

**В. А. Данилов**

**СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ  
ИНСТРУМЕНТЫ АНТИКРИЗИСНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ**

Учебное пособие для бакалавров

Москва  
2018

УДК 659.4 (075.8)

ББК 60.842 я 73

Д-18

*Рецензент:*

начальник научно-методического отдела Московской государственной  
академии хореографии,  
доктор философских наук, профессор С.М. Оленев

**Данилов В. А.**

**Д-18 Связи с общественностью. Инструменты антикризисного управления: учеб. пособие для бакалавров/** — М.: АНО ВО «Институт непрерывного образования», 2018. — 155 с.

ISBN 978-5-905248-40-5

В пособии изложены теоретические и практические аспекты «паблик рилейшнз» в кризисных ситуациях, адаптированные к действующей программе «Антикризисное управление». Каждый раздел сопровождается контрольными вопросами и практическими заданиями.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлению 42.03.01 «Реклама и связи с общественностью».

ISBN 978-5-905248-40-5

© Данилов В. А., 2018

© АНО ВО «Институт непрерывного образования», 2018

# ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КРИЗИСОВ.....	7
1.1. Определения понятия «кризис» и их классификации.....	7
1.2. Основные положения теории кризисов.....	11
1.3. Социальные и психологические аспекты проблемы кризисов.....	12
Вопросы и контрольные задания.....	18
2. PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ ДО НАСТУПЛЕНИЯ КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ.....	19
2.1. Подготовка и профилактика кризисных ситуаций.....	19
2.2. Функции команды по управлению кризисной ситуацией.....	26
2.3. Направления работы в организации до наступления кризисной ситуации.....	29
Вопросы и контрольные задания.....	31
3. РАБОТА С ЦЕЛЕВЫМИ АУДИТОРИЯМИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА.....	32
3.1. Идентификация целевых аудиторий и каналов.....	32
3.2. Работа с потребителями и персоналом в кризисных ситуациях .....	36
3.3. Технологии формирования позитивного настроения в организации и нейтрализации паникеров.....	41
Вопросы и контрольные задания.....	44
4. КОММУНИКАЦИЯ В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ.....	46
4.1. Управление проблемами с целью предотвращения кризисных ситуаций.....	46
4.2. Информирование общественности о риске.....	49
4.3. Признаки кризисной ситуации и ошибки организации в условиях кризиса.....	51
4.4. Факторы успеха коммуникации в условиях кризиса.....	56
4.5. Борьба со слухами в период кризиса и стратегии борьбы с ними.....	67
Вопросы и контрольные задания.....	76
5. ОТНОШЕНИЯ СО СМИ В АНТИКРИЗИСНОМ PR.....	78
5.1. Правила поведения в отношениях со СМИ.....	78
5.2. Практические рекомендации по взаимоотношению со СМИ.....	85
Вопросы и контрольные задания.....	88
6. АНТИКРИЗИСНЫЕ СТРАТЕГИИ В PR ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	89

6.1. Стратегии PR, упреждающих мероприятий в антикризисной коммуникации .....	89
6.2. Стратегии PR по выходу из кризиса .....	95
Вопросы и контрольные задания .....	102
<b>7. ПРОГРАММА АНТИКРИЗИСНЫХ КОММУНИКАЦИЙ И ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ .....</b>	<b>103</b>
7.1. Подготовка и реализация программы антикризисных коммуникаций как метод антикризисных PR .....	103
7.2. Схема действия специалиста по связям с общественностью, работающего в сфере антикризисного управления .....	113
7.3. Правила поведения в кризисной ситуации и исключения из них .....	115
Вопросы и контрольные задания .....	121
<b>8. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО PR — УПРАВЛЕНИЯ.....</b>	<b>123</b>
8.1. Общие характеристики PR-управления.....	123
8.2. Специфика антикризисного PR-управления.....	129
Вопросы и контрольные задания .....	140
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....</b>	<b>142</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ТЕРМИНОВ.....</b>	<b>146</b>

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В жизни любого социального института или отдельного человека возникают различные критические ситуации. Временами поражаются кризисы общего, крайне разрушительного, катастрофического характера. Но, какими бы острыми и масштабными они, ни были, чтобы их преодолеть или хотя бы уменьшить разрушительные последствия, всегда нужно принимать соответствующие меры.

Кризисы бывают самыми разными по содержанию и форме, однако специалисты PR имеют дело преимущественно с социальными последствиями природных кризисов и с кризисами социального происхождения. Поэтому одной из основных задач специалистов по антикризисному управлению, пиэременов — это предотвращать эти кризисы, разрешать или устранять их наиболее опасные общественные последствия. В отличие от всех остальных социальные кризисы в большинстве случаев поддаются определенному предвидению и позволяют управлять их протеканием. Поскольку социальные кризисы, как правило, вызываются действием человеческого фактора, они имеют много общих черт. Говорят, что эти кризисы — все равно, что драмы, только с большим количеством вариаций основных сюжетных линий и развязок.

Настоящее учебное пособие составлено в соответствии с программой учебного курса «Антикризисное управление» для бакалавров по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Одной из целей дисциплины «Антикризисное управление» — это получение бакалаврами необходимых знаний и практических навыков применения механизмов коммуникативного воздействия в условиях кризиса по минимизации различных опасностей для публичности, оптимизации работы по постепенному устранению кризисной ситуации.

В пособии рассматривается восемь учебных тем, раскрывающих теоретические и практические вопросы PR как инструмента антикризисного управления.

Теоретический минимум учебного пособия, контрольные вопросы и задания, изложенные после учебных тем, помогут студентам вспомнить необходимые теоретические сведения, полученные на лекционных занятиях и при самостоятельной подготовке. Основные термины по изучаемым темам представлены в списке использованных терминов, что позволит полноценно закрепить материал.

При подготовке настоящего учебного пособия использованы как собственные материалы автора, кейсы, так и материалы из других пособий, которые даны в списке использованной литературы, материалы отечественной периодической печати.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КРИЗИСОВ

## *1.1. Определения понятия «кризис» и их классификации*

Прежде чем рассмотреть концептуальные аспекты антикризисного PR-управления, остановимся на научных исследованиях проблемы кризисов и управления кризисными организациями. Повышенное внимание гуманитарных и естественных наук к проблеме системных кризисов и антикризисного управления, недостаточные координационные связи между данными научными исследованиями привели к различному толкованию их сущностных характеристик и даже базовых категорий. Поэтому, представляя теоретические основы относительно сущностных характеристик антикризисного PR-управления, прежде всего, рассмотрим и дадим оценку существующим базовым категориям и определениям.

В первую очередь, остановимся на самой базисной категории проблемы — «кризис» и раскроем его общенаучное и психологическое содержание.

Категория «кризис», согласно словарю М. Фасмера, происходит от немецкого «*krisis*», от латинского «*crisis*», обозначающих «решение», «исход», а также переводимых как «различаю, сужу».

В самом общем виде — «...поворотный пункт, решение, тяжелое переходное состояние, тяжелое положение, острое затруднение».

При определении семантических характеристик категории «кризис» в толковых словарях, обнаруживается своеобразное сходство значений.

Так в словаре Владимира Даля указывается, что «кризис» означает «перелом, переворот, решительная пора переходного состояния».

В «Словаре иностранных слов» среди множества значений «кризис» определяется как «...резкий, крутой перелом, тяжелое переходное состояние».

В «Словаре русского языка» С. И. Ожегова понятие «кризис» истолковывается как «...затруднительное, тяжелое положение».

В «Словаре практического психолога» «кризис» (в психологии) понимается как «состояние душевного расстройства, вызванное длительной неудовлетворенностью собой и взаимоотношениями с внешним миром».

В «Словаре символов» отмечается, что «у человека в кризисные моменты, когда течение жизни (как поток чувств и страстей внутри него, его чрезмерные притязания или чувств неполноценности, так и поток вне его — поток препятствий и неудач в общении) направлено против него, или увлекает против его воли, есть изначальное желание пережить противоположность, т.е. найти способ, при помощи которого можно преобразовать в свою противоположность».

В психологических словарях кризис рассматривается как относительно непродолжительное сложное психическое явление в онтогенезе.

Важно подчеркнуть — и об этом свидетельствует история, что содержательно кризис — явление неоднозначное. Так в китайском языке «кризис» и «возможности» обозначаются одним и тем же иероглифом и в этом заключен большой смысл.

Иными словами, если обобщить представленные определения, то можно констатировать, что кризис — это очень сложное явление в жизнедеятельности людей и организаций, характерное для переходных периодов и связанное с большими материальными, моральными и психическими затратами или потерями, явление, требующее мобилизации всех ресурсов для его преодоления.

В публикациях по проблеме кризисов неоднократно отмечалось, что в период кризиса значительно обостряются многие противоречия, которые приводят к сильным конфликтам, могущим иметь различный, в том числе и разрушительный характер.

Кризис — явление неординарное и не столь часто встречающееся, однако, существуют весьма обоснованные суждения, что кризисы являются закономерными и неизбежными явлениями.

Давая характеристику кризисам как сложным явлениям, в научных философских исследованиях выделялись несколько конкретных видов этих неизбежных и закономерных явлений.

В частности, выделялись следующие виды кризисов:

- экологический (природный);
- эволюционный;
- биотический;
- социальный.

В научных исследованиях отмечалось, что все кризисы вызваны логикой протекания «устойчиво неравновесных процессов», характерных для развития любых систем.

В других работах кризисы классифицировались по характеру действующих противоречий — внешних и внутренних, которые и являются источниками кризисов по их предметной области, поэтому выделялись:

- экономический;
- политический;
- социальный;
- психологический;
- организационный;
- кризис власти и многие другие.

Считается, что кризисы отличаются не только свойствами закономерности, неизбежности, но и всеобщности. В проведенных исследованиях было показано, что нет такой системы в живой природе или обществе, которая развивалась бы, не подчиняясь закономерностям циклической динамики, то есть, переживая фазы зарождения, появления, распространения, зрелости кризиса и перехода в новое состояние (или гибели).

С точки зрения системной методологии жизненный цикл любой системы состоит из периодов зарождения, эволюции, стабильности и инволюции (спада). Причем, наиболее сложный и противоречивый период в динамике любой системы — фаза кризиса, может завершаться

либо переходом системы в качественно новое устойчивое состояние (кризис, стимулирующий рост), либо ее гибелью и заменой другой системой (кризис распада).

Поэтому кризисные явления, как у человека, так и в организации, часто рассматриваются как определенная фаза их естественного состояния.

В этом заключается их сходство, проявляющееся в описании их характеристик на методологическом уровне общего. Это стало основой для сравнения жизнедеятельности организации с жизнью человека, в течение которой имеют место многочисленные кризисы, связанные с социализацией и естественными процессами развития личности и организма.

Было показано, что общими характеристиками любых кризисов являются:

- всеобщность (объектная, временная, структурная);
- «глубина» существующих проблем;
- относительная непродолжительность;
- широта или распространенность;
- дезинтеграция;
- высокая «неравновесность»;
- конфликтность;
- нарушение воспроизводства деятельности или снижение продуктивности;
- экстремальность состояний.

В то же время, каждый кризис специфичен и имеет свои отличительные особенности, связанные с его временем и местом зарождения и развития, предметной направленностью.

Специфичность кризиса определяется так же его видом и действием внешних и внутренних факторов или причин, приводящих к собственно кризису.

Они отличаются значительным разнообразием по их свойствам, характеру и формам проявления, но общим, что их связывает, как

отмечалось, является обострение существовавших противоречий при невозможности их разрешения эволюционным путем.

Если давать общую оценку научным исследованиям кризисов, то можно констатировать, что они отличаются значительным разнообразием предметной и объектной областей. В то же время, среди них выделяются те, которые основаны на системном подходе или принципах системной методологии. Их отличает более высокий уровень анализа и обобщения. В свою очередь из системных исследований кризиса следует особо выделить работы (теорию кризисов) А. А. Богданова, который впервые и наиболее полно сформулировал основы теории кризисов, как части общей теории систем.

## ***1.2. Основные положения теории кризисов***

Если попытаться в сжатой форме раскрыть основные положения теории кризисов А. А. Богданова, то можно констатировать следующее:

- кризисы неизбежны;
- в конечном счете они могут привести к прогрессивным изменениям;
- процессуально они переживают несколько стадий;
- они как всеобщие, так и индивидуальные;
- взаимодействуют и влияют друг на друга;
- они конечны;
- обеспечивают качественный скачок и переход к новому развитию.

Важно отметить, что если речь идет о кризисах в организациях, то они квалифицируются так же, как так называемые экстремальные состояния, которые приводят к нарушению сбалансированности деятельности и отношений от «лихорадящих» до деструктивных и разрушительных.

Иными словами, такие состояния возникают при действии внешних и внутренних экстремальных факторов.

Отмеченные характеристики кризисов, с точки зрения теории систем, конечно же, справедливы.

Однако в них не хватает очень важного компонента, касающегося психологической «цены» кризисов, психологических затрат или потерь, вызванных не только материальными потерями в кризисе, но изменением статуса людей в кризисных ситуациях, их отношений, сильными стрессами, тревогами, негативными ожиданиями, разочарованием и пр., что сопровождает сильный кризис.

К примеру, «Великая депрессия» как системный кризис, охвативший США в двадцатых годах прошлого века, в конечном счете, привела к подъему экономики, но, сколько людей при этом были разорены, буквально погибли от этого кризиса, у скольких людей была покалечена жизнь? Разве можно не учитывать эти характеристики кризисов, ведь они влияют в первую очередь на жизнь и деятельность людей?

### ***1.3. Социальные и психологические аспекты проблемы кризисов***

При обсуждении проблемы кризисов социальные и психологические аспекты обязательно должны быть в центре внимания.

На протяжении более чем двух десятилетий наша страна живет в условиях глубокого системного кризиса, охватившего все стороны жизни общества — экономику, политику, культуру и человеческие отношения.

Следует еще раз повторить, что формально с системных позиций, кризисность проявляется в отсутствии стабильности и предсказуемости в развитии, действии трудно прогнозируемых факторов, нарушении нормальных взаимодействий и отношений, невозможности четкого и долговременного планирования.

Но ведь это, в свою очередь, порождает растерянность и тревожность у человека, так как ему наносятся различные виды ущербов, приводит к трудно восполняемым психологическим потерям, стимулирует сильное желание защититься от этих условий любыми возможными способами. Не учитывать этого нельзя. Поэтому необходимо

принимать все возможные меры, чтобы психологическая «цена» кризисов была наименьшей.

Данное положение привело к необходимости при изучении кризисов концентрации особого внимания к разнообразию и силе специфических психологических проявлений.

Психологическое изучение данной проблемы берет начало в исследованиях Курта Левина и его школы. Представление К. Левина о психологической ситуации как актуальной системе взаимодействия личности и ее окружения были положены в основу «концепции трудной ситуации», разрабатываемой Т. Томашевским и М. Тышковой.

Согласно названной концепции, основным признаком трудной ситуации, характерной для кризисов, является нарушение равновесия, рассогласование в структуре ее элементов, к числу которых относятся задача (цель), условия ее реализации и возможности субъекта, а так же субъективные реакции .

Психологические исследования кризисов проводились по разным направлениям, наиболее распространенными из них являются работы по возрастным психологическим кризисам (Е. Ф. Рыбалко), эмоциональным состояниям в кризисных ситуациях и реагированию на них (Ф. В. Василюк), кризисам, приводящим к изменению образа жизни (Т. Б. Карцева) и др.

Отдавая должное проведенным общим психологическим исследованиям кризисов, отметим, что в центре нашего внимания будут, прежде всего, те из них, которые проводились в русле организационной психологии, психологии труда и управления. Иными словами, речь пойдет о кризисах в организациях и деятельности управленческой команды и персонала по их устранению, личностных аспектах поведения, связанных с антикризисным управлением.

В период кризисных явлений в организациях на передний план выдвигаются, в первую очередь, не только экономические или организационно-технологические, но и психологические проблемы, устранение которых является необходимым условием дальнейших действий.

Для кризисных явлений в организациях весьма характерными являются так называемые «инверсионные психологические феномены», когда не только не работают известные закономерности функционирования организаций, но и принимают как бы обратный характер. Данные «инверсионные закономерности» бывают следующими:

- гипертрофия нормативных феноменов (например, принудительная конверсия, необходимость совмещения профессиональной деятельности субъекта для обеспечения своего существования и пр.);
- полная редукция (непредставленность), выпадение некоторых функций;
- искажение (деформация) закономерностей;
- инверсия закономерностей, перерастание их в новые.

Иными словами, кризис сначала порождает «хаос системы», а затем, если не принять необходимых мер, может превратить ее в «систему хаоса», когда «исключения становятся правилами». Существование инверсионных закономерностей кризисной организации многими не осознается, поэтому восприятие кризисной ситуации происходит в соответствии со сложившимися привычными психологическими установками и стереотипами. В результате образуется «хаос представлений», который решительно и в целом негативно влияет на сформированные ранее отношения.

Было так же показано, что кризисная организация, являясь социотехнической системой, работает так, что социально-психологическая подсистема (руководство и персонал) не обеспечивает функции целостности, адекватного отражения ситуации, продуктивности взаимодействий.

Иными словами, в кризисной организации, помимо действия организационных, экономических и иных экстремальных факторов, развивается еще и социально-психологический кризис, который их только усиливает.

Характерной особенностью и общей психологической причиной такого кризиса организации является отчужденное отношение,

проявляемое у персонала и части менеджеров к самой организации, ее деятельности и проблемам. Это стимулирует рост конфликтов.

В кризисных организациях конфликтные тенденции преобладают над стабилизационными, в них отмечается низкая удовлетворенность деятельностью и отношениями, снижение значимости базовых ценностей.

Проблема отчуждения стала предметом специальных исследований феноменов кризисных организаций. Отчуждение рассматривается как особый вид отношений субъекта деятельности к организации и другим субъектам взаимодействий.

Эти отношения характеризуются искаженностью и дистанцированием и проявляются прежде всего в виде «отрицания» и «безразличного отношения».

Отчуждение как отношение связано с действием так называемого «отчужденного сознания», основными видами которого являются «фетишизированное» (бездумное отношение к труду, ценностям, преувеличение значимости отдельных факторов) и «нигилистическое» (негативное отношение к организации, деятельности, отношениям и ценностям).

К проявлениям отчужденного сознания относятся «функционалистское», когда субъект труда отдален от влияния на цели организации, принятие решений, планирования и контроля, а также «конфликтное», в этом случае способом разрешения противоречий признается только противоборство.

Отчуждение является прямым следствием дрящейся неудовлетворенности.

На макроуровне неудовлетворенность связана с безработицей, дороговизной жизни, радикальным расслоением общества, ростом преступности, низкой защищенностью, плохой экологической обстановкой, неуправляемой миграцией, сложностями межнациональных отношений и пр.

На уровне организации неудовлетворенность бывает предметной (неудовлетворенность условиями и оплатой труда, отсутствием

перспектив лично-профессионального роста и пр.) и субъективной, проявляющейся в не сложившихся отношениях «по вертикали» и «горизонтали», низким авторитетом руководства и доверия к нему.

Отчуждение может возникать так же, как следствие психологической усталости персонала от дрящегося напряжения из-за экстремальности состояний кризисной организации.

Одной из важнейших психологических причин кризисов в организациях является кризис управленческого сознания и самосознания. Кризисы сознания людей, особенно его важного вида — ценностного сознания, часто отмечаются в периоды преобразований. В них важнейшими терминальными характеристиками ценностного сознания являются «безопасность личности и семьи», что снижает значимость других ценностей, стимулирует процессы отчуждения от ценностей организации.

Кризис управления всегда связан с кризисом управленческого сознания и самосознания, которые претерпевают значительные изменения, что отражается на системе их отношений.

Данная причина вызвана, прежде всего, профессиональной и психологической неготовностью руководства и менеджеров организации к работе в измененных условиях, связанных с действием внешних и внутренних экстремальных факторов.

В этом случае руководители испытывают серьезные трудности в выявлении системных проблем организации, их идентификации и классификации, определении способов их решения. Они не умеют точно прогнозировать исходы, мобилизовать внутренние резервы, в том числе мотивационно-ценностные у себя, менеджеров и персонала. В сложных ситуациях они проявляют либо пассивность («уход» от проблем, боязнь браться за их решение), либо спонтанную нецеленаправленную активность.

Подобная неготовность неизбежно приводит к грубым ошибкам и промахам в работе, что провоцирует возникновение «вертикальных» конфликтов, отрицательно сказывается на авторитете руководителей, снижает уровень доверия к ним персонала.

В содержательном плане кризис управленческого сознания и самосознания проявляется в различных психологических феноменах, выражающихся в преимущественных ориентациях в управленческой деятельности на:

- избыточный контроль;
- «центр» (добиться льгот, субсидий и пр.);
- экстернальность (все причины кризиса сводятся к действию объективных внешних факторов, субъективная причинность отрицается);
- технократичность (недостаточное внимание к роли «человеческого фактора»);
- «иррациональность» (ориентация на интересы отдельных лиц, а не организации);
- латентность (изменения управленческого сознания «не успевают» за ситуацией);
- мнимую адаптацию (создание образа адаптации, адаптация «на словах»).

Обобщение исследований психологических аспектов кризисных организаций, феноменов социально-психологического кризиса в них позволило выявить следующие существующие системные связи.

Социально-психологический кризис организации включает в себя:

- психолого-управленческий кризис (кризис управленческого сознания и самосознания, кризис трудовой мотивации);
- психолого-организационный кризис (кризис организационной культуры, трудовой мотивации персонала, кризис морально-психологического климата);
- кризис из-за психологической неготовности к изменениям и нововведениям.

Таковы общие и психологические особенности кризисов в организациях.

## ***Вопросы и контрольные задания***

1. Дайте определение кризису.
2. Каковы общие характеристики кризисов?
3. Перечислите виды кризисов.
4. Основные положения теории кризисов А. А. Богданова,
5. Каковы общие и особенные психологические проявления кризисов?
6. Отчужденное отношение как психологическая причина кризиса организации.
7. Что такое кризис управленческого сознания и отчуждение в условиях кризисов организации?
8. Приведите примеры кризисных организаций, дайте характеристику возникших в них кризисов, определите их причины.

## 2. PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ ДО НАСТУПЛЕНИЯ КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ

### 2.1. Подготовка и профилактика кризисных ситуаций

Коль скоро кризисов не избежать, к ним нужно быть постоянно готовым. Есть, конечно, в подготовке к кризисам своя специфика, зависящая и от вашей отрасли, и от вашего региона. Но есть и «золотые правила», знать которые необходимо. Пиарщики любят рассказывать такую историческую байку (за достоверность не ручаемся!). В ночь, когда Наполеон III напал на Пруссию, военный советник Отто Бисмарка — Мольтке — спал. Его разбудили и сообщили о нападении. «План в третьем ящике комода», — сказал Мольтке, повернулся на бок и... уснул. После этого обычно идет восклицание: где ж у нас в бизнесе такие стратеги! Ну, это вопрос скорее персональный, однако и в отсутствие военных гениев к управлению кризисом можно подготовиться вполне существенно.

Ведь, если говорить коротко, то подготовка к кризису должна базироваться всего на трех «китах».

1. Четкий план согласованной политики компаний в условиях кризисной ситуации. В частности, и директор, и уборщица должны говорить одно и то же — как показывает опыт, просто «изолировать» уборщиц и иже с ними от внешних контактов никогда не удастся. Да и до того ли будет в кризисном цейтноте!

2. Проверенные и опробованные каналы связи. От каналов технических (возможность срочной организации «горячей линии», бесперебойность «аварийной телефонии», связывающей без помех все необходимые структурные подразделения организации) до организационных (по линии руководство — подчиненные, а также компания-СМИ: вы должны знать, какое СМИ должно быть оповещено в первую очередь!).

3. Группа ответственных сотрудников. Именно они в случае чрезвычайного происшествия будут выступать от имени компании в СМИ или отвечать по телефону. Подчеркнем: эти люди (или человек для небольших компаний; не вы ли это, кстати?) должны быть готовы к любым поворотам кризисных сюжетов. Желательно также, чтобы эта антикризисная группа обладала серьезными полномочиями. В западной практике эта команда включает высших руководителей финансовых подсистем: операций, финансов, права, управления персоналом, PR — и возглавляется ответственным директором, чем более высокого уровня управления, тем лучше. В больших корпорациях это, как правило, вице-президент... Помечтали? Вернемся на землю.

И представим себе, что перед вами стоит задача по предотвращению нежелательного развития кризисного сюжета. А у вас просто ничего нет! Начинать заполнять чистый лист нужно со следующих шагов.

1. Анализ возможного набора проблем. Расширение зоны «известного», то есть предполагаемых «болевых точек» организации, до максимума.

Допустим, ваша компания занимается оптовой торговлей продуктами питания. С какой стороны можно ждать «удара»? От кого? Очевидно, от чиновников (от санэпиднадзора и пожарной охраны до губернаторских и мэрских приближенных). От конкурентов. От деловых партнеров. От собственных работников... И так далее. Каждая из этих враждебных сторон должна быть прописана и действия ее спрогнозированы, чем точнее, тем лучше. Какого рода проблем, например, можно ждать от конкурентов? Размещения компромата в СМИ, прямого доноса в налоговую, организации якобы стихийного движения обществ потребителей против вас... Все это нужно учитывать.

2. Подготовка плана. Соответственно выделенным проблемам прописывается немедленная реакция на них. И вообще, не стоит ли принять некие превентивные меры?

3. Отбор команды. Повторим, что на практике зачастую все антикризисные меры берет на себя отдел по связям с общественностью. Значит, располагайте собой и тремя-четырьмя помощниками,

возможно, из других подразделений, которые, по согласованию с руководством, будут работать в случае чего только с вами.

4. Тренировки и деловые игры. Разбирайте возможные кризисные ситуации, ищите различные пути выхода.

Среди других немаловажных факторов, которые должны быть включены в состав предварительной работы, очень актуален фактор определения кризисных аудиторий.

Приведем пример. По свидетельству очень известного специалиста по PR, руководителя Международного пресс-клуба Л. Чумикова, «среди важнейших вопросов — какие группы являются для нас в текущий момент приоритетными и как мы будем дифференцировать информацию применительно к их специфике». В ходе всероссийского исследования «Связи с общественностью в российских банках», проведенного Международным пресс-клубом (МПК) в 2011 г., банковские PR-специалисты отвечали на вопрос, каким образом они будут распределять приоритеты в работе с целевой аудиторией в период кризиса. Вот какая картина получилась (аудитория 1 принята за 100%, остальные оценены пропорционально полученному количеству баллов):

- клиенты — 100%;
- СМИ — 60%;
- акционеры — 57%;
- другие представители банковского сообщества — 53%;
- государственные структуры — 48%;
- местная общественность — 43%.

Что делаем дальше? Скажем, пишем универсальный пресс-релиз и распространяем его по широкому кругу СМИ.

Для кого предназначена эта информация?

Для массовых СМИ и местной общественности, которых наше ЧП интересует преимущественно как иллюстрация существующего социально-экономического фона.

Но клиентов и акционеров волнует совсем другое: а что теперь будет происходить с их акциями и доходами?

Агентов, работающих с акциями, беспокоит и вовсе иной аспект: как дальше действовать на рынке, какую рекламную и ценовую политику вести?

А власть раздумывает о том, поддерживать нас или, напротив, «топить». Выходит, нужно выпускать не один универсальный пресс-релиз, а три, пять, десять информационных материалов различной формы и содержания.

Для того чтобы оценить реакцию корпоративной аудитории (деловых партнеров, акционеров), можно использовать исследовательские методы. С помощью глубинных интервью и фокус-групп можно выявить наиболее благоприятные или неблагоприятные реакции на возможные кризисные сценарии. На основании анализа результатов можно разработать стратегию реакции, в том числе через СМИ. Такая информация необходима для того, чтобы сбалансировать информацию для широкой публики с информацией для корпоративной аудитории. Но опасно перетянуть канат лишь в одну, корпоративную сторону. Часто после кризиса компании критикуются за то, что их поведение было чересчур высокомерным (то есть непонятным для масс). А высокомерие — это верный способ похоронить хорошую репутацию.

Особое место (именно в России!) занимает профилактика кризисов, связанных с возможными нападками на вашу организацию конкурентов. Авторы популярной книги «PR на 100%» советуют относиться к подготовке отражения конкурентной атаки (а лучше — к предотвращению её) очень основательно.

Во-первых, не давайте конкурентам повода «сострять» на вас компромат. Старайтесь не допускать ошибок в своей деятельности, а если такое случилось, то честно и публично признавайте их.

Во-вторых, стройте и развивайте отношения с журналистами, сотрудничайте с ними, будьте для них ценным источником информации.

Путем регулярного информирования вы снижаете вероятность появления различных слухов о вашей компании. Как следствие таким способом вы лишаете конкурентов возможности манипуляции этими слухами в свою пользу.

Посредством доверительных и уважительных отношений с журналистами вы повышаете для конкурента барьер инициирования негативных публикаций в отдельно взятом издании. Если даже редакция не откажется от печати компрометирующих фактов, то, по крайней мере, журналист может предупредить вас о готовящемся материале. А значит, у вас есть время (правда, совсем немного), чтобы предпринять меры по блокированию негатива. Вы сможете опереться на содействие журналистов, если вам все-таки потребуется инициировать материалы, чтобы ликвидировать последствия нападков конкурентов.

