

Організація дієвих внутрішніх комунікацій



Спікер:
**Максим
Фоломєєв**

***Керівник
50-90% усього часу витрачає
на комунікації***

Навіть у високопродуктивних компаніях з чітко сформульованими стратегіями лише 29% їхніх співробітників знали, якою була стратегія їхньої компанії.



Subscribe

Latest Magazine Topics Podcasts Store Reading Lists Data & Visuals Case Selections HBR Executive

When CEOs Talk Strategy, Is Anyone Listening?

From the Magazine (June 2013)



Post



Post



Share



Save



Print

Companies devote endless time communicating strategy to rank-and-file employees—but only a minority take it in, according to new research by Timothy Devinney and colleagues at the University of Technology in Sydney. The researchers asked employees of 20 major Australian corporations with clearly articulated public strategies to identify their employer's strategy from among six choices. Just 29% answered correctly. The good news: The firms in the sample are all high performers, suggesting that a company can thrive even if employees are clueless about its long-term vision.

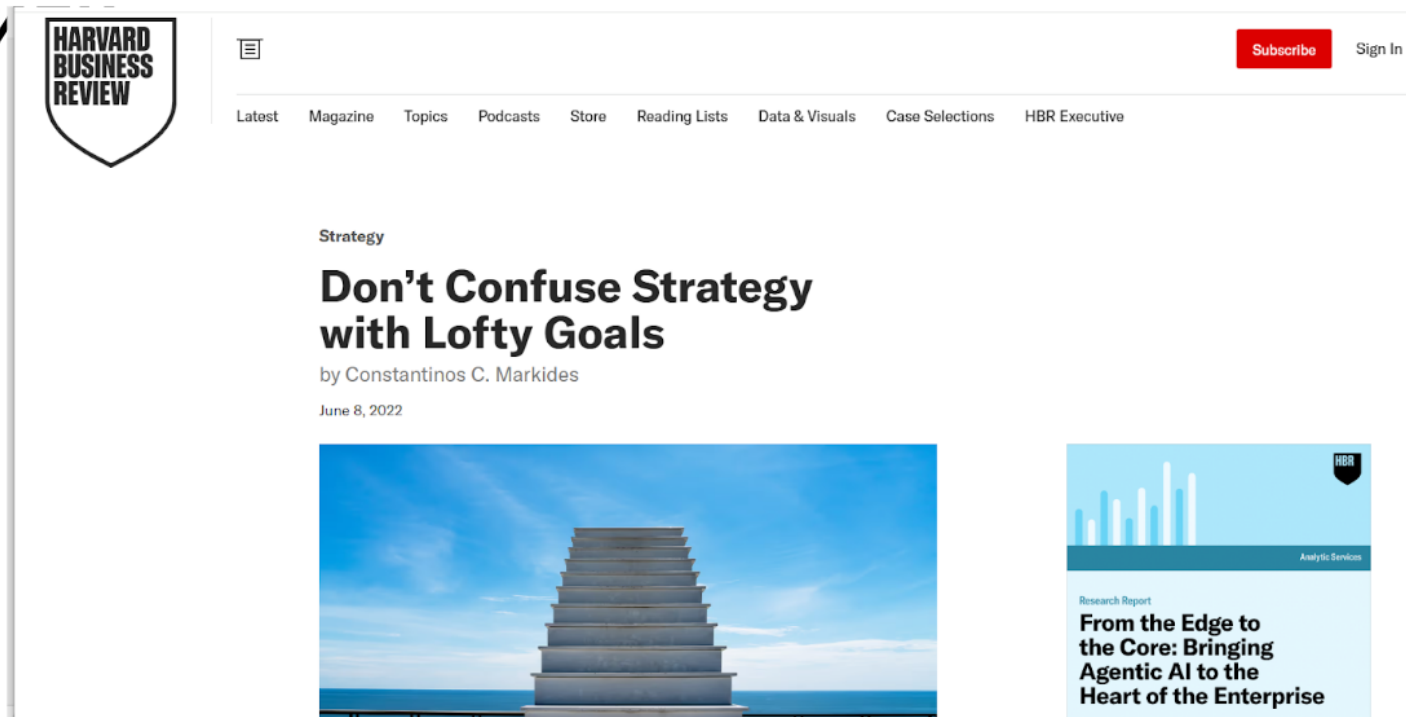


INNOVATION STARTS WITH HOW YOU LEAD

Discover the habits and mindsets that fuel breakthrough thinking.

Start your subscription now

В опитуванні, яке було проведено у п'яти європейських компаніях, **лише 35% співробітників стверджували, що знають стратегію своєї компанії, і менше 20% сказали, що розуміють, чому вони дотримуються стратегії, про яку їм повідомили**



Сучасний комунікаційний простір з одного боку – це **ХАОС**, з іншого — безліч **МОЖЛИВОСТЕЙ!**

Успішні комунікації в сучасному інфопросторі:

- **Провідник в інформаційному хаосі** (чітке, послідовне донесення інформації)
- **Заговори, щоб я тебе побачив** (повторення повідомлень багато разів у різних форматах, щоб вас почули)
- **Знання – це сила** (знати, що турбує та цікавить вашу аудиторію та комунікувати з урахуванням таких інсайтів)
- **ЩОБ ЩО?!** (пам'ятайте про **МЕТУ**, сфокусуйтеся на головному, що допоможе її досягнути)
- **Де і Коли?** (місце та час, де вашій аудиторії буде зручно вас слухати й чути)

Як досягти результативної роботи?

Комунікація

(від. лат. communico – роблю спільним, з'єдную, спілкуюсь)

це процес передавання та сприйняття інформації
в умовах міжособистісного і масового спілкування за
допомогою різних комунікаційних засобів
у межах досягнення поставлених цілей

Чим відрізняється комунікації від інформації?

Інформація (ЩО?) – дані, знання або відомості, які **можуть бути** зафіксовані, збережені, передані або отримані. Наприклад, **книга, стаття або база даних містять інформацію.**

Комунікація (ЯК?) – процес обміну інформацією між людьми, організаціями або системами. Вона передбачає **взаємодію** між відправником і отримувачем, використання певних каналів зв'язку.

Інформація – зміст, комунікація – процес її передачі.

Інформація може існувати самотійно, комунікація передбачає обмін.

Комунікація включає не лише інформацію, а ще й емоції, взаємодію, бажано – зворотний зв'язок.

Які бувають комунікації?

