

Федеральное агентство по образованию  
Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Омский государственный технический университет»

**М.Г. Федотова**

**Связи с общественностью  
как антикризисный менеджмент**

Учебное пособие

**Омск 2009**

УДК  
ББК  
Ф

Рецензенты:

Н.И. Роговская, канд. филос. наук, Н.В. Шульга, канд. филос. наук

Федотова М.Г.

Связи с общественностью как антикризисный менеджмент: учеб. пособие  
- Омск: Изд-во ОмГТУ, 2009. – 64 с.

В учебном пособии дается представление о сути антикризисного менеджмента, роли связей с общественностью в разработке и реализации антикризисной стратегии. Рассмотрены основные принципы построения и реализации программы антикризисных коммуникаций, принципы работы с целевыми аудиториями в условиях кризиса, условия создания эффективных сообщений для разных целевых аудиторий.

Содержит перечень заданий по дисциплине «Связи с общественностью как антикризисный менеджмент», методические указания к самостоятельной работе студентов.

Предназначено для студентов специальности 030602 – Связи с общественностью дистанционной формы обучения.

*Печатается по решению редакционно-издательского совета Омского государственного технического университета.*

УДК  
ББК  
© М.Г. Федотова , 2009  
© Омский государственный  
технический университет, 2009

## Введение

Дисциплина «Связи с общественностью как антикризисный менеджмент» рассматривает как общие принципы антикризисного управления, так и особенности, присущие связям с общественностью как одной из разновидностей антикризисного менеджмента.

Целью изучения данной дисциплины является ознакомление с основными положениями антикризисного менеджмента, роли в нем связей с общественностью, методами и технологиями, используемыми в управлении кризисами.

В рамках изучения дисциплины предусмотрено 7 тем:

1. Предмет, метод и содержание курса. Кризис и антикризисный менеджмент
2. Типология кризисов
3. Управление кризисными ситуациями
4. Работа с целевыми аудиториями в условиях кризиса
5. Условия создания эффективных сообщений для целевых аудиторий
6. Комплексные циклы действий в конфликтных ситуациях
7. Технологии предотвращения экстремальных ситуаций

Целесообразность знакомства с основами антикризисных PR для специалистов по связям с общественностью связана с решением задач профессиональной деятельности, использованием описанных технологий в их повседневной практике.

Настоящее пособие содержит основные сведения для ознакомления с наиболее существенными положениями и принципами связей с общественностью в антикризисном управлении и является отправным материалом, использование которого вместе с рекомендуемой литературой позволит студентам глубже освоить дисциплину «Связи с общественностью как антикризисный менеджмент».

# Раздел 1. Сущность антикризисного менеджмента.

## Роль связей с общественностью в антикризисном менеджменте

### 1.1. Предмет, метод и содержание курса. Кризис и антикризисный менеджмент

**Определение кризиса.** В жизни любого предприятия, организации или фирмы случаются кризисы. И то, как организация выдерживает эти удары судьбы, определяет ее жизнеспособность и успешность.

Наиболее общее определение *кризиса* (от лат. перелом, переворот) — пора переходного состояния, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации и проблемы, которые представляют угрозу существованию организации и наносят ущерб репутации.

М. Роджестер, один из ведущих английских специалистов в области управления кризисами, делает акцент на коммуникационной составляющей кризиса: *"Кризис — это событие, по вине которого компания попадает в центр не всегда доброжелательного внимания СМИ и других внешних целевых аудиторий, в том числе акционеров, политиков, профсоюзных организаций, движения в защиту окружающей среды, которые по той или иной причине вполне законно интересуются действиями организации"*<sup>1</sup>.

В рамках деятельности специалиста по связям с общественностью существует отрасль, которая призвана помогать организации справляться с кризисами, о ней и пойдет речь далее. Итак, антикризисные PR и консалтинг — это комплекс коммуникативных технологий, ориентированных на прогнозирование, выявление и предотвращение кризиса, управление им и выход из него, а также регулирование его последствий. Сюда же относятся методики поддержания и оперативной коррекции имиджа, адаптации к новым условиям, нейтрализации негативных технологий

**Понятие и функции антикризисного менеджмента.** Антикризисные PR являются важной частью антикризисного менеджмента. В свою очередь, антикризисный менеджмент определяется как деятельность, необходимая для преодоления состояния, угрожающего существованию предприятия, его репутации. В этих целях осуществляется ряд информационно-технологических действий, направленных на достижение доверия к организации<sup>2</sup>.

При этом по мнению некоторых исследователей происходит перенос внимания на сиюминутные, краткосрочные проблемы, связанные с проведением жестких и быстрых решающих мероприятий. Другие авторы, которые хотят подчеркнуть положительный характер кризисов, определяют

<sup>1</sup> Чумиков А.Н. Связи с общественностью. Паблик рилейшнз. М., 2001. С.128.

<sup>2</sup> Там же, с.146

антикризисный менеджмент как создание инструментов, которые позволяют сообщить о приближающемся кризисе и разработать новый курс развития.

Таким образом, антикризисный менеджмент в узком смысле характеризует решение задач по разработке и проведению мероприятий, которые ведут к ослаблению и преодолению кризисного процесса, а антикризисный менеджмент в широком смысле включает не только стратегию и тактику преодоления кризиса, но и его профилактику. Согласно этой точке зрения, например, PR-план по выходу из кризисной ситуации нужно разрабатывать еще до того, как кризис наступил. А во время кризиса базисный PR-субъект может использовать подготовленные заранее сценарии поведения и трактовки самых разных кризисных случаев, которые могут с ними произойти.

Это определение обуславливает задачи руководства и характеризует действия в рамках острого кризиса как реактивный антикризисный менеджмент и задачи профилактики кризисов как превентивный (предупреждающий) антикризисный менеджмент или антиципативный (опережающий) антикризисный менеджмент<sup>3</sup>.

