

2.3. Кризові комунікації

Останніми десятиріччями відбувається суттєве зростання інтересу до вивчення кризових комунікацій, як серед дослідників комунікацій, так і зі сторони спільноти практиків зв'язків із громадськістю. Таке зростання можна пояснити не лише стрімким розвитком науки про комунікацію, а й великим попитом на розроблення теоретичних моделей подолання кризових ситуацій, який надходить від колег-практиків. Насправді XXI століття виявилось набагато більш буремним і непередбачуваним, ніж очікували. Протягом останніх років ми спостерігаємо (і, на жаль, нерідко беремо в них участь) різноманітні кризові та надзвичайні ситуації майже в усіх сферах людської життєдіяльності: політиці, економіці та бізнесі, безпеці, стані навколишнього середовища, медицині та багатьох інших. Навіть безумовні досягнення людства нерідко несуть потенційні загрози, згадаймо в цьому контексті перестороги щодо розвитку штучного інтелекту, які лунають чи не на всіх рівнях (також і на рівні державних органів). З цього випливає той факт, що всі сфери людської діяльності, зокрема громадська діяльність і підприємництво, зазнають впливу факторів ризику та невизначеності. Можемо стверджувати, що у сучасному світі будь-яка організація у будь-якому секторі в будь-якій країні світу обтяжена можливістю настання кризи, що детермінує необхідність ретельної та системної підготовки до таких ситуацій.

Фахівців зі зв'язків із громадськістю традиційно залучають до вирішення кризових ситуацій. Перші задокументовані в історії людства приклади професійного використання PR-радника пов'язані саме з кризовими комунікаціями. Йдеться про діяльність Айві Лі та його PR-агентства «Паркер та Лі» для Anthracite Coal Roads and Mines Company під час страйку шахтарів та для Pennsylvania Railroad щодо аварії потягу [2]. Згадані кейси відбулися ще 1906 р., однак багато із прийнятих під час тих кампаній професійних рішень були цілком ефективними, тож ними успішно користуються і донині.

Як слушно зауважив Ойвінд Глен із Норвезького інституту управління, керівники організацій люблять піарників лише під час кризи, адже саме тоді «зв'язки з громадськістю можуть справді довести свою цінність. У кризових ситуаціях вам потрібно вміти створювати повідомлення, спілкуватися із зацікавленими сторонами та мати системи, щоби впоратися з різними

фазами кризи. В ідеалі зв'язки з громадськістю мали б допомогти організації уникнути кризи в першу чергу шляхом виявлення сигналів раннього попередження» [6].

За визначенням британського Chartered Institute of Public Relations (CIPR), «криза є значною загрозою для діяльності або репутації організації, яка може мати негативні наслідки, якщо не буде вирішена належним чином. Криза може створити три взаємопов'язані загрози, що стосуються: 1) безпеки, 2) фінансових збитків, 3) репутаційних втрат» [3]. Оскільки всі ці загрози пов'язані із зовнішнім середовищем, а отже і з відносинами із зовнішніми цільовими аудиторіями, реагування на них з боку організації просто неможливо уявити без залучення фахівців зі зв'язків із громадськістю.

Однією з найбільш поширених теорій, яка пояснює взаємодію організації із власними цільовими аудиторіями під час кризи, є ситуативна теорія кризових комунікацій (Situational Crisis Communication Theory, SCCT). За словами творця цієї теорії Тімоті Кумбса, «будь-яка криза є сукупністю факторів, і саме вони детермінують, на кого громадськість покладає відповідальність за виникнення кризи» [4]. Саме тому, на думку Т. Кумбса, для максимального захисту репутації слід вибирати стратегії, які враховують те, як люди зазвичай покладають відповідальність за кризу. Згідно зі SCCT, існує зв'язок між типами криз і реакцією громадськості. Для встановлення цього зв'язку використовують теорію атрибуції. Ось які висновки робить Т. Кумбс:

«Відповідно до теорії атрибуції, люди шукають причини негативних подій і обирають саме такі причиново-наслідкові зв'язки, які здаються їм найбільш задовільними.

Атрибуції виникають природно, і люди роблять їх на основі невеликої кількості доказів. Кризи стають тригерами атрибуції.