❑ За способом передачі:

вербальні: за допомогою слів (усні, письмові)

невербальні: жести, міміка, вираз обличчя, голос

візуальні: графіки, схеми, знаки, фото

❑ За напрямком:

односторонні: коли немає зворотного зв'язку (наприклад, реклама, оголошення)

двосторонні: коли є обмін інформацією (наприклад, діалог, обговорення)

❑ За кількістю учасників:

міжособистісні: між двома людьми

групові: взаємодія в колективі

масові: через медіа, соцмережі, рекламу

❑ За формальністю:

формальні – офіційні звернення, листи, накази

неформальні – розмови, чати, дружнє спілкування, плітки та чутки

❑ За упорядкованістю:

стихійні: без попереднього планування

планові: заплановані

❑ За ініціативою:

реактивні: як реакція на події

проактивні: ініціативні, на випередження

❑ За напрямом зусиль

фонові: створює інформаційне середовище

цільові: концентруються на цілі

	стихійні комунікації	планові комунікації
	вже склалася сама собою (коли всі говорять що завгодно, як завгодно і коли завгодно)	структурована, продумана і спрямована на досягнення конкретних цілей (коли є розуміння, як, що, кому доносити)
Організація	Виникає спонтанно	Чітко спланована
Мета	Відсутня або не чітко сформульована	Є конкретна стратегічна ціль
Контроль	Відсутній, інформація поширюється випадково	Координується правилами та стандартами
Результат	Може викликати плутанину, конфлікти, недовіру	Сприяє ефективному, «цільовому» управлінню комунікаціями
Приклади	Чати з безліччю суперечливих повідомлень, чутки, неузгоджені публікації	Прес-релізи, офіційна позиція, рекламні кампанії, контент-план для соцмереж

- 😊 Визначити ключові цілі комунікацій (що ви хочете донести аудиторії), це про цілеспрямованість!
- 😊 Розробити стратегію (які канали, яка частота комунікації, який стиль) та реалізовувати її.
- 😊 Використовувати контент-план для соцмереж, подій, новин. Не треба багато, треба влучно!
- 😊 Підвищувати культури комунікацій в команді, в закладі
- 😊 Регулярно аналізувати ефективність і вносити необхідні коригування

Коли комунікації упорядковані все працює ефективніше і без зайвих криз

	реактивні комунікації	проактивні комунікації
	Відповідь на події, що вже сталися, «ми чекаємо, що щось станеться, а потім відповідаємо»	Ініціатива перед тим, як щось трапиться, «ми передбачаємо ситуацію і діємо на випередження»
Час реакції	Після події	До події
Мета	Реагування на ситуацію	Попередження ситуації
Ризики	Інформація поширюється без контролю	Є шанс втрутитися до виникнення кризи

- 😊 Плануйте наперед – визначайте потенційні проблеми та готуйте відповіді.
- 😊 Будуйте позитивний імідж до кризи, а не після.
- 😊 Аналізуйте, які теми можуть викликати скандал чи резонанс.
- 😊 Першими подавайте важливі новини
- 😊 Пояснюйте рішення, а не чекайте незручних питань, які все одно будуть

Краще діяти на випередження ніж виправдовуватися!

	фонові комунікації	цільові комунікації
	постійне, базово необхідне інформування, яка створює інформаційне середовище, впливає на загальне сприйняття закладу освіти	повідомлення, які мають чітко визначену мету, аудиторію та очікуваний результат
Мета	Створення загального інформаційного середовища	Досягнення конкретної цілі
Формат	Загальні новини, постійний контент	Спеціальні комунікаційні кампанії, персоналізовані звернення
Аудиторія	Широка, різноманітна	Цільова
Час впливу	Довгостроковий, формує репутацію	Короткостроковий, націлений на конкретну дію
Приклади	Щоденні публікації на сайті та у соцмережах про досягнення, позитиви та заходи	Презентація закладу партнерам, антикризове звернення

☺ Фонова комунікація має працювати постійно, щоб підтримувати довіру та впізнаваність.

😊 Цільова комунікація має бути адресною, чіткою і викликати дію.

😊 Фон створює сприятливий ґрунт, а цільова дія приносить конкретний результат.

😊 Якщо є постійні фонові комунікації (формують репутацію), то є база для дієвих цільових комунікацій

Поєднання обох типів комунікацій забезпечує успішну комунікаційну стратегію!

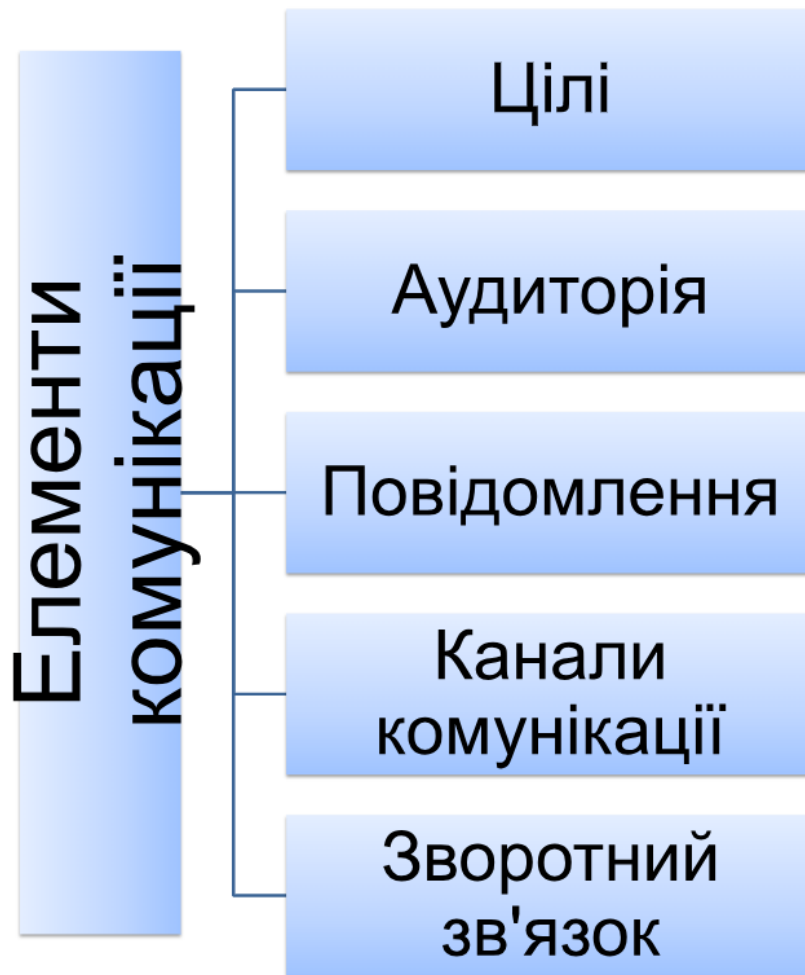
Комунікаційна стратегія

детально розроблений план дій, спрямований на ефективне поширення інформації та взаємодію з аудиторією для досягнення визначених й конкретних стратегічних та операційх цілей