Особое значение превентивный и антиципативный антикризисный менеджмент приобретает в потенциально опасной отрасли. К числу таких отраслей эксперты относят потенциально аварийные, — энергетику, химическое производство, добычу природных ресурсов, транспорт; связанные с сохранением здоровья и жизни людей, — здравоохранение, производство продуктов питания, а также других товаров и услуг; и отрасли, связанные с благосостоянием населения.

Антикризисный менеджмент в широком смысле начинается с момента выбора миссии организации. На всех последующих этапах развития организации внимание ее руководства должно быть сосредоточено на своевременном «улавливании» сигналов, свидетельствующих о возможном ухудшении ее положения, снижении конкурентного статуса. Для этого необходимо построить систему, позволяющую сочетать количественный и качественный анализ сигналов об угрозе приближения кризисного состояния.<sup>4</sup>

В процессе анализа необходимо определить каналы связей, возникающие между агентами внешней и внутренней среды, с одной стороны, факторами состояния организации и моментом наступления кризисного состояния организации, — с другой. Именно по этим каналам поступают сигналы о неблагоприятных тенденциях, возникающих во внешней и внутренней средах организации. Эти сигналы — вначале слабые — по мере накопления информации постепенно усиливаются, позволяя руководству организации заблаговременно принимать меры по предотвращению кризисных состояний.

---

<sup>3</sup> Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению. / Под ред. Г.П. Иванова. М., 1995. С. 130.

<sup>4</sup> Там же, с.130.

Тактические решения, в отличие от стратегических, принимаются на основе более полной и точной информации, отражающей актуальное (по состоянию на данный момент) состояние организационной системы.

**К функциям антикризисного менеджмента** относятся исследование и анализ с точки зрения кризисных последствий не только *негативных* общественных тенденций, представляющих угрозу репутации и прибыли компании (например, негативное восприятие продукта потребителями), но и *нейтральных* (скажем, нововведения в процесс упаковки продуктов) и даже *положительных* (например, выход на новые рынки) тенденций.

В качестве кризисных могут выступать явления, имеющие косвенное отношение к деятельности организации. Если в 80-х годах в качестве главных кризисных явлений выступали отзыв недоброкачественной продукции, вопросы здоровья, безопасности и другие "осязаемые" проблемы, то в 90-х годах кризисный список существенно пополнился: в нем ключевыми были обвинения компаний в расовой и другой дискриминации, должностные преступления, нарушения трудового и торгового законодательства, проблемы сексуальных притязаний и т.д. Число кризисов, в основе которых лежит внезапное происшествие, значительно снизилось по сравнению с 80-ми годами, в то время как число "глюющих" кризисов стремительно растет.

В целом антикризисный менеджер управляет:

- активами (пассивами) предприятия;
- этапами бизнес-процесса (сбыт, производство, снабжение, учет);
- программами защиты имущества и безопасности бизнеса;
- кадрами (включая вопросы формирования кадровой политики, социальные вопросы, отношения с профсоюзами);
- программами построения отношений с акционерами, партнерами, органами государственной власти;
- программами информационной поддержки (включая доведение до сведения трудового коллектива информации о планах, методах и принципах управления, а также доведение социально-значимых аспектов деятельности до широкой общественности)<sup>5</sup>.

Организация, оказавшаяся в кризисе, может отказаться от каких-то направлений деятельности, пересмотреть стратегию работы с клиентами и поставщиками или осуществить режим экономии средств.

Задачи антикризисных связей с общественностью являются составной частью [антикризисного менеджмента](#) и включают в себя прежде всего коммуникативную составляющую, а целью является не только стабилизация экономического положения предприятия, но и, в первую очередь, стабилизация его репутации.

Ведь зачастую не все отдают себе отчет в том, что страшен не сам кризис, а неправильное поведение в критической ситуации, или, говоря профессиональным языком, неумение выстроить эффективные коммуникации. Более того, общественности часто не так интересно, кто прав

<sup>5</sup> Лунев В.П. Тактика и стратегия управления фирмой. М., 1998.

и кто виноват в возникшем скандале; куда важнее, как ведут себя обе стороны, кто из них сумел, сохранив достоинство, с честью выйти из трудной ситуации. Зная это, можно рассматривать кризис как эффективное средство продвижения и даже укрепления репутации в условиях, когда внимание широкой общественности и СМИ приковано к главным действующим лицам.

В кризисной ситуации, независимо от масштаба кризиса и его характера, основные функции антикризисного PR заключаются в информационном обслуживании осуществления программы выхода из кризиса: поддержании внутри организации высокого уровня сплоченности, уверенности в успехе, а также обеспечении поддержки СМИ, представителей власти, политических и бизнес-кругов, потребителей товаров (услуг) и т.д.

Разумеется, основой антикризисного PR является стратегия антикризисного менеджмента. И всё же успех преодоления кризисных явлений зависит не только от действий руководства организации. А антикризисный PR и должен, как было сказано выше, обеспечить поддержку выработанной стратегии выхода из кризиса со стороны внешней среды.

Антикризисные связи с общественностью являются одним из важнейших рычагов преодоления кризиса наряду с экономическими, финансовыми, юридическими и прочими рычагами и необходимой частью собственно антикризисного менеджмента.

### **Конфликтные PR как частный случай антикризисных PR и одна из функций антикризисного менеджмента**

Конфликтные PR является видом антикризисных PR. Ведь конфликт - частный, локальный вид кризиса. Это, в первую очередь, кризис взаимного доверия между сторонами, связанными в процессе деятельности; период, когда согласия не удаётся достигнуть путём переговоров. Конфликт - острая форма конкурентной борьбы (и в бизнесе, и в политике, и в личных отношениях).

Конфликт определяется как динамический тип социальных взаимоотношений при потенциально возможном или реальном столкновении субъектов на почве тех или иных противоречиво осознаваемых предпочтений, интересов или ценностей, постоянно присутствующий и не поддающийся устранению.