В-третьих, давайте рекламу в наиболее влиятельных для вашего бизнеса изданиях. Часто негативные материалы о компаниях размещаются на коммерческой основе, а значит, они проходят по рекламным каналам издания, а не по редакционным. Используйте свой рекламный бюджет, в том числе как рычаг влияния на СМИ!

И будьте, несмотря на это, готовы встретить любые вызовы со стороны, как конкурентов, так и любых прочих сил, включая природные. Напоминаем еще раз: такая готовность достигается лишь работой, которая ведется задолго до кризиса, который, как пытались мы показать, в той или иной степени все равно неизбежен.

Основные принципы антикризисного PR. Итак, основные области деятельности команды кризисных коммуникаций на этом этапе планирования должны включать:

- сбор информации;
- оценку информации;
- разработку коммуникационных стратегий;
- разработку сообщений и способа их трансляции (в частности, организацию пресс-конференций и других мер по информированию общественности);
- организацию взаимодействия с клиентами;
- налаживание взаимодействия с сотрудниками;
- упрочение отношений с государственными структурами;
- поддержание отношений со СМИ;

- корректировку дезинформации.

Общей целью кризисных коммуникаций, таким образом, является предотвращение формирования в сознании общественности негативного впечатления о компании. Достигается это во многом налаживанием взаимодействия с аудиторией, способной поддержать позицию организации.

В критические моменты следует вести себя спокойно и хладнокровно.

Обычно советуют работникам:

- ничего лишнего не говорить;
- давать информации как можно меньше и без лишнего шума и эмоций;
- ссылаться на общественные или документально зафиксированные положения и законы (о частной собственности, политике компании и т.д.).

Еще один путь, который организация часто выбирает «по умолчанию», — отрицать вину компании в кризисе или разделять ее с другими.

Но специалисты по PR обычно рекомендуют иное, причем прямо противоположное. Наибольшей эффективности добиваются те компании, которые сразу и очень активно включаются в коммуникации, в первую очередь быстро обеспечивают СМИ честными, четкими сведениями в кризисные моменты.

Первым желанием руководителей компании является обычно стремление отказаться от коммуникации до того момента, пока не появятся все факты и не будет ясна полная картина событий. Однако если организация ничего не говорит о серьезной проблеме, которая её вплотную затрагивает, это выглядит, словно она не желает сообщать что-то важное журналистам, общественности. Это стимулирует журналистов на поиск дополнительных сведений, компрометирующих и скандальных материалов.

В конечном счете, это приводит к конфликту со СМИ, углубляет проблемы для компании в перспективе. Если случился кризис, а фирма ничего не сообщает прессе, общественность начинает предполагать, что ситуация даже хуже, чем есть на самом деле...

Большинство профессионалов коммуникационного менеджмента рассматривают в качестве основного правила кризисных коммуникаций следующий подход: «Скажите все полностью и без промедлений».

Еще раз повторим: это правило основано на простой логике: если потребность общественности в информации превышает объем сведений, который предоставляется организацией, возникают различные слухи, СМИ накаляют обстановку, общественность беспокоится и возбуждается. Когда же большой объем информации предоставляется сразу, в высоком темпе, слухи приостанавливаются, а нервы успокаиваются.

А. Ли, наверное, первым написал: «Публику нельзя игнорировать, ее надо информировать, применяя методы «Open Book». Этот метод «открытой книги» предполагает, что организация оставляет скрытым самый минимум секретов — независимо от сложности кризиса.

Безусловно, кризисы, несущие угрозу человеческой жизни или здоровью, стоят совершенно отдельно в иерархии бед, которые могут постигнуть человечество и современные предприятия.

Критерии, предъявляемые к кризисной коммуникации в таких случаях, отличаются особыми требованиями: здесь неуместны рассуждения о степени открытости и конфиденциальности, балансе между интересами предприятия и общественности, как и использование специальных приемов для сохранения «территории» присутствия, потому что в таких случаях остается один приоритет — человек, значение которого перевешивает все остальные соображения.

Принято считать, что именно «дело о «Тайленоле», препарате фирмы Johnson & Johnson, оказавшемся губительным для здоровья человека, привело к возникновению в США понятия «кризисная коммуникация».

Тогда, в 1982 г. Johnson & Johnson изъяла из продажи все без исключения опасные препараты — 31 млн. флаконов, большая часть которых содержала яд (который добавлял в процессе производства так и не пойманный маньяк!). Параллельно фирма ввела в действие «горячую» телефонную линию, предупредила СМИ и даже предложила вознаграждение в сумме до \$100 тыс. за предоставление информации, которая может помочь найти виновных. Говоря профессиональным языком, Johnson & Johnson разыграла карту открытости, приверженности принципам морали, общественного здоровья и полной информации о последствиях трагедии. В результате этой операции предприятие уже через два месяца после кризиса смогло восстановить 80% своего рынка, а через два года — его полный объем.

В России, особенно на региональном уровне, случаются кризисы, которые вызваны всего лишь недостаточной (или превратной) информированностью о деятельности организации.

В этом случае бывает достаточно, заручившись поддержкой уважаемой, авторитетной организации или личности (например, региональной Торгово-промышленной палаты или независимого эксперта, возможно, даже из столицы), провести пресс-конференцию для ведущих журналистов, пишущих на деловые темы.

На ней раздать документы (включая, например, биографии руководителей организации, адаптированные бизнес-планы и т.п.).

Устроить небольшое по времени неформальное общение эксперта с журналистами, в ходе которого они смогут убедиться, что он действительно высоко оценивает настоящее и будущее организации... В общем, заняться благородным делом информирования масс. Если бы все всегда обстояло именно так!

## ***2.2. Функции команды по управлению кризисной ситуацией***

Каждая организация первоначально должна провести «ревью кризисной уязвимости». Чтобы сделать это, необходимо создать

команду по управлению кризисной ситуацией (КУКС). При этом целесообразно руководствоваться следующими рекомендациями.

1. Сделать КУКС настолько малочисленной, насколько это возможно. Чем больше людей, которые заняты в КУКС, тем больше трудностей это создаст для принятия быстрых решений в эффективной манере. Идеальное число — от 8 до 10.

2. Каждый член КУКС должен быть готовым принимать решения в области своей компетенции. Они также должны быть способны работать с информацией, делать значимые рекомендации и разрабатывать программу действий.

3. Каждый член команды должен иметь определенные обязанности, изложенные в письменной форме. Эти письменные «роли» чрезвычайно важны, чтобы все члены команды знали, кто и что должен делать во время кризисной ситуации.

4. Каждый член команды должен обладать творческим потенциалом наряду со способностью принимать ответственные решения. Все члены КУКС должны пользоваться этичными методами.

5. Команде нужно дать время, в течение которого ее члены будут хорошо обучены.

6. КУКС должна провести «ревизию кризисной уязвимости» в областях своей ответственности. Поэтому КУКС должна состоять из менеджеров, которые фактически охватывают все области, в которых кризис мог произойти. Каждый член команды должен иметь полномочия в своей области, чтобы принимать решения. Ведь в этих областях проявляются «предупреждающие признаки», предшествующие каждому кризису.

После создания КУКС и проведения ревизии кризисной уязвимости, руководство организации встречается с командой и располагает по приоритетам уязвимости ключевые области по 10-ти бальной шкалы. После этого рекомендуется реализовать следующие мероприятия:

1. Разработать кризисный план действий относительно каждого потенциального кризиса. Это будет включено в индивидуальные обязанности членов КУКС.

2. Подготовить письменную информацию о каждом потенциальном кризисе. Она должна содержать то, что сделано для подготовки к этому кризису, что делали раньше в подобных ситуациях и что команда сможет сделать.

3. Подготовить ключевые сообщения для общественности.

В первую очередь надо связываемся с внутренней средой. Не информированным сотрудникам на всех уровнях нужно предоставить необходимую информацию и как можно скорее, и также непрерывно ее обновлять. Никогда не следует оставлять сотрудников не информированными.

Далее следует подготовить пресс-релизы, которые будут содержать столько информации, сколько возможно. При этом использовать все каналы работы со СМИ.

Рекомендуется связаться с другими лицами, которые заинтересованы в получении информации: то есть с общественными должностными лицами, координаторами по чрезвычайным ситуациям, кредиторами.

В КУКС должен быть сотрудник, ответственный за выпуск пресс-релизов. Этот человек должен быть тем, кто получает всю информацию от других членов, готовит информационные сводки, выпуски новостей и отвечает за связь с общественностью. Данный сотрудник не должен иметь других функций, поскольку его роль жизненно важна. Первые 24 часа кризиса многое решают для организации, во многом из-за налаженной связи с общественностью.

Во время кризиса, за связь с внешней и внутренней средой отвечает руководитель организации и КУКС. Вот некоторые темы, обычно рассматриваемые при общении со СМИ:

- как ваша организация подготовилась к этому кризису?
- как ваша организация помогала другим компаниям в подобных ситуациях?
- что Вы делали при подготовке к подобным ситуациям?
- каких успехов Вы добились?

- что Вы сделали для предотвращения этого кризиса?
- Вы воспринимаетесь как «лидер» в этой области?
- если Вы испытали подобную кризисную ситуацию, то, как ваши служащие справились с ситуацией?

### ***2.3. Направления работы в организации до наступления кризисной ситуации***

До наступления кризиса в организации важно сосредоточить внимание на следующих направлениях деятельности.

1. Политика и процедуры связей с общественностью. Утверждение полномочий, приоритетов, программы, руководства.

2. Кризисный план коммуникаций. Ключевые люди, роли, последовательность действий, сценарии.

3. Информационная картина организации.

4. Информация по каждой программе. Содержание и своевременное обновление наиболее важны. Это может быть сохранено в электронном формате или напечатано в специальном информационном листке.

5. Полезные ссылки в кризисных ситуациях. Доступные образовательные фильмы, общедоступная информация.

6. Список ключевых людей. Рабочие и домашние телефоны, информация о работе, полномочиях, сфере ответственности — правления, топ-менеджмента, ответственных лица в каждом подразделении.

7. Определение ответственных за связь с общественностью, имеющие опыт выступлений перед широкой аудиторией. Эти сотрудники должны знать каналы связей с общественностью в организации.

8. Определение принципов взаимодействия со СМИ. Они должны отрабатываться как с персоналом, так и со СМИ до кризиса.

9. Основной и детализированный список СМИ. Создание базы данных СМИ.

10. Регистрация контактов со СМИ (с кем встречались, что говорили и др.).

Кризис может стать концом карьеры или возможностью обойти других; он также может стать возможностью для построения доверительных отношений с общественностью или уничтожить хорошую репутацию, на которую так долго работали.

Если кризис уже произошел, то уже слишком поздно что-либо планировать. Это — то время, когда месяцы предшествующего планирования должны приносить свои дивиденды. Когда кризис наступает, надо уже знать и понимать целевую аудиторию и как строить отношение со СМИ.

Некоторые рекомендации руководству для подготовки к кризису:

- Определить и составить список потенциальных кризисов, классифицируйте их, поскольку будет необходим план относительно каждой категории.

- Оказывать влияние на стратегии предотвращения или смягчения вероятности потенциальных кризисов.

- Во время подготовки планов, координировать свои действия со всеми внутренними подразделениями; также определить каналы связей с общественностью и установить с ними доверительные отношения.

- Разработать планы, основанные на максимальном раскрытии информации с минимальной задержкой времени; создать список публикуемой и непубликуемой информации.

- Проконсультироваться с другими специалистами по связям с общественностью, узнать об их опыте; сделать выводы из схожих ситуаций;

- Постоянно проводить мониторинг потенциальных кризисов: претензии, конфликты, и т.д.

- Определить и подготовить пресс-секретарей.

- Определить необходимые средства и ресурсы; создать список контактов заранее: транспорт; пресс-центры; телефоны; стоянки; аккредитация для СМИ; курьерские службы.

– Подготовить списки оповещения (по принципу пирамиды); проводить учения, чтобы гарантировать, что они будут работать в критической ситуации.

– Подготовить материалы заранее и периодически их обновлять: фактические данные, биографии, ответы на стандартные вопросы; фотоматериалы; подготовить «кризисные комплекты».

### ***Вопросы и контрольные задания***

1. Перечислите этапы по предотвращению нежелательного развития кризисной ситуации в компании.

2. Покажите и охарактеризуйте алгоритм отражения атаки конкурентов организации.

3. Основные области деятельности команды кризисных коммуникаций на этапе планирования.

4. Дайте рекомендации команде по управлению кризисной ситуацией (КУКС) при проведении «ревизии кризисной уязвимости» компании.

5. Какие темы, обычно рассматриваются руководителем организации и КУКС при общении со СМИ во время кризиса?

6. Определите направления деятельности до наступления кризиса в организации.

7. Определите рекомендации руководству организации для подготовки к кризису.

## 3. РАБОТА С ЦЕЛЕВЫМИ АУДИТОРИЯМИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

### *3.1. Идентификация целевых аудиторий и каналов.*

Одна из важнейших задач специалиста по связям с общественностью — идентификация целевых аудиторий и каналов.

Подразумевается установление постоянного контроля над теми каналами, через которые происходит доведение до целевой аудитории информации, обмен этой информацией, ее дополнение и искажение.

Итак, к интересующим нас каналам относятся:

1) Средства массовой информации. Они интересуют нас в качестве носителей любых данных, имеющих как чисто информационный, так и оценочный характер, — информационных заметок, аналитических статей, обзоров, рекламы и т. п.

2) Наружная информация — это вывески, рекламные и информационные щиты, листовки, объявления (базисного PR-субъекта и его конкурентов). Заказчик может самостоятельно регулировать их содержание и оформление, главное — не допускать их порчи и видоизменения кем бы то ни было.

3) Публичные мероприятия. Сюда относятся любые встречи, проводимые представителями власти или общественного сектора, базисным PR- субъектом и его конкурентами. Этот канал пользуется наибольшим доверием аудитории. Чтобы предотвратить нежелательные последствия, нужно быть информированным обо всех крупных общественных мероприятиях и иметь возможность хоть каким-то образом контролировать их содержание.

4) Кулуарная внутриэлитная коммуникация. Сюда относятся каналы, через которые информация распространяется в органах власти, между другими компаниями и объединениями. Обычно повлиять на них можно, только хорошо отладив систему лоббирования своих интересов.

5) Внутрикorporативная коммуникация. Это каналы, с помощью которых информация распространяется среди ваших сотрудников. Здесь одно из главных качеств — незамкнутость каналов, так как информация доходит не только до непосредственных участников коммуникации, но и до членов их семей, друзей, знакомых и т. п.

6) Неформальная коммуникация. Главное качество здесь — привычность, а не авторитетность информации; данные здесь не проходят оценку с позиций здравого смысла, формируют эмоциональные оттенки, наиболее важные для вашего имиджа. Безусловно, что данной группой каналов наиболее сложно управлять, но в то же время она наиболее важна.

Конечно, в первую очередь во время кризиса необходимо налаживание надежных коммуникационных каналов, как внутренних, так и внешних. В данной ситуации одна из важнейших задач службы связей с общественностью — недопущение искажения информации как по вертикали, так и по горизонтали.

Самое опасное явление для организации, находящейся в кризисе, — слухи. Ясно, что любое неправильно понятое распоряжение может быть истолковано превратно и стать началом конца всей организации.

Что касается целевых аудиторий, то в конкретных случаях как общий перечень этих аудиторий, так и их иерархия могут существенно различаться.

В зависимости от сути кризиса, к ключевым аудиториям могут принадлежать — инвесторы или собственные сотрудники, местные жители, общественные организации, государственные органы, поставщики, дилеры и т.д. Однако во всех случаях антикризисная программа коммуникаций включает в качестве целевых аудиторий СМИ и персонал.

СМИ как ключевая аудитория в ситуации кризиса. Почему СМИ являются ключевой аудиторией общественности во время кризиса?

Во-первых, СМИ склонны искать и транслировать сенсации, неоднозначные оценки, жареные факты, слухи, сплетни — это часть их работы.

Во-вторых, для СМИ важно, кто первый обнаружит сенсационный факт, поднимет острую тему.

В-третьих, информацию СМИ транслируют быстро и охватывают широкие круги общественности, а негативные слухи быстро распространяются; именно от СМИ зависит, как будет воспринята та или иная новость. Кроме того, СМИ имеют право на разъяснения и предоставление достоверной информации базисным PR-субъектом и комментария заинтересованных организаций.

Следовательно, жизненно важной задачей в ситуации кризиса становится создание собственных информационных потоков, решающих проблемы обычно существующего негативного информационного поля.

В случае, если имеется негативная информация, нужно:

- определить каналы ее распространения и суть негативной информации,
- выяснить можно ли согласиться с этой информацией или ее частью,
- подобрать достоверную позитивную информацию о деятельности базисного PR-субъекта, его преимуществах перед конкурентами.

Необходимо включать в антикризисный информационный пакет краткую историю компании, которая содержит наиболее значимые этапы в ее развитии, наиболее яркие статистические данные и факты, биографии руководящих сотрудников компании. Это очень важно иметь под рукой в кризисной ситуации, когда необходимо быстро написать пресс-релиз или иной публичный документ, а также подготовить список наиболее вероятных вопросов и ответов для спикеров организации.

Следующий шаг — создание каналов распространения информации. Наиболее простые и удобные из них — подготовка и рассылка пресс-релиза, запись выступления руководства с комментариями, проведение пресс-конференции.

Выбор зависит от объема информации, необходимо сделать достоянием гласности, от готовности руководства к публичному выступлению и от технических возможностей базисного PR-субъекта. Любое из этих мероприятий, если оно будет проведено безотлагательно, поможет снять напряжение и разъяснить ситуацию, предложить общественности свою версию происходящего в качестве основной и наиболее достоверной. Кроме того, организация демонстрирует открытость и готовность к диалогу, что свидетельствует об уверенности в собственной позиции.

Все ключевые сообщения должны носить позитивный характер.

Передавая сообщение, следует сосредоточиться на природе кризиса, а не на его причинах, тем более на его материальных последствиях. Все СМИ должны получать одни и те же сведения, но лучше всего сделать специальные заготовки для различных кругов ответственности, в зависимости от того, кому будут адресованы сообщения.

Ответы на запросы журналистов.

Особое внимание следует уделить ответам на запросы журналистов. Если они беспрепятственно и оперативно получают от организации необходимую информацию, в их глазах вы становитесь коллегами и помощниками, они начинают вам больше доверять.

Журналистам нужно дать такие ответы, которые не послужили бы причиной недопонимания или упреков, чтобы журналисты не заподозрили, что от них что-то утаивают, чтобы в конечном счете их репортажи были бы как можно более объективными.

Отвечать надо на все вопросы и делать это быстро, лаконично. Если на какой-то из вопросов пока по тем или иным причинам нет ответа, об этом следует сказать открыто и добавить, что в данный момент идет сбор данных по затронутой проблеме и с получением конечного результата СМИ будут немедленно проинформированы.

Враждебные, негативные вопросы по возможности следует превращать в позитивные. Скажем, речь идет о вынужденном сокращении персонала на предприятии. Акцентировать внимание надо на том, что большая часть рабочих мест сохранена, но руководство делает все

возможное, чтобы сохранить все места. Тем, кого придется уволить и их семьям, будет оказана материальная помощь. Если же финансово-экономические показатели предприятия улучшатся, что создаст условия для найма новых работников, то в первоочередном порядке будут наняты бывшие сотрудники предприятия и т.п.

Для того чтобы спикеров не застали врасплох провокационные вопросы, перед выступлением необходимо небольшой тренинг с помощью известной технологии «матрица «вопрос-ответ». В нее включают самые острые и сложные вопросы, накопившиеся в адрес компании, и дают к ним взвешенные и продуманные комментарии. Познакомившись с ними накануне пресс-конференции, спикеры будут чувствовать себя уверенно и спокойно в общении с журналистами. Основным спикером лучше сделать руководителя организации, поскольку информация, полученная из уст руководителя, для журналистов самая весомая. Его дублером в ежедневных контактах со СМИ может стать пресс-секретарь или начальник антикризисного штаба. Очень полезно привлечь к сотрудничеству и независимых экспертов, которых трудно заподозрить в ангажированности: известных ученых и специалистов, общественных деятелей и политиков, представителей делового и профессионального сообщества.

Необходима организация постоянного потока новостей. Поток свежих событий гасит кризис, в то время как старая информация его подогревает.

Поэтому необходимо создавать новые информационные поводы. Особенности работы с потребителями в кризисной ситуации.

### ***3.2. Работа с потребителями и персоналом в кризисных ситуациях***

Еще одна целевая аудитория, которая, как правило, выступает в качестве ключевой во время кризиса — потребители, которые в момент кризиса не могут быть уверены в стабильности организации и качестве производимых ею товаров и услуг. В таких случаях стратегия антикризисных PR строится на разъяснительной политике. В критических

ситуациях потребители обращаются в организацию и интересуются, что происходит, надеясь услышать опровержение или подтверждение слухов, или сообщений в СМИ.

Нужно делать все, чтобы разъяснить ситуацию и успокоить потребителя.

Покупатель, оптовый или розничный, корпоративный или частное лицо, должен получить качественную, достоверную и полную информацию о предложении предприятия, заинтересоваться им и, в конечном итоге, совершить покупку. В ситуации кризиса судьба предприятия зависит именно от желания или нежелания потребителя воспользоваться предложением фирмы. Обычно для этой цели организуют специальные телефонные линии, обращения к потребителям через СМИ, но их нужно тщательно подготовить.

В частности, определить целевые группы, каналы распространения информации в целевых группах, сформулировать предложение в форме, привлекательной для целевых групп, провести тренинг персонала по работе с предложением, в том числе тренинг ведения сложных переговоров, определить последовательность действий при работе с целевыми группами.

Работа с персоналом в кризисной ситуации. Антикризисную программу осуществляет персонал организации, поэтому он является еще одной ключевой аудиторией антикризисной программы. В рамках антикризисной стратегии проводится обучение ключевого персонала предприятия и консалтинг по вопросам антикризисных PR.

С точки зрения связей с общественностью внутри организации для ситуации кризиса характерно возникновение двух проблем:

- рассогласование между профессиональным инструментарием, которым владеет персонал организации, и тем, который требуется для новой ситуации;
- неадекватность норм и правил внутриорганизационной жизни (собственно корпоративной или организационной культуры) новым условиям.

В ситуации кризиса организации зачастую помогает выжить желание и ориентированность персонала на изменения.

Типология кризисных ситуаций внутри организации представляет собой набор четырех возможных ситуаций.

*Ситуация 1.* Работники организации не хотят работать в новых условиях, но оснащены инструментально.

Ситуация характерна для многих наукоемких производств и осложняется тем, что именно в узкоспециализированных, но выполняющих очень сложную деятельность организациях обычно складываются высокосплоченные коллективы, не ориентированные на изменения.

Задача управляющего, оказавшегося в подобной ситуации, состоит в том, чтобы повысить уровень мотивации работников на изменения, поиск новых сфер деятельности. Для этого он может прибегать к провоцированию смены ценностных ориентации с помощью конфликта. Стратегия работы с персоналом в этих условиях лежит в плоскости «принуждение — конфликт — подкрепление».

*Ситуация 2.* Работники организации не хотят работать в новых условиях и недостаточно оснащены инструментально.

Персонал организации уверен, что все причины их сложного положения связаны с внешними факторами, на которые практически (по крайней мере, у них) нет возможности влиять. Оценка собственных ресурсов (кроме финансовых и материально-технических) чаще всего неадекватно завышена. Как правило, в такой организации преобладает «технократическая ориентация», отношение к ситуации как к неблагоприятной, требующей борьбы с агрессивной средой за оставшиеся ресурсы. Такая организация внутренне отторгает любую ориентированность «на клиента», любое изменение собственного поведения воспринимается как отступничество.

По отношению к руководителю сотрудники такой организации пытаются осуществить манипуляцию, то есть включить его в собственную игру, заручиться его поддержкой в борьбе с «агрессивным» окружением (сначала внешним, а потом и внутренним).

Задача руководителя в данной ситуации — противостоять манипуляциям со стороны персонала и постепенно вводить конкурентные отношения между исполнителями в качестве организационной нормы. Это позволит «перехватить» инициативу в управлении и сформировать новую управленческую команду.

*Ситуация 3.* Работники организации хотят работать в новых условиях, но недостаточно оснащены инструментально.

Такая ситуация может возникнуть в организации, в которой либо работают высокорефлексивные люди, либо есть сильный лидер, словам которого сотрудники верят и готовы пойти за ним.

Для сотрудников подобного предприятия, как правило, наиболее существенен вопрос профессиональной (специальной) компетентности руководителя — ему будут готовы подчиняться только в том случае, если он сам будет способен работать по-новому. Для руководителя подобная ситуация может стать очень благоприятной, если он сумеет организовать процесс профессионального обучения непосредственно на рабочем месте.

Для этого необходимо, чтобы и он сам, и сформированная им управленческая команда смогли работать в режиме «инструктирования» и постоянного (непрерывного) обучения.

*Ситуация 4.* Работники организации хотят работать в новых условиях и оснащены соответствующим инструментарием.

Кризис в такой организации может быть вызван не только внутренними, но и внешними (как макро-, так и микроэкономическими) причинами.

Организацию, имеющую такую кадровую ситуацию, отличают высокая степень готовности к изменениям, самоорганизованность. Для такой организации характерны внимание к ценностям и обостренное отношение к профессионализму руководителя. Причем не столько к наличию у него специальных узких знаний, сколько к его умению сформулировать образ будущего и приемлемые для персонала цели, и ценности. Работники хотят видеть своего руководителя профессионалом, к тому же наделенным и лидерскими качествами.

В условиях кризиса одним из основных факторов, так или иначе влияющих на дальнейшие события, является состояние стрессоустойчивости персонала.

Американский психолог В. Сатир выделила четыре типа коммуникаций, к которым прибегают люди, пытаясь справиться с отрицательными последствиями стресса.

Это заискивающий, обвиняющий, расчетливый и отстраненный тип коммуникаций.

Человек прибегает к этим типам коммуникаций тогда, когда в общении (в семье, в ученическом коллективе, с сотрудниками) он чувствует угрозу отвержения, неприятия. Он чувствует, что ему грозит опасность. Реагируя на эту угрозу, человек, который не хочет обнаружить собственную слабость, пытается как-то скрыть ее. Он может:

- заискивать, чтобы другой человек не сердился;
- обвинять, чтобы другой человек считал его сильным;
- рассчитывать все так, чтобы избежать угрозы;
- отстраниться настолько, чтобы игнорировать угрозу, вести себя так, будто ее (угрозы) не существует.

Вот как характеризует В. Сатир характерные для дезадаптированных личностей типы коммуникаций.

Миротворец (заискивающий тип) разговаривает в заискивающей манере, пытаясь угодить, извиняясь и никогда ни о чем не споря. Это человек-согласие, говорящий так, будто он не может ничего сделать сам.

Обвинитель постоянно ищет, кто в том или ином случае виноват. Он диктатор, хозяин, который ведет себя надменно и словно без конца упрекает: «Если бы не ты, все было бы хорошо».

Расчетливый (или «компьютер») очень корректен, рассудителен и не выражает никаких чувств. Такой человек кажется спокойным, холодным и собранным. Голос монотонный, слова в основном носят абстрактный характер. «Компьютер» употребляет максимально длинные слова, даже если и не уверен в их значении. После первых же фраз его

никто больше не слушает. Лозунг «компьютера»: «Я говорю правильные вещи, я не реагирую на окружающих, мне не до чувств».

Что бы ни делал, что бы ни говорил отстраненный — это не относится ни к тому, что он говорит, ни к нему самому. «Отстраненный» не реагирует ни на какие вопросы. Такой человек может расхаживать взад и вперед без причины, так как его внимание ни на чем не сфокусировано.

Чтобы нейтрализовать кризисное состояние персонала организации, чаще всего руководство сосредоточивается на отладке внутрикорпоративных коммуникаций:

- выпускает корпоративную газету,
- открывает сайт компании (Интернет-коммуникации),
- устраивает корпоративные мероприятия.

Можно организовать еженедельные выступления руководства перед сотрудниками.

Во время этих выступлений обсуждать вопросы будущего компании, планы развития отделов, политику в отношении персонала, проводить отчеты руководства по выполнению этих планов. Важно, чтобы персонал узнал планы компании в целом и относительно своей деятельности, узнал ожидания руководства от деятельности каждого. Следовательно, персонал получает возможность оправдывать эти ожидания, видеть результаты выполнения планов.

### ***3.3. Технологии формирования позитивного настроения в организации и нейтрализации паникеров***

Помимо постоянных внутренних PR, направленных на формирование корпоративного духа, в кризисных или предкризисных ситуациях на предприятии целесообразно проводить специальную, превентивную PR- кампанию. Заранее подготовив изменения в массовом поведении, она делает кризисы управляемыми.

Превентивные психологические меры предполагают использование технологий формирования позитивного эмоционально-смыслового контекста в организации. Выделим наиболее эффективные из них.

