втратити контроль над ситуацією. Часто до цього долучаються ще й комунікаційні проблеми (нездатність своєчасно реагувати, пояснювати й відповідати на запитання внутрішньої чи зовнішньої аудиторії), через які виникає чималий ризик перетворитися з учасника, суб'єкта обговорення на його об'єкт. І вони заважають вчасно надавати підтримку чи просити про допомогу, щоби зменшити масштаби й наслідки кризи.

Помітність кризи

Більшість криз трапляється раптово й несподівано, хоча часто вони стають наслідком неухважності до попереджувальних сигналів. Деякі проблеми можна передбачити, придивившись до організації та проаналізувавши потенційні ризики, адже експерти вважають, що до майже 70 % криз призводять внутрішні фактори (дії працівників чи керівників, брак компетенції чи неухважність) і лише до 30 % – зовнішні обставини.

Інформація про негаразди впливає на суспільну думку значно сильніше, ніж позитивні новини. Коли організація функціонує нормально, це сприймають як належне; криза ж привертає увагу не лише тих, хто вже знає про позитивний досвід роботи, а й тих, хто вперше чує про організацію саме внаслідок поширення негативної інформації. Цей сценарій працює і в релігійних спільнотах: наприклад, про хворого на коронавірус священника та його душпастирську працю мало хто знав, доки про нього не розповіли десятки видань.

Як комунікувати під час кризи?

Китайський ієрогліф, що позначає кризу, складається з двох елементів: «небезпека» і «можливість». Основна небезпека полягає в тому, що організація, реагуючи на кризу, може інстинктивно почати захищатися, нападати на інших і приховувати масштаб проблеми, створюючи в такий спосіб нові загрози й поглиблюючи конфлікт. Криза, якою керують невміло, тільки посилює недовіру до організації.

У кризовій ситуації важлива кожна хвилина, особливо в тому випадку, коли є постраждалі, а справа стосується не лише самої організації, а й решти суспільства. Попит на інформацію зростає, і якщо люди не отримують відповідей від першоджерела, то швидко знаходять їх деінде: у плітках, соцмережах, не обов'язково поінформованих публікаціях тощо. Негативні новини швидше поширюються, гірше піддаються контролю, краще западають у пам'ять і

впливають на значно ширшу аудиторію. Тому комунікація у випадку негараздів потребує більшої уваги та швидшого реагування відповідальних осіб і структур.

Є десятки описаних планів кризових комунікацій, і всі вони сходяться в головному: необхідно своєчасного створювати такі плани й розуміти, що криза може статися будь-коли і з будь-якою організацією. Роботу над кризовими комунікаціями треба розпочинатися не тоді, коли непередбачувана ситуація вже вибухнула, а ще тоді, коли організація нормально функціонує та має достатньо часу й людських ресурсів для стратегічного планування. Реакція на кризу під час кризи зазвичай повільніша, менш ефективна і вимагає більших вкладень, зокрема людських і фінансових. Підготовка ж дає змогу зрозуміти, як мають бути розподілені ролі в кризовому комітеті, хто які функції та повноваження має, які ресурси доступні, до кого з експертів і журналістів можна звернутись і за ким залишається останнє слово, коли доводиться робити непопулярні вибори. Наявність кризової групи, відпрацьований алгоритм роботи, компетентні працівники – це те, що, звісно, не розв'яже проблему миттєво, але покаже високий рівень корпоративної відповідальності й допоможе перетворити загрозу на можливість розвитку та зміцнення довіри до організації.

«Під час кризи компанія змушена активніше комунікувати плюс до неї збільшується увага. Це дає шанс не тільки надати пояснення щодо кризи, а й розповісти свою історію про ті речі, які зазвичай лишаяються поза увагою», – говорить Катерина Засуха, виконавча директорка агенції «GROU». Точнісінько так само відбувається в Церкві. Криза – чи не єдиний час (окрім великих свят), коли увага багатьох медій прикута до Церкви та її лідерів. Це дає їм нагоду з'явитися в ефірах загальнонаціональних каналів і на перших шпальтах видань, говорячи про свої цінності – якщо, звісно, Церква готова щиро, впевнено та приязно співпрацювати з усіма зацікавленими сторонами, насамперед із засобами масової інформації.