Эта трактовка содержит очень важные ориентиры: она, во-первых, предлагает иметь в виду не только отдельные взрывоопасные сферы жизни общества, но и обычные взаимозависимые комплексы людей и обслуживаемых ими объектов; во-вторых, заставляет и в бесконфликтных внешне условиях подумать, возможны ли в перспективе напряженность и столкновения между сторонами, что с наибольшей вероятностью послужит их причинами, как их нейтрализовать, как реагировать, если это не удастся; в-третьих, дает понять, что конфликт и кризис в принципе неустранимы, а значит, главный вопрос заключается не столько в их ликвидации или недопущении, сколько в управлении ими<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Чумиков А.Н. Связи с общественностью. Паблик рилейшнз. М., 2001. С. 145.

Основной особенностью кризиса, отличающей его от конфликта, является то, что он может закончиться на любой стадии, если опасность исчезает или обнаруживается решение.

В конфликтной ситуации в ещё большей степени, чем в просто кризисной, осуществляется апелляция к внешним арбитрам: потребителям, чиновникам, правоохранительным органам, судебной системе, СМИ, общественности, и т.д. Цель - получить «решение» извне, но в своих интересах.

Важное значение в рамках конфликтных PR имеет информационное противодействие возможным попыткам противоположной стороны конфликта дать действиям базисного PR-субъекта негативные трактовки. Нужна как коррекция искажений медиа-образа базисного PR-субъекта, так и контрпропагандистские меры в отношении противоположной стороны конфликта, противодействие нанятым ею «информационным киллерам». Необходимым условием конфликтных PR является конфиденциальность.

Стоит подчеркнуть, что антикризисные PR не являются единственным спасительным ресурсом в конфликтных ситуациях. Но тот, кому удастся поставить на свою сторону мнение общества, получает в свои руки дополнительный плюс наряду с юридическими и экономическими ресурсами. И этот плюс тем больше, чем последовательнее и планомернее проводимая базисным PR-субъектом до кризиса политика в области связей с общественностью. Общественное мнение необходимо формировать заранее.

### **Вопросы по теме**

1. Что такое кризис?
2. На какие аспекты кризиса обращают внимание антикризисные PR?
3. Каковы функции антикризисного менеджмента?
4. Каково соотношение конфликтных и антикризисных связей с общественностью?

## **2.2. Типология кризисов**

**Характер кризиса.** Необходимость в разветвленной классификации кризисов обусловлена дифференциацией средств и способов управления ими. Понимание характера кризиса дает возможность снижения его остроты, сокращения времени и обеспечения безболезненности протекания. Классифицируем кризисы, опираясь на исследования Э. М. Короткова, С.Блэка, А.С. Ольшевского и др. Общая классификация кризисов предложена на рис.1.1.



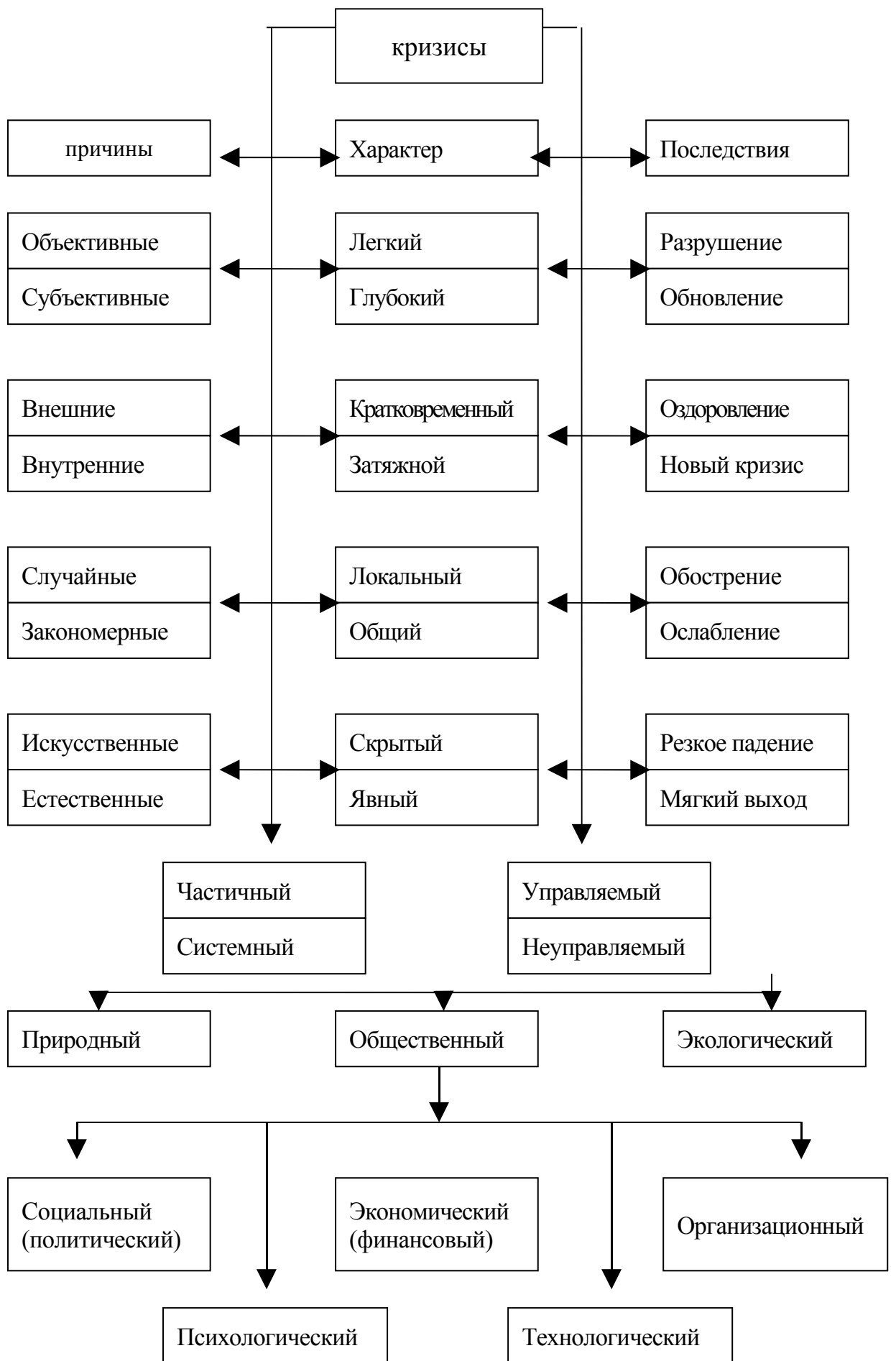


Рис 1.1. Типология кризисов. Источник: Связи с общественностью как социальная инженерия / Под ред. В.А. Ачкасовой, Л.В. Володиной.

