

**Взаимодействие со СМИ:
отработка кризисных ситуаций в СМИ и социальных сетях**

Часть 2

Алгоритмы антикризисных коммуникаций

В коммуникациях в условиях кризисных ситуаций можно выделить три основных типа коммуникационных ошибок:

- ошибки установки;
- ошибки - уклонения;
- ошибки - самопиар.

Ошибки установки вызваны неверным выбором установки для диалога. В терминах транзактного анализа – это разговор с журналистами и представителями общественности с позиции «родителя» или «ребенка», другими словами – с позиции превосходства или слабости. Ни та, ни другая позиция не дают возможности поддерживать конструктивный диалог. Подобные ошибки со стороны ответственного за взаимодействие со СМИ, как правило, приобретают широкий медийный резонанс и наносят ущерб его профессиональной репутации.

Ошибки - уклонения связаны с попытками снять с себя ответственность, стремлением скрыть или оправдать допущенные ошибки. Формы уклонения:

- демонстрация непричастности («мы здесь ни при чем»);
- позиционирование себя в роли жертвы («все это происки деструктивных сил»);
- втягивание в спор («вы не правы»);
- обвинения («вы неправильно интерпретировали» по принципу «во всем виноваты журналисты»);
- «бюрократический язык» и отсутствие конкретики («отрицательно относимся к факту», «эти процессы подлежат более глубокой проработке»);
- проявление растерянности («не представляю, как это могло получиться»);
- опровержение до проверки фактов («это невозможно»);
- отрицание наличия проблемы («обычная ситуация, ничего неординарного не происходит»);
- прямое перекалывание ответственности («это проблема местных властей»);

- отстраненное отношение («они совершили ошибку, и это для них закончилось плохо»);
- абстрактные утверждения («мы отвечаем за то, что происходит в обществе»).

Ошибки-самопиар могут возникнуть как побочный эффект успешности ответственного за взаимодействие со СМИ. Часто они проявляются в высказываниях, выходящих за пределы полномочий ответственного за СМИ. Симптомом наличия такой ошибки можно считать ситуацию, когда в центре внимания СМИ находится личность спикера и стиль его высказываний, а не информация, которую он передает журналистам.

Как правильно?

Суть сообщения	Фраза-маркер
Выражение сожаления + «Я-подход»	«Я глубоко сожалею о том, что произошло»
Акцент на взаимодействии	«Правоохранительные органы ведут расследование и мы будем оказывать им всяческое содействие»
Выражение чувств	«Мы выражаем соболезнование», «хорошо, что никто не пострадал»
«Не сидим сложа руки» (рассказ о предпринимаемых мерах)	«В настоящее мы разрабатываем меры по улучшению работы», «эта проблема является для нас приоритетной»
Соблюдение интересов следствия	«Степень вины и ответственности установят правоохранительные органы и суд»,
Неравнодушное отношение, стремление работать над предотвращением возникновения подобных ситуаций	«Со своей стороны мы сделаем все для того, чтобы...»
Объективная оценка остроты ситуации, без преувеличения и приуменьшения	«Как видите, это сложный механизм, работа которого пока не отлажена в полной мере, а потому и возникают подобные сбои»

Суть сообщения	Фраза-маркер
Обозначение того, что будет делаться в дальнейшем, и примерных сроков	«Мы усовершенствуем систему мониторинга реальной ситуации», «через месяц я буду готов рассказать вам о конкретных мерах»
Выражение благодарности СМИ и институтам гражданского общества за сотрудничество	«Хотелось бы выразить слова благодарности средствам массовой информации, профсоюзам, институтам гражданского общества за внимание, проявленное к данной ситуации. Рассчитываем на вашу помощь, поддержку и совместную работу в выявлении и разрешении кризисных ситуаций»

Принципы взаимодействия со СМИ

Существуют три основных принципа, которыми необходимо руководствоваться при взаимодействии с журналистами, вне зависимости от специфики конкретной кризисной ситуации:

- установка на конструктивный диалог;
- поддержание постоянного контакта с журналистами;
- подготовка и передача ключевых сообщений.