Основні складові комунікаційної стратегії:

- ☐ Цілі – що потрібно досягти
- ☐ Цільова аудиторія – хто є основним отримувачем інформації (вік, інтереси, поведінка, географія).
- ☐ Ключові повідомлення – що саме потрібно донести (основні меседжі, тональність спілкування).
- ☐ Канали комунікації – як і де передавати інформацію (ЗМІ, соцмережі, реклама, події, особисте спілкування).
- ☐ Інструменти та тактики – конкретні методи взаємодії.
- ☐ Часовий план – коли та в які терміни будуть реалізовуватися заходи.

Елементи комунікації



Як розшифровуються аббревіатури зі сфери вищої освіти?

ЗВО - ? ЄФІ/ЄФВВ - ? ЗВО - ? НМТ - ?

А ви знаєте що означають ці слова з життя наших школярів?

Рофл Флексити Шиперити Залутати Бустити

**Комунікації – про
порозуміння!**

Канали комунікації: соціологічні данні, 2024 рік

**молодь віком 16–35 років
найпопулярніші платформи:**

- ☐ Telegram: 86%
- ☐ YouTube: 70%
- ☐ Instagram: 66%
- ☐ Viber: 51%
- ☐ TikTok: 46%
- ☐ Facebook: 34%
- ☐ WhatsApp: 18%

**опитаних користуються щодня або
кілька разів на день.**

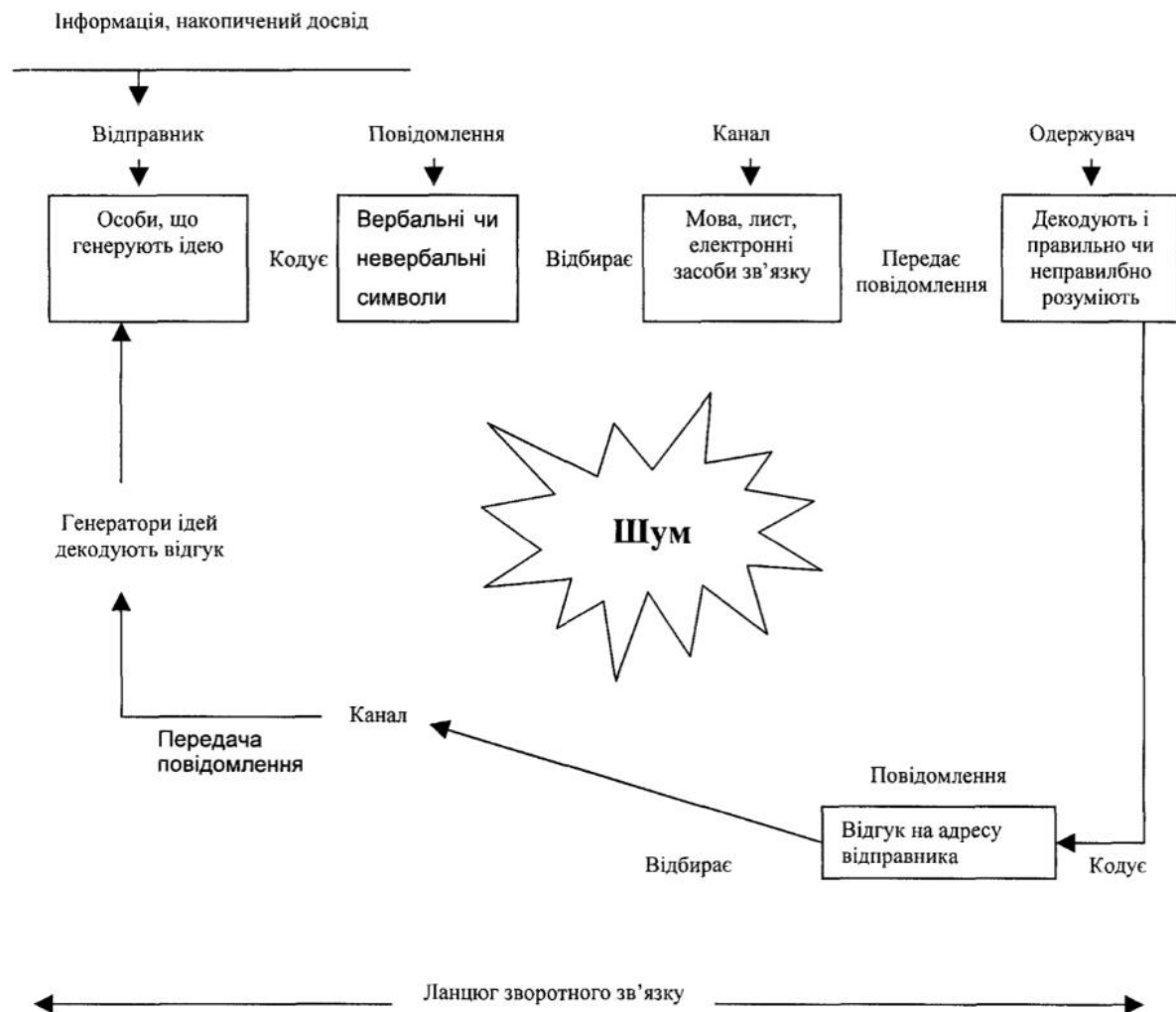
**молоді віком 13–15 років
найпопулярніші платформи:**

- ☐ Telegram: 82%
- ☐ TikTok: 80%
- ☐ YouTube: 63%
- ☐ Instagram: 48%
- ☐ Viber: 29%
- ☐ Discord: 24%
- ☐ Twitch: 5%

**опитаних користуються щодня або
кілька разів на день.**

Результати опитування української молоді, проведеного з 19 червня по 21 липня 2024 року Центром аналізу та соціологічних досліджень (CISR) Міжнародного республіканського інституту (MPI) в межах програми USAID “Мріємо та діємо”