Люди сприймають тих, хто бере участь у негативній події, більш негативно, якщо вони відповідальні за неї» [4].

Отже, згідно з ситуаційною теорією кризових комунікацій саме ситуація впливає на реагування організації на кризу. Ситуаційні фактори показують, які стратегії будуть більш ефективними для захисту активів організації. Відповідно виділяють такі «групи реагування на кризові ситуації»:

- Група заперечення (denial group), яка передбачає стратегії для видалення будь-яких зв'язків між організацією та кризою. В межах цієї групи застосовують стратегії атаки на опонентів,

перекладення провини за кризу на іншу сторону та заперечення кризи.

- Група применшення (diminish group), яка ґрунтується на ідеї про те, що криза є не настільки серйозною, як її оцінюють, або що організація не несе повної відповідальності за кризу. Ця група використовує стратегії, які намагаються мінімізувати відповідальність організації за кризу, а також мінімізувати шкоду (або оцінку такої шкоди) від кризи.
- Група відновлення (rebuild group), яка передбачає стратегії для надання всім постраждалим необхідної матеріальної (та іншої) допомоги та перебирання повної відповідальності організації за кризу.
- Група підкріплення (bolstering), що використовує нагадування про гарні справи, які робила організація до кризи, залучення та подяку стейкхолдерам за допомогу під час кризи та наголос на тому, що організація є першочерговою жертвою цієї кризи» [4].

Теорія непередбачених ситуацій, або теорія обставин (Contingency Theory) — це ще одна фундаментальна теорія PR, яка намагається пояснити, яким чином організації управляють конфліктом із зацікавленими сторонами. Відповідно до цієї теорії організації завжди займають певну позицію в конфлікті. Така позиція відображає, як саме організація реагує на конфлікт, і відповідно її позиція перебуває у континуумі від енергійної адвокації інтересів організації до пристосування до зовнішніх обставин [6]. Автори теорії стверджують, що позиція організації залежатиме від факторів, які впливають на конфлікт. Це складна теорія, оскільки вона намагається пояснити зв'язок між усіма факторами, щоби зрозуміти, як фактори впливають на комунікативні стратегії (позицію) організації.

Contingency Theory можна застосувати до кризової комунікації, тому що під час кризи зазвичай виникає конфлікт між організацією і зацікавленими сторонами. На думку авторів теорії [7], існують 87 змінних (факторів), які допомагають передбачити, яка позиція найкраще підходить для кожного контексту. Їх можна згрупувати в 10 категорій [7] (таблиця 2.5).

На основі теорії непередбачених ситуацій було розроблено дві прикладні моделі: інтегрованого кризового мапування (Integrated Crisis Mapping, ICM) і модель оцінки загроз (Threat Appraisal Model, TAM). ICM зосереджується на вивченні впливу емоцій або афекту під час кризової комунікації та управління.

Ця модель бере до уваги те, як власне стейкхолдери справляються з кризами і як на це реагують організації. Дослідження показали, що тривога є найпоширенішою емоцією, за якою слідує гнів.

Таблиця 2.5

Категорії факторів

Внутрішні	Зовнішні
<ul style="list-style-type: none"> - характеристика відділу зв'язків із громадськістю - характеристика топменеджменту - внутрішні загрози - індивідуальні особливості - характеристики стосунків всередині організації 	<ul style="list-style-type: none"> - загрози - галузеве середовище - загальне політичне / соціальне оточення, зовнішня культура - зовнішня громадськість - характер проблеми, яка може привести до кризи

Модель ТАМ зосереджується на впливі, який конкретна загроза чинить на менеджерів із комунікації у кризових ситуаціях, і на тому, як це впливає на позицію організації. Дослідження показали, що довгострокові загрози вважали більш серйозними, вони потребували більше організаційних ресурсів, викликали більше негативних емоцій у громадськості і з більшою імовірністю призвели до пристосування (accommodation).