1. Установка на конструктивный диалог

В общении с аудиторией 90% успеха спикера определяется правильной установкой, и только 10% - отлаженной техникой. Установка спикера при взаимодействии с журналистами, которые в условиях кризиса далеко не всегда будут настроены благожелательно, должна быть ориентирована на поддержание равноправного и конструктивного диалога.

Именно в конструктивном диалоге нуждаются задающие трудные вопросы журналисты. Спикер должен не только транслировать позицию органа государственной власти, но и рефлексировать эмоции, проявлять эмпатию, содействовать формированию общего с журналистами взгляда на кризис и пути его преодоления. Уметь управлять собственными эмоциями, относиться к журналистам как к равноправным собеседникам, видеть в доверительном разговоре с журналистами новые возможности для уточнения собственной

позиции и в конечном счете урегулирования кризисной ситуации – это те навыки, которыми должен обладать спикер.

2. Поддержание постоянного контакта с журналистами

В условиях кризиса наиболее ценные и дефицитные ресурсы – время и информация. Поэтому принципиально важно уметь профессионально ими распорядиться. Типичной ошибкой является длительное молчание официального представителя органа государственной власти. С одной стороны, молчание можно объяснить стремлением собрать достоверные сведения, чтобы не вводить в заблуждение общественность. С другой – власть упускает время и дает возможность перехватить инициативу в интерпретации кризисной ситуации оппозиции и экстремистским группам.

Следует также учитывать, что журналисты обязаны оперативно освещать кризисную ситуацию в любом случае. Поэтому они, при отсутствии официальных комментариев, будут вынуждены искать информацию в других источниках, в том числе черпать данные из слухов и высказываний, намеренно или ненамеренно искажающих реальность. В результате официальная информация, обнародованная с запозданием, окажется во враждебной среде, в которой обеспечить приоритет официальной информации будет намного труднее. В отношении же органа государственной власти появится недоверие, которое будет сложно преодолеть. В то же время недопустимо сообщать непроверенную информацию, особенно если она касается пострадавших или нахождения виновных.

Решение этой дилеммы состоит в поддержании постоянного диалога с общественностью, в ходе которого официальный спикер предоставляет ту информацию, которая достоверно известна в настоящий момент. Если точных сведений нет и информация проверяется, необходимо сообщать о тех усилиях, которые предпринимаются для получения новой и достоверной информации. Важно, чтобы журналисты и представители общественности понимали, что власть не в меньшей степени (а на самом деле в большей) заинтересована в получении самых точных сведений о происходящем. Спикеры не должны видеть в журналистах и общественности «другую сторону баррикад». Наоборот, журналисты и гражданские активисты – это союзники в деле разрешения кризиса.

Поддержание постоянного контакта предполагает открытость для прессы и активистов. Плохо, когда представители власти позиционируются в

медиапространстве со статусом «недоступен для комментариев». Необходимо действовать так, чтобы у журналистов сформировалось понимание, что, обращаясь за информацией к спикеру, они всегда получают откровенный и доброжелательный ответ, и уверенность в том, что они могут свободно задавать любые вопросы. В этом случае СМИ могут стать для власти союзниками в урегулировании кризисной ситуации, раскрывая дополнительную информацию и оказывая содействие в нейтрализации слухов и очагов распространения недостоверных сведений.

3. Подготовка и передача ключевых сообщений

Коммуникация с представителями СМИ будет результативной только в том случае, если официальный спикер сможет разработать и передать ключевое сообщение.

В кризисной ситуации ключевое сообщение – это исчерпывающий и убедительный ответ спикера на информационный запрос журналистов. При этом важно понимать, что информационный запрос не появляется из ниоткуда. В кризисной ситуации он отражает основные потребности общества, в числе которых – безопасность, материальное благополучие, этнокультурные потребности. Таким образом, эффективное ключевое сообщение в условиях кризиса в конечном итоге представляет собой реалистичный план удовлетворения потребностей различных общественных групп.

Максимальный коммуникативный эффект вызывают фразы, которые говорят о действии. Соответственно, в основе ключевого сообщения должен лежать глагол. Кроме того, имеет смысл структурировать ключевое сообщение таким образом, чтобы оно отвечало на следующие вопросы:

1. ЧТО? (мы делаем);
2. ДЛЯ КОГО? (мы делаем),
3. ЗАЧЕМ? (мы делаем).