По масштабам проявления выделяют общие (глобальные) и локальные кризисы. Масштаб общих (глобальных) кризисов значительно больше, чем масштаб деятельности отдельной организации, охватывают всю социально-экономическую систему, локальные кризисы охватывают только часть ее. Например, к общим кризисам относятся военные конфликты (как международные, так и внутренние), изменения международных отношений (например, ужесточение или упрощение таможенного режима), кардинальные изменения в руководстве страны, нормативные акты федерального значения, экономические кризисные явления (изменения курса рубля, инфляция, дефицит бюджета) и т. п.

К локальным относят кризисы, охватывающие отдельные регионы. Интересно, что их влияние порой даже сильнее, чем у глобальных факторов, поскольку ориентировано на гораздо меньшую аудиторию. Сюда входят, например, персональные изменения в руководстве субъекта Федерации и муниципального образования, последствия принятия нормативных актов субъектов Федерации, постановления их глав и органов местного самоуправления, местные экологические проблемы и экономические сложности и локальная специфика. Может случиться так, что ваша деятельность становится совершенно неактуальной из-за чисто специфических местных факторов, совершенно не укладывающихся в рамки здравого смысла. Допустим, в регионе из-за наплыва беженцев развилось резко негативное отношение к определенным национальностям: продукцию, название которой хоть как-то ассоциируется с ними, реализовать будет уже сложнее<sup>7</sup>.

По проблематике кризиса можно выделить **макро- и микрокризисы**. Макрокризису присущи довольно большие объемы и масштабы проблематики. Микрокризис захватывает только отдельную проблему или группу проблем. Неуправляемый кризис, даже будучи локальным или микрокризисом, как цепная реакция, может распространяться на всю систему или всю проблематику развития, потому что в системе существует органическое взаимодействие всех элементов и проблемы не решаются по отдельности. При разработке антикризисной программы, имеющей в виду макрокризисы, задействуется теория управления проблемами Чейса, согласно которой основные проблемы можно предвидеть за 1 -3 года до их возникновения. На возникновение макрокризиса отдельное предприятие повлиять не может, но оно может прогнозировать свои действия в кризисной обстановке.

По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации проблематики ее развития можно выделить отдельные группы **экономических, социальных, организационных, психологических, технологических кризисов**.

---

<sup>7</sup> Ольшевский А.С. Антикризисный PR и консалтинг. СПб, 2003. С. 28.

*Экономические кризисы* отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельного предприятия, фирмы. Это кризисы производства и реализации товара, взаимоотношений экономических агентов, кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ, банкротства и пр.

*Социальные кризисы* возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, специалистов различных профессий, персонала и менеджеров и др.

*Организационные кризисы* проявляются как кризисы разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации функционирования отдельных подразделений, как отделение административных единиц, регионов, филиалов или дочерних фирм.

*Психологические кризисы* - это кризисы психологического состояния человека. Они проявляются в виде стресса, приобретающего массовый характер, в возникновении чувства неуверенности, паники, страха за будущее, неудовлетворенности работой, правовой защищенностью и социальным положением. Это кризисы в социально-психологическом климате общества, коллектива или отдельной социальной группы.

*Технологический кризис* возникает как кризис новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях. Это может быть кризис технологической несовместимости изделий или кризис отторжения новых технологических решений. В более обобщенном плане такие кризисы могут выглядеть кризисами научно-технического прогресса — обострение противоречий между его тенденциями, возможностями, последствиями. Например, в настоящее время переживает явный кризис идея мирного использования атомной энергии, строительства атомных электростанций и кораблей.

**Причины возникновения кризисов**, по Э. М. Короткову, могут быть *объективными и субъективными*. Объективный кризис вызывают обстоятельствами, находящимися вне контроля базисного PR-субъекта. Например, избрание нового губернатора, стихийные природные явления, теракты. Одним из признаков объективного кризиса является то, что он негативно сказывается на довольно широкой аудитории, а не только на базисном PR-субъекте. К признакам такого кризиса относится также неожиданность, паническое состояние жертв воздействий и кажущаяся безысходность.

Основные проблемы у организации возникают не в результате самих объективных кризисов, а в результате адаптации к новым условиям. Таким образом, вторичное порождение объективного кризиса — это *кризис адаптации*.

В результате преодоления объективных кризисов у организации вырабатывается «антикризисный иммунитет». Это характеристика имиджа

организации, которую можно сформировать за счет успешного преодоления нескольких объективных кризисов.

*Субъективный кризис* может быть вызван как объективными обстоятельствами, имеющими значение исключительно для базисного PR-субъекта, так и субъективными обстоятельствами. Так, А.С. Ольшевский говорит об *индивидуально-обусловленных кризисах*, которые вызывают некие объективные обстоятельства, возникшие независимо от вас, но влияющие более всего именно на вас (допустим, метеорит упал именно на здание вашего торгового центра, которое не было застраховано). И о *персональных*. Сюда относятся всевозможные трагические события личного плана — допустим, умер один из основных сотрудников вашей компании.