Модель комунікаційного процесу



Бар'єри комунікації



Внутрішні комунікації: види



Внутрішні комунікації: цілі

інформування співробітників про нову стратегію/політику організації
підвищення рівня залученості співробітників в реалізацію стратегічних цілей та завдань

управління змінами, цифровою трансформацією, злиттями та поглинаннями

антикризова комунікація

надання та отримання зворотного зв'язку від співробітників

створення безпечних умов для співробітників в закладі

обмін знаннями та досвідом

зменшення плинності кадрів

спільнототворення

Гайд для створення Плану внутрішніх комунікацій

- Які цілі, амбіції та стратегічні прагнення на майбутнє?
- Що люди у вашому закладі мають думати, відчувати і робити, щоб втілити ці цілі в реальність?
- Де зараз працівники, і що потрібно змінити в їх поточному сприйнятті, ставленні або доступі до основної інформації?
- Яка роль функції внутрішньої комунікації в допомозі закрити розрив того, чого хочемо на майбутнє, і що маємо сьогодні?
- Які ролі та обов'язки керівників, менеджерів, співробітників та фахівців з комунікацій?
- Яка комунікаційна діяльність знадобиться - і хто за що буде відповідати?
- Які ресурси потрібні?

Внутрішні комунікації: канали



Інструменти внутрішніх комунікацій

Синхронні

- Миттєві повідомлення (месенджери)
- Телефонні дзвінки
- Відеодзвінки
- Веб-конференції
- Збори, наради

Асинхронні

- Електронна пошта
- Системи управління проєктами
- Внутрішні форуми
- Соціальні мережі
- Опитування

Спільнота – відчуття чи дія?

- Що для вас означає слово «**спільнота**»?
- Яку першу асоціацію викликає слово «**спільнота**»?
- Як відчувається «**спільнота**» на дотик, запах, звук, колір?



Що таке спільнототворення і чому воно важливе для закладу професійної освіти?

спільнота $\neq$ колектив



Спільнота

Спільнота – це добровільне об'єднання людей на основі спільних цінностей, ідентичності, досвіду чи цілей, яке ґрунтується на довірі, взаємній підтримці та бажанні взаємодіяти.

Спільноту часто об'єднує відчуття «**ми**», **залученість, співучасть, емоційна близькість.**

Її існування можливе навіть без формальних структур чи обов'язків.

Приклади:

- спільнота випускників закладу освіти
- локальна громада навколо університету
- онлайн-спільнота здобувачів освіти і наставників

Колектив

Колектив – це формалізована група людей, які об'єднані спільною діяльністю (роботою, навчанням), мають визначену структуру, ролі та обов'язки.

Колектив ґрунтується на функціональній взаємодії та спільних цілях у межах певної системи.

Він може існувати навіть без глибокої довіри або спільної ідентичності.

Приклади:

- колектив закладу освіти
- група здобувачів освіти однієї спеціальності
- адміністративна команда закладу освіти

Чому «спільнота ≠ колектив»?

Параметр	Спільнота	Колектив
Засади об'єднання	Цінності, довіра, добровільна участь	Спільна діяльність, формальні ролі
Структура	Неформальна або гнучка	Визначена ієрархія або інструкція
Мотивація	Емоційна залученість, ідентичність	Обов'язки, посадові завдання
Тривалість взаємодії	Часто довготривала, поза межами формальної роботи	Залежить від робочого або навчального процесу
Вплив на культуру	Створює і підтримує атмосферу «єдиного поля»	Здійснює виробничо-організаційні функції
Прикладна роль	Зміцнення лояльності, підтримка, неформальне навчання	Виконання завдань, забезпечення функціонування системи

Висновок

Колектив – це про «роботу разом»

Спільнота – це про «життя разом»

Для сильної освітньої екосистеми важливо:

перетворювати колективи на спільноти – через **довіру, участь, відкриту комунікацію та емоційне залучення.**

Рівні та ролі у спільноті:

здобувачі, викладачі та науковці, випускники, громада, партнери

Що дає сильна спільнота закладу:

- сталість ідентичності
- зміцнення довіри
- згуртованість і залучення

5 ознак сильної спільноти:





Довіра – це передумова та фундамент побудови
сильної спільноти.

Без довіри немає згуртованості!

Довіра = передбачуваність + чесність + підтримка



Інструменти:

- Відкриті регулярні комунікації керівництва;
- Прозорі механізми ухвалення рішень (рада закладу, самоврядування, колегіальність);
- Політика зворотного зв'язку: анонімні анкети, скриньки ідей, «гаряча лінія довіри»;
- Принцип «спочатку слухай»: відкриті консультації перед впровадженням змін;
- Визнання та подяка: публічне відзначення внеску здобувачів/працівників/партнерів...



Спільна дія створює досвід співпраці, що «зшиває» людей між собою.

- Залучення до прийняття рішень.
- Спільне планування/реалізація заходів.



Інструменти:

- Мікропроекти «Зробимо разом» – толоки, облаштування простору;
- Спільне планування заходів – фестивалі, Дні відкритих дверей, тематичні тижні;
- Формування ініціативних груп – лідери здобувачів, працівники, випускники;
- Залучення до організації заходів усіх членів спільноти: місцева громада, партнери;
- Проекти з місцевими партнерами – стажування, воркшопи, майстер-класи.



Участь – це не просто присутність, а право впливати на життя закладу.

Залучення – не рівень активності, а внутрішній вибір!

«Участь» ≠ «присутність»

Важливою є добровільність та цінність кожного

Як забезпечити участь:

- Клуби за інтересами;
- Вибір форматів – право тих, хто ініціює;
- Залучення до обговорень усіх зацікавлених.



Інструменти:

- Ротаційне лідерство («чергові капітани» з числа здобувачів освіти, координатори тижня тощо);
- Майданчики для висловлення думки – «Відкритий мікрофон», «Кава з ректором», телеграм-бот здобувачів освіти;
- Інструменти ко-дизайну – залучення здобувачів до створення дизайну приміщень, логотипу, символіки;
- Гейміфікація участі – бейджі, рівні активності, символічні винагороди;
- Механізм вибору – з кількох варіантів форматів



Культура – це цінності та норми, які формують спільну ідентичність.

«Культура = те, як ми поведимось, коли нас не контролюють»

- Заклад освіти – носій певної «атмосфери»;
- Символи, мова, традиції, правила гри.