1. Технология «новых целей». Использование данной технологии позволит поддерживать баланс позитивных и негативных эмоций в организации. В ее основе лежит известный психологический механизм: позитивное самочувствие достигается, когда люди видят позитивную перспективу, к которой нужно стремиться.

Нужно ставить перед персоналом новые задачи, показывать новые возможности, которые дает кризис.

Необходим периодический ввод позитивной информации о потенциальных инвесторах и новых рынках сбыта, о новых технологиях и возможностях для сотрудников повысить свою квалификацию.

Информация о новых целевых установках может вводиться с использованием мнения как руководителя, так и наиболее авторитетных (референтных) в компании людей.

Ситуативное обновление целевых установок при этом не должно противоречить тем стратегическим направлениям развития, которые указаны в миссии компании.

Однако информация об обновлении целей, знакомстве с новыми возможными перспективами еще не означает их реальной постановки и использования. Антикризисная технология «новых целей» обладает коротким сроком действия. Поэтому необходимо еще одно средство управления сознанием подчиненных.

2. «Технология участия» предполагает постепенное формирование у сотрудников мотивации на участие в совместном преодолении кризиса. При этом отрицательная кризисная энергия переводится в позитивный контекст совместной поддержки и работы.

Сотрудники компании включаются в ситуацию «участия» момента активного обсуждения ряда инновационных программ как превентивной меры по преодолению кризиса. Пусть люди высказываются и выдвигают свои предложения. Руководитель должен прислушиваться к ним, замечать наиболее активных и предлагать им полномочия для

реализации своих начинаний. Дальнейшая смысловая трансформация сознания происходит в рамках делегирования ответственности и поддержки новых инициативных проектов.

3. Третья технология — «поведение лидера». В ситуации кризиса в восприятии сотрудников, как правило, ухудшается имидж руководителя как успешного лидера. Ведь именно он автоматически становится ответственным за все беды компании. Поэтому в поведении лидера должно происходить усиление властных амбиций, подчеркивание силы его Я, ответственности и компетентности.

Например, в ситуациях кризиса довольно успешно работает имиджевая технология «власть информации». Так, сведения об обладании некой важной информацией, способной привести к разрешению кризиса, усиливает ощущение надежности руководителя в глазах подчиненных. К примеру, психологическое самочувствие подчиненных улучшится, если до них дойдет информация о том, что у руководителя есть прочные связи «наверху», или появился надежный инвестор.

Аналогично работает психологический механизм усиления властного потенциала руководителя за счет технологии «власть компетенции», которая предполагает наращивание собственной компетенции руководителя и ее активную демонстрацию, связанную с преодолением кризисных явлений, — вот то, что нужно. Например, проведение на базе предприятия научно-производственной городской, региональной, отраслевой конференции. Позитивный имидж руководителя значительно укрепит, если в его выступлениях будет использовано новое, самое современное знание.

Эффективным также является обращение к прошлому позитивному опыту руководителя, когда он выступал успешным антикризисным менеджером.

В своих действиях руководитель всегда опирается на доверенных и надежных соратников и помощников — своей «команды влияния». В ситуации кризиса имидж руководителя может быть значительно усилен за счет референтности (авторитетность, способность оказывать влияние на формирование мнения).

4. Технология «референтности» предполагает более активное, а в некоторых случаях — целенаправленное использование влияния членов референтной группы и авторитетных лиц на других сотрудников.

Наиболее эффективно влияние референтных лиц в ходе неформального общения сотрудников. Как правило, это косвенные методы влияния в виде реплик, замечаний, разговоров в курилках и т. п.

5. Нейтрализация неконструктивных тенденций меньшинства — важнейшая технология антикризисных психотехнологий внутри компании. В условиях кризиса, как правило, усиливается влияние на общие настроения лиц с низкой устойчивостью к стрессам. Своей отрицательной эмоциональностью они заражают все большее количество сотрудников.

Нейтрализация паникеров — наиболее сложная задача. Для ее решения можно использовать ряд эффективных технологий.

Имиджевая нейтрализация предполагает формирование негативных имиджей: «чудаков», «эмоционально неуравновешенных», «людей со странностями» и т. п. Запуск этих имиджей сводит на нет исходящую от этих людей волну недовольства.

Технология «ролевой трансформации» предполагает временное приближение этих людей к руководителю или к его ближайшему окружению. В данном случае происходит канализация негативной энергии в русло позитивного действия по выполнению поручений и заданий.

Безусловно описанные технологии эффективны как средство снятия очагов напряжения лишь тогда, когда кризис преодолевается действительно реальными и эффективными мерами.

### ***Вопросы и контрольные задания***

1. Каковы каналы взаимодействия с целевыми аудиториями во время кризиса организации?

2. Почему СМИ называют ключевой аудиторией взаимодействия в кризисной ситуации?

3. Каковы основные задачи при работе с потребителями в ситуации кризиса?

4. Какие проблемы испытывает персонал организации в кризисной ситуации?

5. Дайте характеристику возможных четырех типов кризисных ситуаций внутри организации.

6. Какие четыре типа коммуникаций выделила американский психолог В. Сатир, к которым прибегают люди, пытаясь справиться с отрицательными последствиями стресса?

7. Каковы возможные ситуации, с которыми сталкивается персонал и топ-менеджмент организации в кризисных условиях?

8. Какие существуют технологии для налаживания оптимальной коммуникации с персоналом в кризисной ситуации?

## 4. КОММУНИКАЦИЯ В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ

### 4.1. *Управление проблемами с целью предотвращения кризисных ситуаций*

Исходя из необходимости постоянно быть готовой к возникновению критических ситуаций, организация должна проводить соответствующую упреждающую работу еще на этапе зарождения проблемы.

С этой целью американскими специалистами по паблик рилейшнз в 70-х годах был разработан и описан процесс управления проблемами.

Сам термин «управление проблемами» принадлежит Говарду Чейсу, так сформулировавшему его суть: «Управление проблемами — это способность понять, мобилизовать, координировать и подчинять все функции планирования стратегии и тактики, все мастерство паблик рилейшнз достижению единственной цели — активному участию в разработке политики по отношению к общественности, от которой зависит судьба людей и института».

Процесс управления проблемами, по его мнению, охватывает пять последовательных шагов, а именно:

- идентификацию проблем, на которые организации следует обратить особое внимание;
- анализ и определение пределов каждой проблемы с точки зрения ее воздействия на местные группы общественности;
- выявление и демонстрацию альтернативных вариантов стратегии;
- реализацию программы действий, нацеленной на распространение позиций организации и влияние на восприятие проблемы;
- оценку результатов выполнения программы с точки зрения достижения цели организации.

В развернутом виде процесс управления проблемами содержит следующие элементы:

1. Предвидение проблем. Как правило, процесс управления проблемами требует их предвидения за 1,5–3 года до возможного

перерастания в кризис. То есть это еще не планирование мер по преодолению кризиса и не планирование выхода из кризиса, а предкризисное планирование. Другими словами, управление проблемами имеет дело с явлением, которое приведет к обострению ситуации через какое-то время, поэтому его следует отличать от тех аспектов ПР-планирования, которое обычно осуществляется во время кризиса

2. Селективная идентификация проблем. Организация в состоянии одновременно заниматься разрешением лишь нескольких проблем. Поэтому, чтобы эффективно осуществлять управление проблемами, в центре внимания все время нужно держать от 5 до 10 конкретных приоритетных проблем, особенно тех, которые являются жизненно важными для организации.

3. Внимание к сильным и слабым местам. Большинство предполагаемых заранее проблем, с одной стороны, предоставляют организации шансы для своего укрепления, использования резервов, а с другой, — содержат угрозы. Например, оценивая сокращение государственного бюджета, страховая организация может наперед предвидеть, что это приведет к сокращению выплат заработной платы работающим в государственном секторе. В этом случае меньше людей будут пользоваться собственными транспортными средствами, а отсюда снизится и количество дорожно-транспортных происшествий, и необходимость соответствующих выплат по страхованию. То есть это можно было бы расценить как положительный момент для страховой организации. С другой стороны, такое сокращение означает, что теперь больше людей не смогут осуществлять страхование собственных транспортных средств. А это уже содержит элемент угрозы для оборота страховой организации, о чем ей следует знать заранее.

4. Планирование в направлении «извне вовнутрь». Внешняя среда, а не внутренняя стратегия обуславливает селекцию приоритетных проблем. Именно этим управление проблемами отличается от обычного подхода к стратегическому планированию, которое в значительной мере определяется внутренними проблемами и задачами

организации. То есть управление проблемами во многом обусловлено внешними факторами.

5. Ориентация на получение пользы. Несмотря на то, что многие люди расценивают управление проблемами как ожидание кризиса, однако настоящей его целью должна быть защита организации от воздействия внешних факторов и усиление ее деловой активности за счет нейтрализации факторов, представляющих угрозу тем преимуществам, которыми она располагает.

6. Составление графика действий. Общий процесс управления проблемами, предусматривающий идентификацию и упорядочение возникающих проблем, точно так же должен предлагать и общую политику, программы и график разрешения этих проблем. Действие — ключ к процессу эффективного управления проблемами.

7. Поддержка со стороны руководства. Поскольку отдел паблик рилейшнз бессилен что-либо сделать без доверия и уважения со стороны высшего руководства организации, постольку и процесс управления проблемами должен осуществляться при его поддержке. Без санкций основного руководителя одобрение и осуществление управления проблемами в пределах организации невозможно.

Подобно управлению процессом паблик рилейшнз в целом, реализация управления проблемами также должна начинаться с определения проблемы с помощью традиционных, как формальных, так и неформальных методов исследования. Затем должны быть тщательно оценены возможные последствия обострения проблемы, определены приоритеты.

Эту работу лучше поручить специально созданному проблемному комитету, в состав которого могут входить руководители всех структурных подразделений организации и юрисконсульты. Далее, после проведения такой аналитической работы, организации нужно сделать заявление о своей позиции по отдельным проблемам, довести до ведома общественности направления своей политики. Наконец, чтобы добиться желаемых результатов, организация должна составить план действий и реагирования на проблемы. Тут важна координация всех

видов работы — лоббистских усилий организации, выступлений руководителей, рекламы и связей с целевыми группами как внутренней, так и внешней общественности — с целью распространения информации о степени риска и способах его предотвращения и т.д.

## ***4.2. Информирование общественности о риске***

Информирование общественности о возможном риске, содержащемся в возникающих проблемах, приобретает все большее значение в процессе управления проблемами. По своей сути информирование о риске — это процесс сбора научно обоснованных данных, связанных с опасностью для здоровья людей и окружающей среды, а также доведение этих данных до сведения широкой общественности в доступной и продуманной форме.

В последнее время специалистами разработаны модели информирования о риске, основанные на общей посылке, что «перцепция (восприятие) — это реальность», то есть они базируются на концепции, которая давно уже стала составной частью методологических основ публик рилейшнз.

В самом деле, информирование о риске (процесс коммуникации по поводу риска) и публик рилейшнз как дисциплина имеют много общего. Процесс коммуникации по вопросам риска, так же, как и публик рилейшнз, имеет дело с состоянием высокоэмоционального человеческого восприятия.

В частности, когда затрагиваются экологические проблемы, им сопутствуют чувство страха, тревога, разочарование и раздражительность, пламя которых можно погасить лишь с помощью авторитетной информации о данных проблемах.

К примеру, это особенно заметно для Украины, если принять во внимание Чернобыльскую трагедию (1986 г.), информация о последствиях которой с самого начала не выдерживала никакой критики.

Становится понятно, до какой степени официальные круги безнаказанно издевались над чувствами общественности, годами удерживая ее во мраке неведения о рискованных для здоровья ситуациях. Но

можно привести лучший пример, правда, из жизни другой страны (США), где лишь одно замалчивание в 1994 году табачными компаниями новых научных данных о связи курения и онкозаболеваний вызвало невиданное возмущение всего населения. Следует помнить, что своевременное распространение выверенной информации о риске, которые несут те или иные проблемы, является важным средством снятия эмоционального напряжения, управления процессом развития проблемы.

Однако нередко случается и так, что всплеск эмоций может вызвать не только отсутствие информации, но и непонимание выводов науки об определенном существенном риске социального содержания.

Постоянное и настойчивое информирование необходимо и для повышения грамотности населения, и для снятия эмоционального напряжения. Первое и самое главное правило реагирования на осознанный общественностью риск можно было бы сформулировать так: «подходи к делу со всей ответственностью».

Американский эксперт по вопросам управления риском Уильям Адаме рекомендует придерживаться таких шагов при планировании программы информирования о риске:

- Следует признать информирование о риске составной частью более широкой программы управления риском и осознать, что вся эта программа базируется на политике, возможностях и дискуссионных вопросах.

- Необходимо подтолкнуть руководство присоединиться к системе коммуникации, научить его эффективно пользоваться средствами массовой информации.

- Важно иметь за пределами организации авторитетных экспертов, которые служили бы источником новостей для журналистов.

- Пиэрмену самому необходимо стать внутренним экспертом по определенному вопросу риска и пользоваться доверием у журналистов.

- На средства массовой информации необходимо выходить лично с солидными фактами и данными, не дожидаясь инициативы со стороны

журналистов. При этом нужно проверять достоверность своей информации.

– Необходимо анализировать восприятие организации средствами информации и группами общественности для установления уровня доверия к ней и проверки того, пользуются ли доверием ее общения.

– Необходимо понимать целевые аудитории и знать, каким образом средства информации способны помочь эффективнее общаться с ними.

Как и во всякой другой сфере публичных отношений, коммуникация по вопросам риска зависит в основном от действий организации. Как и везде, тут в итоге срабатывают дела, а не слова.

### ***4.3. Признаки кризисной ситуации и ошибки организации в условиях кризиса***

Если организация при помощи процедур управления проблемой не смогла предотвратить нежелательное развитие событий на предкризисном этапе и проблема переросла в кризис, она должна прибегнуть к новым процедурам, связанным с мерами в условиях разразившегося кризиса. Для нее наступают времена наибольшего испытания всех ее ресурсов и возможностей. От того, как организация поведет себя в условиях кризиса, будет зависеть отношение к ней в будущем. Непрофессиональные действия не только повлияют на репутацию организации, но и принесут ей значительные материальные потери или полное разорение. Поэтому в условиях кризиса очень важно действовать разумно и вместе с тем откровенно и честно сотрудничать со средствами массовой информации, своими служащими и населением в целом.

Специалисты указывают на ряд признаков, которые должна принимать во внимание организация, оказавшаяся в кризисной ситуации.

Далее приведем факторы, которые, по мысли Ф. Сейтеля, при таких обстоятельствах неизбежно дают знать о себе:

Внезапность, Разразившийся кризис, каким бы ни было его происхождение, как правило, всегда является неожиданным. Часто

пиэремены узнают о неприятностях, когда к ним обращаются представители средств информации с требованиями дать пояснения о том, какой незамедлительный шаг будет сделан организацией.

Недостаточность информации. Многие неожиданные события разворачиваются одновременно. Расползаются слухи. Со всех сторон к организации обращаются за разъяснениями. Трудно сразу постичь все, что происходит.

Эскалация событий. Кризис разрастается. Все хотят знать, что происходит на самом деле. Сделает ли организация официальное заявление? Верны ли распространяющиеся слухи? В момент, когда неудержимо распространяются слухи, трудно получить верную информацию. Организация стремится реагировать на все аккуратно, но события разворачиваются чересчур быстро.

Потеря контроля. Обычное нарастание эскалации событий неприятно тем, что слишком многое происходит одновременно. Неверная информация поступает в каналы новостей, попадая на газетные полосы и заполняя эфир. Расползание слухов слишком трудно контролировать.

Нарастание вмешательства внешних сил. Средства массовой информации, общественные организации, население в целом питаются слухами. «Заинтересованные» политические деятели, комментаторы всех рангов высказывают свою точку зрения относительно событий. Средства информации ждут реакции со стороны организации. Ответственность требует ответа. Клиенты хотят знать, что происходит.

Ментальность загнанного в угол. Понятно, что организация чувствует себя, как в осаде. Юристы подсказывают: «Все, что мы говорим, может быть использовано против нас». Лучшее, что можно сделать, это молчать. Однако есть ли смысл в таком поведении?

Паника. Когда «рушатся стены» и «крыша протекает» во многих местах, возникает ощущение паники. При таких обстоятельствах очень важно убедить руководство прибегнуть к решительным действиям и сообщить, что происходит.

Типичными ошибками, которые обычно совершают организации в условиях кризиса, по мнению американских ПР-специалистов, являются:

Колебания, порождающие у общественности впечатление о нерешительности, равнодушии, некомпетентности или отсутствии подготовки.

Затуманивание, приводящее к мысли о неискренности и бесчувственности.

Мечь, увеличивающая напряжение и нагнетающая эмоции вместо того, чтобы успокаивать общественность.

Ложь или уклонение, порождающие еще большие проблемы, поскольку ничто не может заменить правды.

Разглагольствования, поражающие раздражение своей безосновательной высокопарностью.

Конфронтация, дающая повод другим раздувать проблему и нагнетать обстановку.

Судебное оспаривание, которое неизбежно делает кризис еще более очевидным и способно привести к менее разумной развязке. (См.: Cutlip S. and others. *Effective Public Relations* — P. 367).

Если говорить в целом, то на протяжении первых наиболее критических после возникновения кризиса часов первоочередными являются два вопроса: что делать и что говорить. Смыслом деятельности должно стать не простое реагирование на развитие кризиса, а разработка стратегии его сдерживания и опережения.

Чтобы избежать дальнейшего углубления ПР-кризиса, организация должна как можно скорее оценить ситуацию, определить наиболее уязвимые места в ней, обратив особое внимание на возможную угрозу жизни людей и опасность загрязнения окружающей среды.

Причем в поле зрения должна находиться не просто проблема наблюдения за наиболее уязвимыми местами, а оценка их с точки зрения заметности и возможности привлечь к себе чрезмерное, эмоционально окрашенное внимание. Если подобных мест несколько, их следует проранжировать в зависимости от степени значимости. Очень

важно предусмотреть сценарии вероятного развития кризисных событий и заранее подготовить проекты сообщений и заявлений.

Затем организация должна приступить к практическим действиям, направленным на обуздание и преодоление кризисной ситуации.

Специалисты публичных релейшнз рекомендуют сделать следующие практические шаги:

Занять четкую, недвусмысленную позицию. В условиях кризиса организация не должна выглядеть чересчур прямолинейной. Ей следует быть достаточно гибкой, чтобы реагировать на изменения в развитии событий, но в то же время придерживаться своей принципиальной позиции и отстаивать ее.

Привлечь к активным действиям высшее руководство. Руководство обязано быть не просто втянутым в разрешение кризисных ситуаций (на практике это случается всегда), но и наглядно доказывать другим свое участие в преодолении кризиса. Руководитель не должен только сидеть в кабинете и давать распоряжения на расстоянии, ему нужно бывать в критических местах, появляться на публике.

Активизировать поддержку со стороны «третьей партии». Организация должна заручиться поддержкой своей позиции со стороны известных аналитиков, ведущих каналов информации, авторитетных независимых ученых или специалистов, а также юридических органов. Делу может помочь каждый, кто пользуется уважением и наделен большими полномочиями.

Организовать присутствие на месте событий. Руководители обязаны появляться там, где ситуация наиболее критическая. Когда в 1984 году произошел взрыв на химическом заводе компании «Юнион карбайд» в Бхопале, унесший жизни тысяч людей, глава этой компании немедленно вылетел из США в Индию на место происшествия. Его присутствие там показало, что компания глубоко скорбит по поводу трагедии. С другой стороны, когда в районе Аляски вылилась нефть из танкера компании «Еххон», последняя проиграла свою ПР-битву после того, как ее глава заявил, что у него есть более важные дела, чем лететь на Аляску.

Централизовать коммуникации. В условиях любого кризиса нужно срочно назначить человека, отвечающего за распространение информации, и сформировать команду для обеспечения его работы. Такое лицо — это ключевая фигура, уполномоченная выступать с заявлениями от имени организации.

Наладить сотрудничество со средствами массовой информации. Во время кризиса журналисты ведут себя вызывающе, становятся настырными. Они готовы опуститься до любого уровня, лишь бы получить информацию. Но это не следует переносить на конкретных работников средств коммуникации. Нужно воспринимать средства информации как своих друзей-оппонентов и разяснять им свою точку зрения относительно кризиса. Превратив их во врагов, организация только проигрывает.

Не игнорировать своих служащих. Держа сотрудников в курсе дела, можно тем самым обеспечить, насколько это возможно в условиях кризиса, нормальное функционирование организации. Служащие — ее ближайшие союзники, поэтому ни в коем случае нельзя держать их в неведении.

Смотреть на кризис широко. Руководство организации зачастую проявляет низкую активность в начале кризиса и чрезмерно реагирует на его усиление. Необходимо избегать излишнего нагнетания отдельных ситуаций. Такое поведение может слишком дорого стоить.

Заранее думать о позиционировании организации после преодоления кризиса. Нужно концентрировать внимание на сообщениях о тех шагах, которые предпримет организация для преодоления кризиса. Она должна взять вину на себя, если это необходимо. Но потом нужно быстро сконцентрировать внимание на том, что делается сейчас, а не на допущенных ошибках.

Осуществлять постоянный мониторинг и оценку протекания кризиса. Изучение общественного мнения в кризисных ситуациях должно быть всеохватывающим. Нужно держать руку на пульсе мнений ваших сотрудников, потребителей, поставщиков, инвесторов, а в случае необходимости — и широкой общественности, проверять, срабатывают ли

информационные сообщения, что срабатывает лучше, а что хуже, и вносить соответствующие коррективы.

#### ***4.4. Факторы успеха коммуникации в условиях кризиса***

Ключевой принцип коммуникации во время кризиса «не замыкаться», если случилась беда. Самым эффективным в условиях кризиса является общение, очень быстро предоставляющее откровенные и полные сведения средствам массовой информации, находящимся в эпицентре событий.

В большинстве случаев первое, что приходит в голову руководству, это: «Давайте подождем, пока прояснится ситуация». Однако молчание вызывает подозрение в том, что организация уже приняла какое-то решение. Это раздражает средства информации, и проблема еще более нагнетается.

Но, с другой стороны, еще большее зло — неопытные информаторы и комментаторы, нервно высказывающие догадки или пользующиеся слишком эмоциональным языком.

Большинство профессионалов-пиэрменов убеждены, что первейшим правилом коммуникации в ходе кризиса должно быть: скажи все и скажи это незамедлительно!

Когда информация предоставляется быстро, она, как правило, останавливает расползание слухов и успокаивает нервы общественности.

Что касается целей овладения кризисом, то тут нет ничего сложного:

- нужно немедленно положить конец кризису;
- свести к минимуму убытки;
- восстановить доверие к себе.

Одним из важных условий овладения кризисной ситуацией становится планирование. Наибольший вред планированию готовности к

кризису наносит бытующее легкомысленное мнение, что этого, якобы, «не может быть».

Именно так случилось с НАСА, попавшим в сложную ситуацию вследствие трагедии американского космического корабля «Челенджер» в 1986 году. Гигантское и мощное Национальное агентство по космическим исследованиям оказалось фактически беспомощным перед лицом катастрофы.

Еще большая неподготовленность наблюдалась во время Чернобыльской трагедии. Не только на этой АЭС не существовало плана действий на случай аварии подобного масштаба, но и вся отрасль атомной энергетики, а следом за нею и высшие эшелоны власти и политические круги бывшего СССР оказались, с точки зрения заблаговременного планирования сценариев разрешения как техногенных катастроф, так и крупномасштабных ПР-кризисов, абсолютно неподготовленными и растерянными.

Но самым большим злом, совершенным властными структурами того времени, было длительное замалчивание самого факта трагедии, разразившейся 26 апреля 1986 года.

Впервые мир официально узнал об аварии глобального масштаба на Чернобыльской АЭС только 28 апреля 1986 года из короткого сообщения ТАСС, прозвучавшего в программе «Время» спустя 68 часов после того, как произошла трагедия. Правда, первое короткое объявление по припятской радиотрансляционной сети о сборе и временной эвакуации жителей города было передано на 36-м часу после аварии на четвертом энергоблоке, хотя на тот момент о резком повышении уровня радиации уже было известно в ряде стран Западной Европы.

27 апреля, в воскресенье, в 22 часа контрольная аппаратура на территории Швеции начала фиксировать повышение уровня радиации. Под подозрение первым попал завод, расположенный на востоке страны, в Форсмарке, где на следующее утро в 8 часов был отмечен очень высокий всплеск радиоактивности. Через полчаса в этом районе Швеции была объявлена тревога и начата эвакуация рабочих завода,

которые в самом деле допускали мысль, что где-то на их предприятии произошла утечка радиоактивных веществ.

В ходе четырехчасовой эвакуации о тревоге было сообщено Наблюдательному совету Швеции по вопросам ядерной энергетики, который еще через 4 часа направил информацию в Шведское агентство новостей. Спустя два часа после этого официальный представитель правительства Швеции сообщил репортеру агентства Ассошиэйтед Пресс, что источник радиоактивности расположен не на заводе в Форсмарке, а восточнее Швеции и Финляндии, добавив: «Вы понимаете, что я имею в виду». Через 10 минут министр энергетики Швеции созвала пресс-конференцию, на которой подтвердила, что источник радиоактивности находится где-то далеко на востоке и что вопрос, где именно этот источник, уточняется в стране, расположенной в данном направлении. В Швеции по местному времени было 18 часов 28 апреля. С момента обнаружения повышения уровня радиоактивности на территории Швеции прошло 26 часов. Через три часа после пресс-конференции, в 21 час по московскому времени, СССР сделал первое официальное сообщение о месте аварии, назвав Чернобыльскую катастрофу «бедой».

Даже такое краткое изложение хода событий, связанных с Чернобыльской катастрофой, показывает, насколько низкой тут была культура публичных рилейшнз в кризисных ситуациях. Но в действительности причина была куда более драматичной. Эта катастрофа во многих ее аспектах обнажила закрытый характер и вообще глубочайший кризис существующей политической системы, которая в скором времени потерпела полнейший крах.

Пиэремены-профессионалы доказывают, что как только разражается кризис, организация должна всесторонне оценить свои каналы коммуникации, особенно с точки зрения удовлетворения запросов средств массовой информации. С этой целью ей стоит поставить перед собой следующие вопросы:

Какова польза от сотрудничества со СМИ? Если интервью абсолютно бесполезно для организации, тогда не нужно давать его вообще.

Каков риск? Ответ зависит от того, какие отношения сложились со СМИ, кто берет интервью, сколько есть времени на подготовку к нему, какова мера юридической ответственности, какие убытки понесет организация, если то, что нужно было сказать, станет известно и без интервью.

Существует ли возможность донести сообщение? Позволит ли данный информационный канал четко донести содержание сообщения организации до сведения общественности?

Стоит ли данная аудитория таких усилий? Часто конкретный телеканал или какая-либо газета, распространяющие сообщения, могут оказаться далекими от того сегмента общественности, который интересуется организацией.

Как отреагирует руководство? Важным фактором при оценке необходимости выхода на аудиторию является вероятная реакция на это руководства. Рано или поздно, все равно ему придется давать объяснения по поводу тех или иных рекомендаций и действий.

Позволяют ли официальные полномочия удовлетворить общественный запрос? Иногда дело заключается именно в этом, хотя юрисконсульты компании зачастую не соглашаются с этим.

Есть ли лучший путь? Это принципиальный вопрос. Если есть возможность избежать интервью неконтролируемому средству информации, не следует его давать. Хотя выход на нужную общественность с помощью прессы часто является самым лучшим средством коммуникации в условиях кризиса.

В итоге процесс коммуникации в условиях кризиса зависит от жесткой оценки риска и полезности обнародования информации.

Эффективность общения также зависит от того, в какой мере учитываются рекомендации высокопрофессиональных и опытных пиэrmенов. Вызов, бросаемый кризисами, требует индивидуального подхода, внимания к особенностям обостряющихся в этой ситуации проблем. Никто не может дать гарантии, какие именно действия помогут организации успешно выйти из кризиса. Но одно бесспорно.

Профессионализм пиэремена испытывается тем, насколько он способен, подобно лощману, провести организацию сквозь кризис, минуя мели.

Успех коммуникации в условиях кризиса обусловлен тремя ключевыми факторами, а именно:

- наличием плана коммуникации как составной части общего плана преодоления кризиса;
- формированием специальной команды по борьбе с кризисом, если таковой возникнет;
- использованием одного человека, выполняющего функцию пресс-секретаря на протяжении всего кризиса.

Разрабатывая план коммуникации, необходимо помнить, что сотрудники организации непременно будут обсуждать с соседями и случайными знакомыми вопросы кризиса, независимо от того, уполномочены они это делать или нет.

Поэтому план коммуникационных усилий должен предусматривать значительный объем информирования как внутренней, так и внешней общественности организации.

При этом важно разработать определенную схему такого информирования, включая использование меморандумов, информационных листков, прессы, радио и телевидения, телефонной связи и др.

Должны быть назначены надежные люди из числа сотрудников организации для участия в разработке плана коммуникации, выработки системы проверки заявлений и других документов, прежде чем они будут обнародованы.

Что касается информационных материалов и других сообщений, важно, чтобы их централизованно готовила специальная команда людей, назначенных руководством организации.