Сферы протекания кризисных процессов разделяются на **природные, общественные, экологические**. Первые вызваны природными условиями жизни и деятельности человека. К причинам таких кризисов относят землетрясения, ураганы, пожары, климатические изменения, наводнения. Все это не может не отражаться на экономике, психологии человека, социальных и политических процессах. Природные кризисы включают в себя последствия любых стихийных бедствий. Например, наводнение уничтожило весь урожай на полях базисного PR-субъекта.

Причиной кризисов могут быть и общественные отношения во всех формах их выражения. Например, законодательные (принят новый закон об ипотеке) или политические, которые обычно бывают вызваны сменой каких-либо ключевых политических фигур, от Президента РФ до депутата местного самоуправления, а также приходом к власти новых политических сил.

В современных условиях большое значение имеет понимание и распознавание кризисов взаимоотношения человека с природой — экологических. Это кризисы, возникающие при изменении природных условий, вызванных деятельностью человека, — истощение ресурсов, загрязнение окружающей среды, возникновение опасных технологий, пренебрежение требованиями законов природного равновесия.

**Кризисы могут быть предсказуемыми (закономерными) и неожиданными (случайными).** Сэм Блэк называл их «известное неизвестное» (предсказуемые) и «неизвестное неизвестное» (случайные). Как утверждают эксперты, только 14% кризисов происходит внезапно, остальные вполне предсказуемы и ожидаемы. Таким образом, абсолютное большинство кризисов, с которыми сталкиваются компании, предприятия, организации, страны принадлежат к категории предсказуемых — они в принципе прогнозируемы и известны. Известно, что такой кризис, в принципе, возможен, но неизвестно, произойдет ли он, и если да, то где именно и когда именно. Так в силу своей деятельности, многие предприятия потенциально могут столкнуться с аварией или утечкой ядовитых веществ (например, предприятия нефтехимии, угольные предприятия, транспортные предприятия). *Предсказуемые кризисы* наступают как этап развития, они мо-

гут прогнозироваться и вызываются объективными причинами накопления фактов возникновения кризиса — потребности реструктуризации производства, изменения структуры интересов под воздействием научно-технического прогресса. Предсказуемые кризисы дают больше времени для изучения и планирования, но вступают в разрушительную стадию внезапно, важно до этого момента приступить к реализации антикризисной программы.

О случайных кризисах («неизвестное неизвестное») невозможно предположить, что такой кризис вообще может случиться. *Неожиданные* кризисы часто бывают результатом или грубых ошибок в управлении, или каких-либо природных явлений, или экономической зависимости, способствующей расширению и распространению локальных кризисов. Например, взрыв здания Торгового Центра в Нью-Йорке, вследствие теракта в 2001 году, наводнение в Германии и Чехии в 2002 году.

Разновидность предсказуемых кризисов — *циклический (непрерывный) кризис*. Он может возникать периодически и имеет известные фазы своего наступления и протекания. Непрерывные кризисы длятся месяцами и даже годами, часто поддерживаются очередной волной слухов.

Кризисы бывают **глубокими и легкими**. *Глубокие* кризисы часто ведут к разрушению различных структур социально-экономической системы. Они протекают сложно и неравномерно, часто аккумулируют в себе множество противоречий. *Легкие кризисы* протекают более последовательно и безболезненно. Их можно предвидеть, ими легче управлять.

По отношению к фактору времени кризисы разделяются на **затяжные и кратковременные**. Затяжные кризисы проходят болезненно и сложно. Они часто являются следствием неумения управлять кризисными ситуациями, непонимания сущности и характера кризиса, его причин и возможных последствий.

По расположению источника кризисы можно подразделить на **внешние, внутренние и смешанные** (причем последний вариант наиболее распространен); по направленности воздействий — на **непосредственные и косвенные**, т.е. непосредственно касающиеся базисного PR-субъекта и косвенно затрагивающие его интересы.

Под кризисом может подразумеваться и любое изменение в компании, даже, как это не странно, рост ее доходов или количества филиалов. Любое изменение — в лучшую или худшую сторону — это уже кризис, поскольку требуются разъяснения для общественности — внутренней или внешней. Такие кризисы получили название «обыкновенных», они составляют львиную долю кризисов любой компании. И, к сожалению, именно на «обыкновенные» кризисы компании, как правило, вообще не реагируют. Среди «обыкновенных» выделяют, в частности, кризисы роста, кризисы зрелости и кризисы спада.

Переход от стадии формирования организации к ее интенсивному росту, как правило, сопровождается первым *кризисом роста*.

Стадия формирования характеризуется, с одной стороны, наличием в организации специалистов-разработчиков («новаторов», «творцов»), готовых, основываясь на потребностях рынка, создавать и предлагать новый (или нужный) продукт, а с другой стороны, превалированием внутри организации тесных, доверительных, почти «семейных» отношений, свойственных организационной культуре. Однако для эффективного функционирования организации на стадии интенсивного роста на смену «творцам» (или в дополнение к ним) должны прийти «продавцы», коммерсанты, специалисты, способные обеспечить продвижение товара на рынке. Изменение профессионально-ролевого состава организации ведет к появлению новых организационно-культурных норм. Нормальные условия существования и профессионального развития «продавцов» — это постоянная конкуренция друг с другом, характерная для предпринимательской организационной культуры.

Следующая кризисная ситуация ожидает организацию, переходящую от стадии интенсивного роста к стадии стабилизации. Ее называют *кризисом зрелости*. Для стадии стабилизации необходимы специалисты, способные создавать эффективные технологии, фиксировать (опять же в технологических схемах) наиболее удачные подходы, обнаруженные в ходе интенсивного роста организации. А это означает, что «продавцов» должны сменить (или дополнить) «технологи». Средой их функционирования должны стать правила строгой иерархии, подчиненности, определенности, детерминированные профессиональной деятельностью. Такой тип отношений характерен для бюрократической организационной культуры, вступающей в противоречие с предпринимательской, эффективной для предыдущей стадии, доминантой.