Американські дослідники Роберт Алмер, Метью Сігер і Тімоті Селноу запропонували теорію дискурсу оновлення (Discourse of Renewal, DoR), яка зосереджується на майбутньому організації після кризи. Відповідно до DoR, завдяки кризам організації навчаються і зростають, при цьому наголос робиться на допомозі постраждалим і обговоренні позитивного сценарію майбутнього. DoR використовує дискурс (набір слів, структуру повідомлень, фреймінг), що допомагає комунікаційним менеджерам структурувати реальність і створювати оптимістичне майбутнє для організації. Як зазначають дослідники, «дискурс оновлення виходить далеко за межі відновлення іміджу і стосується посткризових інновацій та адаптації організації» [9].

На думку авторів теорії, її ефективне застосування антикризовими менеджерами передбачає виконання конкретних умов: «- Криза має бути сприятливою для відновлення (дуже деструктивні кризи більш схильні до відновлення).

- Організація повинна мати позитивні докризові відносини із зацікавленими сторонами та високі докризові етичні стандарти.

- Організація повинна мати готовність брати участь у коригувальній кризовій комунікації та сприймати зміни.
- Приватні організації більш схильні до оновлення, ніж державні підприємства» [9].

Отже, аналізуючи основні теорії кризових комунікацій, можна дійти висновку, що головним завданням кризових комунікацій є мінімізація впливу кризової ситуації на репутацію та діяльність організації, а також на її цільові аудиторії. Для цього організація має якомога швидше (наскільки це можливо) взяти під контроль ситуацію та комунікацію навколо неї, при цьому мінімізуючи час і ресурси, спрямовані на розв'язання кризи. З цього випливає, що змістом системи кризових комунікацій є:

- домогтися того, щоб процес подолання кризи та комунікаційного дискурсу навколо нього став керованим із боку керівництва організації;
- мінімізувати шкоду від кризи;
- захистити репутацію організації;
- зберегти партнерські відносини з цільовими групами.

І наукові дослідження, і аналіз практичних кейсів переконливо доводять той факт, що комунікація під час кризи є життєво важливою для організації, причому це рівною мірою стосується як внутрішньої, так і зовнішньої комунікації. При цьому операційні заходи з вирішення кризової ситуації та кризова комунікація мають здійснюватися синхронно. Важливо, щоби кризове реагування відбувалося з урахуванням контексту, адже комунікація ніколи не відбувається у вакуумі, а отже повідомлення організації можуть зазнавати впливу інформаційних шумів, які існують у комунікаційному полі.

Передусім такі впливи слід пов'язувати з тим, що сучасний світ стикається із глобальною інфодемією, яка поширює дезінформацію та фейки, посилюючи брак спільних цінностей і поглиблюючи розбіжності між людьми. Щорічне дослідження Edelman Trust Barometer у 2024 р. виявило велику кількість людей, які настільки гостро та непримиренно ставляться до певних проблем, що (як вони самі стверджують) вони відмовилися б жити поруч або навіть простягнути руку людям, із якими вони не згодні [5]. Оскільки більшість людей дедалі частіше живуть у своїх власних ехокамерах, традиційні голоси авторитетів, які раніше долали розбіжності, більше не мають того впливу, який мали колись. Відповідно, можна говорити про «інверсію авторитету», за якої люди довіряють своїм колегам набагато більше,

ніж експертам і лідерам, до яких вони прислухалися раніше. Іншими словами, криза довіри суттєво спотворює сприйняття представниками цільових аудиторій повідомлень організації під час кризи. Це також має вплив, коли організація вирішує, кого висунути в такій ситуації як речників.

Очевидно, що все це зумовлює необхідність упровадження системи кризових комунікацій у кожній організації, незалежно від розміру, сфери діяльності й типу власності. Проте все це поки що є лише побажанням, а не поширеною практикою. Для прикладу можна навести досвід консультування автором органів місцевого самоврядування (ОМС) у рамках проекту міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» ПРОМІС у 2019–2020 рр. Проект допомагав 16 ОМС у чотирьох областях України (Вінницькій, Запорізькій, Івано-Франківській і Полтавській), при цьому всі органи місцевого самоврядування адміністративних центрів цих областей були учасниками проекту.

Проведений автором комунікаційний аудит засвідчив, що у жодного з 16 ОМС не було плану кризових комунікацій, а також бракувало інших важливих елементів підготовки органу до можливих криз (не було кризових команд, не було ідентифіковано потенційні кризи тощо). Очевидно, що неготовність органів місцевого самоврядування до потенційних криз негативно вплинула на їхню комунікаційну спроможність щодо відповіді на початок пандемії COVID-19 в березні 2020 р.