Активную помощь им должны оказывать работники юридической службы или советники, которых можно пригласить из других профильных учреждений.

Группа сотрудников, отвечающая за вопросы коммуникации, на время кризиса должна быть освобождена от своей основной работы. Если этого не сделать, то эти сотрудники будут поглощены ходом кризисных событий и не смогут руководить общей ситуацией.

Отдельные служащие, назначенные в состав борющейся с кризисом команды, обязаны взвалить на себя всю тяжесть работы по накоплению, изучению и систематизации фактического материала, отслеживанию противоречивых данных, контролю и подаче информационных сообщений другим работникам группы, отвечающим непосредственно за их распространение, а также специальному лицу (пресс-секретарю), выступающему от имени организации.

Следует также назначить отдельного человека, который оценивал бы влияние кризисной ситуации на различные группы общественности, вел мониторинг того, какое воздействие оказывают на них информационные сообщения.

В ситуации кризиса, как правило, возникают противоречия между советами, даваемыми руководством юристами, с одной стороны, и работниками службы публичных отношений, с другой.

Не секрет, что советники по юридическим вопросам более склонны «не давать никаких комментариев», а работники ПР-служб настаивают на «гласности».

При этом и те, и другие оправдывают свои подходы, ссылаясь на то, что происходит в процессе развития событий. Скажем, юрисконсульты исходят из того, что оппозиционные силы цепляются буквально за каждое слово, поэтому нужно говорить как можно меньше. И в этом их можно понять, поскольку гласность в самом деле создает много дополнительных проблем юристам, по-своему стремящимся защитить организацию.

Но в то же время, не следует забывать, что открытость организации в условиях кризиса тоже благотворно влияет на общественное мнение.

Необходимо помнить: если кризисная ситуация будет рассматриваться в судебном порядке, скажем, судом присяжных или на уровне

Верховного суда, процесс этот будет сопровождаться определенным климатом общественного мнения. Хорошо, если этот климат будет в пользу организации.

Еще одно соображение относительно преимуществ гласности: у любой организации, оказавшейся в кризисной ситуации, выбор всегда очень простой. Либо она сама сообщит, что случилось, либо это сделают ее конкуренты. Лучше, если это сделает она сама.

Роберт Делиншнейдер, бывший президент одной из крупнейших в США фирм паблик рилейшнз «Хилл энд Ноултон», говорил, что «организация, у которой возник кризис, должна выйти на публику не позже, чем через три — шесть часов после того, как об этом будет сообщено по каналам новостей. В противном случае можно считать, что она уже мертва».

После разработки плана реагирования на кризис, информирования внутренней и внешней общественности о состоянии организации и создания специальной команды следующим очень важным шагом, направленным на выход из кризиса, является назначение пресс-секретаря, пользующегося абсолютным доверием.

Авторитеты по паблик рилейшнз подчеркивают, что правильный выбор данного лица — важнейшая составляющая преодоления кризиса, поскольку этот человек задает тон его укрощения. Роль пресс-секретаря может взять на себя директор организации, но это не всегда оправданно.

Например, не следует забывать, что директор отвечает еще и за принятие ключевых технических решений по преодолению кризиса. Но, как бы там ни было, тот, кого уполномочивают быть пресс-секретарем, должен быть известен и пользоваться авторитетом и доверием, восприниматься как лицо, владеющее самой свежей информацией обо всем происходящем.

Он должен знать все аспекты кризиса, понимать их значение и вероятные последствия, а также пользоваться исключительными полномочиями и ответственностью выступать от имени организации.

Пресс-секретаря нужно подбирать в зависимости от содержания и масштабов кризиса. Скажем, если разражается скандал морально-этического плана, им может быть человек, пользующийся безупречной репутацией в этом отношении. Если в той же организации разразился кризис производственно-технического характера, пресс-секретарем может быть кто-либо из ведущих специалистов по данному кругу вопросов. Но каждый пресс-секретарь должен быть заранее обучен тому, как сотрудничать со средствами массовой информации.

Как правило, пресс-секретарь должен входить в состав общей команды по преодолению кризиса и выполнять функции ключевого лица, контактирующего со всеми средствами информации.

В случаях, когда возникает необходимость заменить одного пресс-секретаря другим (это может произойти в связи с болезнью человека) или когда необходимо дополнительно назначить еще одного (например, под давлением стремительного развития событий), нужно убедиться в том, что эта замена равноценна или что оба пресс-секретаря сообщают идентичную информацию. Расхождение в информации допустимо лишь в тех случаях, когда один из них информирует исключительно сотрудников своей организации. Но такое расхождение может заключаться только лишь в акцентах, касающихся внутренних дел организации, функциональных обязанностей ее персонала или чрезвычайных проблем, возникающих у служащих.

При этом заметим, что, если возникает потребность назначить отдельного пресс-секретаря для информирования внутренней ответственности, это должен быть человек, пользующийся большим доверием именно у сотрудников организации.

Что касается пресс-секретаря, информирующего внешнюю общественность, то им должен быть уважаемый человек, пользующийся заслуженной репутацией как среди внутренней, так и внешней общественности. В противном случае доверие к информации организации будет неодинаковым, начнут возникать слухи, что повредит ее репутации и преодолению кризиса.

Помимо этих трех ключевых организационных факторов, большое значение имеют и другие. Как подчеркивалось ранее, важным фактором успешной коммуникации выступают служащие организации.

Нетрудно догадаться, что именно служащие находятся на переднем крае коммуникации, особенно в условиях кризиса. В момент контактов с внешней общественностью они воспринимаются как представители организации, мнение которых заслуживает особого доверия. Если задуматься над этим обстоятельством в более широком контексте, станет ясно, что люди, с которыми общаются служащие за пределами организации, по сути являются либо представителями всех других приоритетных групп общественности, — от работников средств информации до потребителей, от клиентов до поставщиков, от которых зависит выход организации из кризиса, — либо, в свою очередь, имеют контакты с ними. В зависимости от того, что говорят служащие, как они отвечают на вопросы, как ведут себя, формируется восприятие организации, оказавшейся в состоянии кризиса.

К сожалению, руководство организаций в условиях кризиса обращает мало внимания на служащих именно с этой точки зрения. Это свидетельство не только неуважения к собственным сотрудникам, но и проявление слабости позиций организации.

На протяжении кризиса служащие организации находятся в состоянии депрессии. Их волнует прежде всего собственная судьба, а уже потом организация. Они всецело становятся заложниками внутренних каналов распространения слухов и сообщений, распространяемых вне официальных источников информации.

В таких обстоятельствах чрезвычайно важно, чтобы служащие получали информацию от своего руководства и никогда не оказывались в ситуации, когда о значительных событиях в своей организации они сначала узнают из общих средств массовой информации.

Руководство должно понимать, что именно собственные служащие могут явиться ключевым фактором способности организации выжить в условиях кризиса и преодолеть его последствия.

Следующим важным фактором налаживания успешной коммуникации является линия поведения руководства организации в условиях кризиса.

Пиэремны должны заблаговременно предусмотреть коммуникационный климат в зависимости от того, как поведет себя руководство в случае, если на организацию обрушится беда. Американский специалист по вопросам преодоления кризисных ситуаций Боб Карелл, например, приводит несколько ситуативных элементов, способных объективно усложнить линию поведения руководства в условиях кризиса:

1. В момент, когда разразился кризис, не всегда легко определить его масштабы.

2. Не всегда просто установить, кто персонально и какие группы общественности оказались под ударом кризиса.

3. Не всегда легко выяснить, что конкретно вызвало кризис. Иногда его причины вообще остаются не до конца понятными.

4. Общественность, которую непосредственно затрагивает кризис, всегда чувствует себя травмированной.

5. Группы общественности, особенно те, на которые непосредственно влияет кризис, ожидают точной и необходимой именно им информации, причем это ожидание временами принимает гипертрофированные формы.

6. Решение о распространении информации приходится принимать в условиях сильного стресса.

7. Раз возникла кризисная ситуация, доверие к руководству организации значительно падает у тех групп общественности, на которые непосредственно или опосредованно влияет кризис.

8. Кризис вызывает усиление эмоционального фактора поведения каждого, кого он затрагивает. (См.: This is PR.-P. 584.)

Как и большинство специалистов по публичным реляциям, Боб Карелл подчеркивает, что поведение руководства в условиях кризиса во многом определяется тем, какого стиля поведения («закрытого» или «открытого») оно придерживается.

Заметим, что такой элемент, как стиль поведения, формируется на основе общего концептуального понимания «корпоративной культуры», существенным образом обуславливающей линию реагирования руководства на запросы внутренних и внешних групп общественности.

Помимо приведенных выше ключевых и других существенных факторов, воздействующих на коммуникацию преимущественно с приоритетными группами общественности в условиях кризиса, стоит обратить внимание еще на некоторые типичные элементы, — константы кризиса, — когда речь идет о восприятии (оценке) последнего людьми, непосредственно не подпадающими под его влияние.

Часто руководство организации склонно уделять недостаточное внимание установлению коммуникации именно с такой «периферийной» общественностью. Назовем самые существенные из этих констант.

Во-первых, люди главным образом узнают о кризисе из каналов межличностной коммуникации. Особенно часто это происходит в тех случаях, когда кризисная ситуация в географическом отношении возникла где-то поблизости или же если существует некая взаимосвязь между эпицентром кризиса и быстрым распространением информации каналами межличностного общения. (Например, произошел взрыв на заводе, расположенном недалеко от населенного пункта, и работники завода могут разнести эту новость среди его жителей раньше, чем это способны сделать средства массовой информации).

Во-вторых, люди склонны интерпретировать серьезность кризиса с точки зрения персонального риска, риска для жизни, что является для них самым важным. Такое восприятие может базироваться скорее на субъективных, чем объективных факторах. Вот почему восприятие риска «периферийной» общественностью и официальными кругами, руководством организации иногда существенно различается.

В-третьих, государственные источники информации воспринимаются как наиболее авторитетные.

В-четвертых, общий объем сообщений о кризисе в средствах массовой информации служит для широкой общественности показателем его серьезности.

В-пятых, наличие информации о кризисе в общедоступных средствах коммуникации сокращает расползание слухов и способствует точности оценки ситуации широкими кругами общественности.

Руководство организации, где возник кризис, полностью отвечая за его преодоление, должно помнить, что в кризисную ситуацию втягиваются многие другие учреждения, юридические и физические лица. Это особенно важно с точки зрения имиджа организации, который в данном случае зависит не только от того, насколько эффективно и успешно она преодолевает кризисную ситуацию, но и от того, насколько своевременно и профессионально она сообщает об этом другим. Организация, не способная совладать с кризисом или делающая это неумело, утрачивает доверие к себе.

#### ***4.5. Борьба со слухами в период кризиса и стратегии борьбы с ними***

Оценка масштабности кризиса зависит от размеров фактически причиненного ущерба или опасности убытков, которые она может понести через какое-то время в будущем.

Оценки, не основывающиеся на достоверных данных о причиненных потерях, целиком зависят от контактов, и даже люди, понесшие ущерб вследствие кризиса, в своих суждениях об этом полагаются, как правило, на разнообразные каналы коммуникации.

Исходя из факта, что информированность множества людей в значительной степени зависит от средств массовой информации, специалисты, пытающиеся преодолеть кризис, должны своевременно представлять средствам информации как можно более точную информацию. Это особенно важно с точки зрения необходимости борьбы со слухами, нагнетающими кризисную ситуацию, отрицательно влияющими на имидж организации и доверие к ней.

Слухи, разного рода домыслы возникают в основном тогда, когда не хватает фактов.

Поскольку слухи вызываются беспокойностью, их самыми распространенными темами становятся возбуждающие эмоции проблемы, связанные с опасностью для жизни или угрозой благосостоянию людей.

Как считает американский специалист по вопросам коммуникации в условиях кризиса Уолтер Джон, чаще всего распространению слухов способствуют следующие обстоятельства:

Отсутствие аутентичности между информацией из официальных источников и каналов массовой коммуникации.

Неполнота в аутентичности содержания информации.

Возникновение сомнений вследствие распространения неправдивой информации.

Отсутствие удовлетворения, требуемого человеческим «эго» (удовлетворения от обладания информацией «для служебного пользования»).

Длительная задержка в принятии решений, которая случается в связи с важностью рассматриваемого вопроса.

Появление у персонала организации чувства, что он не может контролировать ситуацию или позаботиться о своей судьбе.

Наличие серьезных организационных проблем.

Чрезмерность организационного конфликта и межличностных антагонизмов.

Далее он предлагает следующую стратегию, к которой можно прибегнуть в борьбе со слухами:

1. Прежде чем приступить к планированию и какому-либо корректирующему действию, проанализировать масштабы распространения, серьезность причин и влияние слухов.

2. Проанализировать конкретные причины, мотивы и источники распространения слухов.

3. Поговорить с людьми, на которых подействовали слухи или которые понесли убытки вследствие их распространения, добиться

взаимопонимания с ними, высказать свою обеспокоенность по поводу распространения слухов и готовность активно бороться с ними.

4. Без промедления (и масштабно, если это необходимо) предоставить полную и аутентичную информацию по поводу конкретного дела

5. Пресечь ложные слухи с помощью контрслухов, поручив это надежным коллегам или доверенным лицам.

6. Собрать вместе официальных и неформальных лидеров, тех, кто формирует общественное мнение, и других влиятельных людей, чтобы обсудить и прояснить ситуацию, заручиться их поддержкой.

7. Распространяя правду, избегать ссылок на слухи. Нет необходимости самому повторять слухи до тех пор, пока они не приобрели огромных масштабов. Если же это произошло, нужно идти к людям и публично изобличать тех, кто распространяет слухи.

8. Провести собрание с ответственными лицами и другими влиятельными людьми на местном уровне, чтобы в случае необходимости опровергнуть слухи.

Конечно, если слухи уже начали «гулять» по миру, они распространяются чрезвычайно быстро и остановить их не так легко.

Самый эффективный путь борьбы с ними — это предупреждение ситуаций, их порождающих.

Главное заключается в том, чтобы быстро и точно оповещать людей и придерживаться принципа постоянной двусторонней коммуникации. А если слухи все-таки начали распространяться, нужно противодействовать им немедленно с тем, чтобы контролировать их.

Как мы уже упоминали, кризисы разрастаются во многом благодаря слухам. Со слухами очень трудно бороться, так как они всегда больше похожи на правду, чем настоящая истина. Автора слухов не «достать» никогда. Наказать его невозможно, поэтому всё, что компания может предпринять, это как можно быстрее ответить на слух и приготовиться потратить на его опровержение некоторую сумму. Слухи обычно бывают внутренними или внешними. Однако эти потоки взаимопротекающи.

Внешние слухи могут отразиться на деятельности сотрудников организации и наоборот. Есть масса примеров, когда компания терпела огромные убытки из-за распространения ложных слухов: так, все знают, что мультипликационные фильмы компании Walt Disney насыщены различной символикой. В середине 1990-х годов компанию Walt Disney обвинили в использовании неприличных посланий публике, действующих на её подсознание. В частности, в фильме «Аладдин» главный герой якобы произносил такие слова: «Дети, будьте хорошими и снимите одежду». Подобные обвинения звучали и в адрес мультфильмов «Король — Лев», где пыль якобы обозначала секс, и «Русалочка». Слухи распространились по населению с угрожающей быстротой, в результате чего родители стали высказывать негодующие мнения в адрес компании, а сами видеокассеты с её продукцией — выкидывать. Дело усугубилось тем, что по ТВ показали подозрительные фрагменты этих мультфильмов в замедленном действии, но это ещё больше запутало дело.

Поскольку слухи вот уже несколько десятков лет являются оружием массовой коммуникации, то исследователи создали несколько их классификаций и типологий. С точки зрения информации, содержащейся в слухах, все слухи делят на 4 типа:

- абсолютно недостоверные;
- просто недостоверные;
- достоверные;
- близкие к действительности.

С точки зрения эмоциональных характеристик выделяют 3 типа слухов:

1. Слух-желание. Это то, чего аудитория долго ждёт. Например, во время военных кампаний такие слухи характерны для каждой из воюющих сторон, которая надеется, что её завоевания более обширны, чем оно есть на самом деле. Слухи-желания характерны для социально-политической сферы и «запускаются» самим правительством с целью переклечения внимания общества на какую-либо проблему. Такие слухи

обычно связаны с двумя взаимоисключающими тенденциями (процессами). С одной стороны, они поддерживают общество в стабильном эмоциональном тоне, сглаживают деморализующие настроения, а с другой — наоборот, быстро вызывают деструктивные настроения у населения, т.к. никогда не оправдывают его ожидания.

2. Слух-пугало. Сюжеты подобных слухов варьируются от просто пессимистических до явно панических. Такие слухи связаны с одними и теми же ситуациями и используются в зависимости от исторических особенностей развития конкретной страны. Скажем, в России люди больше всего боятся повышения цен, возможности исчезновения какого-либо товара, а также объявления новой войны. На Востоке и в Африке, где типичной является ситуация голода, население боится слухов о неурожае. Во Франции, где в 1980-е годы, да и в настоящее время, свирепствует безработица, население боится правительственных катаклизмов в данной сфере и т.д.

3. Агрессивный слух. Он сам несёт в себе агрессивный настрой и призывает население к ответным агрессивным действиям. Например, «чеченцы устроили террористические взрывы в Москве», «полиция и белое население Парижа притесняют права граждан с востока» и др.

4. Нелепые слухи. Они могут быть и пугающими, и желаемыми, и агрессивными, но обязательно несут в себе какую-то несуразицу. Особенно часто такие слухи возникают в кризисные, переходные для общества времена. Когда рушится вся привычная людям система ценностей. Например, во времена катаклизмов в России народ пугают Апокалипсисом, пришествием судного дня и т.д.

В процессе своего функционирования слухи проходят ряд изменений, и эти изменения происходят в трёх основных направлениях: «сглаживаются», «заостряются» отдельные компоненты слуха или возникает адаптация слуха в связи с особенностями данной конкретной аудитории.

1. «Сглаживание» слуха проявляется в том, что постепенно незначимые, с точки зрения аудитории, детали слуха постепенно исчезают, и остаётся основной смысл, который сводится к агрессии («наших

бьют»), желанию («наконец-то Чубайса замочили») или страху («на нас (нашу страну) напали»).

2. «Заострение» проявляется в расширении масштабов тех деталей, которые кажутся аудитории значимыми («наконец-то мы перебрали Америку по показателям ВВП). Иногда т.о. в слухах увеличивается число жертв при катастрофах или сам нравственный масштаб катастрофы («погибшая в аварии принцесса Диана ждала ребёнка»). Вообще сглаживание или заострение каких-то аспектов слухов зависит от национальных особенностей и стереотипов аудитории. Например, когда в России стали присваивать людям личный идентификационный номер налогоплательщика, то в связи с этим стали активно распространяться слухи о том, что таким путём может быть выявлен сатана, номер которого при сложении образует 666 и т.д.

3. «Адаптация» слуха предполагает его видение и восприятие сквозь призму личностных предпочтений. Например, слух о росте цен на предметы первой необходимости может быть истолкован по-разному в зависимости от того, кто для себя что считает наиболее приоритетным. Например, русского человека пугает мысль о подорожании хлеба. Люди, пережившие Ленинградскую блокаду, до сих пор или имеют комплекс несытости, когда ощущают себя постоянно голодными, либо запасаются продуктами в таком количестве, что это нецелесообразно. Представитель восточной нации, находящейся в стадии кочевья и развития, считает наиболее ценным капиталом верблюда, и повышение цены на верблюда будет означать для него большие проблемы. В дореволюционной России для крестьян кормилицей была лошадь и корова. Если они по какой-то причине погибали, а средств на покупку новой скотины не было, то семья могла не пережить зиму. Для представителей США сейчас, наоборот, самое главное — автомобиль. Без него бывает проблемно добраться на работу, особенно, если человек живёт в пригороде (по опыту подруги).

Стратегии борьбы со слухами

1. Наиболее эффективная стратегия борьбы со слухами следующая: в противовес озвученному создаётся нужный слух и запускается в

массы с помощью надёжных профессионалов. Например, до сих пор, уже спустя много лет в СМИ по-прежнему обсуждается возможность масштабного обмана — невысадки американцев на Луну. Понятно, что и все варианты этого события — это всего лишь слухи, которые тем не менее, находят своих сторонников по всему миру.

В то же время, если слух ещё не получил широкого распространения, то ссылаться а него не стоит, чтобы самому не способствовать его дальнейшему распространению.

2. Другая эффективная стратегия (применяется для не очень масштабных кампаний) — это просто гордое молчание в ответ на слухи. Тогда слухи некоторое время «бродят» в обществе, а потом затихают. Эта стратегия применима к непрямо финансовым организациям (шоуменам, эстрадным исполнителям). Также слух можно подтвердить, тогда он перестанет быть слухом, а вы «возьмёте его управление в свои руки». Однако формулировка «без комментариев», как показывает практика, неприемлема. Лучше показывать вид, что ты вообще ни о каких слухах не знаешь или гордо «мерить взглядом» тех людей. Кто просят прокомментировать вас ту или иную информацию.

Основная стратегия поведения во время кризиса — это сохранение публичного абсолютного спокойствия. Внешнее спокойствие успокаивает людей, они начинают верить в то, что реальной опасности не существует и быстрее успокаиваются. Именно поэтому для ликвидации всех кризисов используются публичные фигуры, которые способны «успокоить нацию». В случае с нашей страной это наилучшая из возможных кандидатур — бывший руководитель МЧС Сергей Шойгу (на случай стихийных неуправляемых кризисов).

Мы рассмотрели случаи, когда кризисы угрожают спокойствию обществу, и с ними надо бороться. Но кризисы ещё и используются людьми в качестве привлечения внимания к собственной персоне (для зарабатывания денег). Тогда подготовка кризиса — это PR-стратегия, которая служит целям позиционирования. Пример: В день рождества 1996 г. в маленьком городке Боулдер (штат Колорадо) была убита шестилетняя девочка Джон Бенет Рамзи, дочь одной богатой пары.

Полицейские не нашли следов взлома и пришли к выводу, что убийца был другом или даже членом семьи. Соответственно, родители и брат девочки стали главными подозреваемыми. Эта история стала освещаться во всех скандальных шоу страны. Во всех бульварных программах. Но родители девочки ответили на этот «чёрный PR» ещё более мощным PR-ом. Они наняли двух дорогих адвокатов для каждого из членов семьи, кроме того, наняли фирму, занимающуюся PR-ом в вопросах управления кризисами (кстати, ею руководил бывший помощник (консультант) Рональда Рейгана), затем они выступили на национальном ТВ (CNN) с публичным отрицанием своей вины, открыли свой собственный Интернет-сайт, в котором также содержалась информация об их невиновности. Наконец, в 1999 г. семья подала в суд на газету The National Star «за клевету» на их сына Берка, которого газета назвала главным подозреваемым в деле убийства девочки. В 2000 г. семья издала книгу о своей дочери и ещё раз обошла все телешоу, чтобы публично заявить о своей невиновности.

Следовательно, нет сомнений в том, что, в зависимости от ситуации, кризисы и слухи могут быть и жизненными условиями, в которых приходится работать PR-специалистам, и одновременно стратегиями PR-деятельности.

Однако слухи не всегда можно пресечь полностью. Нередки случаи, когда организации вынуждены уступать. Примером этого может послужить случай, не так давно произошедший с известной американской компанией «Проктер энд Гэмбл». Эта мощная корпорация традиционно использовала фабричную марку в виде круга, на котором изображено лицо человека, выступающее из серпа луны, и тринадцать звездочек, разбросанных по темному фону. Такая эмблема еще где-то в конце 70-х годов вызвала распространение слухов, что компания частично пользуется знаком сатаны. Пик нарастания слуха пришелся на лето 1982 года, когда компания на протяжении одного месяца получила 15 тыс. телефонных жалоб от потребителей. Слух был опровергнут в том же году по телевидению ведущим американским евангелистом и обозревателем Абигель Ван Барен. Это же опровержение в 1984 году

повторила ее сестра, известный обозреватель Энн Ландерз. Но наибольшее беспокойство у компании, годовой оборот которой составляет 13 млрд. долларов, вызвали листовки, которые в скором времени продолжили распространение слуха, но на этот раз с призывами к «праведным христианам» не покупать продукцию «Проктер энд Гэмбл».

В это же время данная корпорация, расположенная в Цинциннати, организовала кампанию рассылки писем по определенным адресам, убеждая потребителей в беспочвенности распространяемой выдумки. Руководство готово было даже привлечь к судебной ответственности каждого, кого можно было заподозрить в инициировании слухов. Многие люди, поверившие такой сплетне, изменили свое мнение, но наряду с ними многие продолжали считать, что «наверное в этом что-то есть». Попытки обнаружить того, кто распространял слухи, «смеялся над компанией», не принесли результатов, хотя к поискам были привлечены даже сотрудники ФБР.

Корпорации «Проктер энд Гэмбл» стало не до шуток. В конце концов она была вынуждена уступить и снять со своей продукции традиционную заводскую эмблему, оставив ее только для использования в качестве логотипа на бланках и документах.

Как видим, слухи сами по себе могут привести к кризисной ситуации. Поэтому к ним всегда следует относиться объективно, пытаясь установить масштабы распространения и ущерб, который они могут причинить организации.

Внимательное изучение динамики распространения слухов, мотивирующих их факторов нередко способствует борьбе с кризисом и помогает преодолеть его негативные последствия.

Завершение кризиса выдвигает перед специалистами по паблик рилейшнз новые задачи.

Во-первых, организация должна всесторонне проанализировать и оценить свою деятельность в кризисных обстоятельствах, сделав соответствующие выводы. Пиэрменам следует оценить план, разработанный на случай кризиса, деятельность людей, процедуры и другие

аспекты усилий организации, к которым она прибегала на всех этапах развертывания и протекания кризиса.

Во-вторых, исключительного внимания заслуживает установление действительных причин, вызвавших кризис, и их устранение.

Ведь без решения этого вопроса кризис может снова повториться. Чрезвычайно важно понять роль слухов в нагнетании кризиса, подрезать крылья этим слухам и спекуляциям вокруг них. Кризис нередко может долго тлеть именно из-за того, что все еще сохраняются основания для слухов. Они могут опять произвольно разгореться, как только пресса вспомнит о них через какое-то время, скажем, при подготовке мероприятий в связи с годовщиной каких-либо событий. Все это может снова и снова отрицательно влиять на репутацию и имидж организации.

В-третьих, следует определить, какую стратегию и тактику работы нужно развивать в дальнейшем, чтобы быть готовыми к возможному возникновению подобного кризиса или близкого к уже пережитому. Собственный опыт преодоления кризиса, пусть очень болезненный, тем не менее учит лучше, чем самые идеальные теоретические выкладки сценариев возможного развития событий. Кризис всегда является суровой проверкой стратегии и тактики деятельности организации. Пиэргмены обязаны вынести глубокие уроки из минувшего кризиса.

В-четвертых, необходимо выяснить, почему не сработал или сработал неполностью имевшийся у организации план на случай кризиса. Тут, по обыкновению, всегда присутствует одно из двух: либо план был несовершенным, либо он плохо выполнялся.

### ***Вопросы и контрольные задания***

1. Определите сущность термина «управление проблемами» по Говарду Чейсу.
2. Дайте характеристику алгоритма процесса управления проблемами.
3. Определите сущность термина «информирование о риске».

4. Каких шагов следует придерживаться при планировании программы информирования о риске (по Уильяму Адаме)?
5. Покажите признаки, которые должна принимать во внимание организация, оказавшаяся в кризисной ситуации.
6. Какие типичные ошибки, по мнению американских PR-специалистов, обычно совершают организации в условиях кризиса?
7. Перечислите практические действия, направленные на обуздание и преодоление кризисной ситуации в организации.
8. Каковы цели организации по овладению кризисом?
9. Назовите ключевые факторы успеха коммуникации в условиях кризиса.
10. Какие требования предъявляются к пресс-секретарю по информированию общественности в период кризиса организации?
11. Какие обстоятельства чаще всего способствуют распространению слухов (по мнению американского специалиста Уолтера Джона)?
12. Стратегия Уолтера Джона в борьбе со слухами.
13. Какие изменения проходят слухи в процессе своего функционирования?
14. Перечислите и дайте характеристику стратегий борьбы со слухами.

## 5. ОТНОШЕНИЯ СО СМИ В АНТИКРИЗИСНОМ PR

### 5.1. Правила поведения в отношениях со СМИ

Ключевой проблемой антикризисного PR является работа со СМИ.

Кризисные коммуникации — это искусство работы со СМИ в ситуации, которая может иметь отрицательное, разрушительное воздействие на клиента. Это — самая творческая работа, которую исполняет профессионал по связям с общественностью. Ведь ошибка в построении отношений со СМИ в период кризиса может нанести серьезный урон репутации организации и перевести к большим финансовым потерям.

Работа с СМИ в кризисных ситуациях требует существенно больших затрат сил и времени, чем при осуществлении «обычных» программ PR.

1. Следует начать с того, что СМИ, с которыми предстоит работать, необходимо тщательно изучить и установить с ними долгосрочные связи заблаговременно, как уже было отмечено выше.