В умовах кризи важливо ставитися до медій не як до ворогів, а як до партнерів, із якими Церква робить спільну справу: максимально точно й ретельно інформує громадськість про те, що відбулося, і про заходи, вжиті для виправлення ситуації. Тут можна і варто грати на випередження: своєчасно оновлювати інформацію, подавати коментарі відповідальних осіб, документи, статистику й інфографіку, виходити на пресконференції або прямі ефіри, створити гарячу лінію чи опублікувати контакти, за якими можна отримати необхідну інформацію або допомогу. Що менше відомостей подає організація, то численніші виникають чутки й підозри. І навпаки: що ефективніше організація комунікує зі світом, то більше довіри викликає.

Проблема довіри

Соціологи й експерти з комунікації погоджуються, що втрата довіри до інституцій належить до основних загроз сучасності. І не лише Церква замислюється про те, як спілкуватися зі світом в умовах такої невизначеності.

За результатами дослідження «Edelman Trust Barometer», у якому взяли участь респонденти з 28 країн, наприкінці 2019 року жоден із соціальних інститутів (а йдеться про державну владу, медіа, бізнес і недержавні організації, до яких належить і Церква) не мав достатнього рівня підтримки, не був названий надійним і скерованим на благо всього суспільства. Опитування виявило два чинники, що впливають на рівень довіри: етичність і компетентність; утім, позитивної оцінки щодо обох із них не отримав жоден інститут. Компетентним бачать лише бізнес, а етичними – тільки недержавні організації, діяльність яких спрямована на суспільне благо. У контексті довіри до організацій етичні чинники для респондентів виявилися втричі важливішими, ніж компетенції.

Опитувані не вважають соціальні інститути надійним джерелом інформації. Серед авторитетів вони найбільше довіряють науковцям (80 % респондентів), людям із власної спільноти (69 %) чи країни (65 %), керівникам компаній (51 %), журналістам (50 %), а вже потім – релігійним лідерам (46 %) і державній владі (42 %).

У світі, отже, є величезний запит на організації та лідерів із етичним підходом до роботи й міцною репутацією. Респонденти досі не вірять в етичність бізнесу, але сприймають її як конкурентну перевагу та мають значні очікування щодо залучення топменеджерів компаній у соціальні й економічні зміни. Робота заради суспільного блага дає значний кредит довіри недержавним організаціям, але в цьому полягає й загроза: у разі скандалу відновити репутацію стає дуже складно, адже інших переваг респонденти не бачать. Ключем до позитивних суспільних змін опитувані вважають міжсекторне партнерство, зокрема бізнесу й недержавних організацій – двох лідерів суспільної довіри.

Про що це каже Церкві?

Інвестиція в довіру сьогодні одна з найдалекоглядніших. І хоча довіра до Церкви та її лідерів не гарантує, що проблем узагалі не буде, вона може стати захисним ресурсом, який дасть змогу подолати кризу з найменшими негативними наслідками чи навіть виробити імунітет і зміцнити репутацію. Проте для цього необхідно якісно та своєчасно реагувати на кризу й мати

проактивну позицію, бути чутливими до репутаційних загроз і планувати кризові комунікації навіть тоді, коли нам здається, що все під контролем. Адже контроль можна втратити за лічені хвилини.

Церква мусить інвестувати в освіту та якісну присутність у медіях. Це стосується не лише соцмереж, довіра до яких останнім часом падає, а й традиційних медій, авторитет яких зміцнюється. На цьому ще 1971 року наголошувала Папська рада з суспільних комунікацій в інструкції «*Communio et Progressio*»: «Медіа – це часто єдиний канал інформації між Церквою й світом, отож не використати їх як належить – це все одно, що “закопати талант, даний від Бога”» (123). Потрібно формувати лідерів як серед духовенства, так і серед мирян, взаємодіяти з експертним середовищем та організаціями, будувати міжінституційну взаємодію, яка відповідатиме потребам часу.

Криза – це не лише загроза, а й можливість. Ми не завжди винні в тому, що в нашій організації трапляються проблеми, проте завжди відповідальні за підготовку до кризи й реакцію на неї. Звісно, ця відповідальність відрізняється залежно від статусу, посади, можливостей, доступу до інформації та важелів впливу на розвиток ситуації. І коли йдеться про Церкву, до якої належать єпископи, священники, журналісти, миряни, кожен також має різні інструменти для роботи з кризою – але має їх неодмінно.