



PAULA STRADIŅA
KLĪNISKĀ UNIVERSITĀTES
SLIMNĪCA

Рекомендации для медицинских учреждений по кризисной коммуникации в условиях пандемии.

Рига — Кишинев

2021



Ārlietu ministrija

Проект полностью был профинансирован Министерством
Иностранных дел Латвийской Республики

В марте 2020 года привычная жизнь людей во всем мире претерпела серьезные изменения. До начала марта серьезные вспышки Covid-19 были зарегистрированы в ограниченном количестве стран, таких как Китай, Южная Корея, Иран и Италия, в то время как во многих других наблюдалось затишье перед бурей. Люди в остальных странах позволили вирусу SARS CoV-2 в какой-то момент добраться до них; вопрос был лишь в том, когда и насколько серьезной будет ситуация. К концу марта того же года многие правительства уже приняли решительные меры. Были закрыты магазины школы и университеты, рестораны и предприятия. Людей попросили работать из дома, а многих поместили в карантин.

По мере развития пандемии во всем мире стала очевидной необходимость предоставления обществу ясной, доступной и полезной информации, поскольку во вступительной записке Lancet за февраль сделан вывод о том, что «в условиях глобализации нет никакого способа предотвратить распространение COVID-19. Информация – самая эффективная профилактика панического расстройства» [1].

Медицинские работники несут особую ответственность за предоставление точной информации населению и за принятие мер по изменению поведения в целях борьбы с любой пандемией. Коммуникация в сфере здравоохранения является основным и наиболее важным фактором для спасения жизней во время пандемических кризисов. Точное и хорошо развитое общение может помочь обществу справиться с неуверенностью и страхом, побудить и добиться необходимых изменений в поведенческих моделях, а также успокоить страхи и дать людям надежду во время кризиса. Специалисты в информационной области, в области здоровья, просвещения пациентов и изменения поведения в отношении здоровья несут особую ответственность за содействие передачи четкой, точной и полезной информации в различных контекстах.

Подготовленная рекомендация применима к учреждениям здравоохранения, подчеркивая их важность в условиях угроз здоровью и пандемий. Принимая во внимание ограниченные ресурсы больниц для коммуникации в кризисных условиях, был создан набор наиболее важных алгоритмов кризисной коммуникации и планирования коммуникации, адаптированная к ресурсам и возможностям медицинского учреждения, с акцентом на наиболее важные мероприятия для обучения сотрудников институтов.

Борьба с дезинформацией всегда была борьбой за умы и сердца людей. Сегодня это стало борьбой за человеческие жизни!

5 ШАГОВ В КРИЗИСНОЙ КОММУНИКАЦИИ:

В Европе различные организации разработали множество алгоритмов кризисной коммуникации, которые с успехом использовались различными компаниями. Однако только в контексте пандемии Covid-19 в большинстве стран возникли беспрецедентные ситуации, когда существующие алгоритмы и системы несмотря на то, что они использовались во время различных программ обучения, не имели успеха. Почему? Потому что в нынешней ситуации агентства по чрезвычайным ситуациям и их сотрудники взяли на себя беспрецедентную роль – факты и важную информацию можно получить и узнать от них и только от них, но пока эта аудитория не обучена для выполнения такой роли.

Основываясь на опыте “Клинической университетской больницы имени Паула Страдия”, была разработана система кризисной коммуникации, принимая во внимание как допущенные ошибки, так и прогресс, достигнутый в адаптации нескольких систем кризисной коммуникации.



Учитывая, что кризисы в области здравоохранения чаще всего носят внезапный характер, первый шаг в схеме отмечен как возможный. Крайне важно, чтобы второй шаг, отмеченный красным, был сделан незамедлительно!

2. Определите ключевые темы и коммуникаторов

Для успешного управления коммуникациями в кризисных ситуациях двумя наиболее важными компонентами задачи являются: создание и обучение группы коммуникации, а также утверждение тем.

Утверждение тем

Рассматривая круг обсуждаемых тем, медицинское учреждение должно строго придерживаться специфики своей работы – затрагивать темы, которые находятся в диапазоне и спектре медицинских вопросов. В кризисной ситуации главное, чего общество ожидает от медицинского персонала, — это факты и достоверная информация о здоровье человека и потенциальных опасностях.

Ключевые темы

- характер инфекции;
- серьезность угрозы;
- последствия опасности для здоровья человека;
- возможные сценарии действий.