Ведь общеизвестен тот факт, что часто журналистами нагоняется «нездоровый» интерес вокруг тех или иных событий, особенно кризисов. Вообще журналистский труд нередко обвиняют в излишней агрессивности. А что касается российской прессы, то налицо ее чрезмерная приверженность к сенсационности.

А в кризисные периоды, когда общая напряженность принимает угрожающие размеры, такая тенденция только усиливается и проявляется особенно ярко.

2. Очень важно сориентироваться с вопросами, которые будут заданы представителями СМИ. Им нужно дать такие ответы, которые не послужили бы причиной недопонимания или упреков, чтобы журналисты не заподозрили, что от них что-то утаивают, чтобы, в конечном счете их репортажи были бы как можно более объективными.

Хотя стремление к абсолютной объективности утопично. Каждый из нас остается в пределах своей человеческой субъективности, при

одной и той же обстановке живет в своем особом мире. К тому же объективная часть наличной действительности — величина изменчивая и находится в руках судьбы. То, что в нас самих, природа нашего сознания — вещь более постоянная, которая диктует нам те или иные ценности, верования, отношения к жизни. Но поскольку субъективное и объективное находятся в тесной взаимосвязи, как кислород и водород в воде, существуют некие универсальные нормы их взаимосвязи. Цель PR — субъективно воздействовать на объективные процессы в обществе.

3. Как известно, принципы PR — это честность, правдивость, открытость. Однако, как говорил французский писатель Ж. Ренар, не следует говорить всей правды, но следует говорить только правду. Ведь излишняя наивность может привести к гибели фирмы.

4. Перед тем, как принять решение о сохранении в тайне какой-то информации на том, или ином временном отрезке, надо тщательно обдумать все возможные последствия подобного действия. Ведь рано или поздно все тайное всплывет на поверхность. И не устроит ли обнаружение ранее скрытых фактов еще большего шума вокруг произошедшего события?

Ответ «без комментариев» или молчание только распыляют чужое воображение, к тому же молчание может стоить очень дорого. Ведь если не сама компания предоставит информацию или сделает это с опозданием, то журналисты получают ее из других источников, что вряд ли создаст для компании выгодную позицию. К тому же плохие новости не уйдут, если отказаться их комментировать.

5. Передавая сообщение, следует сосредоточиться на природе кризиса, а не на его причинах, тем более на его материальных последствиях.

6. Отвечать надо на все вопросы и делать это быстро, лаконично. Это снизит уровень страха, так как, как известно, чем меньше мы знаем об опасности, тем больше мы ее боимся. Экспромты и остроумие в подобной ситуации неуместны.

Безусловно нелегко передать всю историю в кратком, четком, ясном доступном виде, но это должно быть сделано.

6. Формулировки типа «вы понимаете, что это только между нами» или «это конфиденциально и не для печати» недопустимы. В реальной жизни нет никаких гарантий, что журналист будет строго придерживаться своей профессиональной этики. Его задача — получить информацию, представляющую интерес для общественности.

7. Если на какой-то из вопросов пока по тем или иным причинам нет ответа, об этом следует сказать открыто и добавить, что в данный момент идет сбор данных по затронутой проблеме и с получением конечного результата СМИ будут немедленно проинформированы.

8. Вообще заметим, что блестящими коммуникаторами всегда были профессиональные политики, такие, как Кеннеди, Никсон, Рейган. У них можно поучиться некоторым хитростям.

Например, давно замечено, что люди больше запоминают ответ, а не вопрос. Часто политики не обращают особого внимания на существо вопроса, если он им не нравится, и просто обыгрывают его в свою пользу.

Их ответы нередко начинаются словами: «Да, это очень интересный вопрос, но прежде, чем попытаться ответить на него, я уверен, что люди хотят знать то, что...».

Или: «Безусловно, это одна из существующих точек зрения, но рассмотрение данной проблемы лучше начать с...».

Еще один вариант: «Обычно, когда мне задают этот вопрос, я чувствую, что люди хотят знать...»

9. Следует разбудить свое метафорическое воображение. Например, речь идет о каких-то статистических данных, скажем, о национальном долге. Вместо того, чтобы просто обнародовать круглую цифру, лучше сказать так: «Национальный долг настолько велик, что даже если бы каждый мужчина, каждая женщина, каждый ребенок нашего огромного государства уплатил бы по (столько-то) тысяч рублей/долларов, задолженность не была бы погашена...»

10. Главное — надо помнить о том, что вы собирались сообщить прессе и не давать сбить себя с толку.

11. Враждебные, негативные вопросы по возможности следует превращать в позитивные.

Скажем, речь идет о вынужденном сокращении персонала на предприятии. Акцентировать внимание надо на том, что большая часть рабочих мест сохранена, но руководство делает все возможное, чтобы сохранить все места. Тем, кого придется уволить и их семьям, будет оказана материальная помощь. Если же финансово-экономические показатели предприятия улучшатся, что создаст условия для найма новых работников, то в первоочередном порядке будут наняты бывшие сотрудники предприятия и т.п.

12. Журналисты часто любят «навороченные», многосложные вопросы.

Надо набраться терпения, ни в коем случае не перебивать, дослушать вопрос до самого конца, а потом начать свой ответ примерно так: «Вы задали несколько вопросов, на которые я с удовольствием отвечу, но позвольте мне начать с самого главного...» Человек, который отвечает на вопрос, теперь сам решает, что самое главное.

13. Нельзя допускать того, чтобы журналист приписывал вам на вашу реплику. Если он говорит: «Насколько я понял, вы хотели сказать то-то, то-то...» Надо сразу поправить: «Вовсе нет. Вы не совсем верно меня поняли. Я имел в виду то-то, то-то...»

14. Если ваш ответ на вопрос некорректно перебивается репликами журналиста, то и это может быть рассмотрено с позитивной точки зрения.

Прежде всего, даже те несколько секунд, которые расходуются на комментарий журналиста, — ваш выигрыш во времени. У вас остается больше времени продумать свой ответ.

Для этой же цели многие политики имеют своего рода «вводные фразы»: «внесем ясность, насколько я понял ваш вопрос...», «об этом мне хотелось бы сказать следующее...», «возвращаясь вновь к этой проблеме, обратим внимание на то, что...»

Многие изложенные выше правила общения с прессой в кризисных ситуациях позаимствованы в основном из опыта западных стран.

Однако возникает общий вопрос: а применимы ли в своей совокупности западные технологии PR на российской почве?

На этот вопрос сотрудник одного из московских PR-агентств ответил мне, что в России совсем другой уровень журналистов, нежели чем на Западе, и поэтому многие западные приемы и методы у не работают. Заказные материалы и так называемый «черный PR» у нас существуют в больших масштабах. У газет нет маркетинговых стратегий, которые обеспечивают конкурентные отношения между ними. Качество журналистского труда оставляет желать лучшего, печатные издания желтеют. В регионах часто просто нет возможности подписаться на ту или иную газету или журнал. И в целом, информационные критерии российские и западные не соответствуют друг другу.

На мой же взгляд, в любом государстве, в котором существует гласность, свобода печати и рыночные отношения, есть желтая пресса, папарацци — «темная сторона» СМИ. Все дело в ее удельном весе. Этическая неурегулированность и беспринципность журналистики — лишь следствие неразвитости российского бизнеса.

Поэтому не все западные технологии применимы не потому, что журналистика «плохая». Причина глубже — несформированы еще нормальные рыночные отношения. Журналистика сама подстраивается под бизнес, но не наоборот.

Тем не менее, к технологиям кризисного менеджмента у нас уже проявлен интерес, но применяется он порой «по-нашему», «по-русски».

Вот пример из газеты «Московский Комсомолец»: «Кстати, в «Президент-отеле» во время минувших выборов работали в основном пиарщики — специалисты по кризисным ситуациям. Применялись и «диверсионные» технологии. За 15 минут до пресс-конференции Зюганова в зале появилась скромная женщина, которая клала на стол для прессы папку с самыми сильными высказываниями лидера коммунистов...»

А что касается «черного PR», то вот что об этом пишет все тот же «Московский Комсомолец»: «Сегодня в Москве около 10 PR-

агентств...существует также 40—50 отделов в крупных банках, государственных структурах и рекламных агентствах. Действует в столице еще и загадочная PR-бригада (около 100 человек), которая занимается так называемым «черным пи-аром». С ними-то чаще всего и приходится сталкиваться журналистам. Это люди, которые ходят по редакциям и через знакомых «впаривают» нужные материалы. Они воспринимают PR несколько наивно: как размещение определенных статей в определенных изданиях в определенных срок. Их всех в агентствах знают: и тех, кто приносит в СМИ взятки, и тех, кто их берет...»

Как бы там ни было, будем оптимистично смотреть на рынок PR услуг в России, так как все-таки есть у нас и «белый» PR: «Пиарщики могут погасить забастовку. Быстро и с минимальными потерями. Одна такая была погашена в Домодедовском аэропорту. Выяснилось, что у большинства ее зачинщиков — крепкие кирпичные особняки. А чтобы это стало известно журналистам, пиарщики соорудили пресс-центр рядом с шоссе, ведущим к аэропорту, и разложили там снимки «бедных хижин» бастующих. На следующий день они появились почти во всех газетах.»

Вот какие правила поведения со СМИ предлагает известный специалист в области антикризисного PR Джонатан Берстейн.

1. Не делайте СМИ вашим приоритетным средством связи при ожидаемом или текущем кризисе. Журналисты — это ненадежное средство передачи ваших сообщений общественности, ведь это — не работа репортера сообщать все то, что вам кажется необходимым.

2. Свяжитесь непосредственно с вашей ключевой аудиторией, внутренней и внешней, убедитесь, что они получили информацию, о вопросах, освещаемых в СМИ, и осветите свою позицию.

3. Рассмотрите возможность информировать ключевых партнеров и сотрудников о вероятности некоторых событий прежде, чем информация о них появится в прессе.

4. Помните, что все служащие выступают в качестве представителей по связям с общественностью для организации, хотите ли Вы этого или нет.

5. Не говорите «никаких комментариев», если Вы пока не имели возможность рассмотреть случай во всех подробностей. Скажите, что «я очень хотел бы прокомментировать это, как только я соберу всю информацию». Еще добавьте: «у меня пока нет копии вашего запроса, Вы могли отправить факсом или послать по электронной почте еще один экземпляр?»

6. Скажите журналистам, что Вы хотите уложиться в их крайние сроки, но попросите их уважать ваше намерение иметь больше информации, чтобы дать развернутый ответ.

7. Не нападайте на СМИ. Ни напрямую, ни через других людей, потому что это все равно дойдет до СМИ. СМИ могут нанести гораздо больший ущерб, чем Вы сможете повредить им. Большинство СМИ любит быть преследуемыми, ведь это способствует продажам газет или времени в эфире.

8. Не судитесь со СМИ из-за сенсационных заголовков или сюжетов в новостях. Спросите вашу ключевую аудиторию, внутреннюю и внешнюю, как они на это смотрят — зачастую они не верят этому!

9. Рассмотрите возможность публиковать отчеты в Интернете, чтобы давать информацию о ситуации в организации, если Вас интересует мнение широкой общественности. Или на защищенном паролем Вебсайте для людей, которые важны для Вас.

10. Не считайте, что Вы знаете, как говорить с репортерами о плохих новостях только потому, что Вы квалифицированы в подаче «хороших новостей» в интервью для СМИ.

11. Установите и внутренние, и внешние системы управления слухами, прежде чем они подтвердятся.

Американское информационное Агентство (USIA) разработало принципы для ответственного пресс-центра:

- Решите то, что вы хотите сказать и повторите это.
- Если вы не знаете, что сказать, скажите им, что вы не знаете и сообщите когда. могли бы ответить.
- Будьте честными.

- Придерживайтесь фактов. Не предполагайте или размышляйте.
- Будьте кратким и прямым.
- Имейте в виду невербальную связь. Оденьтесь соответственно, следите за манерами, и будьте спокойным.
- Выясните уровень компетенции журналистов и их аудитории.

## ***5.2. Практические рекомендации по взаимоотношению со СМИ***

Авторы выделяют следующие рекомендации по работе со средствами массовой информации:

1. Необходимо определить, что можно сообщить СМИ, а какой материал остается конфиденциальным. Надо дать так много информации насколько это возможно, не подвергая опасности образ клиента.

2. Координация утренних брифингов с PR отделом и антикризисной командой, обсуждение ситуацию и рассмотрение всех выдвигаемых идей.

3. Постоянная связь со всеми членами команды антикризисного управления.

4. Наличие запасного аварийного оборудования для внутренних и внешних коммуникаций — мобильных телефонов, устройств звуковой сигнализации, радиостанций УКВ на портативных электрических генераторах.

5. Активный характер взаимодействия со СМИ.

6. Использование электронной почты и факсы для рассылки сообщений. Эфир на телевидении и радио, создание фокус-группы, разработка эмблемы, рекламные сообщения и даже наклейки для автомобильных бамперов. Координация появления знаменитости для одобрения действий организации. Эти элементы всегда создают положительный образ для СМИ.

7. Создание медиа центра для удобства работы журналистов. Медиа центр для осуществления кризисных коммуникаций ничем не отличается от пресс-центра или информационной точки на крупных

выставках. Обеспечить несколько автоматизированных рабочих мест для представителей СМИ с компьютерами, Интернетом, телефонами и факсами. Организовать снабжение пищей и кофе. Создать удобную рабочую атмосферу — обеспечивать пресс-релизами, фактическими данными, комплектами для СМИ и другим материалами. Если проблема имеет международный характер, обеспечить профессионалов, владеющих английским, французским, немецким или испанским языком.

8. Иметь номера мобильных телефонов и адреса электронной почты журналистов для сообщения срочных новостей. Определить контакты офисов ведущих СМИ.

9. Использование Интернет-ресурсов. Интернет — самый быстрый и самый легкий путь к обновлению информации для редакторов и репортеров. Создание Интернет-сайта, который обеспечивается 24 часа в сутки и семь дней в неделю письменным материалом и изображениями. Создание эффективных инструментов для обеспечения безопасности Интернета и антивирусную защиту.

10. Формирование команды, в чьи функции входит мониторинг и анализ сообщений электронных и печатных СМИ в режиме 24x7. При появлении информации или слухов, неблагоприятных для компании, будет эффективный аппарат, для быстрой реакции и нейтрализации отрицательного содержания. В некоторых случаях — желательно получить копию новостей прежде, чем они переданы — зачастую ошибки удается предотвратить вследствие близкой работы со СМИ.

11. Проведение ежедневных пресс-конференций. Если не направляется информационный поток, то СМИ будут искать другие источники, которые могут быть менее надежны и негативно настроены к тому образу, который организация старается создать. Ежедневные пресс-конференции, проводимые экспертами в области, связанной с кризисом, обеспечат СМИ необходимыми данными. Важно координировать время пресс-конференций / брифингов с крайними сроками прессы.

12. Ежедневный выпуск звуковых сообщений. В наше время информационной перегрузки у людей нет времени, чтобы читать историю

произошедшего от начала до конца. Ее рассказывают в течение двух минут в ночных теленовостях.

13. Назначение, по крайней мере, одного человека, анализирующего события дня и событий, которые должны произойти. Ответ дается уместными звуковыми сообщениями, распространяемыми кризисной командой или PR отделом.

14. Предоставление только правдивой и достоверной информации. Если один пункт ложен, то это перечеркнет усилия и подорвет доверие.

15. Организация работы «бюро пресс-секретарей» — обученных экспертов, которые знакомыми с ситуацией и способны ясно сформулировать свои мысли для журналистов.

16. Признание своих ошибок. Если ваш клиент сказал или сделал что-то неточное или неправильное — признайте это и извинитесь перед прессой.

17. Использование диктофонов и видео камер. Когда журналисты видят эти механизмы контроля, они, вероятно, будут меньше неверно цитировать. И если вы неверно процитированы, то будете готовы противостоять ситуации «он сказал». Кроме того, если от неточных комментариев журналисты не отрекаются и создают еще больший ущерб организации, то можно предъявлять иск за клевету.

18. Не давать никаких комментариев «не под запись».

19. Никогда не говорите «Без комментариев». Если задаются вопросы, которых хотелось бы избежать, или на которые нет ответа, то следует сказать: «Это — хороший вопрос, но у меня пока нет ответа, позвольте мне вернуться к этому вопросу позже». Возьмите номер телефона этого репортера, и заявите, что Вы вскоре вернетесь к нему с ответом.

20. Создание благожелательной атмосферы. Если кризисная ситуация стала затяжной (например, захват заложника) и журналисты организовали лагерь, чтобы, несмотря на дневную жару и вечерний холод, получить последние новости, надо спросить у них в чем они нуждаются. Попытаться создать ситуацию, столь же удобную, как и безопасную насколько это возможно.

К примеру, часы спустя после террористической атаки 11-ого сентября, Мэр Нью-Йорка Рудольф Джулиани заявил: «Возвращайтесь к нормальной жизни, мы не боимся. Так что делайте обычные вещи. Идите. Идите в магазины. Идите в рестораны. Это — ужасная вещь, что случилось, но мы просто должны продолжать нашу жизнь».

### ***Вопросы и контрольные задания***

1. Дайте характеристику принципов общения с прессой в кризисных ситуациях.
2. Правила поведения со СМИ (по мнению специалиста в области антикризисного PR Джонатан Берстейн).
3. Перечислите и охарактеризуйте принципы для ответственного пресс-центра (USIA).
4. Назовите практические рекомендации по работе со СМИ.

## 6. АНТИКРИЗИСНЫЕ СТРАТЕГИИ В PR ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### *6.1. Стратегии PR, упреждающих мероприятий в антикризисной коммуникации*

Как показывают исследования, к данной типологии можно отнести следующие 12 стратегий PR:

- открытость,
- формирование повестки дня,
- значимость (актуальность),
- юридические ограничения,
- юридические последствия,
- координация информационных выпусков,
- мнение общественности,
- оперативность в предоставлении информации,
- распространение сообщений,
- учет культурологических особенностей,
- официальное представительство в лице одного человека
- понятие пожарной команды.

Рассмотрим эти стратегии PR подробнее.

#### 1) Открытость

Под открытостью понимается обнародование всей информации по данному вопросу без задержек. Официальные представители организации по вопросам PR должны изыскивать возможности как внутри организации, так и вне ее, чтобы реализовать свои возможности в изложении своей версии развития событий (Seeger et al, 1998). К примеру, компания «Diet Pepsi» пошла на такой шаг в тот момент, когда возникли опасения, связанные с применением иглы для подкожных инъекций (Fearn-Banks, 1996). «Диет Пепси» предоставила доступ СМИ к своему жестяно-баночному конвейерному производству, к общению с сотрудниками и с президентом компании, демонстрируя тем самым то,

что им нечего скрывать, а также то, что они стремятся к принятию всевозможных мер, чтобы выйти из создавшейся кризисной ситуации.

## 2) Формирование повестки дня

Формирование повестки дня представляет собой ответственный этап при общении со СМИ. Помните, что все события фиксируются, особенно на начальном этапе развития кризиса. Очень важно сначала сообщить о своих приоритетах (то есть выразить свою озабоченность по поводу состоянию окружающей среды, а также относительно безопасности для здоровья человека), а уж потом ответить на вопросы представителей СМИ. Так, проведенный анализ кризисной ситуации, возникшей вокруг аварийного разлива нефти «Exxon Valdez», послужил полезным уроком для компании. У компании не было повестки дня, чтобы ответить на вопросы, поставленные СМИ. Представители компании лишь реагировали на поступающую информацию, что привело к переходу инициативы в плане трактовки событий и изложения информации в руки представителей СМИ. Они полностью потеряли контроль за тем, какой именно информации придается приоритетное значение и какие сведения распространяются среди населения.

## 3) Значимость (актуальность)

Значимость (актуальность) касается той информации, которую вы придаете огласке. В первую очередь обратите свое внимание на важность проблемы, послужившей причиной возникновения кризиса, и что необходимо предпринять, чтобы исправить ситуацию. Занимайте упреждающую позицию, обращаясь к соответствующему кругу вопросов и не позволяйте ставить под сомнение важность сделанных вами заявлений. Весьма поучительный пример такой ситуации имел место в конце 80-х годов в ходе серии событий, связанных с передислокацией и закрытием военных баз в США (BRAC). Пентагон объявил о закрытии военных баз, заявив об актуальности этого решения для укрепления общей обороноспособности и достижения целей, связанных с BRAC.

## 4) Юридические ограничения

Юридические ограничения представляют собой чрезвычайно важный фактор для всякого плана мероприятий по антикризисному

управлению. Официальный представитель организации в обязательном порядке должен понимать, какую информацию можно представлять на суд общественности, на какие аспекты следует обращать внимание, а на какие не следует.

На начальном этапе развития кризисной ситуации важно обратиться за советом к своему юрисконсульту. Однако выработка рекомендаций юрисконсульта должна соответствовать частоте, с которой поступают соответствующие запросы от СМИ с тем, чтобы не позволить СМИ сфокусировать свое внимание исключительно на собственной повестке дня. Так, если проанализировать конкретный случай с 1-м лейтенантом Келли Флинном, то становится очевидным, что отдел PR ВВС не сумел своевременно воспользоваться советом своих юрисконсультов. Задержка в данной юридической консультации оказала негативное воздействие на рассмотрение иска против Флинна.

Специалисты, занимающиеся PR на практике, должны иметь в виду, что юридический компонент может вступать в противоречие с приемлемым разглашением информации, поскольку к присутствию юридической составляющей следует относиться с известной степенью осторожности, принимая во внимание будущие судебные иски, связанные с выполнением обязательств.

#### 5) Юридические последствия

Осознание юридических последствий представляется важным не только на территории США, но и в любой другой стране, где возникла кризисная ситуация. Юрисконсульт, занимающийся разрешением кризисной ситуации, обязан иметь четкое представление о юридических последствиях в принимающей стране, а также хорошо знать практику правоприменения на данной территории. К примеру, утечка газа в Индии по вине компании «Union Carbide» стала причиной гибели многих тысяч людей. Когда президент компании прибыл на следующий день, чтобы принять участие в спасательных операциях, он был немедленно арестован в аэропорту. Если бы такие юридические последствия были проанализированы и приняты во внимание, то можно было бы предотвратить обострение данного кризиса.

## 6) Координация информационных выпусков

Координация информационных выпусков представляет собой процесс вовлечения всех и каждого в работу по преодолению кризисной ситуации путем распространения информации по всем вопросам, возникшим вокруг данного кризиса. Такая координация требуется для того, чтобы предотвратить распространение противоречивой информации, которая может оказать отрицательное воздействие на успех выполнения плана мероприятий по антикризисной коммуникации. Так, судя по рапорту по поводу последствий инцидента с самолетом ВВС США EA-6В в Авиано (1998 г.), не было полной ясности относительно координации информационных выпусков, и официальные власти не сумели занять четкую позицию на начальной фазе развития кризиса. По этой причине появились противоречивые сообщения и информация, ставшая достоянием гласности, что оказало негативное воздействие на восприятие населением Вооруженных Сил.

## 7) Мнение общественности

Мнение общественности означает учет позиции общественности при анализе вопроса о том, что следует придавать огласке или, на что следует обращать внимание в связи с возникшим кризисом. При планировании организация в первую очередь обязана выяснить для себя состав внутренней и внешней аудитории, которой предстоит узнать определенные сведения о развитии кризисной ситуации. Выступите с обращением к внутренней и внешней аудитории по тем вопросам, которые были выделены как важные и к которым общественность проявила интерес. К примеру, этот шаг был предпринят компанией «Еххон» (Fearn-Banks, 1996). После аварийного разлива нефти официальные представители компании поднимали вопросы, относящиеся исключительно к сфере интересов компании, совершенно проигнорировав другие вопросы, связанные с охраной окружающей среды и дикой природы и занимающие важное место в общественном сознании.

## 8) Оперативность в предоставлении информации

Оперативность в предоставлении информации означает своевременное реагирование и удовлетворение просьб о предоставлении

информации, а также сведений о причинах возникновения кризисной ситуации в самые кратчайшие сроки. Отношение к СМИ и к населению с должным вниманием и ответственностью свидетельствует о стремлении найти выход из создавшейся кризисной ситуации, а также о том, что «здесь скрывать нечего». Опять же, и в этом случае компания «Еххон» не смогла этого сделать при составлении плана мероприятий по ликвидации последствий кризиса. Главное исполнительное лицо компании своевременно не отреагировало на аварийный разлив нефти, что привело к одностороннему освещению событий в газетах и на телевидении при полном контроле ситуации со стороны СМИ.

#### 9) Распространение сообщений

Старайтесь предугадать развитие событий и проявляйте твердость в отношении той информации, которую вы хотите предоставить в распоряжение СМИ. Убедитесь, что вы предоставляете надлежащую информацию, касающуюся всех вариантов развития событий, особенно на начальном этапе развития кризисной ситуации. К примеру, представители ВВС США не сумели акцентировать внимания на главных задачах по делу 1-го лейтенанта Флинна, предоставив СМИ возможность опубликовать их собственную повестку дня. СМИ сыграло на струнах души американцев по поводу одураченной девушки и не стали давать справедливую оценку ВВС США, так как последние не сумели акцентировать внимание на нужной информации.

#### 10) Учет культурологических особенностей

Учет культурологических особенностей предполагает знание культурологических и этнических особенностей и тонкостей языка, на котором составляется излагаемая вами информация и освещаются все события, связанные с антикризисной компанией в целом. К примеру, через несколько дней после трагедии в Кавалезе посол США в Италии возложил венок на месте падения кабины канатной дороги. В рапорте по поводу последствий инцидента (1998 г.) сотрудники отдела PR Авиано предположили, что подобная искренняя символическая церемония с участием первых официальных лиц США, посетивших место трагедии, возможно, предотвратила бурную реакцию со стороны

итальянцев в первые тягостные дни после случившегося. Официальные лица США почтили память погибших минутой молчания, зажгли поминальные свечи или возложили цветы и с должным уважением сняли свои головные уборы, что возымело «мощное визуальное воздействие на весь мир, подчеркивающее наши искренние чувства соболезнования. Такой жест имел более мощный эффект, чем какие либо слова, которые можно было произнести в том момент».

#### 11) Официальное представительство в лице одного человека

Официальное представительство в лице одного человека является ключевым элементом в логике изложения событий. Назначьте, обучите и обеспечьте всеми необходимыми материалами одного представителя организации для ответов на внутренние и внешние запросы, касающиеся вашей роли в кризисной ситуации. Эту роль может выполнить как главный исполнительный директор, подполковник авиации или лицо, занимающее аналогичный пост, что представляется необходимым в случае масштабного кризиса. Так, президент «Еххон» не отреагировал на запросы СМИ, и его нигде не могли найти в период первой фазы развития кризисной ситуации, что привело к формированию отрицательного отношения общественности к компании и поставило под сомнение истинную озабоченность президента компании по поводу случившейся трагедии.

#### 12) Пожарная команда

В «пожарную команду» может входить один человек или группа лиц, анализирующих возникшие вследствие кризиса вопросы, которые могут еще больше раздуть пожар или ухудшить ситуацию. К примеру, по решению штаб-квартиры компании «Diet Pepsi» была сформирована команда специалистов, в компетенцию которой входило выявление последних сообщений в СМИ и оперативное доведение этой информации до сведения других людей. Очень важно в период кризисной ситуации иметь в своем распоряжении такого человека или команду специалистов, которые могут добиваться позитивных результатов. Они должны находиться в состоянии готовности, иметь в своем составе нужных специалистов и обладать высоким уровнем подготовки, чтобы

сдерживать рост или добиваться снижения негативных последствий для деятельности организации, которые могут возникать вследствие кризиса.

## **6.2. Стратегии PR по выходу из кризиса**

Очевидно, что все изложенные выше требования останутся теорией, пустым звуком без воплощения их в антикризисные стратегии — систему действий, учитывающих причины, последствия данного кризиса, его социальный, экономический контекст, отражение в масс-медиа и, главное, человеческое измерение.

Вот пример, когда организация, попавшая в кризисную ситуацию, приняла к сведению все полезные советы и опыт предшественников, однако, не приведя всё это к оформлению в стратегию, скорее проиграла, чем выиграла. Речь идет о катастрофе нефтяного танкера компании Exxon у берегов Аляски. Как писали эксперты, авария «зацементировала имя Exxon во вневременном зале позора PR».

При этом рассматриваются пять основных проблем, возникших перед руководством компании и в общем, и в целом неправильно разрешенных.

1. Ехать или не ехать на место происшествия. Признав свою вину, выразив согласие оплатить все расходы, руководство компании не поехало на место происшествия. Специалисты сегодня считают, что первому лицу следовало быть там, ходить в нефти и доставать мертвых птиц!

2. Где разместить центр по связям со СМИ. Решив, что представители любой уважающей себя информационной структуры будут работать на месте происшествия, руководство компании решило разместить пресс-центр в месте катастрофы, предполагая рассылку кассет с заявлениями и записями брифингов по всей стране. Однако оказалось, что ближайший к загрязненному нефтью побережью был очень маленький городок с ограниченными возможностями для коммуникации. К тому же с четырехчасовой временной разницей с Нью-Йорком. Ограниченные телефонные линии не давали журналистам

возможности связаться с этим городком, и пресса оказалась отрезанной от центра кампании. Время пресс-конференций не подходило для утренних газет и для ТВ.