Інструменти:

- «Понеділки без оцінок» – для старту тижня з фокусом на розвиток;
- Традиції та ритуали: перший дзвоник «по-своєму», випуск без краваток, день вишиванки;
- Стінка вдячності або «стіна цінностей»;
- Візуальна айдентика спільноти – символіка, форма, кольори;
- Корпоративні цінності та маніфест – створені разом, доступні, зрозумілі;
- Кодекс поваги / поведінки – як прояв довіри й взаємної підтримки.

Комунікація – сполучна тканина спільноти!



Комунікація – це механізм поширення ідеї спільноти.

- Комунікація розділяється на внутрішню та зовнішню;
- Принципи: регулярність, чесність, формат для кожного.



Інструменти:

- Telegram-канали або інші соціальні мережі для спільноти (окремо: для здобувачів освіти, працівників);
- Інформаційні стенди/екрани в закладі з новинами та подіями;
- Відеоконтент – короткі інтерв'ю, звіти, презентації команд;
- Аудіооголошення / внутрішнє радіо закладу...

**Додат-
кові**

Інструменти:

Для випускників:

- Alumni-клуб / менторські зустрічі
- Історії успіху на сайті/в соцмережах
- День випускника

Для батьків:

- Платформи зворотного зв'язку
- Події з інтеграцією (відкриті майстерні, тренінги)

Для громади / партнерів:

- Відкриті івенти: ярмарки, виставки, відкриті тренінги
- Спільні проєкти та практики
- Волонтерські ініціативи

Атрибути сильної спільноти:

- **Єдність:** через спільні традиції, історію, візію
- **Довіра:** як атмосфера відкритої комунікації та чесності
- **Залучення:** від пасивних учасників до ініціативної участі
- **Відповідальність:** формування культури дії, а не очікування

«Що є в нашому закладі, а чого не вистачає?»

Характеристика сильної спільноти



- чітка, зрозуміла для усіх учасників спільноти мета роботи
- певний рівень корпоративної культури з конкретними цінностями та нормами поведінки
- визначені задачі діяльності, прозора рольова структура
- адекватне лідерство, кількісний та якісний склад
- забезпеченість усіма необхідними ресурсами

Характеристика сильної спільноти



- чітка координація дій
- відкрита комунікація
- згуртованість
- спільне прийняття рішень
- зворотній зв'язок
- значимі міжособистісні стосунки
- система ефективного управління конфліктами

Характеристика сильної спільноти

3



- особиста компетентність
- довіра до інших
- відданість спільній справі
- гнучкість, як здатність приймати інших людей

Характеристика сильної спільноти



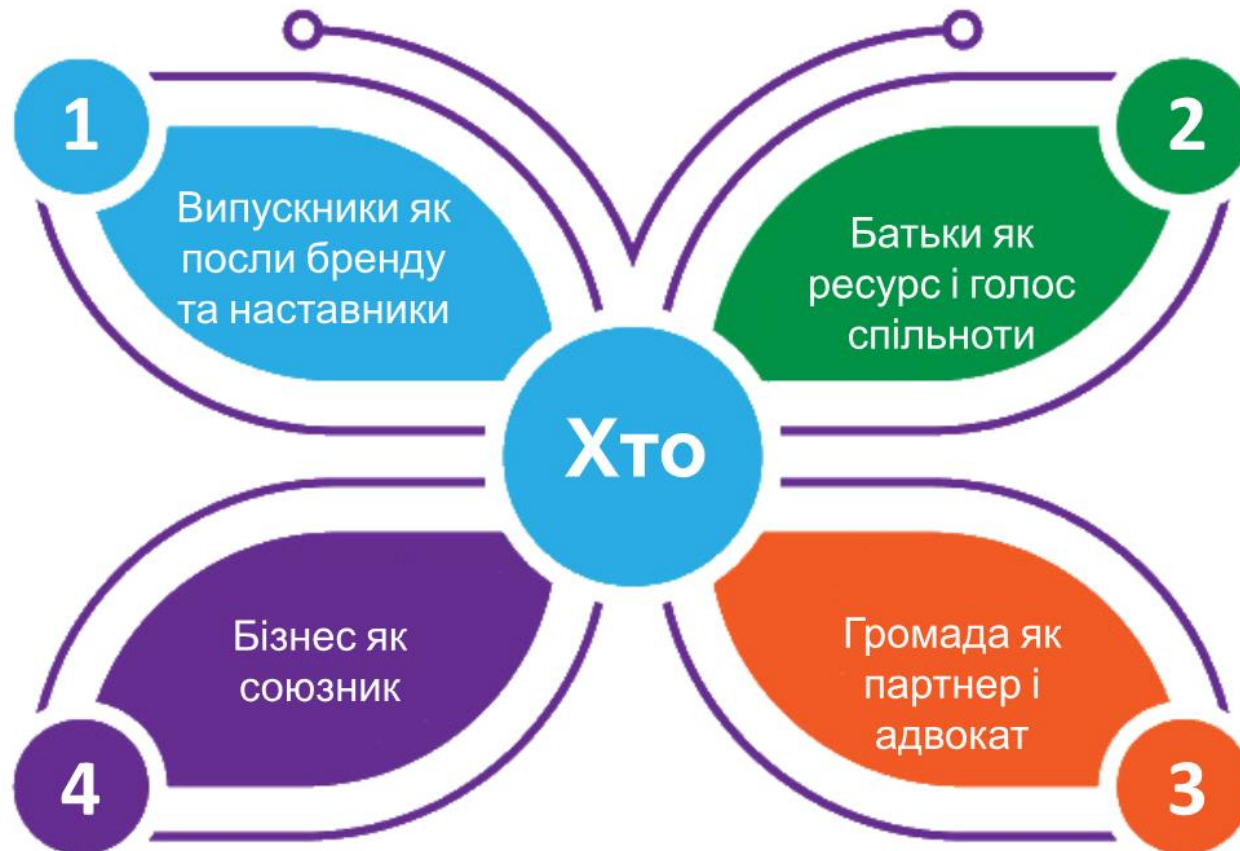
- психологічний комфорт
- відсутність пліток, обмовин, критики «поза очі»
- вільне висловлювання власної думки

Характеристика сильної спільноти



- можливості професійного та особистісного зростання

Чотири «кола впливу» поза стінами закладу



Криза як каталізатор або загроза: як спільнота університету може реагувати?

Що таке криза в освітньому закладі?