С начала пандемии Covid-19 основной и наиболее важный набор информации о характере инфекции был единым по всей Европе – известные симптомы и возможные действия населения, например – регулярная гигиена рук, соблюдение правил, удаленная работа и т. д. Следует подчеркнуть, что изменить поведение и повседневные привычки было легче в тех странах, которые очень конкретно и четко сообщали об опасности инфекции и о том, что о ней известно очень мало.

Выберите тон ваших сообщений.

Известно, что одно и то же сообщение может быть представлено по-разному. Выбрав тональность общения с самого начала, будет намного проще и точнее впоследствии определить, в каких коммуникационных мероприятиях учреждение должно участвовать, а в каких – нет. Опыт очень разный – есть страны и медицинские учреждения, которые выбрали «суровый» и поучительный тон, есть учреждения, которые не стесняются сообщать более широкой аудитории о каждом внутреннем кризисе, таким образом пытаясь повысить осведомленность о серьезности того, что происходит.

В вопросах здоровья врачи — это те, от кого люди ожидают обнадеживающих новостей – конкретных советов и фактов. Именно врачи и медсестры могут развеять панику и страх в обществе, предоставив информацию, снижающую уровень паники.

Пример:

“Мы ничего не знаем об инфекции, это совершенно новое заболевание”

или

“на данный момент нам известны только следующие факты - ... , так что желательно делать следующее...”

Призыв к действию.

Термин «призыв к действию» может стать отличным катализатором для оценки полезности сообщения. Необходимо оценить – какой отпечаток оставит в обществе предоставленная информация, какова будет реакция общества на сообщение, может ли человек предпринять какие-либо действия, которые способны изменить ситуацию?

Пример:

Ситуация: 1

Персонал больницы обнаружил партию некачественных средств индивидуальной защиты, приобретенных больницей. Медицинские работники обеспокоены своей безопасностью и разочарованы случившимся. Профсоюз больницы требует пресс-релиза.

Возникает вопрос: что может сделать общество в этой ситуации?

Ответ: общественность может беспокоиться о безопасности врачей и медсестер, но какие-либо реальные действия по исправлению ситуации невозможны.

Ситуация: 2

Приемное отделение больницы переполнено пациентами, которые обращаются с незначительными проблемами, которые легко решить – отеки в ухе, покрасневшей роговицей, больным зубом. Персонал после разработанного алгоритма в первую очередь ориентируется на тех пациентов, состояние здоровья которых действительно находится под угрозой, но эти люди вынуждены долго стоять в очереди. Пациенты разочарованы и описывают свой негативный опыт в социальных сетях.

Возникает вопрос: что может сделать общество в этой ситуации? Позитивный совет – проинформируйте общественность о серьезности ситуации, дав советы, как действовать в конкретных ситуациях и как помочь себе и своим близким. Например – звонок семейному врачу, телефон для консультации врача, консультация в аптеке. Попросите общественность понять текущую ситуацию и укажите на возросшую нагрузку в больнице, предоставив конкретные цифры с указанием количества пациентов, количества стационарных пациентов в день, проведенных реанимационных мероприятий и т.д.

Коммуникаторы

Для успешного управления кризисной коммуникацией чрезвычайно важно своевременно распределение ролей – какие вопросы будут комментировать сотрудники учреждения. Необходимо осознавать, что кризисное общение — это сложный и трудоемкий процесс, который потребует значительного количества времени, усилий и дополнительной работы от выбранных коммуникаторов.

Ситуация кризиса и угрозы здоровью – не время для знакомства с новыми специалистами. Как показывает опыт различных европейских стран в создании кризисных коммуникаций, общественность больше всего слышит и соответственно реагирует на уже известных специалистов в этой области, которых уже видели или слышали.

Пример Бельгии очень популярен: несмотря на чрезвычайно высокий уровень смертности от Covid-19, эта страна добилась наибольших успехов в вакцинации населения. Кроме того, следует отметить, что во многих европейских странах после достижения определенного охвата вакцинацией наблюдается стагнация, при этом население Бельгии не теряет активности, и только 1,7 процента населения в опросе категорически выступили против вакцинации. Эксперты признают, что большая часть успеха заключается в том, что большая часть общества Бельгии извлекла уроки из предыдущих кампаний вакцинации, таких как ежегодная вакцинация против гриппа.



Группа коммуникаторов должна согласовать разделение ответственности и осознавать, что слаженный и своевременный поток информации, а также согласие при разделении тем являются предпосылкой для успешного кризисного общения. Например, практикующий

врач может не знать о планах управления учреждением для успешной организации работы, поэтому может быть предоставлена противоречивая информация, что впоследствии будет очень трудно исправить.