3. Быстрота ответа. В кризисе следует быть впереди информационного потока, а не позади него. Руководство же фирмы дало свою оценку случившемуся лишь через неделю. Пока Еххоп думала, оппоненты действовали. Один из PR-специалистов суммировал ситуацию следующим образом: «Они проиграли битву в первые 48 часов».

4. «Общественное лицо» компании. Еххоп сделала очень многое, профинансировала большую часть расходов по очистке, немедленно запустила несколько проектов по спасению фауны. Но она слабо работала с общественностью. Её заявления иногда противоречили сообщениям из других источников, которые при этом пользовались большим (порою незаслуженно) доверием, чем официальные.

5. Работа с последствиями. Компания послала чек на \$30 тыс. за объективное освещение событий общественному радио Аляски. Радио предпочло не брать деньги, воспользовавшись этим поводом для демонстрации своих принципов. Отказ от «нефтяных денег» вызвал шумный и положительный резонанс. Во многом благодаря ему конгресс США потребовал разработки закона о подобных инцидентах. Ну а работавшие на компанию во время кризиса сотрудники оказались под прицелом персональной критики...

Вот несколько самых распространенных стратегий PR с кратким комментарием и примерами удачного/неудачного использования (См. табл.1).

Однако все это можно назвать «позитивными» стратегиями PR, которые предполагают, что всё произошедшее — лишь досадная случайность, следствие непонимания, заблуждения, недостаточной информированности и т.п. Увы, это далеко не всегда так. В случае если, мягко говоря, «не все так просто», разумно использовать стратегии «негативные».

Вот их классический перечень, не исчерпывающий, конечно, всех вариантов, но дающий немало возможностей для комбинирования. И

вообще, в силу «негативности» многие из них должны использоваться очень аккуратно — или не использоваться вообще.

### I. Ответ аристократа

Это значит:

а) ничего не объясняйте;

б) не извиняйтесь. В рамках этого подхода следует говорить как можно меньше, ждать и надеяться, что интерес СМИ переключится на что-нибудь другое. К примеру, так поступила компания Intel, когда пользователи столкнулись с проблемами (случайными, по мнению компании) в одной из первых версий процессора «Пентиум». Однако настоящей проблемой оказалось то, что пользователи обратились к компании за помощью и поддержкой. Поначалу они вообще не добились никакой реакции. Затем им сообщили, что с процессором действительно имеются проблемы, но столкнуться с ними может только очень продвинутый пользователь. Только под давлением потребителей и производителей персональных компьютеров, в частности компании IBM, Intel стала проводить политику выборочных замен. Но, в конце концов, когда необходимые технические условия были созданы и время, таким образом, выиграно, замена процессора стала производиться беспрепятственно.

Таблица 1 - Стратегии по выходу из кризиса

Стратегии	Характеристика. Советы по использованию	Пример
Открытость и быстрота	Обнародование всей информации по данному вопросу без задержек. Изыскивайте возможности как внутри организации, так и вне её, чтобы представить общественному мнению вашу версию развития событий. Причем	<i>Diet Pept</i> опасения, связанные с применением иглы для подкожных инъекций (несколько таких игл были найдены в жестяных банках). <i>Diet Pept</i> предоставила доступ СМИ к своему жестянобаночному конвейерному производству, к

	делайте это максимально быстро!	общению с сотрудниками и с президентом компании
Формирование единой информационной политики всех служб и подразделений организации	Все события фиксируются, особенно на начальном этапе развития кризиса. Сообщите сначала о своих приоритетах, а уж потом ответьте на вопросы представителей СМИ	Аварийный разлив нефти <i>Exxon Valder</i> . У компании не было согласованной информационной политики в ответ на вопросы, поставленные СМИ, что привело к переходу инициативы в плане трактовки событий и изложения информации в руки представителей масс-медиа
Значимость (актуальность для общест-венности)	В первую очередь разъясните в период кризиса важность проблемы, которая стала причиной наступления кризисной ситуации. Не позволяйте ставить под сомнение важность сделанного вами заявления	Конец 1980-х гг.: серия событий, связанных с передислокацией и закрытием военных баз. Пентагон объявил о закрытии военных баз, заявив об актуальности этого решения для укрепления общей обороноспособности и достижения связанных с этим целей

## II. Найти другого виновника

Во многих случаях сыграть значительную роль в возникновении кризиса могут действия других людей, компаний или местных властей. Фирма, взявшая на вооружение эту стратегию, обычно выступает со следующими заявлениями:

«Все положения и инструкции в точности соблюдались, однако они оказались неадекватными сложившейся ситуации», или «Причиной кризиса послужили действия других людей, не имеющих никакого

отношения к компании», или «Именно жертвы инцидента виноваты в том, что оказались в ситуации, в результате которой они могли пострадать» и т.д.

Риск использования данной стратегии состоит в том, что она часто вызывает бурную реакцию противной стороны. К тому же если обвинения выдвинуты бездоказательно, то когда станут известны истинные факты, доверие к компании может быть подорвано. К примеру, похожей ситуации оказалось Лондонское управление транспорта после крупного пожара на станции метро «King's Cross». Транспортное ведомство утверждало, что пожар причинил столь серьезный ущерб из-за того, что на станции был использован особый тип краски. Дальнейшее расследование признало этот фактор маловероятным для объяснения масштабов пожара. Еще один случай произошел, когда компания Audi обвинила американских водителей в плохой технике вождения в ответ на утверждения, что у её модели «Audi 5000» есть проблема «внезапного ускорения».

### III. Парировать удар и обезоружить противника

Это вариация на тему пропагандистской рекламы, к которой прибегают некоторые крупные корпорации. Вовлеченная в кризис компания использует методы популяризации и рекламы, чтобы опровергнуть обвинения, выдвинутые другой стороной, и отстоять свою точку зрения. Эту стратегию часто используют в спорных ситуациях при определении собственника. Ее также иногда применяют в процессе продолжительного кризиса, связанного с разногласиями по поводу производственных отношений.

Например, когда в 1989—1990 гг. возникли существенные проблемы с пилотами местных австралийских авиалиний, крупнейшие авиакомпании стали публиковать в газетах рекламные объявления размером в целую полосу, в которых критиковались действия профсоюза пилотов за уклонение их от обязанностей и требовалось принести извинения пострадавшим пассажирам. Еще один пример — это атака в средствах массовой информации, предпринятая компанией Suzuki в ответ на статью в американском журнале «Consumer Reports», который

утверждал, что ее внедорожник «Самурай» слабо устойчив и может легко перевернуться.

#### IV. Опасный бизнес

Эта стратегия базируется на том факте, что многие отрасли потенциально опасны (например, горнодобывающая промышленность, освоение космоса и т.д.) и рано или поздно вступит в действие «закон больших чисел». И независимо от принятых мер предосторожности аварии в некоторых отраслях неизбежны. Для реализации этой стратегии необходимо обратиться к помощи отраслевой ассоциации, государственного ведомства, независимого ученого или некоего человека с соответствующим опытом, которые объяснили бы опасности, связанные с ведением данного бизнеса, и попросили общественность поддержать компанию в трудное для нее время (т.е. обратиться к высшей инстанции).

#### V. Стечение обстоятельств, или «Нам просто не повезло»

Эта стратегия призвана напомнить целевой аудитории о таких вещах, как фатальное стечение обстоятельств или невезение. Например, авиакомпания Pan Am, чей самолет в начале 1980-х гг. разбился в Новом Орлеане, подозревала, что причиной катастрофы были крайне неблагоприятные погодные условия. Компания привлекла к экспертизе независимую метеорологическую службу (обратилась в высшие инстанции). В опубликованных отчетах экспертов говорилось, что причиной катастрофы были экстремальные погодные условия, ставшие обстоятельствами непреодолимой силы. Чтобы следовать этой стратегии, компания может приводить примеры аналогичных случаев, происшедших в её (или другой) отрасли, или убеждать людей, что при работе на переднем крае технологии (чтобы принести благо обществу) некоторые проблемы неизбежны. Если существует реальный шанс, что могут произойти серьезные неполадки, то разумней было бы отказаться от прямой телевизионной трансляции. В подобной ситуации оказалось НАСА в момент катастрофы космического челнока «Challenger».

#### VI. Не падать духом

Когда в результате взрыва на британской буровой платформе в Северном море погибло 167 человек, президент компании Occidental поклялся, что семьям погибших будет немедленно выплачена справедливая компенсация, и выделил на эти цели £100 млн. Когда в минеральной воде «Pergies» были обнаружены следы бензола, а в детском питании фирмы Heinz — осколки стекла, то обе компании отозвали из продажи всю свою продукцию. Устойчивый имидж обоих брендов и быстрая реакция компаний способствовали тому, что негативный эффект для корпоративной репутации обеих фирм был минимальным. (Первые сообщения от компании Peggies журналисты получили еще до того, как стали известны все факты, касающиеся причин заражения).

#### VII. Публичное жертвоприношение

В качестве примера этой стратегии можно привести то, что последовало за катастрофой самолета компании British Midlands Airways, рухнувшего на автомагистраль M1 в Великобритании. После всестороннего открытого расследования, установившего, что главной причиной катастрофы стала ошибка пилота, два оставшихся в живых пилота были публично уволены из авиакомпании. Еще один пример подобной реакции — преждевременная отставка председателя правления авиакомпании British Airways лорда Кинга, когда в 1993 г. фирма была признана виновной в нечестной конкуренции против одного из своих небольших соперников — авиакомпании Virgin Airlines. После этого место главы компании занял сэр Колик Маршалл, бывший при Кинге исполнительным директором, хотя его вина, по мнению многих, была ничуть не меньше, чем Кинга.

#### VIII. Уход с рынка

Это судьба многих детских игрушек, в которых были обнаружены дефекты, продуктов питания, признанных опасными для здоровья, и занимающих высокопоставленные должности людей, оказавшихся замешанными в различного рода скандалах (хотя это и не относится к президентам США). Будучи одной из самых радикальных стратегий, имеющих на вооружении, она часто является логическим следствием нерешительных действий, предпринимаемых для выхода из кризиса.

Иногда этой стратегией пользуются, поскольку дальнейшее посткризисное расследование показывает, что потенциальные выгоды в области бизнеса не компенсируют существующие риски. В других случаях компанию к подобному решению подталкивает враждебная реакция потребителей. Так произошло с

авиакомпанией Pan Am после катастрофы в результате террористического акта одного из её самолетов в небе над шотландским городком Локерби. Количество пассажиров на рейсах этой компании из Америки в Лондон упало до столь низкого уровня, что Pan Am была вынуждена продать это направление перевозок компании United Airlines.

IX. Дайте нам еще один шанс

В этом случае руководитель организации публично берет на себя всю ответственность за кризис и просит дать компании еще один шанс. Это признание иногда может сопровождаться отставкой руководителя, но не обязательно. В случае с авиакомпанией Japan Airlines её президент Я. Такаги ушел в отставку сразу же после катастрофы одного из самолетов. Другой пример — банк Salomon Brothers, в котором высшее руководство торжественно покинуло свои посты, после того как обнаружилось, что были нарушены законы, касающиеся торговли облигациями.

### ***Вопросы и контрольные задания***

1. Охарактеризуйте стратегии PR, упреждающих мероприятий в антикризисной коммуникации.
2. Дайте характеристику стратегии PR по выходу из кризиса.
3. Дайте характеристику пяти основных проблем в целом неправильно разрешенных после катастрофы нефтяного танкера компании Exxon у берегов Аляски.

## 7. ПРОГРАММА АНТИКРИЗИСНЫХ КОММУНИКАЦИЙ И ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ

### *7.1. Подготовка и реализация программы антикризисных коммуникаций как метод антикризисных PR*

Под антикризисными коммуникациями понимают четко определенный и заранее согласованный порядок действий для преодоления негативной интерпретации кризисов.

Французские специалисты формулируют «золотое правило» концепции антикризисной коммуникации следующим образом: она не может быть результатом импровизации, должна учитывать фактор времени, строиться (по возможности) на открытости и полноте информации и подчиняться логике дедраматизации.

Основа антикризисных PR — это разработка антикризисной программы для компании, предприятия или организации.

Абсолютное большинство кризисов являются «назревающими», а «неожиданными» они только кажутся. Когда кризис вошел в активную стадию, писать планы уже поздно. Это все равно, что составлять план эвакуации из здания, когда уже начался пожар. К кризисам нужно готовиться заранее.

Антикризисная программа представляет собой стратегический документ, который, упрощенно говоря, является «планом действий» на случай возникновения различных кризисных ситуаций. Обычно она трактует кризис стратегически — то есть, нацелена не только на его преодоление, а и на профилактику, а также на посткризисное реагирование.

Как правило, выделяются несколько наиболее типичных для данного предприятия и данной отрасли деятельности кризисов, которые закладываются в программу.

Все позиции антикризисного реагирования целесообразно описать в плане и инструкции на случай кризиса, а также подготовить проекты соответствующих заявлений для СМИ.

В дальнейшем эти документы разъясняются определенному кругу лиц из технического и управленческого персонала, чтобы они были готовы к действиям в экстремальных условиях исходя из предполагаемого кризиса и предыдущего опыта реальных происшествий. План, сформированный на случай кризиса, может быть испытан в условиях инсценированной кризисной ситуации.

Любой кризисный план содержит как минимум 4 основные части:

- перечисление всех вероятных рисков,
- выбор стратегии поведения для каждой конкретной проблемы,
- составление детализированного сценария действий
- формирование команды, которая эти действия воплощает.

Именно для этого PR- специалисты разрабатывают для компаний и предприятий Антикризисные программы, которые имеют «тройное» назначение (три этапа):

- I. Этап. Профилактика кризисов
- II. Этап. Эффективный выход из кризиса
- III. Этап. Посткризисное реагирование

I. Этап. Профилактика кризисов. При разработке Антикризисной программы задействуется теория управления проблемами Говарда Чейса, согласно которой основные проблемы можно предвидеть за 1–3 года до их возникновения. Эти проблемы, как правило, являются макроэкономическими, и на их возникновение или отсутствие компания повлиять не может. Она может только прогнозировать свои действия в обстановке нарастания этих кризисов. PR- специалисты совместно с топ менеджментом компании определяют основные проблемы, которые могут возникнуть у компании в будущем (рассматривается период от 3 до 10 и даже 25 лет).

Это могут быть проблемы связанные с изменениями рыночной ситуации, социально-экономической и/или культурной ситуации в

стране, изменениями в самой компании и т.д. Из списка «всех» проблем выбираются наиболее важные для компании — обычно не более 10 — и по каждой из них разрабатываются превентивные меры — например, периодический мониторинг проблемы, основные мероприятия, иногда отдельные PR-кампании или PR-проекты.

II. Этап. Эффективный выход из кризиса. Это наиболее «прикладная» часть Антикризисной программы, с которой часто ошибочно отождествляют всю программу.

Типичные аудитории, с которыми компании стоит активно работать во время кризиса:

- Средства массовой информации, потребители/клиенты, партнеры (внешние аудитории).
- Акционеры/инвесторы, сотрудники, партнеры по маркетинговой цепочке (внутренние аудитории).

В зависимости от направления деятельности компании, сути и масштаба кризиса в число приоритетных аудиторий могут войти общественные организации (например, по охране окружающей среды или по защите прав потребителей), органы государственной власти, местные жители или широкие круги населения, международные организации, пострадавшие, другие аудитории.

I. Меры, которые нужно предпринять в первые часы кризиса:

Централизовать коммуникации (со СМИ должен общаться только один сотрудник, уполномоченный руководством), провести экспресс-мониторинг СМИ, с целью выявить первичный источник негативной информации, масштаб распространения информации, общую тональность публикаций и т.д.

Создать «штаб» в составе компетентных сотрудников, которые будут непосредственно заняты ликвидацией кризиса.

Предоставить «штабу» необходимые ресурсы (связь, техника, транспорт, помощники и другие ресурсы).

Основной фактор в кризисной ситуации — это фактор времени.

У нас реакция организаций на кризис, как правило, очень медленная. На западе считается, что если организация не вышла со своим заявлением на общественность в течение 3–6 часов после появления информации в СМИ — она уже мертва для общественного мнения. «Имей свою версию. Расскажи все. Расскажи быстро» — вот принципы, предложенные Майклом Роджестером, которые лежат в основе первых часов профессиональных действий компании во время кризиса. Основные вопросы, на которые нужно быстро найти ответ после того, как кризис разразился, — это «Что говорить»? и «Что делать»? , а все не любимый славянский вопрос «Кто виноват»?

II. Первоочередные меры в первые дни кризиса:

Выступить с официальным заявлением для СМИ и общественности (не позже 12–24 часов с момента возникновения кризиса).

Проинформировать сотрудников компании, ключевых клиентов и партнеров, акционеров/инвесторов о кризисе, его причинах, возможных последствиях (то есть дать свою версию сложившейся ситуации), а также проинформировать о предпринимаемых шагах по преодолению кризиса (в течение 1–3 суток).

Наладить работу «штаба» — подготовка и распространение пресс-релизов, мониторинг информационной среды и другие необходимые исследования, сбор необходимой информации, подготовка текстов выступлений для высшего руководства, ответы на вопросы журналистов и т.д.

Типичные ошибки компаний в кризисных ситуациях, как правило, состоят в таких крайностях:

- «Ничего не говорить»
- «Никак не реагировать»
- «Посмотрим, как ситуация будет развиваться дальше»
- «Нужно всё отрицать»
- «Мы должны срочно отбросить обвинения»
- «Воспользуемся теми данными, которые есть, на выяснение нет времени»

III. По ходу кризиса:

Предпринимать все возможное для локализации и ликвидации кризиса.

Регулярно общаться со СМИ и другими приоритетными видами общественности, информируя их о своей позиции и текущей ситуации.

Привлечь сторонников — лидеров мнений, которые выступили бы с поддержкой компании.

Постоянно отслеживать ситуацию.

Избегать эскалации событий и нагнетания ситуации.

Особенность Антикризисной программы в том, что ее осуществляют люди, поэтому без подготовки ключевого персонала, этот солидный документ останется мертвым. Не случайно, разработка Антикризисной программы и обучение ключевого персонала сегодня предлагается «пакетом».

Кроме разработки Антикризисной программы компании необходимо обучить ключевой персонал на специальных семинарах-тренингах по теме «Антикризисный PR». Причем, речь идет не, только об исполнителях, но и о руководстве первого-второго уровня.

Во время серьезных кризисов возникает «вечная» дискуссия между пиар-специалистом и юристом на тему «Гласность или закрытость?»

Юристы отстаивают традиционную линию поведения: «Все, что Вы скажете, может быть использовано против Вас». Пиаровцы настаивают на открытости организации (в пределах разумного, конечно). Эта позиция основана на простой логике: если компания сама не предоставит информацию, это сделают конкуренты, некомпетентные или предвзято настроенные лица. Общественное мнение не может быть положительным, если компания закрыта.

III. Этап. Посткризисное реагирование. Руководство часто «не замечает» начала кризиса, но проявляет чрезмерную активность во время его пика или угасания. Поэтому очень важно осуществлять постоянный мониторинг и оценку протекания кризиса — чтобы не прозевать момент нарастания и не пропустить момент угасания.

Антикризисная программа учит компанию смотреть на кризис широко, заранее думать о позиционировании компании после кризиса (делать акцент на том, что сделано, а не на допущенных ошибках).

После затухания кризиса компании необходимо провести PR-кампанию по восстановлению/укреплению репутации — она может включать PR-кампанию в СМИ, различные PR-мероприятия, комплексные PR-проекты, нацеленные на ключевые аудитории общественности.

Возникает вопрос: «Нужно ли привлекать независимых консультантов»? Учитывая характер кризисных ситуаций, компании зачастую трудно дать ответ на этот вопрос. За рубежом даже компании, которые обладают Антикризисными программами и опытным персоналом, во время кризиса приглашают независимых пиар-консультантов. Хотя бы потому, что оценка со стороны всегда более объективна. Кроме того, консультанты имеют богатый опыт работы с клиентами в кризисных ситуациях и могут оказать неоценимую помощь. Чаще всего двухчасовая консультация дает компании больше, чем недельные раздумья «своими силами». Консультанты могут помочь советом, быстро проанализировать ситуацию, предостеречь от неправильных действий, разработать ключевое сообщение, помочь в организации мероприятий для СМИ и т.д.

Естественно, профессионалы соблюдают этический кодекс и не распространяются о своих клиентах в области антикризисных PR, т.к. подобная информация конфиденциальна.

Что касается Антикризисной программы, то поскольку она является сложным стратегическим документом, привлечение опытных пиар-специалистов к ее разработке обязательно. То же самое касается обучения — системные знания и практические советы крайне необходимы руководству компании и ключевым сотрудникам, на плечи которых в будущем ляжет нелегкая работа в условиях кризиса. Стоит заметить, что «формулы на все случаи жизни» в области антикризисных PR не существует — ведь каждый кризис очень индивидуален.

Но «формула успеха» есть — это наличие Антикризисной программы + обученный персонал + привлечение консультантов.

По содержанию антикризисная программа обычно включает в себя следующие сведения:

- Стратегия поведения в конфликтной ситуации и цели антикризисных коммуникаций.
- Истолкование понятия «кризис».
- Универсальная схема распространения информации в кризисной ситуации.
- Детализированные сценарии развития основных возможных кризисных ситуаций (в зависимости от специфики деятельности организации) и подробный коммуникационный план по каждой из них.
- Идентификация ключевых целевых аудиторий (СМИ, персонал и др.), которым потребуется информация.
- Принципы взаимоотношений со СМИ.
- Правила и типичные ошибки при общении с журналистами.
- Список ответственных лиц по каждому кризису.
- Список «трудных» вопросов для каждой кризисной ситуации.
- Образцы PR-текстов: пресс-релизов, внутренних документов и др.
- Списки членов команд кризисного управления и контроля с указанием
  - их телефонов.
  - Перечень фактов об организации, необходимых для удовлетворения
    - запросов СМИ.
    - План действий в кризисной ситуации.

Антикризисная программа содержит четкий план действий компании на случай кризиса, в частности:

Предусмотрены шаги компании в первые часы, сутки, дни кризиса.

Распределены функции между сотрудниками компании (руководство, члены «штаба» по выходу из кризиса, другие сотрудники, имеющие отношение к ликвидации кризиса).

Определены необходимые ресурсы для эффективной работы «штаба» кризиса.

Определены ключевые аудитории, с которыми нужно активно работать во время кризиса — информировать, встречаться и т.д.

Определены наиболее эффективные каналы и формы донесения информации до аудиторий (например, собрание акционеров, пресс-конференция, корпоративный бюллетень, выезд на место аварии и т.д.)

Установлены критерии оценки развития кризиса (начало, нарастание, пик, угасание). Для каждого этапа кризиса, как правило, планируются соответствующие действия.

Составлен список сторонников — лидеров мнений из различных аудиторий, которые могут публично поддержать позицию компании во время кризиса.

Как правило, по некоторым направлениям, предусмотрено вариантное планирование — то есть действия запланированы по принципу «если произойдет X, то наши действия — Y, а если произойдет X1, то действуем по плану Y1».

Таким образом, вооруженная Антикризисной программой, в случае возникновения кризиса компания как бы переходит «на особое положение», при этом все, кто имеет отношение к ликвидации кризиса и работает с общественностью, четко знают свои функции и действия в той или иной ситуации.

Выбор стратегии поведения — это второй шаг по созданию антикризисного плана базисного PR-субъекта.

Стратегия должна быть комплексной, чтобы удовлетворять потребностям в информации ваших клиентов, акционеров, регулирующих органов, персонала, других целевых аудиторий. Демонстрация информационной прозрачности организации не усугубит проблему, но продемонстрирует журналистам ваше желание ее решать. Наконец, выбранная стратегия не должна противоречить имиджу компании и наносить ему вред.

Первый вопрос, который решает менеджер по связям с общественностью, если кризис произошел, реагировать ли на информацию, способную нанести урон репутации компании.

Если характер кризиса локальный и сведения о нем еще не известны представителям целевых аудиторий базисного PR- субъекта, лучше публично не реагировать.

Например, руководитель крупной технологической фирмы на одной из бизнес-встреч допустил оскорбительное высказывание в адрес главного заказчика. Фирма не стала приносить публичные извинения, опасаясь, что конфликт будет растиражирован СМИ, и ограничилась извинениями в частном порядке. Клиента это вполне удовлетворило, и о происшествии скоро забыли.

Если негативная информация получила огласку, главным принципом антикризисных коммуникаций должно стать стремление не скрыть то, что произошло, а, наоборот, наиболее оперативно предоставить прессе честную и полную информацию.

Психологически порой бывает чрезвычайно сложно переломить нежелание компании говорить о своих неприятностях, порой менеджерам кажется, что, не скажи они сами о проблеме, никто о ней и не узнает. Но если ситуация действительно серьезная, то, находясь в замешательстве и откладывая публичную реакцию на кризисную ситуацию, компания начинает вызывать гнев и раздражение общественности и прессы, ибо извне это выглядит как игнорирование критических событий, стремление скрыть правду и бессилие в борьбе с кризисом. Большинство профессионалов сходятся в том, что наиболее эффективным методом коммуникации является «говорить все и говорить быстро».

Детализированный сценарий действий — это то, какими инструментами вы будете воплощать стратегию в жизнь.

В антикризисной программе стоит ограничиться определением только тех мероприятий, которые возможно будет реализовать в первые часы кризиса:

- проведение пресс-конференции,
- организация эксклюзивных интервью журналистам, с которыми постоянно сотрудничает организация,
- выступление перед собственными сотрудниками.

Антикризисный коммуникационный план нуждается в ежегодном пересмотре; от этого он становится более подробным и адекватным реальности.

В ситуации кризиса очень важна адекватная оценка компанией масштабов кризиса, его влияния на отношение к компании различных ключевых аудиторий (клиентов, партнеров, правительственных структур, общественности в целом). И здесь на помощь приходят экспресс-исследования.

Сначала надо определить, с каким типом целевой аудитории компания имеет дело, и как кризис повлиял на ее отношение к компании. Для этого нужно изучить психологию аудитории и выделить убеждения, отражающие сомнения в репутации компании.

Следующий шаг — работа с источниками информации, используемыми этой аудиторией. Если ее удалось переубедить, антикризисные PR проведены правильно.

Информация для внешней аудитории должна быть унифицированной, а представителям компании следует быть последовательными в своих высказываниях. Желательно, чтобы официальные комментарии давал лишь один человек, иначе компания рискует запутаться и дать журналистам повод противопоставить разные по содержанию заявления.

В подобную ситуацию попала российская компания «Мобильные Телесистемы» (МТС), когда более года назад у нее впервые «упала» сеть. На следующий день в СМИ появились четыре версии причин технического сбоя. За каждым из комментариев стояли разные источники: один из руководителей МТС, сотрудник ее абонентской службы, некий инсайдер и сотрудник службы по связям с общественностью.

## ***7.2. Схема действия специалиста по связям с общественностью, работающего в сфере антикризисного управления***

Кратко схема действия специалиста по связям с общественностью, работающего в сфере антикризисного управления, такова:

1. Комплексный анализ деятельности компании, прогнозирование или диагностика кризиса:

- исследование и анализ позиции компании на рынке;
- анализ внешних факторов, воздействующих на репутацию компании;
- анализ информационных потоков, оказывающих влияние на имидж компании;
- определение вида кризиса, причин его возникновения и текущей стадии.

2. Построение системы профилактики кризисных ситуаций, в том числе, искусственно организованных (недобросовестная конкуренция, утечка информации и т. д.)

3. Разработка и поэтапная реализация антикризисных программ:

- разработка оптимальной стратегии выхода из кризисной ситуации;
- разработка стратегии поддержания и оперативной коррекции имиджа;
- разработка стратегии восстановления положительного имиджа;
- разработка стратегии позиционирования;
- разработка коммуникационных планов и сценариев поведения в кризисной ситуации;
- определение эффективных каналов коммуникации;
- антикризисный консалтинг;
- подготовка и реализация PR-программ для оптимизации деятельности компании;

- организация и проведение специальных PR-акций;
- работа со СМИ.

Методы антикризисного PR зависят от характера кризиса

1. Так, если компания подверглась нападкам конкурентов, PR может быть построен по принципу лобовой атаки. В таких случаях пиарщики настаивают на агрессивной политике, предполагающей привлечение внимания общественности и СМИ.

К примеру, конкуренция между крупнейшими британскими авиакомпаниями British Airways (BA) и Virgin Atlantic (VA) продолжается уже не один год. Virgin Atlantic, вторая по величине авиакомпания в Великобритании, мечтает стать лидером рынка. И дерзкие рекламные кампании стали для нее обычным делом. С подачи Virgin Atlantic любой промах British Airways мгновенно становится достоянием общественности. Несколько лет назад BA обещала пассажирам бизнес-класса, что если полет не стал лучшим в их жизни, они могут прислать письмо и получить бесплатный билет в эконом-классе. VA отреагировала на это печатной рекламой в виде подготовленного для вырезания письма с перечислением преимуществ Virgin Atlantic над British Airways и с требованием бесплатного билета.