Криза — це раптове порушення нормального функціонування, яке ставить під загрозу ... репутацію, стабільність, безпеку, цінності ... закладу.

Вона потребує термінових рішень, а не лише планових, невідворотніх, поступових змін.

Приклади:

- ☐ Публічні звинувачення в корупції/домаганнях.
- ☐ Невиплата стипендій, страйк працівників/студентів чи заворушення серед здобувачів.
- ☐ Різке зниження набору вступників.
- ☐ Травмування здобувача на заняттях.

Криза: каталізатор, можливість чи загроза?

Це залежить від реакції спільноти!

Підхід до кризи	Сутність
● Загроза	Руйнує довіру, призводить до втрати ресурсів, відтоку кадрів чи здобувачів, відвертає від закладу партнерів, громади, донорів, міжнародних організацій
● Можливість	Стає поштовхом для переосмислення, реформ, нових практик, зміцнення згуртованості
● Каталізатор	Прискорює зміни, що й так назріли, або викриває приховані проблеми.

Криза — як лихоманка:

вона **сигналізує**, що в системі щось не так
якщо **проігнорувати** — буде ускладнення;
якщо **неправильно відреагувати** — буде ускладнення;
якщо **правильно відреагувати** — організм (спільнота) стане
сильнішим

Появі лихоманки (кризи) передують низка симптомів, які не варто ігнорувати
Від хвороб ніхто не убезпечений, але в здоровому тілі – здоровий дух
(профілактика)

Чек лист: коли спільнота є сильною?

- Є відчуття “МИ”
- Є гордість за належність
- Є лідерство, побудоване на візії та відчутті високої місії
- Є цінності в дії
- Є ініціативи знизу
- Є довіра, повага і підтримка
- Є події, які згуртовують
- Є бажання повертатись — навіть після випуску

**Мапа стейкхолдерів
за рівнем
обізнаності та підтримі**





Тримайте руку на пульсі та діагностуйте

Якщо у людей немає прийнятних шляхів для висловлення обурення, зауважень, незгод, «котелок» рано чи пізно «вибухне»

Для сильної спільноти важлива не одностайність чи беззаперечна єдність, а розумні механізми діалогу та узгодження інтересів

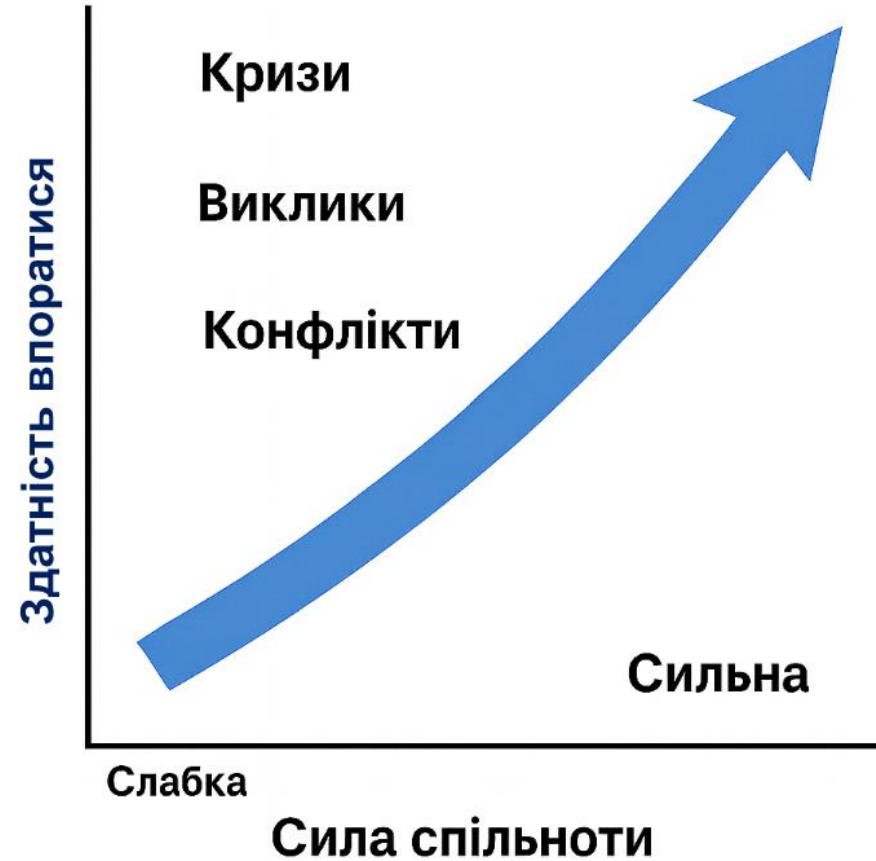


Очевидні «кризові» прояви в спільно



**Кризи краще
долаються
в сильних
спільнотах,
де**

- ✓ є діалог та повага,
- ✓ є єдність,
- ✓ є порозуміння,
- ✓ є довіра,
- ✓ є взаємопідтримка



Відмінності: конфлікт, криза, скандал

Явище	Що це?	Основний ризик
Конфлікт	Суперечка між сторонами (внутрішня або зовнішня)	Поляризація, демотивація
Криза	Гостра нестабільність, що загрожує системі	Руйнування цілісності
Скандал	Публічна ескалація кризи	Втрата довіри та репутації

Криза та скандал – як співвідносяться?

Скандал — це публічна ескалація, яка викликає гостре суспільне обурення, часто пов'язана з етичними або правовими порушеннями.

Ознаки:

- ✓ Тема активно обговорюється в соцмережах/ЗМІ
- ✓ Залучені зовнішні стейкхолдери (влада, політики, журналісти, батьки)
- ✓ Заклад провокують публічно виправдовуватися.
- ✓ Репутаційні втрати стають критичними.

Як зрозуміти, що це саме скандал?

- ✓ Є емоційна реакція публіки, обурення.
- ✓ Є етичне (моральне) порушення — навіть без юридичного злочину.
- ✓ Є масове поширення інформації — часто неконтрольоване.
- ✓ Існує третя сторона, яка робить подію ще гучнішою (журналіст, блогер, активіст, депутат)

Як зрозуміти, що скандал посилюється ... має резонанс?