Пример:

врач во время интервью заявляет, что больница будет вынуждена прекратить оказание неотложной медицинской помощи пациентам, поскольку испытывает нехватку персонала и свободных коек в палатах. Это сообщение звучит во всех государственных СМИ, беспокоя население и вызывая панику в обществе. В то же время руководство больницы подписало договор с областным медицинским учреждением о переводе в него пациентов, тем самым освободив для пациентов дополнительные койки и плавно организовав дальнейшую работу.

Выбранным спикерам приходится считаться с негативной реакцией общества – комментариями, клеветой, даже угрозами. Последнее не следует оставлять без внимания, поэтому о таких случаях важно сообщать ответственным органам!

По возможности, этим людям нужна поддержка психолога, чтобы справиться со стрессовыми ситуациями и укрепить их эмоциональные способности.

Чтобы избежать недоразумений и успешно управлять кризисной коммуникацией, желательно издать официальный приказ, определяющий обязанности выступающих и предпочтительные действия для сотрудничества со СМИ.

Также следует учитывать, что в большую команду могут входить коллеги, чьи знания в области медиаграмотности ограничены или отсутствуют, поэтому настоятельно рекомендуется прочитать всей команде лекцию по крайней мере о самых необходимых навыках. Это может привести к дополнительным расходам, если в команде нет сильного эксперта, но выгода будет в единении команды, представители которой понимают, как совершение, казалось бы, невинных ошибок может нанести ущерб как имиджу учреждения, так и личной репутации.

Пример:

Во время вечернего дежурства сотрудники больницы выкладывают в соцсети забавные картинки, в которых шутят о работе. На фотографиях изображено как рабочее место, так и удостоверение дежурного врача того подразделения, в котором он работает.

В то же время официальный представитель национального телеканала просит общественность действовать ответственно в отношении введенных ограничений, поскольку больница переполнена, а ее персонал устал от большой нагрузки. Зрители выпуска новостей делятся фотографией, размещенной сотрудником, и в комментариях задают вопрос – вы действительно устали?

Каждый сотрудник
больницы -
«официальный» источник
новостей в случае
пандемии!

Все сотрудники учреждения могут быть приглашены использовать официальные каналы связи учреждения, делиться размещенной в них информацией, обеспечивая тем самым максимально возможный поток достоверной информации для широкой общественности.

3. Запланируйте непрерывный поток информации

Нельзя тормозить поток информации – новости нужны всегда. Для этого есть две основные причины:

- Во-первых, особенно в контексте пандемии Covid-19, важно вовлечение людей в борьбу с вирусом. Этого можно добиться только путем повышения осведомленности и напоминания о том, что это проблема. Постоянный поток новостей обеспечивает максимально широкое просвещение общественности, а также удерживает этот вопрос на повестке дня.
- Вторая причина, по которой нельзя замедлять поток информации, заключается в том, что лучшая почва для дезинформации – это информационный вакуум. Если СМИ не получают и не могут распространять информацию о происходящем, она может распространяться дезинформаторами, которым не нужно ждать комментариев экспертов о происходящем – они могут сами придумать их или позаимствовать у сомнительного источника. Очень важно избежать ошибок, которые допускают многие ответственные органы во время Covid-19, поскольку для них проблема не совсем ясна.

«Не учите» СМИ, говоря, что однозначно не стоит создавать материал на ту или иную тему или аспект, не пытайтесь отговаривать. Лучше хорошо объяснять, но не отказываться от комментариев. Это лишь вызовет подозрение в том, что вы пытаетесь что-то скрыть. Даже если ситуация кардинально отличается от того, как ее изначально видел журналист, следует ее прокомментировать. Это соответствует нашей рекомендации предоставлять информацию.

Специалист больницы по связям со СМИ должен быть хорошо знаком с повесткой дня конкретных СМИ, с которыми он или она работает. В меньшей степени это касается письменных СМИ, но очень важно для телевидения и радио с актуальными выпусками новостей. А именно – каждое такое СМИ выпускает новости в определенное время и это требует времени на подготовку материала. И если спрос СМИ является пропорциональным, это часто важнее, чем отвечать на вопросы СМИ в том порядке, в котором они, скорее всего, выпустят комментарий. Специалисты по связям со СМИ обычно не делают этого, если есть какие-либо вопросы, неприятные для учреждения (что противоречит рекомендации говорить обо всех вопросах, которые не совсем ясны или приятны), а делают это в тех случаях, когда главное – сообщить общественности как можно больше информации. Кроме того, при отсутствии комментария, СМИ могут указать, что рассматриваемое учреждение

не предоставило ответа, что может повлиять на доверие к этому учреждению и вызвать вопросы о сокрытии любой информации, даже если это не тот случай. В таком случае это может быть «воспроизведено» в будущем.