2. Иногда выгоднее использовать «отвлекающие маневры», цель которых — переключить внимание общественности с возникшей проблемы. Такую тактику использовали специалисты агентства PR-Impract, когда к ним обратилась крупная табачная компания. В одном из провинциальных городов появились объявления, в которых поклонникам сигарет, выпускаемых этой компанией, рекомендовалось срочно пройти флюорографию. Специалисты агентства предложили оригинальный ход: через несколько дней в тех же местах развесили похожие объявления, но кроме марки клиента там были указаны марки многих других конкурирующих компаний. В итоге предпринятый конкурентами ход потерял смысл, а антиреклама стала напоминать акцию Минздрава.

### ***7.3. Правила поведения в кризисной ситуации и исключения из них***

Две кризисных ситуации, ставшие хрестоматийными, определили ряд правил, которыми рекомендуют пользоваться специалисты по антикризисному управлению.

Первая из них сложилась в американской компании «Джонсон и Джонсон», когда в 1982 г., после десятилетий успешного распространения лекарства «Тайленол», в Чикаго произошел несчастный случай: при изготовлении препарата кто-то подсыпал в него цианистый калий, в итоге 7 человек скончались.

Непосредственно после того как стало известно об отравлении «Тайленолом», компания приложила максимальные усилия, чтобы известить об этом национальные СМИ и призвать людей не пользоваться лекарством.

Были оперативно изъяты из продажи все без исключения опасные препараты.

Состоялась оперативная пресс-конференция руководителей компании; все телефоны (около 800) завода «Макнил», производившего препарат, работали на прием запросов в режиме «горячей линии»; у каждого телефона сидел проинструктированный сотрудник фирмы. Служащие знали, что говорить, а что нет, куда адресовать самые сложные вопросы.

«Джонсон и Джонсон» убеждала людей в том, что не только пострадавшие, но и компания в целом стала жертвой террориста. По всей стране, почти в 180 газетах, «Джонсон и Джонсон» поместила необычное рекламное объявление, которое выражало благодарность американской общественности за поддержку и предлагало купоны на бесплатную замену оставшихся у населения упаковок «Тайленола».

Параллельно отдел по связям с органами власти фирмы устанавливал контакты со всеми членами американского Конгресса и предлагал помощь в составлении ответов на запросы. Отдел также работал с различными комитетами Конгресса на предмет содействия скорейшему введению закона о фармакологических упаковках специальной

конструкции, который сделал бы невозможным повторение трагедии в Чикаго. Разумеется, об этой стороне деятельности компании общественность также информировалась.

В реализации продуманной коммуникационной политики активное участие принял глава компании Д. Берк.

В результате принятых мер компании уже через два месяца удалось восстановить 80% своего рынка, а через два года — его полный объем.

Итак, в процессе описанных действий сформировались стандарты управления кризисными ситуациями. Эти «Правила «Тайленола»», достаточно просты:

1. Выработайте ясную и четкую позицию. Эта позиция, безусловно, должна быть гибкой, чтобы позволить реагировать на изменяющуюся ситуацию, и в то же время достаточно конкретной, исключая общие фразы. Разработка ясной и четкой позиции возможна на основе докризисного формализованного анализа потенциальных кризисов и ресурсов организации, позволяющих с ними справиться.

2. Сделайте все, чтобы глава компании стал доступен для прессы, а руководство компании было вовлечено в антикризисные мероприятия.

Важно не просто участие высшего менеджмента компании в разработке антикризисных шагов, но и их публичного появления либо в кругу своих коллег, с которыми вместе осуществляются антикризисные меры, либо на месте аварии или любого другого кризисного события. Однако присутствие главы компании на месте тривиального происшествия может преувеличить значение кризиса как для СМИ, так и для служащих компании, поэтому незначительные кризисы требуют вмешательства среднего менеджмента, а не ее руководителей.

3. Сотрудничайте с прессой. Очень важно в кризисной ситуации найти общий язык с прессой, правильно выбирать те средства массовой информации, которые наиболее эффективно смогут донести информацию до целевых аудиторий. Журналисты, стремящиеся как можно больше узнать о произошедшем, отнюдь не являются врагами компании.

4. Попросите прощения, выразите сожаление о случившемся.

Однако это не значит, что компания должна брать на себя ответственность за то, что случилось не по ее вине, а тем более, если кризис является вымышленным.

5. Мобилизуйте персонал на совместное преодоление трудностей.

Первой реакцией любого сотрудника, узнавшего о кризисе в компании, станет мысль о том, что же будет теперь с ним лично. И в этот момент крайне важно, насколько руководству компании удастся продемонстрировать сотрудникам понимание их озабоченности своей судьбой, насколько удастся мобилизовать персонал на совместное преодоление трудностей. Персонал несет из компании во внешний мир свое восприятие кризиса, транслируя его своим близким и друзьям. Поэтому чрезвычайно важно, чтобы информация для сотрудников, общие оценки ситуации, совпадали с тем, что говорится вовне, за исключением некоторых дополнительных деталей. Сотрудники никогда не должны узнавать о том, что произошло с их компанией, из прессы. Именно персонал станет ключевым ресурсом компании в процессе преодоления кризиса и восстановления после него.

6. Отзовите продукт. Однако компания «Пепси-кола», когда в банке диетической «Пепси» был обнаружен медицинский шприц, не стала отзываться продукцию.

СМИ, крайне удивленные подобной линией поведения в ситуации порчи продукта, взывали к совести компании, напоминали об ответственности перед обществом, продолжали искать «улики» и озвучивать истории о «жертвах».

В ответ на агрессивное поведение СМИ компания разработала стратегию открытой коммуникации. Ставилась задача убедить общественность в надежности и безопасности используемой тары и соответственно в том, что инородный предмет мог оказаться в банке только в том случае, если его поместили в нее уже после вскрытия. Параллельно с реализацией коммуникационной стратегии компания начала тщательную проверку процесса изготовления и бутилирования, чтобы

еще раз убедиться, что порча продукта произошла не на стадии производства.

По Центральному телевидению США демонстрировали два видеоролика:

документальный фильм — экскурсия по одному из заводов «Пепси» и обращение президента компании. В первом специалист по производственному процессу объяснял, почему высокотехнологичное и высокоскоростное бутилирование исключает возможность порчи продукта.

Во втором президент компании К. Вэзерап выступал с разъяснением позиции компании и сообщением о первом аресте провокатора, произведенном по «делу о шприцах». В течение последующих трех дней президент компании и ее эксперт по качеству отвечали на вопросы журналистов.

Вышедший позднее третий видеоролик содержал запись пресс-конференции, в ходе которой сообщалось о несостоятельности версии порчи продукта на стадии производства и бутилирования, а также видеозапись камерой наблюдения покупателя супермаркета, опускающего шприц в банку диетической «Пепси».

На седьмой день после первого сообщения о шприце в банке диетической «Пепси» в четвертом и последнем видеоролике компания поблагодарила покупателей за доверие и поддержку.

В результате проведенной антикризисной PR-кампании:

- 94% покупателей, отметили, что компания достойна их доверия и сочувствия;
- продажи этого напитка возросли и в июле - августе 1993г. побили все рекорды предыдущих 5 лет;
- акционеры «Пепси» и финансовое сообщество не потеряли доверия к компании, и даже в период кризиса цена на ее акции оставалась относительно стабильной.

Как мы видели, эти правила безусловны, но именно они задают тон дальнейшему освещению проблемы в СМИ и общественном мнении.

Например, стиля поведения, которому следовал Д. Берк (открытого общения со СМИ, досягаемости для журналистов, членораздельных ответов на любые вопросы), СМИ ожидают теперь от любого руководителя.

Сегодня критерием для оценки действий организации служит не допущенный просчет, а меры по преодолению его последствий, представление общественности доказательств, что в организации работают порядочные и дееспособные люди.

«Имей свою версию. Расскажи все. Расскажи быстро», — вот принципы, предложенные известным английским специалистом по антикризисным PR Майклом Роджестером, которые лежат в основе первых часов профессиональных действий предприятия во время кризиса. О наличии собственной версии уже шла речь выше.

Позиция «Расскажи все», имеющая в виду максимально возможную открытость организации, находящейся в кризисе, основана на простой логике: если компания сама не предоставит информацию, это сделают конкуренты, некомпетентные или предвзято настроенные лица. Общественное мнение не может положительным, если компания закрыта.

Основной фактор в кризисной ситуации — это фактор времени («Расскажи быстро»). Реакция организаций во время кризиса, как правило, очень медленная. Основные причины этого: неготовность к кризису, отсутствие антикризисной программы, и плана действий, неподготовленный персонал.

Правила поведения организации в кризисной ситуации, выработанных PR-сообществом

Стоит сказать и еще о некоторых правилах поведения организации в кризисной ситуации, выработанных PR-сообществом и являющихся сегодня общепризнанными:

1) привлекайте ресурсы третьей стороны. Весьма эффективным в кризисной ситуации является использование различных экспертов (юристов, специалистов, технологов, финансовых аналитиков, лидеров мнений, клиентов, потребителей, ученых, чиновников, представителей общественных организаций и т.д.).

2) централизуйте коммуникации. Чрезвычайно важно назначить одного человека, который будет выступать от лица компании с комментариями.

Эффективным является создание антикризисного штаба, куда бы стекалась вся информация и где бы формировались официальные информационные материалы компании. Экономии времени в период кризиса способствует и предварительное формирование группы сотрудников, полномочных как принимать решения в экстремальных условиях, так и комментировать их.

Необходимо определить лиц, которые будут нести ответственность за своевременное информирование, а также тех лиц, кого назначенное лицо

обязано ставить в известность в первую очередь.

3) обеспечьте техническую сторону коммуникации. Средства связи и оборудование должно быть готово к работе в условиях кризиса. Важно в докризисный период, во-первых, определить, какие из них в условиях кризиса могут быть задействованы немедленно, а во-вторых, какие дополнительные коммуникационные каналы можно привлечь при необходимости.

4) адекватно оценивайте кризис на всем его протяжении. Менеджерам часто свойственно недооценивать масштабы кризиса в самом его начале и переоценивать на последующих этапах. Задача специалистов по связям с общественностью — помочь руководству компании адекватно оценить ситуацию. Для этого необходимо вести постоянный мониторинг как мнений отдельных аудиторий, так и публикаций в печати.

5) начинайте работу над послекризисным позиционированием компании. Очень важна преемственность между антикризисными мерами

и тем, как будет развиваться компания после кризиса. На это необходимо обратить внимание и, возможно, публично объявить, скажем, о мерах по предотвращению кризисных ситуаций в будущем, о каких-либо шагах по реорганизации и т. д.

б) постоянно ведите мониторинг ситуации и отслеживайте те процессы, которые происходят внутри компании и вовне. Всегда необходимо держать руку на пульсе, чтобы знать, что думают о компании ее сотрудники, клиенты, партнеры, поставщики, дистрибьюторы, инвесторы, общественность в целом, а в период кризисов это особенно важно.

Наилучшим инструментом для этого являются коммуникационные аудиты как внешних, так и внутренних аудиторий.

Внешний аудит может проводиться в виде неформального исследования, контент-анализа публикаций в средствах массовой информации, опросов методом глубинных интервью, изучения мнений различных фокус-групп, исследования текстов, распространяемых компанией. Возможно сочетание всех этих элементов.

В кризисные периоды, когда времени на глубокие исследования нет, хорошо использовать экспресс-опросы. Однако эти опросы будут более эффективны, когда есть результаты предыдущих исследований, и можно проследить динамику. Очень важно изучение мнения и состояния внутренней аудитории компании — ее сотрудников.

Важнейшим условием создания антикризисной стратегии является диагностика — определение вида кризиса, его причин, а также его текущей стадии. Именно успешная диагностика помогает подобрать эффективные меры, оперативно разрешить ситуацию.

### ***Вопросы и контрольные задания***

1. Сформулируйте «Золотое правило» концепции антикризисной коммуникации предложенное французскими специалистами.
2. Что такое антикризисная программа?
3. Какие части содержит любой кризисный план.
4. Тройное назначение антикризисных программ.

5. Типичные аудитории, с которыми компании стоит активно работать во время кризиса.
6. Меры, которые нужно предпринять в первые часы кризиса.
7. Первоочередные меры в первые дни кризиса.
8. Типичные ошибки компаний в кризисных ситуациях.
9. Посткризисное реагирование.
10. «Формула успеха» антикризисного PR.
11. Какие сведения обычно включает в себя антикризисная программа.
12. Какова схема действия специалиста по связям с общественностью, работающего в сфере антикризисного управления?
13. Назовите правила поведения в кризисной ситуации и исключения из них.
14. Сформулируйте правила поведения организации в кризисной ситуации, разработанных PR- сообществом.

## 8. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО PR — УПРАВЛЕНИЯ

### 8.1. Общие характеристики PR-управления

В последние годы большой интерес к антикризисному управлению проявляют специалисты в области «паблик рилейшнз» (PR-специалисты). Это обусловлено самим содержанием деятельности «паблик рилейшнз» (PR).

Напомним, что PR — это особый вид управленческой деятельности, направленной на создание благоприятных условий для конструктивного двустороннего общения и взаимодействия, позитивного отношения к деятельности организации (в широком смысле), гармонизации и согласования интересов общественности и организации. Естественно, что антикризисное управление по своему психологическому содержанию близко к деятельности «паблик рилейшнз». Это наглядно проявляется так же в базисных принципах PR.

Главными базисными принципами PR-управленческой деятельности являются:

- демократичность;
- согласование интересов организации и общественности;
- исключение диктата и дезинформации;
- постоянного саморазвития.

Данные принципы, правда, не исключают постоянного применения методов психологического воздействия на партнеров по взаимодействию, что очень важно для осуществления антикризисного управления.

Но их можно применять только в соответствии с ориентацией на корпоративность отношений, иначе такие воздействия будут признаны мани-пулятивными, а, следовательно, и неэтичными.

Если рассматривать PR с этих позиций, а именно как особый вид управленческой деятельности, которую можно успешно применять для

ликвидации кризиса, то без труда увидим, что она будет эффективной при соблюдении ряда главных условий:

- хорошее знание характеристик объекта управления;
- наличие арсенала управленческих воздействий, адекватного задачам управления;
- информативная система прямых и обратных связей и коммуникаций с объектом и в самой управляющей системе;
- гибкость и адаптивность структуры управляющей системы;
- высокий профессионализм субъектов управления.

Данные условия вытекают из требований общей теории управления и полностью справедливы для PR как особого вида управления. В то же время, следует иметь в виду, что объектами этого специфического управления являются люди, как потребители и организации, в которых опять же работают люди со своими психологическими внутренними условиями, особенностями, проблемами и интересами и пр. Иными словами, знание характеристик управляемого объекта есть знание в первую очередь психологическое.

Далее, по своему характеру управляющие воздействия в PR-деятельности, прежде всего — информационно-психологические. В процессе двустороннего общения они не только информируют о деятельности организации, но, в первую очередь, нацелены на формирование к ней положительного отношения. Это так же имеет непосредственное отношение к психологической составляющей антикризисного управления.

Следует так же обратить особое внимание на то, что прямые и обратные связи будут эффективными, если они, прежде всего, адекватно отражают психологические особенности объекта, динамику изменения его базовых характеристик. К тому же функциональная гибкость субъекта управления зависит от его прогностических возможностей, уровня профессионализма, личностно-профессиональных качеств и т.д. и т.п.

Получается, что как ни посмотреть на проблему, она всегда связана с решением, прежде всего, психологических задач, которые являются основополагающими и настоятельно требуют использования психологического

знания и психологического инструментария. Иными словами, PR-деятельность как деятельность управленческая будет эффективной, если она имеет надежное психологическое основание. Это, думается, очевидно, и не требует специального доказательства.

В чем же специфика PR как специального вида управления? С точки зрения положений общей теории управления это проявляется в нескольких ключевых отличительных особенностях. Остановимся на них подробнее.

Первой отличительной особенностью является то, что в PR- взаимодействиях управлению подлежат как минимум два объекта. Первым объектом управления является «общественность» в широком понимании (в основном, это социальные, профессиональные или иные группы, различные организации и пр., то есть на самом деле таких объектов может быть много).

Вторым объектом управления — сама организация, которая заинтересована в формировании положительного отношения к себе и своей деятельности. Поэтому PR-структуры являются не только связующей системой, но и в определенной мере управляющей системой.

Иными словами, с точки зрения общей теории управления, PR-управление относится к категории сложно совмещенного управления. В процессе осуществления сложно совмещенного управления, вообще говоря, преследуются различные цели, соответствующие специфике управляемых объектов. Но эти цели обязательно должны координироваться управляющей системой. В PR цели сложно совмещенного управления могут быть, по меньшей мере, односторонне согласованными, то есть цели работы организации обязательно должны учитывать интересы общественности.

В идеальном случае, конечно, должно быть достигнуто гармоничное согласование целей и интересов. Следовательно, структуры «публик рилейшнз»,

взявшие на себя управленческие функции, должны выполнять, прежде всего, функции координации и согласования целей и интересов двух и более разных объектов. Они должны рассматриваться как управляющие системы, а не вспомогательные.

Вторая особенность состоит в том, что объекты PR-управления являются

принципиально разными, а это требует существенного расширения форм управления и арсенала управленческих воздействий. В частности, сама организация, как правило, является иерархически организованной и структурированной системой, общественность же в широком понимании — система слабоструктурированная, лишенная иерархии (исключением является случай взаимодействия с другими организациями).

В то же время, общественность все же как-то организована, так как имеет свои определенные и устойчивые цели и мотивы.

Например, если речь идет об экономическом PR, то «общественностью» являются преимущественно различные группы потребителей, имеющие разные потребительские мотивы: утилитарный, престижа, уподобления, эстетический, традиции, функционального комфорта. Организация, формулируя свои цели деятельности, обязательно должна учитывать мотивы потребительского поведения, то есть согласовывать их со своими. Если PR политический, то следует учитывать и согласовывать интересы избирателей.

Третья особенность заключается в том, что в сложно совмещенной системе PR-управления объекты не являются, если так можно выразиться, «равноправными». Сама организация с помощью PR-деятельности обычно выполняет, как отмечалось, функции управляющей системы, а общественность — управляемой.

Об этом никогда не говорится, наоборот, постоянно подчеркивается, что конечная цель PR состоит в достижении управленческого «равноправия».

Общественность в PR-взаимодействиях не должна догадываться, что ею постоянно управляют.

Поэтому управляющая система часто выдвигает на обсуждение декларируемые, чисто концептуальные цели, умело связанные с «идеологией и философией кампании». Реально организация, заинтересованная в формировании положительного отношения к себе, должна быть своеобразным «кузнецом своего счастья» и активно управлять этими процессами, но обязательно с учетом интересов управляемой системы.

Учитывая данную важную особенность, сама организация и ее PR-подразделения должны быть построены в соответствии с принципами иерархичности и целеустремленности, а общественность как управляемая система таковой не является. В то же время, сама идеология PR состоит в том, что активно создается иллюзия отсутствия какого-либо управления, ведь любое управление справедливо рассматривается как воздействие и подчинение. Разумеется, иллюзия отсутствия управления не соответствует реальной ситуации. Просто хорошее знание специфики управляемой системы, формирование образа равноправных и партнерских отношений более выгодно, чем одностороннее манипулятивное управление.

Четвертая особенность как бы вытекает из второй и третьей: управляющая система для осуществления желаемых взаимодействий должна активно воздействовать на управляемую систему.

Данное воздействие ни в коем случае не должно восприниматься как одностороннее директивное, а тем более манипулятивное. Наиболее приемлемая форма представления такого воздействия — управляемый диалог. Однако, в процессе любого диалога каждая сторона в соответствии со своими интересами старается влиять на партнера, чтобы добиться желаемого. С этой целью осуществляются различные виды психологических воздействий на партнера по общению, среди которых

наиболее распространенными являются убеждение, внушение, психологическое заражение, подражание и мода (в последнее время к ним добавляют и нейролингвистическое программирование как особый вид суггестии или внушения). Иными словами, главным управляющим воздействием в PR-взаимодействиях от управляющей к управляемой системе является воздействие психологическое. Именно оно помогает согласовать интересы, с его помощью осуществляется обмен ценностями.

Пятая особенность. Всякое управление, координация и взаимодействие

будут продуктивными, если они рационально организованы и структурированы. Наиболее эффективным способом структурирования является формирование единой системы. Поэтому PR-управление должно базироваться на методологии системного подхода или принципа системности.

Следовательно, сама организация, ее PR-структуры и общественность должны в своих взаимодействиях представлять собой единую систему.

В самом общем виде можно предположить, что такая система состоит из трех подсистем:

- управляющей (организация);
- управляемой (общественность);
- координирующей (подразделения «паблик рилейшнз»).

PR согласовывает цели подсистем, интегрирует и анализирует различные обратные связи, влияет на состояние управляющей и управляемой подсистем, гармонизирует отношения между ними.

Таким образом, PR-структуры не являются управляющей системой в традиционном понимании, так как они не осуществляют директивных управляющих воздействий, эти воздействия обычно характеризуют как «мягкие, но интенсивные». Они координируют взаимодействия между разными системами, оптимизируют информационные процессы между подсистемами, оказывают на них влияние, выступают

активными посредниками в согласовании существующих и формировании новых интересов. Получается, что PR-структуры одновременно и входят в управляющую систему, и находятся над ней в силу необходимости выполнения своих функций. Этот особый статус часто до конца не осознается управляющей системой, что снижает эффективность ее деятельности. Таковы особенности «паблик рилейшнз» как особого вида управления.

## ***8.2. Специфика антикризисного PR-управления***

Как отмечалось, «паблик рилейшнз» имеет своим научным базисом прикладную психологию, поэтому их методы антикризисного управления с полным правом можно отнести к психологическому антикризисному управлению. В работах по антикризисному PR подчеркивается, что кризисы наступают в следствие действия разнообразных экстремальных факторов, поэтому основой антикризисного управления, его главной задачей является подготовка к ним.

При этом значительное внимание уделяется предвосхищению этих факторов, имитационному моделированию возможных кризисов. В данной ситуации несомненный эффект могут дать специальные деловые игры для менеджмента и персонала организации, в которых моделируются различные кризисные ситуации, происходит обучение эффективной деятельности и взаимодействий в них, повышается психологическая готовность и устойчивость к кризисам.

В то же время, при наступлении кризиса, помимо традиционных организационных форм антикризисного управления, большая роль принадлежит информационной политике (внутренней и внешней) организации, особенно во взаимодействиях со средствами массовой информации, чтобы создавать впечатление устойчивости к кризису, позитивного движения к его преодолению. Подобная информационная политика должна быть адресной и дифференцированной (для государственной администрации, персонала, партнеров, финансовых органов, общественности).

Транслируемая информация должна не только отражать реальное положение дел, но и являться мощным консолидирующим и сплачивающим фактором, стимулирующим объединение усилий на преодоление кризиса.

В процессе ее трансляции формируется активный регулирующий образ единства и совместной деятельности, что повышает уверенность и доверие, снижает уровень социальных страхов, действующих дестабилизирующе. При формировании такой информации необходимо опираться на сопоставимые факты, особенно основанные на критериях «риска-выгоды», при этом активно использовать в своих целях различные психологические воздействия. Информационная политика должна пронизывать все уровни антикризисного управления, в том числе при возникновении конфликтов. Реализация антикризисной информационной политики, как видно из ее содержания, требует от субъектов управленческой деятельности развития психологической и коммуникативной компетентности.

Как показывает практика, одним из важнейших направлений антикризисной информационной политики должно стать создание системы информационно-психологической безопасности. Такая система должна выполнять множество функций. Традиционно выделяют следующие главные функции:

- способствовать неразглашению информации, способной нанести ущерб организации в условиях антикризисного управления;
- блокировать инспирированные внешние и внутренние информационные потоки, направленные на создание или усугубление кризиса;
- информировать персонал организации о ходе антикризисного управления, вселять оптимизм, повышать уверенность в благоприятном исходе;
- консолидировать, сплачивать персонал организации на эффективные совместные действия по преодолению кризиса.

В то же время, возможности такой системы существенно больше, чем выполнение названных функций. С ее помощью возможно формирование устойчивого доверия к субъектам антикризисного управления и их деятельности.

Важным для достижения информационно-психологической безопасности в антикризисной PR-деятельности является так же использование возможностей деловой репутации. Рассмотрим эти направления антикризисного PR подробнее, так как их содержание обычно в публикациях раскрывается недостаточно.

В первую очередь, остановимся на проблеме доверия к субъектам антикризисного управления и их деятельности. Доверие — это уверенность в добросовестности и надежности кого-либо, правильности чего-либо. Доверие завоевывается, прежде всего, делами и особыми отношениями, среди которых выделяются те, которые свидетельствуют о верности слову, надежности, справедливости. Высокий уровень доверия является свидетельством проявления положительного отношения. Нередко доверие переходит в веру в кого-либо или во что-либо. Это традиционные психологические представления о сущности доверия.

Однако в психологии доверие рассматривается еще и как механизм влияния, воздействия в одном ряду с такими факторами, как авторитет, признание, вера, убежденность. Отсюда следует практический вывод: доверие необходимо завоевывать, а, завоевав, следует оказывать целенаправленное влияние для достижения гармоничного сочетания интересов организации и персонала.

Заметим, что этот механизм влияния обязательно следует использовать в кризисных ситуациях для повышения эффективности антикризисного управления. Завоевание доверия для субъекта антикризисного управления имеет особое значение, так как оно определяет устойчивость его позиций в системе управления, а, следовательно, повышает управляемость самой системы.

В то же время, одного стремления завоевать доверие мало, тем более не достаточно просто рассчитывать на него. В условиях экстремальных управленческих ситуаций, кризисных явлений субъекту

управления (руководителю, менеджеру) необходимо развивать специальные психологические качества и умения формировать доверие к себе. Для этого нужны знания психологической природы доверия, социально-психологических механизмов его формирования и сохранения. В этом руководителю в большой степени могут помочь и знания психологических особенностей персонала, которые склонны или несклонны доверять кому-либо.

В психологии доверие рассматривается как психическое явление ожидания от человека поступков, соответствующих моральным мотивам и принятым нормам поведения, отношений и деятельности, основывающиеся на знании характера человека, опыте общения и взаимодействия с ним, следовательно, на знании его вероятных поступков. Психологическая сущность доверия определяется уверенностью в том, что одни люди не будут эксплуатировать добрую волю других. Иными словами, чтобы вызвать доверие, мало обладать, к примеру, высоким уровнем профессионализма, нужны и определенные личностные и нравственные качества, надо быть «прогнозируемым» для персонала.

Доверие как особый вид отношения возникает за счет сложных рефлексивных механизмов восприятия. Субъект восприятия (персонал, партнеры) различными средствами реконструирует в собственном сознании элементы внутреннего мира объекта восприятия (лидера, руководителя). В момент восприятия субъект управления предстает для наблюдателя в качестве некоторой совокупности социально значимых признаков, с помощью которых традиционно транслируются психологические свойства и состояния. Но объект восприятия при этом весьма активен, он реализует поведение и отношения, заложенные в специально разработанном имидже руководителя, активно влияя тем самым на субъект восприятия, стараясь соответствовать его социальным ожиданиям и эталонам. От того, как они отражают и интерпретируют облик и поведение, оценивают возможности друг друга, во многом зависят характер их взаимодействия и результаты, к которым они приходят в процессе антикризисного управления. Поэтому доверие имеет свою непростую психологическую специфику, основанную на взаимодействии

активного отражения, психологических установок и социальных стереотипов. Эти особенности являются своего рода фильтрами восприятия образа руководителя, вследствие чего этот процесс восприятия лидера представляется еще более сложным и многомерным.

Ориентация на доверие — верный признак направленности личности на стабильные долговременные связи. В то же время эта ориентация отличается противоречивостью. С одной стороны, она характерна для групп с высоким уровнем развития, в которых царит благоприятный морально-психологический климат. При этом доверие проявляется в отношении к другим членам группы как к самому себе, независимо от социального статуса и выполняемых социальных ролей. Но доверять склонны и люди с невысоким интеллектуальным статусом, тревожные, внушаемые, некритичные. Поэтому в психологических исследованиях отмечалось, что люди делятся как минимум на две большие группы: склонных доверять, и весьма недоверчивых. В сложных ситуациях, особенно при наличии опасностей, количество недоверчивых людей обычно возрастает, что существенно усложняет процесс управления, но те, кто вообще склонны доверять, укрепляются в этой позиции еще сильнее.

Несклонные доверять в сложных ситуациях проявляют направленность на жесткие санкции по отношению к другим, а это значительно осложняет ситуацию и отношения.

Роль доверия особенно возрастает в период кризисных ситуаций. В научных исследованиях отмечалось, что в ситуациях выбора выделяют три основных условия, способствующие повышению взаимного доверия сторон и формированию доверительных отношений:

- присутствие третьих лиц, чьи функции сводятся к облегчению взаимодействий, особенно в ситуациях выбора (в нашем случае, это доверенные лица, «агенты влияния» и пр.);

- характер коммуникативных связей взаимодействующих сторон, в первую очередь, наличие достоверной информации о намерениях,

«прозрачность» деятельности (информационная асимметрия отрицательно сказывается уровне доверительных отношений);

– определенные личностные и профессиональные особенности участников взаимодействия (эффективность, открытость, надежность, прогнозируемость).