Починають з'являтися:

- ✓ Публікації в ЗМІ або Telegram-каналах.
- ✓ Коментарі в соцмережах, які набирають лайки та репости — з поширенням негативу.
- ✓ Звернення/запити від журналістів, блогерів, активістів, депутатів, органів влади, міністерства.
- ✓ Петиції або публічні звернення від здобувачів/педагогів й майстрів.
- ✓ Репости або меми — знак широкої залученості.
- ✓ Швидке розповсюдження чуток, які вас «здоганяють»
- ✓ Обговорення ситуації зі скандалом поза закладом (черги, транспорт, дзвінки від зовнішніх колег з питанням що відбувається тощо).

Показник резонансу — зростання обговорення поза внутрішнім середовищем (на

Парадокс: ефект Барбари Стрейзанд у кризових комунікаціях

Ефект Барбари Стрейзанд — це парадокс, коли своїми ж руками можна поки що не дуже резонансну ситуацію «підсвітити» та зробити резонансною.

Термін з'явився після випадку у 2003 році: актриса Барбара Стрейзанд подала в суд на фотографа, який випадково включив її будинок у збірку аерофото узбережжя Каліфорнії (для екологічного моніторингу).

До позову зображення її будинку переглянули лише 6 разів.

Після розголосу — понад 400 тисяч разів.

Резонансність ситуації треба вміти оцінити, щоб спростування не стало основною причиною для цієї резонансності

Кризові комунікації— не тільки про «гасіння пожеж», а й про довгострокове збереження іміджу, репутації та бренду

Основні принципи кризової комунікації

- ☐ Прозорість – не приховувати інформацію, яка може вплинути пізніше.
- ☐ Швидкість – чим швидше заклад реагує, тим менше шкоди для репутації.
- ☐ Конструктивний діалог – не вступати в конфронтацію.
- ☐ Емпатія – показати розуміння проблеми та готовність її вирішувати.
- ☐ Контроль інформаційного поля – не дозволяти третім сторонам формувати порядок денний.

Протокол кризових комунікацій

підготовлений, продуманий та узгоджений алгоритм дій, який заклад активує у разі виникнення кризи чи скандалу для мінімізації репутаційних втрат і швидкого відновлення довіри

Головне правило – прогнозуйте та плануйте!

- ✓ Визначте й оцініть ризики та «слабкі» місця
- ✓ Складіть план коригувальних активностей та інтервенцій, не чекайте «вибуху»
- ✓ Дотримуйтесь чіткого алгоритму (протоколу) дій
- ✓ Визначте необхідних людей для реагування (збір інформації, підготовка переконливих аргументів, оприлюднення, адвокація, спікер, підтримка тощо).

6 «НІ» антикризових комунікацій

- ✓ НЕ відмовчуйтеся
- ✓ НЕ давайте неперевірену інформацію;
- ✓ НЕ реагуйте агресивно;
- ✓ НЕ обманюйте;
- ✓ НЕ видаляйте матеріали та коментарі;
- ✓ НЕ говоріть зайвого.

Протокол кризових комунікацій / 6 кроків

1. Аналіз потенційних загроз / ідентифікація можливих криз

- ☐ Оцінка ймовірності та масштабів кожної загрози.
- ☐ Визначення «слабких місць» у поточних справах.
- ☐ Визначення шляхів для поступового покращення ситуації в потенційно кризових ситуаціях

Проактивно

Протокол кризових комунікацій / 6 кроків

2. Формування кризової команди

- ☐ Визначення відповідальних осіб (керівник, заступники керівника, відповідальні працівники закладу).
- ☐ Розуміння можливих консультантів (юрист, спеціаліст з комунікацій), яким у разі необхідності треба буде дзвонити.
- ☐ Ідентифікація потенційних «адвокатів» в спільноті та зовнішніх «ангелів-охоронців»
- ☐ Призначення спікерів, які будуть офіційно коментувати ситуацію.
- ☐ Розробка потенційного порядку дій та ланцюжка узгоджень рішень.

Проактивно

Протокол кризових комунікацій / 6 кроків

3. Розробка ключових меседжів

- ☐ Визначення основної інформації щодо потенційних скандалів, яку потрібно донести аудиторії. Важливо, що конфлікт, який став скандалом – це про суспільні стереотипи та упередження.
- ☐ Створення різних сценаріїв реакції, залежно від типу кризи.
- ☐ Написання проєктів відповідей для ЗМІ, соцмереж, «запитувачів» (влада, громадськість тощо)

Проактивно

Протокол кризових комунікацій / 6 кроків

4. Підготовка комунікаційних каналів та інструментів

- ☐ Підготовка спеціального каналу координації (наприклад, окремий чат).
- ☐ Розуміння, як і куди на офіційному сайті публікувати офіційну реакцію (заява, спростування, позицію). Як бути з соцмережами.
- ☐ Куди направляти прес-релізи та як організувати коментар для ЗМІ.
- ☐ Як реагувати під час скандалу на негатив в соцмережах.
- ☐ Як будувати внутрішню комунікацію з спільнотою, щоб уникнути паніки, зневірення та поширення недостовірних чи загрозливих чуток.
- ☐ Як взаємодіяти з владою, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.

Проактивно

Протокол кризових комунікацій / 6 кроків

5. Дії під час кризи (ч. 1)

- ☐ Ідентифікація кризи. Оцінка природи кризи: що сталося, кого це стосується, яка сфера — репутаційна, безпекова, юридична, (...). Оцінити масштаб: локальна / регіональна / національна. Чи має резонанс у ЗМІ / соцмережах?
- ☐ Оперативний збір інформації. З'ясування всіх фактів: що трапилось, хто причетний, що публікується, які є документи / свідчення.
- ☐ Перевірити правдивість — не поширювати неперевірену інформацію.
- ☐ Задokumentувати все (для внутрішнього звіту та захисту у випадку юридичних наслідків).

Реактивно

Протокол кризових комунікацій / 6 кроків

5. Дії під час кризи (ч. 2)

- ☐ Визначення позиції закладу. Чітко сформулювати офіційну позицію — що визнаємо, що пояснюємо, що обіцяємо зробити.
- ☐ Уникати заперечення або маніпуляцій. Визнання — частина контролю.
- ☐ Розмежувати відповідальність: "заклад не толерує...", "розпочато перевірку...", "буде надана допомога..."
- ☐ Підготувати офіційне повідомлення (для сайту, соцмереж тощо).
Окремо — пояснення для здобувачів і батьків. Інформувати стейкхолдерів (департамент освіти, партнерів, роботодавців).
- ☐ Активувати спікера чи речника — лише одна особа дає офіційні коментарі.