4. Предварительно подготовьте ваше сообщение и группу коммуникаторов

Определите свои цели:

Каковы общие цели вашей коммуникационной стратегии? Это может быть, например:

- Увеличить на 25% в течение одного года охват иммунизацией, тем самым опровергнув слухи о неблагоприятных вакцинах;
- Выявить возросшее доверие общества к программе вакцины и иммунизации в течение 6 месяцев посредством опросов.

Определите свою аудиторию:

Например:

- Люди, наиболее подверженные слухам;
- Лидеры общественного мнения должны сообщать отчеты о безопасности вакцин;
- Персонал программы иммунизации или организаций, которые ее проводят: например, медицинские работники, министры правительства, национальные или международные комитеты по безопасности вакцин;
- Вне программы иммунизации: например, пациенты/клиенты, общественность, общественные организации, инфлюенсеры или СМИ.

Выберите ключевые сообщения:

Что вы хотите, чтобы публика услышала и поняла?

Выберите каналы связи:

- Выберите методы, которые охватят как можно больше вашей целевой аудитории и окажут наибольшее влияние – в зависимости от финансирования и других доступных вам ресурсов;

- Творчески подходите к вопросу «как»: при выборе обычных каналов эффективными каналами коммуникации можно пренебречь;
- Не стоит недооценивать социальные сети, например, чтобы избежать вводящих в заблуждение слухов и дезинформации.

Подготовка к интервью:

Подготовка к интервью сравнима с подготовкой пресс-релиза, но еще важнее выяснить, кто и из какого именно СМИ будет проводить интервью. Человек или его организация могут иметь особое мнение (например, предвзятое мнение в пользу вакцинации или против нее) или иметь репутацию источника честных новостей. Еще одно соображение может заключаться в том, имеет ли интервьюер медицинское или научное образование, что повлияет на тип вопросов, которые вам задают. Прежде всего подумайте о том, чтобы выделить ключевые сообщения, которые вы хотите донести.

Во время интервью следуйте этим простым правилам:

- **Поддерживайте зрительный контакт с интервьюером;**
- **Одевайтесь профессионально;**
- **Подумайте, прежде чем говорить, и найдите время, чтобы сформулировать свои ответы;**
- **Говорите четко и разборчиво, простым языком;**
- **Придерживайтесь фактов и избегайте домыслов или личного мнения;**
- **Убедитесь, что вы поместили в диалог основное сообщение – если возможно, более одного раза;**
- **Будьте полны энтузиазма и участвуйте в разговоре – постарайтесь не выглядеть нервным, даже если вы чувствуете себя некомфортно из-за интервью;**
- **Никогда не говорите: «Без комментариев»;**
- **Помните, что не существует такого понятия, как «незарегистрированное» заявление, в отношении которого вы можете быть уверены, что интервьюер сохранит его в тайне;**
- **Самое главное – постарайтесь представить, как будет выглядеть интервью для вашей целевой аудитории. Ваше сообщение убедит их?**

Рекомендации было разработано рабочей группой под председательством Яниты Вейнберга и Кристаса Фельдманиса.

Состав рабочей группы:

- Илзе Аболиня;
- Илзе Крайчберга;
- Ева Цела;
- Егия Лапина;
- Сергей Кобушан;
- Михай Чокану;
- Георгий Кочорва;
- Стела Агаче;
- Козмали Лариса;
- Головин Борис;
- Татьяна Бичич;
- Александр Даскалов;
- Ольга Пинтек;
- Дорина Арсен.

Клиническая университетская больница имени Паула Страдыня и Государственное медико-санитарное учреждение, Институт Неотложной медицины Молдове благодарит:

Спасибо за финансовую поддержку Министерству Иностранных дел Латвийской Республики.

Спасибо за поддержку и сотрудничество:

Посольство Латвии в Молдове

Посольство Молдовы в Латвии

Институт МАРКО ПОЛО в Молдове

Министерство здравоохранения, труда и социальной защиты Республики Молдова

Национальный центр добычной неотложной медицинской помощи

Обществу "Ради сердца"

Скорая медицинская помощь в Латвии

Латвийское Радио.