

Подзігун С. М.,

кандидат економічних наук, доцент
Уманський державний педагогічний університет
м. Умань, Україна

ОСОБЛИВОСТІ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Зараз ми стоїмо на порозі нової кризи, спричиненої війною росії проти України, яка може запуснути руйнівну рецесію у всьому світі. Кризи приходять у будь-якій формі та розмірі — від великих світових подій до проблем із репутацією якоїсь бізнес-структури. Здатність помічати кризу, що виникає, формується як навичка, яку можна розвивати за допомогою певного тренування і невеличкого об'єму інтенсивної роботи [3].

Попри війну, [47% українців мають активну позицію](#) та вже почали адаптуватися до життя в період бойових дій. Водночас індекс психологічної дезадаптації через спектр негативних емоцій у мешканців України залишається на середньому рівні. Це свідчить, що людям вдається уникати стресу. І за великим рахунком, саме робота допомагає почуватися краще. Корпоративний психолог залишається важливим для компанії в умовах невизначеності, перетворення команд, скорочення штату працівників. З такими працівниками потрібно окремо проводити зустрічі та надавати професійну психологічну допомогу. До того ж HR та психолог має підготувати нове інформаційне середовище для роботи з усіма психотипами співробітників, а також доопрацювати рівні кризової комунікації [4].

Із багатьох джерел відомо, що комунікація — це необхідна умова для співробітництва, і що співпраця, крім комунікації, передбачає також наявність певної спільноти, зв'язків між її членами, здатності ухвалювати рішення й діяти відповідно до них.

Внутрішні комунікації до коронавірусної кризи складно було назвати ідеальними. Але неформальна корпоративна культура компенсувала недоліки культури формальною. Перехід в онлайн спричинив слабкості цього підходу, зробивши їх істотними недоліками, що вимагає нового рівня комунікацій і нових інструментів. Одним з них є бізнес-сторітелінг — це підхід, який працює з емоціями та допомагає відновити ту довіру, яку було втрачено багатьма компаніями.

Але, слід зазначити, що це тільки один з інструментів досягнення стратегічних цілей компанії, через організований процес обміну між усіма співробітниками внутрішньокорпоративною інформацією. До основних важливих пунктів внутрішньої комунікації належить: своєчасне і повне інформування співробітників; отримання зворотного зв'язку від співробітників; розвиток горизонтальних зв'язків між співробітниками; створення та підтримка стійкої корпоративної культури; впровадження і підтримка цінностей компанії; підтримка культури змін; розвиток бренду роботодавця; збільшення показника залучення персоналу; виявлення і нейтралізація внутрішніх факторів негативного впливу на розвиток бізнесу; проведення заходів в рамках режиму кризових комунікацій.

Оскільки аудиторія внутрішнього комунікатора — це колектив організації, люди, чия життя і добробут істотно залежать від успіху компанії, їх потреба в інформації істотно вище, ніж у будь-якій зовнішній групі. Доведено, що втрати компаній від нелояльності персоналу в середньому в три рази вище, ніж від діяльності конкурентів або ЗМІ. Технології умовчання, перестановки акцентів і зміщення фокусу уваги, іноді використовуються в зовнішніх комунікаціях, тут неприпустимі. Під час віддаленої роботи важливо грамотно управляти підлеглими, забезпечувати їм своєчасну зворотний зв'язок і вміння розпізнати ознаки проблеми. Для нормального психологічного стану, людині необхідна достатня кількість нейромедіаторів — окситоцину, серотоніну, дофаміну й ендорфінів. Частина з них виробляються через дотики, відчуття близькості під час спілкування, а також після похвали або компліментів [3].

При взаємодії спікера і слухача, мозкова діяльність двох учасників синхронізується, породжуючи відчуття емоційної спільноти, «ідейного споріднення» між ними. Адже при

сприйнятті історій виділяється окситоцин, що збільшує емпатію і щедрість. Під час віддаленої роботи, сторітелінг можна використовувати для спрощення адаптації, навчання фахівців і надання зворотного зв'язку за результатами [2].

Процес управління ризиками нерозривно пов'язаний із планами реагування на кризу і є присутнім у кожній сфері бізнесу. Комунікаторам належить головна роль у розробці підходу до управління ризиками. Управління ризиками — це ґрунтовна справа, яка потребує аналізу й оцінювання.

Страх, розпач, розгубленість, стрес, апатія, тому що війна перейшла до затяжної фази, все це може спричинити додаткові ризики: відтік талантів за кордон серед тих, хто залишився в Україні, та рішення укорінитися у країнах тимчасового прихистку у тих, хто тимчасово переїхав туди, рятуючись від війни.

Наразі відбувається трансформація корпоративної культури: всі зусилля компаній спрямовані на всебічну підтримку співробітників та допомогу країні. Зазвичай бренд роботодавця — це те, що про вас говорять ваші працівники (колишні, теперішні та майбутні), але сьогодні це більше про те, що говорите ви як компанія. Найбільш пріоритетні чинники для трансформації корпоративної культури сьогодні: прозорі та системні комунікації, турбота про співробітників та переосмислення КСВ.

Найголовніша функція внутрішніх комунікацій — не тільки інформування, але й зняття тривожності. Тому саме зараз як ніколи важливо комунікувати з людьми: пояснювати всі рішення компанії, висловлювати свою позицію стосовно подій в країні, давати підтримку співробітникам, частіше просити зворотній зв'язок тощо.

Комунікації у кризових ситуаціях можуть як попередити, мобілізувати допомогу, зменшити негативні наслідки, так і розповсюдити паніку, посилити міфи та дезінформацію, розколоти суспільство на роки вперед. Це залежатиме від правильності та чіткості налагодження кризових комунікацій, вибору конкретних комунікаційних технологій та комунікаційної стратегії щодо виходу з конкретної кризи. Для цього владні структури повинні розробляти план з управління кризовими комунікаціями в умовах невизначеності [1].

Висновки. Отже, криза є складним феноменом, що містить в собі як потенційні, так і реальні загрози та небезпеку втрат, так і нові можливості для оновлення та перетворення в організації, створюючи нові сучасні підходи до взаємодії. Воєнний стан може вплинути на якість управління через обмеження свободи дій та рішень, надзвичайні обставини та нестабільність політичної та економічної ситуації. Проте, якщо керівники будуть готуватися до таких ситуацій та реагувати на них швидко та ефективно, вони можуть зберегти високу якість управління. Комунікація та психологічна допомога мають здійснюватися лише тими, хто насправді розуміє, що він робить. Завдання кожного HR-фахівця — забезпечити комплексну психологічну підтримку співробітників та сприяти ефективній роботі бізнесу.

Література:

1. Гайович Г., Шихненко К., Арехтейчук О. (2023). Кризова комунікація: зарубіжний досвід і реалії України. Науковий вісник: Державне управління, (2 (14), 134–161. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-134-161](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-134-161)

2. New normal у внутрішніх комунікаціях - сторітелінг для бізнесу. URL: <https://hurma.work/blog/05-2021-new-normal-u-vnutrishnih-komunikaciyah-storiteling-dlya-biznesu/>

3. Коулман А. Стратегії кризових комунікацій / пер. з англ. О. Татаренко. Харків: ВД «Фабула», 2023. 200 с.

4. Cockburn A. Writing effective use cases. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Writing_Effective_Use_Cases.html?hl=ru&id=p-anAgAAQBAJ&redir_esc=y