В психологических исследованиях были выявлены факторы, способствующие повышению уровня доверия в межличностных взаимодействиях:

- честная и открытая коммуникация без искажения информации;
- демонстрация способностей, компетентности и возможностей;
- умение прислушиваться к мнению других, даже если с ними нет согласия;
- верность слову, обещаниям и обязательствам;
- общая надежность личности;
- умение оказывать влияние;
- направленность на взаимодействие, стремление к взаимопомощи.

Определенным ориентиром в определении «доверия-недоверия» могут служить исследования наиболее значимых характеристик и качеств руководителя.

Исследования показали, что по степени упоминания желаемых качеств лидера, выявленных в процессе опросов, можно выделить четыре основные группы: деловые (лично-профессиональные), нравственные, идейные (направленность личности), личностные характеристики (в основном характерологические, являющиеся профессионально важными, — ответственность, решительность и пр., то есть близкие к деловым).

При этом имеют место два независимых измерения, являющиеся центральными элементами системы представлений о руководителе: компетентность и социабельность как способность к социальному взаимодействию.

Отправным моментом и необходимым условием возникновения доверия выступают актуальная значимость и априорная безопасность объекта доверия.

Авторами были описаны психологические характеристики и так называемых «разрушителей доверия»:

- участвуя в совместной деятельности, преследует исключительно личные
- цели;
- дает противоречивые обещания;
- избегает брать на себя ответственность за собственные действия;
- делает безответственные и скороспелые выводы;
- ориентирован на соперничество;
- обвиняет других, когда что-то не получается.

Доверие к лидеру или руководителю прямо связано с его авторитетом и, что очень важно, демонстрацией преимуществ, способствующих достижению позитивных социально значимых для организации результатов. Это значимо еще и потому, что на процесс формирования доверия в сложных условиях оказывают сильное влияние образы партнеров по взаимодействию, что весьма характерно для кризисных ситуаций.

Было показано, что данные процессы формирования образов отличаются выраженной асимметрией. В частности, отмечено, что у людей требования к лидерам обычно существенно завышены, от них всегда ждут высокого уровня профессиональной компетентности, знания дела, опыта, справедливости, честности, готовности помочь, оперативности, умений разбираться в сложных ситуациях, ответственности, работоспособности и пр. Лидеры же в основном ожидают так называемой комплиментарное восприятия их как личностей, отсутствия сомнений в их намерениях и деятельности и пр. Данный психологический феномен асимметрии в восприятии еще более поляризуется при усложнении социальной или политической ситуации. Иными словами, в сложных

ситуациях от лидеров или руководителей ждут только проявления сильных сторон личности.

Несомненный интерес в контексте осуществления антикризисного управления представляют разработанные психологические модели доверия в межличностных отношениях. Некоторые из них основаны на анализе соотношений «доверие к себе» — «доверие к другому», которые определяют феномены межличностных отношений (кооперация, сотрудничество, взаимовлияние, соперничество, конфронтация, риск, принуждение, зависимость).

Следовательно, доверие является важной предпосылкой дальнейшего развития взаимодействий, порождая различные чувства, состояния и социальные установки, которые могут служить в дальнейшем определенным руководством к действию, в частности, при деятельности в сложных ситуациях.

Научные исследования психологических факторов доверия, да и сама их практика, свидетельствуют, что люди часто составляют мнение не о самом руководителе, а о его образе (имидже). При этом один и тот же образ у разных людей вызывает различный отклик. Селективность (избирательность) человеческого восприятия в соответствии с его потребностями, интересами, установками предполагает, что одни черты образа руководителя будут для него главными, другие — второстепенными, или вовсе не имеющими значения.

Поэтому специалист в области антикризисного управления должен обязательно больше внимания уделять своему имиджу, ориентироваться на его модели, наиболее эффективные в экстремальных ситуациях (там, где основой упор делается на силу личности, его компетентность и нравственные качества).

Психологические исследования показали так же, что люди обычно доверяют тем, взгляды и представления которых соответствуют сложившейся у них системе ценностей. К субъектам управления такое отношение формируется в том случае, если люди уверены (или предполагают), что ему понятны, близки их базисные ценности. Следовательно, успех руководителя при осуществлении антикризисного управления

будет зависеть и от того, сможет ли он соответствовать тем «внутренним сценариям» по которым они будут идентифицировать его с «плохим» или «хорошим», «своим» или «чужим».

Чтобы вызвать позитивное отношение к себе, которое способно развиваться и перейти в доверие, субъект управления должен обладать известной гибкостью, учитывать закономерности восприятия своего образа и психологию персонала. Таковы основные психологические аспекты проблемы доверия в условиях антикризисного управления.

Теперь обратимся к проблеме воздействия деловой репутации в PR-деятельности в условиях антикризисного управления.

Репутация — это общее мнение о достоинствах или недостатках кого или чего-либо. В психологических и социологических исследованиях репутация часто рассматривается в контексте достижения престижа, потому что психологические связи между ними весьма тесные. Такой же подход просматривается в идеологии «паблик рилейшнз».

Исследования репутации показали, что она как социальный и психологический феномен имеет самые тесные функциональные связи с такими важными социальными характеристиками, как «престиж», «статус», «авторитет», «уважение», «аттракция», «позитивный имидж» и др. Репутация как бы впитывает в себя многие их свойства, транслируя в единстве их содержания.

У репутации очень высокие санкционирующая и регулирующая функции. За высокую деловую репутацию многие люди буквально борются, стремятся к ней, а, добившись своего, всеми силами стараются ее сохранить. Высокая роль деловой репутации в отношениях, взаимодействиях обуславливается повышением фактора престижности в динамично развивающемся обществе, трансформацией социальных ценностей, возвышением роли духовных потребностей.

Репутация, независимо от ее вида, выполняет в жизни общества ряд значимых функций:

- поощрительную: деловая репутация является общественным признанием заслуг;

- регулятивную: репутация направляет ориентации, поведение и отношения людей, регулирует выбор жизненных целей;
- дистанцирующую: высокая репутация ставит объект или субъекта на более высокие ступени иерархии;
- интегративную: репутация способна объединять (способствует развитию духа корпоративности);
- индикаторную: репутация выступает косвенным показателем значимости, степени актуализации и удовлетворения общественной потребности, подчеркивает особую значимость и актуальность одних и меньшую — других;
- символического опознания: репутация оформляется в символы, и они выступают в качестве отличительных признаков.

При рассмотрении механизмов формирования деловой репутации следует, прежде всего, помнить о том, что репутация с психологической точки зрения — явление идеальное, то есть являющееся «продуктом» образной сферы человека.

Деловая репутация — это, прежде всего, психический образ-представление кого-то или чего-то, это представления, сложившиеся в сознании людей, на основе имеющейся информации (часто специально транслируемой), социальных ожиданий, психологических установок и пр. Отсюда такие тесные функциональные и содержательные связи категории «репутация» с другой психологической категорией «имидж». Отсюда же — психологические механизмы формирования репутации организации идентичны тем, которые связаны с естественным, производственным или деловым имиджем. А это все — сфера деятельности «паблик рилейшнз».

В связи с тем, что репутация — это, прежде всего, образ-представление, ее психологические характеристики являются переменными, имеющими неоднозначный характер. В условиях антикризисного PR-управления на это следует обращать особое внимание. Неоднозначность характера определяется не только динамичным изменением

любых образных явлений как таковых, но и влиянием ситуации, особенно такой эмоционально насыщенной, какой является кризис.

Из сказанного следует, что при осуществлении антикризисного PR- управления следует особое внимание обращать не только на информационную

политику, но и усиление характеристик, свидетельствующих о высокой деловой репутации. В соответствие с традиционными PR- технологиями, это целесообразно делать с опорой на существующие психологические модели деловой репутации и престижа организации.

Проведенные прикладные социологические и психологические исследования позволили разработать модель деловой репутации организации.

В ее описательной форме можно выделить следующие важнейшие характеристики.

Психологическая модель деловой репутации организации в самом общем виде включает три подструктуры: внешнюю, внутреннюю и личностную.

К внешним характеристикам высокой деловой репутации организации относят:

- привлекательный образ миссии организации;
- эффективный имидж;
- известный брэнд;
- высокий престиж;
- деловой авторитет руководителя;
- соответствие высоким профессиональным стандартам (финансовое благополучие, высокое качество продукции и пр.).

К внутренним характеристикам деловой репутации организации относят:

- высокий уровень корпоративной культуры;
- социальную защищенность персонала;
- интересную и содержательную работу;
- корпоративное управление;

- высокий уровень материального и морального стимулирования;
- перспективы личностно-профессионального роста;
- профессионализм менеджеров и персонала.

Личностные факторы связаны, в первую очередь, непосредственно с высокой деловой репутацией и профессионализмом руководителя организации, его эффективным имиджем.

Данная психологическая информация о сущности деловой репутации и модель деловой репутации организации и должна стать основой соответствующего направления антикризисного PR-управления.

Таковы психологические особенности антикризисного PR-управления с помощью влияния, оказываемого доверием и деловой репутацией.

### ***Вопросы и контрольные задания***

1. В чем заключается психологическая специфика «паблик рилейшнз»?
2. Каковы характеристики «паблик рилейшнз» как особого вида управления?
3. Каковы общие принципы и технологии PR-управления?
4. Проведите экспертную оценку эффективности PR-управления известных Вам организаций, переживших кризис.
5. Каковы виды и характеристики антикризисного PR-управления?
6. Что понимают под информационно-психологической безопасностью организации?
7. Каковы психологические механизмы формирования доверия к антикризисному управляющему?
8. Как формировать деловую репутацию организации и использовать ее возможности в антикризисном управлении?
9. Дайте психологическую характеристику известным Вам руководителям, которые вызывают доверие. Как они этого достигли?

10.Приведите пример организации или руководителя, обладающего хорошей деловой репутацией. За счет чего они этого добились?

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Антикризисное управление или как не попадать в плохие ситуации <http://www.ironya.com/anticrisis.html>
2. Антикризисный PR как часть антикризисного менеджмента. Конфликтный PR. <http://www.pr911.ru/glossary/a-1.html>
3. Базаров Т. Ю., Малиновский П. В. Стратегия поведения антикризисного управляющего и формирование рациональной кадровой политики. /
4. Прикладная психология. — №2,1998. — С. 19—31.
5. Бибанов О. Неподконтрольные обстоятельства. Кризисный PR наступает <http://www.advertology.ru/>
6. Богданов Е. Н., Зазыкин В. Г. Психологические основы «публик рилейшнз». — СПб.: ПИТЕР, 2003.
7. Блэк С. «Публик рилейшнз»: что это такое? — М., 1990.
8. Богданов Е. Н., Зазыкин В. Г. Психологические основы «публик рилейшнз». — СПб.: ПИТЕР, 2003.
9. Вашему будущему завтра PR может помочь уже сегодня или антикризисный PR [www.advesti.ru](http://www.advesti.ru)
10. Гроув Э. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. / Э. Гроув — М.: «Альпина паблишер», 2003.
11. Галкова Т. Антикризисный PR / <http://www.taxcons.com/ru/crisis-pr/>
12. Грачев Г. В. Информационно-психологическая безопасность личности: состояние и возможности психологической защиты. — М.: РАГС, 1998.
13. Деркач А. А., Зазыкин В. Г. Профессионализм деятельности в особых и экстремальных условиях. — М.: РАГС, 2003.
14. Иванова Е. Иду на конфликт. «Разнимательная» конфликтология. / Е. Иванова — М.: ДНК, 2002.

15. Игельник М. С. Психологическая компетентность руководителя и эффективность антикризисного управления. — М.: МААН, 2002.
16. Информационная и психологическая безопасность в СМИ. Т. 1. — М.: Аспект Пресс, 2002.
17. Качалов И. Три ключевых параметра развития кризисов компаний. [http://www.iteam.ru/publications/corporation/page\\_4/date/](http://www.iteam.ru/publications/corporation/page_4/date/)
18. Крюков А. Ф., Егорычев И. Г. Анализ методик прогнозирования кризисной ситуации коммерческих организаций. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2001- № 2.- с.91—98.
19. Козлов В., Козлова А. Управление конфликтом. / В. Козлов, А. Козлова — М.: Эксмо, 2004.
20. Лебедева М. М. Политическое урегулирование конфликтов. / М. М. Лебедева — М.: Дело, 1997.
21. Лебедев В. И. Личность в экстремальных условиях. — М., 1989.
22. Мануйлов Г. М., Новиков В. В. Психологическое управление в кризисном обществе. — М., МАПН, 1998.
23. Ньюсом Д., Терк Д., Крукеберг Д. Все о PR: теория и практика «паблик рилейшнз» (изд. седьмое, пер. с англ.). — М.: Инфра-М, 2001.
24. Настольная энциклопедия Public Relations. — М.: изд. Альпина Паблишер, 2003.
25. Ольшевский А. С. Антикризисный PR и консалтинг. / А. С. Ольшевский — СПб: Издательский дом «Питер», 2003
26. Плис Р. Антикризисные PR-технологии / PR Life.Ru <http://www.propr.kz/index.php?module=subjects&func=viewpage&pageid=6>
27. Руденко А. Правда дороже лица. Вывести компанию из кризиса помогут признание ошибок и решительные действия по их исправлению. — Ведомости. <http://www.efimov-partners.ru/smi.php?id=6876>
28. PR против кризисов: механизмы управления. — М., 1999.

29. Сазонова И. Связи с общественностью в кризисных ситуациях. / И. Сазонова — М.: Институт Государственного Управления и Социальных Исследований, 2002.
30. Сакерина И. Тактика борьбы с подмоченной репутацией [http://www.aaa.kz/200402\\_07.htm](http://www.aaa.kz/200402_07.htm)
31. Самые успешные PR-кампании в мировой практике (пер. с англ). — М.: Инфра-М, 2002.
32. Свиридов А. К. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти// Проблемы теории и практики управления. — 1999. — № 4.
33. Степнова Л. Антикризисный PR... внутри компании <http://www.ruspred.ru/arh/21/9.php>
34. Семененко СВ. Акмеологический подход в изучении профессионализма личности кадров управления в особых условиях деятельности. — М., МААН, 2001.
35. Семененко СВ. Психолого-акмеологические модели профессионализма личности управленческих кадров в особых условиях деятельности. — М., МААН, 2001. — 46 с.
36. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А. П. Градова и Б. И. Кузина. — СПб: Специальная литература, 1996.
37. Скрипкина Т. П. Психология доверия. — М.: Академия, 2000.
38. Смолянинов А. Г. Как выйти из кризиса. — Новокузнецк, 1999.
39. Стровский Д. Л. «Паблик рилейшнз» в конфликтных и кризисных ситуациях. — Екатеринбург, 1996.
40. Тарасов В. Искусство управленческой борьбы. / В. Тарасов — М: «Добрая книга», 2003.
41. Тарасов О. В. Социально-психологические проблемы и феномены кризисной организации. — М.: ГАУ, 1996.
42. Теория и практика антикризисного управления. / Под ред. С. Г. Беляева и В. И. Кошкина. — М.: Закон и право: ЮНИТИ, 1996.

43.Трененков Е. М., Дведенидова С. А. Диагностика в антикризисном управлении. //Менеджмент в России и за рубежом. - 2002- № 1.- с. 12 — 15.

44.Чумиков А. Н. Связи с общественностью. — М.: МГУ. 2001

45.Фатхутдинов Р. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. / Р. Фатхутдинов — Маркетинг, 2002.

46.Хейвуд Р. Все о «паблик рилейшнз». — М., 1999.

47.Хит Р. Кризисное управление для руководителей и менеджеров. / Р. Хит — М.: Лори, 2004.

48.Хода Л. Как разрешить конфликт на рабочем месте. / Л. Хода — М.: НИРРО, 2004.

49.Юн Г. Методология антикризисного управления. / Г. Юн — М.: Дело, 2004.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ТЕРМИНОВ

**Антикризисный PR** — одно из направлений работы системы связей с общественностью, сущность которого заключается в подготовке компании к возможным кризисам.

**Базовые показатели** — ресурсы и затраты, необходимые для организации PR-кампании.

**Бизнес-имидж** — образ компании, создающийся у партнеров предприятия и характеризующий его деловую репутацию, конкурентоспособность, стабильность и другие показатели, представляющие фирму как успешное, динамично развивающееся предприятие.

**Визуализация** — прием, с помощью которого достигается соответствие образа объекта представлениям целевой аудитории.

**Взаимодействие с группами (group relation)** - вид интернет-технологий, ориентированный на взаимодействие с целевой аудиторией компании, то есть только тем сегментом рынка, представители которого заинтересованы в получении коммуникационных обращений предприятия.

**Влияющие показатели** — изменения, произошедшие под влиянием PR-кампании.

**Внутренний имидж компании** — совокупное мнение персонала о своем предприятии.

**Внутрифирменный PR** — часть политики компании по управлению персоналом, основная цель которой заключается в создании системы мотивации и лояльности сотрудников.

**Выставка** — набор коммуникационных обращений, ориентированных на публичную демонстрацию товарного предложения с целью предоставления потенциальным потребителям наиболее полной информации о фирме и продуктах.

**Декодирование сообщения** — расшифровка получателем сообщения, от правильности которой зависит эффективность коммуникационного процесса.

**Дистанционирование** — инструмент, использующийся для того, чтобы уберечь созданный имидж от негативных ассоциаций.

**Закрытая общественность** — персонал предприятия, которых объединяют служебные обязанности и корпоративная дисциплина.

**Журналистика** — наука, изучающая распространение информации, имеющей для аудитории социально-ориентирующее значение.

**Имидж** — символический образ объекта, основанный на результатах обработки информации.

**Имидж компании** — представление о компании, которое создается у общественных институтов.

**Имидж персонала** — собирательный образ, состоящий из культурного уровня, квалификации, отличительных особенностей и других характеристик сотрудников компании.

**Имидж потребителей** — позиционирование покупателей как личностей с определенным стилем жизни, социальным статусом и характером.

**Имидж руководителя** — образ главного представителя компании, создание которого обуславливает восприятие целевыми аудиториями предприятия в целом.

**Индивидуальные (человеческие) факторы** — факторы, ориентирующие деятельность предприятия на интересы и возможности человека, а также максимальное приближение людей к механизму управления организацией.

**Интернет** — среда PR-коммуникаций и средство массовой коммуникации, обладающие высоким потенциалом для проведения мероприятий по связям с общественностью.

**Кодексы профессионального поведения и этики PR-специалистов** — нормативные документы, определяющие стандарты деятельности в сфере публичных отношений.

**Кодирование сообщения** — элемент коммуникационного процесса, определяющий, насколько правильно получатель обращения поймет смысл информации, которую пытается донести отправитель.

**Коммерческая или служебная тайна** — информация в случае, если она имеет действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности ее третьим лицам, к ней нет свободного доступа на законном основании и обладатель информации принимает меры по охране ее конфиденциальности.

**Коммуникационная политика** — совокупность маркетинговых коммуникаций, направленных на достижение главной цели деятельности компании.

**Коммуникационный процесс** — обмен информацией между субъектами.

**Конечные показатели** — результаты, которые появляются после проделанной работы.

**Конфронтационный кризис** — кризис, характеризующийся критикой со стороны отдельных целевых аудиторий.

**Корпоративная социальная ответственность** — концепция, в соответствии с которой деятельность предприятия ориентируется на социально-значимые приоритеты.

**Корпоративный имидж организации** — это целостное восприятие компании различными целевыми аудиториями, которое формируется на основании информации о ее деятельности.

**Корпоративный сайт** — совокупность информационных блоков и методов, целью которых выступает достижение доверительных отношений с целевой аудиторией.

**Корпоративные PR-мероприятия** — группа внутрифирменных мероприятий, которые ориентируются на сотрудников компании.

**Кризис злонамеренного поведения** — кризис, возникающий по причине террористических актов.

**Кризис менеджмента** — кризис, проявляющийся в нарушении слаженной работы подразделений и служб предприятий.

**Кризисная ситуация** — ситуация, характеризующаяся следующими параметрами: степенью угрозы жизни, безопасности и существованию компании; ограничением времени для принятия решения;

стрессами у ответственных лиц; повышенным давлением на компанию со стороны общественности и средств массовой информации.

**Культурно-этические факторы** — факторы, которые связывают фирму и целевую аудиторию посредством анализа существующих традиций, ценностей, поступков, предпочтений.

**Личная честность** — соблюдение высоких нравственных норм и поддержание хорошей репутации.

**Лоббизм** — совокупность практической реализации интересов отдельных организаций и общественных групп посредством влияния на органы государственной власти.

**Лоббист** — специалист, оценивающий степень влияния, которое могут оказать законопроекты в случае их утверждения, на функционирование предприятия.

**Лоббирование** — своеобразный вид искусства, ставящий перед собой задачи влияния на других.

**Маркетинг** — вид деятельности, ориентированный на наиболее полное удовлетворение потребностей и нужд покупателей.

**Массовая коммуникация (mass relation)** - вид интернет-технологий, ставящий перед собой долгосрочные задачи.

**Мифологизация** — прием, основанный на обращении к представлениям, существующим в сознании целевых аудиторий.

**Модель восприятия** — модель положительного восприятия образа объекта целевой аудиторией.

**Обратная связь** — прием, позволяющий изучить реакцию общественности на распространяемые коммуникационные обращения.

**Общественная организация** — некоммерческое объединение, создающееся для достижения определенных целей.

**Общественное мнение** — совокупность многих индивидуальных мнений по конкретному вопросу, касающемуся какой-либо группы людей.

**Общественное мнение в коммерческой среде** — комплекс частных мнений относительно деятельности компании, потребительских свойств товаров, услуг и т.д.

**Общественность** — группа людей, сложившаяся под влиянием определенных обстоятельств, осознающих проблемность ситуации и реагирующих одинаковым образом на нее.

**Открытая общественность** — целевая аудитория потребителей продукции компании, представители средств массовой информации, органы государственного управления, участники политических движений и партий.

**Отношения со СМИ (media relation)** — вид интернет-технологий, направленный на достижение благоприятных отношений с электронными средствами массовой информации.

**Отправитель сообщения** — инициатор коммуникационного процесса, выступающий в роли источника сообщения.

**PR-агентство** — сторонняя организация, оказывающая услуги в сфере публичных отношений другим компаниям на коммерческой основе.

**PR-кампания** — совокупность стратегий и приемов, призванных получить расположение целевой аудитории и сформировать общественное мнение в пользу товара, услуги, компании или иного объекта.

**PR-подразделение** — внутреннее подразделение компании, деятельность которого ориентирована на выполнение задач в сфере публичных отношений.

**Публичных отношений** — 1) система связей с общественностью, предполагающая многократную деятельность по улучшению взаимоотношений между организацией (фирмой) и общественностью, а также с теми, кто вступает с ней в деловой контакт как внутри, так и за ее пределами; 2) содействие установлению взаимопонимания и доброжелательности между личностью, организацией и другими людьми, группами людей или обществом в целом посредством распространения разъяснительного материала, развития обмена информацией и оценки общественной реакции; 3) функция менеджмента, которая оценивает отношения общественности, идентифицирует политику и действия индивидуума или организации с общественными интересами и реализует программу действий для обретения общественного понимания и принятия.

**Паблисити** — информация из независимого источника, используемая средствами информации потому, что она имеет ценность новости.

**Позиционирование** — помещение объекта в благоприятную для него среду.

**Получатель сообщения** — заключительный элемент коммуникационного процесса, до которого отправитель сообщения желает донести какую-либо информацию.

**Потребитель** — это гражданин, имеющий намерение заказать или приобрести, либо заказывающий, приобретающий или использующий товары (работы, услуги) исключительно для личных, семейных, домашних и иных нужд, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности.

**Потребители рекламы** — лица, на привлечение внимания, которых к объекту рекламирования направлена реклама.

**Презентация** — форма подачи новости, при которой информация материализована.

**Пресс-конференция** — официальная встреча журналистов с представителями организаций, государственных учреждений и других структур, иницилирующих их проведение.

**Пресс-посредничество** — подготовка информационных материалов или организация специальных мероприятий, целью которых является привлечение внимания средств массовой информации и обеспечение социальной известности.

**Пресс-релиз** — форма распространения информации в средствах массовой информации.

**Продвижение (промоушн)** — средства и действия, характеризующие продукцию фирмы положительно в глазах покупателей.

**Продукт** — товар или услуга, которые предприятие предлагает вниманию рынка для удовлетворения потребностей покупателей.

**Промоушн-акции** — мероприятия, направленные на стимулирование сбыта продукции.

**Пропаганда** — деятельность по распространению различной информации с целью воздействия на общественное сознание.

**Профессиональная честность** — соблюдение конституции и правил кодексов профессионального поведения и этики PR-специалистов.

**Психологические факторы** — факторы, которые обуславливаются мотивацией к совершению каких-либо действий для удовлетворения собственных потребностей.

**Публичные выступления** — мероприятия, ориентированные на развитие доверительных отношений с целевыми аудиториями и являющиеся дополнением к PR-кампаниям.

**Результат** — перевернутая формулировка проблемы или конечная цель, которая ставится перед планированием PR-кампании.

**Реклама** — информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижению на рынке.

**Рекламодатель** — изготовитель или продавец товара либо иное определившее объект рекламирования и (или) содержание рекламы лицо.

**Рекламоизготовитель** — лицо, осуществляющее полностью или частично приведение информации в готовую для распространения в виде рекламы форму.

**Рекламораспространитель** — лицо, осуществляющее распространение рекламы любым способом, в любой форме и с использованием любых средств.

**Речь** — средство вербальной коммуникации. От написания и произнесения речи зависит успешность выступления.

**Сбытовая политика** — комплекс мероприятий по планированию и практической реализации методов распространения и распределения товаров от мест их производства до конечных покупателей, а также оценке эффективности предложенных и внедренных инструментов.

**Слухи** — элемент устной коммуникации, потребность в котором возникает в условиях нехватки информации.

**Сообщение** — конечная интерпретация основной идеи, которую отправитель желает донести до целевой аудитории.

**Социальные факторы** — факторы, которые побуждают индивидуума на поведение, соответствующее общепринятым социальным нормам и требованиям.

**Социальный имидж** — совокупность представлений общественных групп о предприятии и его деятельности.

**Специальные PR-мероприятия** — мероприятия, которые проводятся компанией в условиях отсутствия интересных новостей для публикации в средствах массовой информации.

**Спонсорство** — инструмент для обеспечения корпоративной социальной ответственности, в соответствии с которым предприятие финансирует социально-значимые мероприятия.

**Средство массовой информации** — периодическое печатное издание, радио-, теле-, видеопрограмма, кинохроникальная программа, иная форма периодического распространения массовой информации.

**Субъект коммуникационного процесса** — отдельные личности, группы людей, предприятия.

**Технологический кризис** — кризис, связанный с катастрофами и авариями из-за технических неполадок.

**Товарная политика** — совокупность всевозможных маркетинговых средств, мероприятий, стратегий, инструментов и методов, направленных на постановку и достижение целей функционирования организации.

**Товарный имидж (имидж продукции)** — потребительская оценка основных характеристик товара, к которым относятся цена, качество, уникальность, удобство использования, функциональность и т.д.

**Торговля** — сфера деятельности, которую интересуется упаковка продукции, идеи или отдельной личности.

**Целевая аудитория** — потенциальные клиенты, лояльные потребители, представители средств массовой информации и другие общественные группы, которые могут быть заинтересованы в деятельности компании.

**Цена** — денежная оценка благ и преимуществ, которые клиент получает в процессе использования продукта.

**Ценовая политика** — процесс формирования цен, обеспечивающий достижение следующих целей: максимизацию прибыли; закрепление позиций на рынке и проникновение в новые сегменты; создание деловой репутации компании.

**Управление имиджем** — одно из направлений работы служб по связям с общественностью, сущность которого заключается в создании положительного имиджа предприятия.

**Фирменный стиль** — основной элемент визуального имиджа компании, создание которого обеспечивает идентификацию компании по каким-либо отличительным признакам.

**«Черный» PR** — деятельность, ориентированная на ухудшение имиджа и образа какого-либо объекта.

**Электронная почта** — интернет-технология, с помощью которой налаживается контакт с общественностью, распространяются информационные материалы и коммуникационные сообщения, организуется обратная связь.

**Электронные средства массовой информации** — интернет-ресурсы, дублирующие печатные издания, существующие только в электронной версии, либо представляющие собой специальные интернет-версии печатных изданий.

**Эмоционализация** — инструмент, использование которого необходимо для перевода коммуникационного обращения на язык, понятный целевой аудитории.

**Ярмарка** — рынок товаров и услуг, действующий в строго определенном промежутке времени.

*Учебное пособие  
для бакалавров вузов*

Данилов Владимир Анатольевич

**СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ  
ИНСТРУМЕНТЫ АНТИКРИЗИСНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ**

Подписано в печать 17.12.2018.  
Формат 60\*84 1/16 Усл. п. л. 8,95.  
Тираж 500 экз.

Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии  
ООО «ПКФ «СОЮЗ–ПРЕСС»  
150062, г. Ярославль, пр-д Доброхотова, 16-158  
Тел. (4852) 58-76-39, 58-76-33