Реактивно

Протокол кризових комунікацій / 6 кроків

5. Дії під час кризи (ч.3)

- ☐ Внутрішня дія. Провести внутрішнє обговорення / розбір ситуації.
- ☐ Забезпечити підтримку постраждалим сторонам (якщо є).
- ☐ Запустити план усунення причин / покращення процедур.
- ☐ Мінімізація конфлікту (уникнення агресивних виправдань або замовчування).
- ☐ Активна робота із ЗМІ, блогерами, владою, спільнотою, партнерами, лідерами думок.
- ☐ Моніторинг реакції суспільства та стейкхолдерів.

Реактивно

Протокол кризових комунікацій / 6 кроків

6. Посткризовий аналіз і відновлення репутації

- ☐ Аналіз ефективності дій і помилок під час реагування на кризу.
- ☐ Вдосконалення протоколу кризових комунікацій на основі отриманого досвіду.
- ☐ Кампанії з відновлення довіри (соціальні проєкти, план конструктивних дій щодо об'єкту та предмету конфлікту).

Реактивно

Протокол кризових комунікацій

це не тільки пункт 5 з низкою помилок

це також кроки 1, 2, 3, 4, 6!



Типи кризових текстів у комунікації

1. Заява

При виникненні публічної ситуації, що потребує офіційної позиції
Чітка, коротка позиція закладу, без деталей розслідування
«Заклад проводить перевірку фактів, викладених у публікації...»

2. Повідомлення (інформаційне)

Для інформування широкої аудиторії про перебіг подій або дії закладу
Факти, без емоційних оцінок
«У відповідь на запити щодо інциденту 25 липня повідомляємо...»

Типи кризових текстів у комунікації

3. Спростування

Якщо в публічному просторі поширюється неправдива або перекручена інформація Аргументоване заперечення з посиланням на факти
«Інформація, опублікована в Telegram-каналі, не відповідає дійсності...»

4. Вибачення

Якщо заклад або окремий працівник визнає помилку / завдану шкоду
Визнання, співчуття, кроки для виправлення
«Ми визнаємо, що ситуація була складною для учасників... Приносимо вибачення»

Типи кризових текстів у комунікації

5. Офіційне роз'яснення / позиція

Для уникнення спекуляцій або плутанини, коли є неоднозначна ситуація

Опис контексту, правові аспекти, мотивація дій

«Пояснюємо, чому в закладі було ухвалено рішення про...»

6. Коментар для ЗМІ

Для журналістів (телефоном, поштою, в офіційному листі)

Лаконічно, без зайвих деталей, з акцентом на офіційність

«Заклад не дає оцінок до завершення внутрішньої перевірки...»

Типи кризових текстів у комунікації

7. Лист до стейкхолдерів

Для пояснення ситуації тим, хто не в публічному просторі, але зацікавлені

Спокійна, довірлива, пояснювальна мова

«Шановні колеги, хочемо вас запевнити, що ситуація під контролем...»

8. Внутрішнє повідомлення працівникам/спільноті

Коли ситуація викликає напругу в колективі

Щирий, але чіткий текст, що показує контроль

«Просимо утриматися від коментарів у соцмережах. Ведеться перевірка...»

Типи кризових текстів у комунікації

9. Відповіді на типові запитання

Якщо навколо ситуації — багато шуму та непорозумінь

Формат: «Питання – Відповідь». Чіткість і спокій

«Що сталося? Хто залучений? Які наступні кроки?»

10. Пост у соцмережах

Для швидкого, публічного реагування

Дуже короткий, лаконічний, людяний

«Ми знаємо про ситуацію, вже працюємо над нею. Деталі — згодом»

Типи кризових текстів у комунікації

Додатково можуть використовуватись:

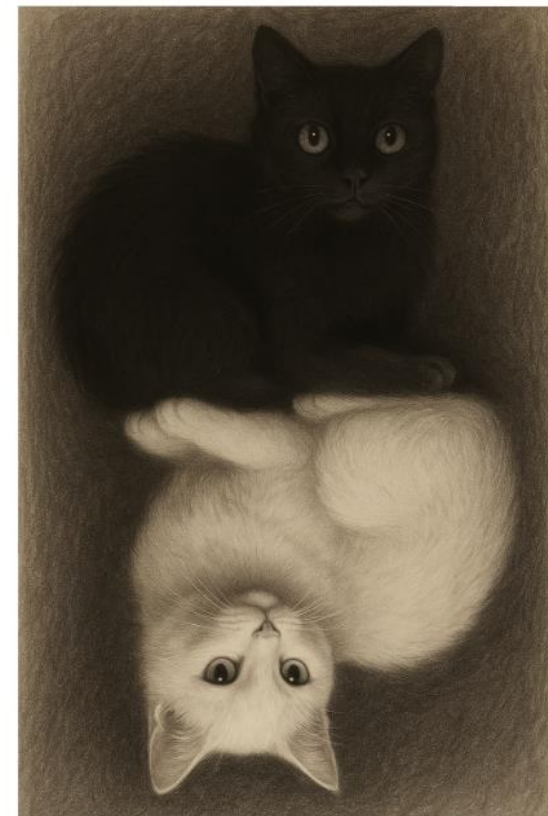
- ☐ Протокол / звіт — публікується після завершення розслідування.
- ☐ Презентація / візуалізація — якщо потрібно пояснити складні речі просто.
- ☐ Відеозвернення керівника — для емоційної довіри (особливо для батьків або колективу).
- ☐ Особиста зустріч з керівником



Кризи й скандали народжуються там,
де є люди й комунікація.
Бо в нас живе добро й зло.
Тому важливий діалог та
узгодження
інтересів.

Але саме ми вирішуємо,
що культивуємо й підтримуємо.

І від цього залежить,
який кіт буде зверху —
білий чи чорний!



Формуйте довіру, будьте відкритими, говоріть мовою вашої аудиторії – вас почують!

Ефективні комунікації - це не випадковість, а стратегія. Важливо поєднувати планові, проактивні, фонові та цільові комунікації для залучення аудиторії

Цільова аудиторія має значення. Потрібно розуміти її «болі», потреби та формувати релевантні повідомлення

Особистий бренд і внутрішні комунікації - дієві інструменти. Довіра починається з відкритості керівництва і працівників

Типові помилки можна виправити. Відсутність єдиного стилю, пасивність у соцмережах, надмірний офіціоз - усе це зменшує ефективність комунікації

Покращення комунікацій - це постійний процес. Планування, регулярний аналіз KPI та гнучкість у підходах допоможуть досягти успіху