У рамках згаданого проекту автор провів цикл тренінгів із кризових комунікацій для керівників та комунікаційників ОМС, а також підготував практичний посібник «Довіра громади: Кризові комунікації органів місцевого самоврядування» ([1], фрагмент подано в Додатку 2).

Розглянутий практичний приклад підтверджує, що ефективна система кризових комунікацій передбачає передусім попереднє планування та координацію цієї функції в організації, також важливим є виділення ресурсів (як людських, так і фінансових). Організація має розробити кризовий план і регулярно проводити тренінги та навчання працівників.

Отже, підготовка організації для кризових і надзвичайних ситуацій є надзвичайно важливою. Проте кожна кризова ситуація є унікальною і потребує відповідного кастомізованого підходу. Як слушно зазначає Род Картрайт, «зрештою, репутаційні кризи — це людські події з реальними людськими наслідками, що

потребують людської реакції. Як наслідок, конфігурація вашої готовності до кризових ситуацій і комунікації у кризових ситуаціях для повного врахування фундаментальних людських потреб, бажань і цінностей має вирішальне значення для уникнення формальних, ідентифікованих відповідей. Водночас, усі найкращі кризові інфраструктури, процеси та матеріали у світі марні, якщо вони не підкріплені впровадженням змін у культурі організації, навчанням і моделюванням стрес-тестів, які забезпечують стійкість людських систем. Чи балансуєте ви між структурними можливостями, зосередженими на операційних системах, процесах і компетенціях, із навчанням і командним стрес-тестуванням, необхідним для усталення здатності і впевненості, що є глибоко вкоріненими в корпоративну культуру організації?» [8].

Можна зробити висновок, що передбачення ризиків і запобігання виникненню на їхній основі можливих криз має бути частиною основної управлінської практики сучасної організації як у бізнесі, так і в державному і некомерційному секторі. Управління ризиками та підготовка організації до можливих криз має стати стилем мислення керівників і важливим елементом корпоративної культури, а не формальною діяльністю або кампанією з підготовки ще одного «стратегічного» документа.

Джерела:

1. Коник Д. Довіра громади: кризові комунікації органів місцевого самоврядування : практичний посібник / за участі Лори Хагг, головного радника з питань врядування Проекту ПРОМІС. Федерація канадських муніципалітетів. Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст», 2020.
2. Burton St. J. The case for ethical propaganda within a democracy: Ivy Lee's successful 1913–1914 railroad rate campaign. *Public Relations Review*. 2006. Vol. 32, Issue 3. Pp. 221–228. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.05.023>.
3. CIPR. URL: https://cipr.co.uk/CIPR/CIPR/Learn_Develop/CIPR_Resources.aspx?hkey=7682081f-3c70-4084-8f32-679e9f4b82ea.
4. Coombs T. Situational Theory of Crisis: Situational Crisis Communication Theory and Corporate Reputation. C. E. Carroll (Ed.). *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*. Blackwell Publishing Ltd., 2013. Pp. 262–278.

5. Edelman Trust Barometer, 2024. URL:<https://www.edelman.com/trust/2024/trust-barometer>.
6. Ihlen O. Love in tough times: Crisis communication and public relations. *Review of Communication*. 2010. Vol. 10 (2). Pp. 98–110.
7. Pang A., Jin Y., Cameron G. T. Contingency Theory of Strategic Conflict Management: Directions for the Practice of Crisis Communication from a Decade of Theory Development, Discovery, and Dialogue. Coombsessor W. T., Holladayessor S. J. (Eds.). *The Handbook of Crisis Communication*. Wiley-Blackwell, 2010. Pp. 527–549.
8. Rod Cartwright Consulting, 2024. Edition: Reputation, Risk And Resilience A Summary and Analysis of the Past 12 Months' Key Global Reports on Trust, Reputation, Risk and Resilience.
9. Ulmer R. R., Seeger M. W., Sellnow T. L. Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse. *Public Relations Review*. 2007. Vol. 33 (2). Pp. 130–134. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.015>.