Важно также, чтобы ключевое сообщение обладало тремя свойствами: краткостью, тройственностью и простотой. Краткость предполагает, что сообщение можно передать за 30 секунд. Тройственность означает, что сообщение должно включать в себя три идеи (две - слишком мало, четыре - слишком много). Простота - использование слов и терминов, понятных аудитории, перед которой собирается выступать спикер.

Наконец, ключевые сообщения должны быть подкреплены фактами: документами, разработанными проектами, утвержденными планами, цифрами, авторитетными оценками. Факты – это топливо ключевых сообщений, без которого они «не поедут», то есть не будут восприняты журналистами и общественностью.

Ключевые сообщения должны быть непротиворечивыми и согласованными между собой. При этом наличие единого ключевого сообщения не исключает, а наоборот, предполагает разнообразие форматов и жанров конкретных сообщений в зависимости от целевых аудиторий и каналов коммуникации. Ключевое сообщение – смысловой стержень комментариев и релизов для СМИ, постов в социальных сетях.

Типы этнических кризисов и алгоритмы взаимодействия со СМИ

С точки зрения работы с информационными потоками в качестве критерия классификации этнических кризисов можно выбрать наличие или отсутствие фактической основы – конкретных действий или событий, вызвавших кризисную ситуацию. В случае реального конфликта можно говорить о конфликтном событии как источнике эскалации кризиса. Если же фактического действия нет, то речь идет о ситуативном информационном взрыве.

1. Алгоритм коммуникации в условиях конфликтных событий

Конфликтные события – это преступления, несчастные случаи, столкновения, бытовые ссоры, имеющие ярко выраженную этническую (конфессиональную) окраску и вызвавшие массовые волнения (возможно, беспорядки). Ключевые особенности конфликтных событий: внезапность, широкий общественный резонанс, быстрое распространение информации через соцсети, значительная роль правоохранительных органов и региональных органов государственной власти.

Пример 1. «17 марта 2019 г. выходец из Кыргызстана похитил и изнасиловал жительницу Якутска. Это происшествие вызвало массовые акции протеста, в которых приняли участие несколько тысяч человек».

Пример 2. «13 июня 2019 г. в селе Чемодановка Пензенской области произошла массовая драка между жителями и цыганами, в которой приняли участие 150 человек. На следующий день 1,5 тыс. жителей села приняли

участие в митинге и перекрыли федеральную трассу М-5 «Урал» с требованиями к властям обеспечить защиту и выселить всех цыган».

Как правильно действовать в условиях конфликтных событий?

- Оперативно предоставить комментарии, быть доступным для журналистов.
- Если информации нет или она не проверена - говорить о том, что информация проверяется (фраза «комментариев нет» недопустима).
- Изложить собственный взгляд доступным языком.
- Проявить личное участие и сопереживание пострадавшим, акцент – на необходимость легализации/интеграции/социализации (в случае, если массовое недовольство направлено против мигрантов) вне зависимости от этнической принадлежности.
- Предоставить сведения о том, что ведется объективное и всестороннее расследование, не обвинять никого до обнародования итогов расследования.
- Рассказать о мерах, предпринимаемых для того, чтобы подобные ситуации не повторялись.
- Сделать акцент на взаимодействии с правоохранительными органами и подчеркнуть сотрудничество со всеми заинтересованными сторонами.
- Выразить благодарность СМИ и институтам гражданского общества за сотрудничество.

При разработке ключевых сообщений в условиях конфликтных событий акцент необходимо делать на таких потребностях как безопасность, экономическое благополучие, гражданский мир, этнокультурные потребности.