Кроме того, кризис характерен для перехода от стадии стабилизации к *стадии спада*. Именно этот этап можно считать собственно кризисом. И именно на него, прежде всего, реагируют руководители организации. Для выживания организации, оказавшейся на стадии спада, необходимы совершенно особые специалисты, способные объединить в себе навыки разработчиков, продавцов и технологов. С точки зрения изменения норм и правил можно предположить, что персонал организации будет нуждаться в совершенно особом стиле отношений — ориентированном на лидера. Для преодоления собственно кризиса особое значение будет иметь то, что принято называть харизмой лидера. При этом в зависимости от специфики организации это может быть харизма вождя, суперпрофессионала или коммуникатора<sup>8</sup>.

Мы описали ряд разновидностей кризисов. Понимание сути кризиса, его природы помогает выстраивать антикризисный PR. В то же время нужно помнить, что каждый кризис, который происходит с конкретным предприятием в конкретной ситуации и на конкретном рынке —

---

<sup>8</sup> Связи с общественностью как социальная инженерия / Под ред. В.А. Ачкасовой, Л.В. Володиной. СПб, 2005. С. 298 – 307.

индивидуален. В этом и заключается основная сложность работы специалиста по связям с общественностью.

**Возможные последствия кризиса.** Наиболее вероятные последствия кризиса отражены на рис. 1.2. Организация, попавшая в кризис, может как выйти из него обновленной, так и прекратить свое существование. Многие специалисты, занимающиеся проблематикой кризисного управления, считают, что кризис вообще — это переход от одного состояния объекта к другому и этот переход вполне может привести к более благоприятным последствиям, чем до переломного момента.

Исходя из этого Ньюс, Скотт и Турк предложили классифицировать кризисы на разрушительные (катастрофические последствия – жертвы и разрушения) и неразрушительные (неожиданные угрозы, но потери отсрочены или отсутствуют).

Возможные последствия кризиса	
Обновление организации	Оздоровление организации
Разрушение организации	Возникновение нового кризиса
Обострение кризиса	Резкие изменения
Ослабление кризиса	Мягкий выход
Преобразование организации	Долгосрочные изменения
Сохранение организации	Краткосрочные изменения
Качественные изменения	Необратимые изменения
Количественные изменения	Обратимые изменения

**Рис. 1.2.** Возможные последствия кризисов

Источник: Связи с общественностью как социальная инженерия / Под ред. В.А. Ачкасовой, Л.В. Володиной.

Следующий возможный вариант развития событий состоит в том, что может произойти оздоровление ситуации, а может начаться новый кризис, могут происходить как резкие изменения, так и ослабление кризиса с последующим мягким выходом.

Имеет место преобразование организации или ее сохранение, а изменения могут носить как долгосрочный, так и временный характер. При этом изменения могут быть качественными и количественными, обратимыми и необратимыми.

Разные последствия кризиса обусловлены не только его характером, но и методикой антикризисного управления.

**Стадии развития кризисной ситуации.** Методика антикризисного управления обусловлена также стадиями, которые проходит в своем развитии кризис.

Дж. Каплан описал четыре последовательные стадии кризиса:

1. первичный рост напряжения, стимулирующий привычные способы решения проблем;

2. дальнейший рост напряжения в условиях, когда эти способы оказываются безрезультатными;

3. еще большее увеличение напряжения, требующее мобилизации внешних и внутренних источников;

4. если все оказывается тщетным, наступает четвертая стадия, характеризующаяся повышением тревоги и депрессии, чувствами беспомощности и безнадежности, дезорганизацией личности<sup>9</sup>.

Неуправляемый кризис имеет свою динамику развития, которая характеризуется следующей закономерностью:

- внезапность возникновения;
- недостаток информации;
- эскалация событий;
- потеря контроля;
- нарастание вмешательства внешних сил;
- ментальность загнанного в угол;
- паника;
- депрессия.

Эти закономерности А. С. Ольшевский отразил в своем описании процесса развития неуправляемого кризиса применительно к деятельности специалиста по связям с общественностью<sup>10</sup>. По его мнению кризис проходит в своем развитии несколько стадий.

Первая стадия **«Зарождение проблемы»**. Возникновение исходной проблемы (как правило, мелкой и весьма незначительной), которая и становится первопричиной последующего кризиса. Обычно на этом этапе выявить проблему нелегко, а спрогнозировать возможное развитие — тем более. На стадии зарождения кризиса важнейшую роль играет именно

<sup>9</sup> См. Василюк Ф.Е. Психология переживания. М., 1984.

<sup>10</sup> Ольшевский А.С. Антикризисный PR и консалтинг. СПб, 2003. С. 9



человеческий фактор — то, что кто-то когда-то сделал или сказал (вариант: не сделал или не сказал).

Стадия вторая **«Обсуждение и планирование»**. Анализ исходной проблемы и возможных вариантов реакции; выбор наиболее предпочтительного варианта. Чтобы остановить развитие кризиса, стоит вмешаться в процесс именно на этой стадии. Но пока проблема еще кажется слишком мелкой, а о том, что она переходит в разряд кризисных, становится известно только на третьей стадии.

Стадия третья **«Материализация исходной проблемы»**. Проявление первых сложностей, порожденных исходной причиной. Ни одна из первых трех стадий не оказывает значимого влияния на имидж организации.

Стадия четвертая **«Первая реакция»**. Выбор оперативной реакции объекта и ее проявление. Основная характеристика четвертой стадии — неизбежность, так как практически все, что бы вы сейчас ни сделали представители организации, повлияет на ее имидж.

Стадия пятая **«Вторичное воздействие»**. Следующие проблемы, порожденные первой реакцией объекта, а также реакцией третьих лиц. Значительно расширяется круг лиц, задействованных в изменении имиджа организации, проявляются и более масштабные явления — убытки, падение спроса на выпускаемую продукцию, изменение отношений с властными структурами, неблагоприятный климат в коллективе или отток кадров.

Стадия шестая **«Борьба»**. Лихорадочные и весьма длительные попытки объекта переломить ситуацию в свою пользу. Эта стадия — наиболее напряженная; борьба идет с переменным успехом. При этом о проблемах организации узнает все больший круг лиц, а ее положительный имидж стремительно распадается на части...

Стадия седьмая **«Компромисс»**. Момент истощения ресурсов объекта, когда тот вынужден идти на определенные уступки. Это наносит по оставшемуся у организации авторитету последний удар.

Стадия восьмая **«Регресс»**. Негативизация имиджа объекта, резкое падение его авторитета и уменьшение возможностей, вызванное истощением ресурсов и признанием факта поражения через компромисс с его стороны.

### Вопросы по теме

1. По каким основаниям классифицируют кризисы?
2. Каковы наиболее общие причины возникновения кризисов?
3. Какие стадии проходит в своем развитии кризис?
4. Каковы возможные последствия кризиса для организации?

### Список рекомендуемой литературы по разделу

1. Ансофф И. Стратегическое управление /Под ред. Л.И. Евенко. Пер. с англ. - М.: Экономика, 1989.

2. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / Под ред. Г.П. Иванова. - М.: Закон и право, 1995.
3. Антикризисный PR как часть антикризисного менеджмента. Конфликтный PR. <http://www.pr911.ru/glossary/a-1.html>
4. Баринов В. Антикризисное управление. – М.: «ФБК – пресс», 2002.
5. Бибанов О. Неподконтрольные обстоятельства. Кризисный PR наступает <http://www.advertology.ru/>
6. Гроув Э. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. / Э. Гроув – М.: «Альпина паблишер», 2003.
7. Иванова Е. Иду на конфликт. «Разнимательная» конфликтология. / Е. Иванова – М.: ДНК, 2002.
8. Козлов В., Козлова А. Управление конфликтом. / В. Козлов, А. Козлова – М.: Эксмо, 2004.
9. Лунев В.П. Тактика и стратегия управления фирмой. Учебное пособие. / В.П. Лунев - М.: ДИС, 1998.
10. Маркетинг / Под ред. А.Н. Романова. - М.: ЮНИТИ, 1995.
11. Менеджмент организации: учебное пособие. // Румянцева З., Соломатин Н., Акбердин Р. и др. / Гос Акад. Упр., - М.: Инфра, 1995.
12. Настольная энциклопедия Public Relations. – М.: изд. Альпина Паблишер, 2003 г.
13. Свиридов А.К. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти // Проблемы теории и практики управления. - 1999. - № 4.
14. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А.П. Градова и Б.И. Кузина. - СПб: Специальная литература, 1996.
15. Тарасов В. Искусство управленческой борьбы. / В. Тарасов – М.: «Добрая книга», 2003.
16. Уткин Э., Шабанов Д., Холоденко Ю. Антикризисное управление в малом бизнесе. / Э. Уткин, Д. Шабанов, Ю. Холоденко – М.: ТЕИС, 2004.
17. Уткин Э.А. Антикризисное управление. / Э.А. Уткин - М.: ЭКМОС, 1997.
18. Фатхутдинов Р. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. / Р. Фатхутдинов – Маркетинг, 2002.
19. Хит Р. Кризисное управление для руководителей и менеджеров. / Р. Хит – М.: Лори, 2004.
20. Юн Г. Методология антикризисного управления. / Г. Юн – М.: Дело, 2004.

## Раздел 2. Технологии управления кризисом

### 2.1. Управление кризисными ситуациями

**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.<sup>11</sup>

Основа антикризисных PR – это разработка антикризисной программы для компании, предприятия или организации. **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 будет содержать как минимум 4 основные части – перечисление всех вероятных рисков, выбор стратегии поведения для каждой конкретной проблемы, составление детализированного сценария действий и формирование команды, которая эти действия воплощает.

Хороший пример разработки антикризисной программы демонстрирует компания «Аэрофлот — Российские авиалинии». Департамент по связям с общественностью разработал «Руководство по связям с общественностью в кризисных ситуациях». В соответствии с этим документом возможные кризисные ситуации классифицируются по степени репутационной угрозы. К высшей отнесены катастрофы и теракты, происходящие на борту самолетов Аэрофлота, к средней степени — авиапроисшествия с воздушными судами

---

<sup>11</sup> Чумиков А.Н. Связи с общественностью. Паблик рилейшнз. М., 2001. С. 134.

других российских авиакомпаний, поскольку любая авиакатастрофа у россиян невольно ассоциируется с крупнейшим национальным авиаперевозчиком.

В зависимости от степени угрозы определяются модели действий в кризисной ситуации. Для этого разработаны хронометрированные технологические карты, определяющие действия специалистов по связям с общественностью, в которых до минут расписаны шаги по минимизации репутационной угрозы. К примеру, на создание кризисного пресс-центра отводится час времени, сообщение в СМИ с первичной информацией о происшествии и о создании оперативного штаба с указанием телефонов горячей линии должно появиться через полтора часа, а уже через 2—4 часа может быть организована пресс-конференция.

Существенная экономия времени достигается за счет того, что департаментом разработаны шаблоны информационных материалов. Среди них:

- сообщение о происшествии без жертв
- сообщение о происшествии, повлекшем тяжелые последствия
- тексты соболезнования и поддержки и т.п.<sup>12</sup>.

Классификация рисков не имеет жестких рамок, но при ее создании необходимо учитывать то, что кризисы имеют разные фазы - например, на момент создания плана кризис может уже находиться в стадии обострения или в хронической стадии. Также кризисы подразделяются на требующие реактивных мер или проактивных мер. В частности, к первым относятся в основном объективные кризисы, а к последним – субъективные кризисы, инициированные конкурентами или возникшие вследствие смены собственной политики (ребрендинг, кадровые изменения).

О том, как бы выглядела классификация рисков в авиакомпании, можно узнать из Приложения 1.

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 потребуются информация.
- Принципы взаимоотношений со СМИ.
- Правила и типичные ошибки при общении с журналистами.
- Список ответственных лиц по каждому кризису.