Варианты ключевых сообщений в условиях конфликтных событий

Потребности	Ключевые сообщения	Факты
Безопасность	ЧТО? ДЛЯ КОГО? Мы ставим безопасность жителей города во главу угла	Все виновные будут наказаны

Экономическое благополучие	ЧТО? ЗАЧЕМ? Мы гарантируем бесперебойную работу транспорта и торговли в целях обеспечения социальной стабильности и экономической устойчивости города	Вместо мигрантов, работавших на незаконных основаниях, будут наняты новые сотрудники, обеспечен дополнительный общественный транспорт, открыты новые торговые точки
Гражданский мир и сотрудничество	ЧТО? ДЛЯ КОГО? Мы стремимся к доверию между всеми жителями, вне зависимости от национальности	Будут предприняты меры по легализации/адаптации, в которую будут вовлечены все мигранты

1. Алгоритм коммуникации в условиях ситуативного информационного взрыва

Ситуативный информационный взрыв, как правило, происходит в результате неосторожных высказываний, задевающих чувство собственного достоинства представителей этнической или конфессиональной группы, которые воспринимают их как оскорбление собственных традиций, обычаев, языка и т.д. Ключевая особенность ситуативного информационного взрыва состоит в том, что он не имеет «событийной» основы и поэтому легко (часто легче, чем в случае конфликтных событий) поддается медийной эскалации.

Пример 1. «20 ноября 2019 г. известный филолог Гасан Гусейнов опубликовал в Фейсбуке пост, в котором содержалось следующее утверждение: «В Москве, с сотнями тысяч украинцев и татар, кыргызов и узбеков, китайцев и немцев, невозможно днем с огнем найти ничего на других языках, кроме того убогого клоачного русского, на котором сейчас говорит и пишет эта страна».

Пример 2. «Председатель Духовного собрания мусульман России (ДСМР) муфтий Альбир Крганов потребовал от создателей сериала «Зулейха открывает глаза» извинений за то, что в качестве имен политических заключенных в картине были использованы имена российских представителей мусульманского духовенства».

Как правильно действовать в условиях ситуативного информационного взрыва?

- Реакция должна быть оперативной.
- Дать полную и точную картину ситуации, устраняя все преувеличения и домыслы, убедившись, что это не фейк.
- В том случае, если это фейк – разоблачить его и сообщить о намерении подать судебный иск против его инициаторов и/или обратиться в правоохранительные органы.
- Сделать акцент на объективных критериях (нормативные документы, этические нормы), в соответствии с которыми оценивается ситуация. На основании конкретных критериев четко заявить, что подобные действия недопустимы.
- Рассказать о том, что будет предпринято для того, чтобы минимизировать вероятность подобных ситуаций в будущем,

При разработке ключевых сообщений в условиях ситуативного информационного взрыва акцент необходимо делать на таких потребностях, как защита чувства собственного достоинства, сохранение свободы слова, бережное отношение к языку, традициям и обычаям этнических групп.

Потребности	Ключевые сообщения	Факты
Защита чувства собственного достоинства	ЧТО? ЗАЧЕМ? Оскорбления или пренебрежительные высказывания в отношении любой национальности недопустимы, так как межнациональный мир – основополагающая ценность	Допустивший оскорбление должен извиниться, корректно объяснить свою позицию, в противном случае он будет наказан

Свобода слова и высказываний	ЧТО? ДЛЯ КОГО? Каждый человек имеет право открыто высказывать свое мнение	Никаких дополнительных административных и законодательных ограничений на высказывания в СМИ и в Интернете не будет, каждый случай будет рассматриваться отдельно
Культура языка	ЧТО? ЗАЧЕМ? Мы стремимся к соблюдению и распространению культурных норм русского языка для сохранения и приумножения культурного наследия	Запрет на использование оскорбительной/обценной лексики в государственных СМИ

Как противодействовать распространению недостоверной информации?

Лучший способ борьбы со слухами – предотвращение возникновения информационного вакуума. Молчание властей – это коммуникационный барьер, по ту сторону которого информационное пространство начинает спонтанно наполняться самыми разнообразными сведениями, вне зависимости от того, насколько они достоверны. В случае, если широкое распространение слухов предотвратить не удалось, сначала необходимо оценить масштаб и уровень «поражающей силы» слухов, а также определить причины, мотивы и источники распространения недостоверной информации. Затем необходимо предоставить общественности детализированную информацию, по возможности предъявляя фактические доказательства (документы, результаты экспертизы, фото- и видеоматериалы). Кроме того, необходимо выявить источники и цепочку распространения недостоверной информации, заявить о намерении привлечь к ответственности виновных в распространении ложных сведений.