---

<sup>12</sup> Сальникова Л. Журналист – друг или враг? Лаборатория рекламы, маркетинга и PR 2005 - № 2 - С. 12.

- 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.

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<sup>13</sup>.

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,

---

<sup>13</sup> Ольшевский А.С. Антикризисный PR и консалтинг. - СПб., 2003. С. 19.

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<sup>14</sup>.

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:

---

<sup>14</sup> Чумиков А.Н. Связи с общественностью. Паблик рилейшнз. М., 2001. С. 136.

- 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. 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.

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.

Иногда выгоднее использовать *"отвлекающие маневры"*, цель которых - переключить внимание общественности с возникшей проблемы. Такую тактику использовали специалисты агентства PR-Impact, 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.

**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<sup>15</sup>.

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.

<sup>15</sup> Бове Корتلэнд Л., Аренс Уильям Ф. Современная реклама. Тольятти, 1995. С. 18.



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<sup>16</sup>.

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 быть

<sup>16</sup> The Great Pepsi Hoax // Creativity in Public Relations. N.Y., 1995.

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.

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

- **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.).

- **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.

- **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.

- **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.

- **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.

- **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 по теме

1. Какие сведения обычно содержит антикризисная программа?
2. Каковы правила поведения организации в кризисной ситуации? На основе каких событий они были разработаны?
3. Какие исключения из правил поведения в кризисной ситуации вам известны?
4. Какие элементы антикризисной стратегии содержатся в правилах поведения организации в условиях кризиса?

## 2.2. Работа с целевыми аудиториями в условиях кризиса

**Идентификация целевых аудиторий и каналов получения и распространения информации.** 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:

**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.

**Наружная информация** — 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.

**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.

**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.

**Внутрикорпоративная 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.

**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 обнародует 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 комментарии заинтересованных организаций.

Таким образом, жизненно важной задачей в ситуации кризиса становится создание собственных информационных потоков, решающих проблемы обычно уже 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 общественности, в зависимости от того, кому будут адресованы сообщения.

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.** 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. См. таблицу 1.1.

Таблица 1.1.

### Типология кризисных ситуаций внутри организации

Эмоциональная составляющая	Инструментальная оснащенность Кадровый состав организации	
Кадровый состав	Обладает необходимыми профессиональными навыками	Не обладает необходимыми профессиональными навыками
Не ориентирован на изменения	Ситуация 1	Ситуация 2
Ориентирован на изменения	Ситуация 4	Ситуация 3

**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<sup>17</sup>.

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.

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.

**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.

**«Технология участия»** предполагает постепенное формирование у сотрудников мотивации на участие в совместном преодолении кризиса. При

---

<sup>17</sup> Связи с общественностью как социальная инженерия / Под ред. В.А. Ачкасовой, Л.В. Володиной. СПб, 2005. С. 304 – 306, 308 – 309.

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.

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 работают *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). **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.

**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<sup>18</sup>.

### Вопросы по теме

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. Каковы возможные ситуации, с которыми сталкивается персонал и топ-менеджмент организации в кризисных условиях?
6. Какие существуют технологии для налаживания оптимальной коммуникации с персоналом в кризисной ситуации?

### 2.3. Условия создания эффективных сообщений для целевых аудиторий

**Выдвижение оперативной версии как ключевой момент в нейтрализации последствий кризиса.** Понятие *версии* является ключевым применительно к большинству, если не ко всем, кризисных ситуаций. От того, какая версия и кем будет выдвинута, прямым образом зависят возможность и эффективность действий в том или ином направлении политических и экономических субъектов, вовлеченных в кризис.

Чумиков в учебном пособии «Связи с общественностью. Паблик рилейшнз» приводит пример, о том, что летом 1998г. в объединении «Юганскнефтегаз» сложилась кризисная ситуация, связанная с невыплатой

<sup>18</sup> Степнова Л. Антикризисный PR ... внутри компании. <http://www.sovetnik.ru/konkurs/places/raso/?id=87&type=view>

заработной платы, началось недовольство рабочих, перешедшее в акции протеста. В процессе урегулирования ситуации фигурировали две версии.

А) Версия трудовых коллективов, поддержанная мэром г. Нефтеюганска: в Центре «есть до хрена денег, и стоит вам только перекрыть федеральную дорогу, как эти деньги дадут». Из этой версии вытекают соответствующие действия и их возможные последствия: локальные — нажим на Центр и выплата задолженностей; глобальные — «припугнуть на будущее».

Б) Версия президента нефтяного холдинга «ЮКСИ» М. Ходорковского: «Когда налоги устанавливают из расчета, что цена на нефть 115 долл. За тонну, а по жизни она 75 долл., и налоги при этом не снижаются и полностью изымаются в пользу МВФ, то, если где-то прибыло, где-то должно убыть. Убыть не может ни с нефтедобычи, ни с электроэнергетики. Убыть может только из зарплаты и социальной сферы. А когда цена падает вдвое, а налоги остаются неизменными, то зарплата в лучшем случае тоже падает вдвое, а в худшем — ее просто нет, Что и произошло по всей Западной Сибири....

Здесь предусматривались иные действия и их возможные последствия: локальные — М. Ходорковский: «Я не обещаю, что буду платить зарплату на 100%, я даже не обещаю, что не буду ее задерживать. Я буду недоплачивать и платить невовремя, но я буду платить и одним, и другим... Я беру на себя эту ответственность. Теоретически это должен делать мэр. Но он довел город до риска социального взрыва. Я буду платить и не допущу взрыва, пока смогу. Мы уже договорились о схеме выплат с губернатором»; глобальные — добиться льготного налогового режима для компании «ЮКСИ».

Оперативное и широкое продвижение второй версии, подкрепленное соответствующими фактическими материалами, привело к тому, что именно она доминировала в СМИ, забастовочная ситуация была нейтрализована, а возможные потери от забастовки сведены к минимуму<sup>19</sup>.

Собственная версия — это в первую очередь хороший шанс взять решение проблемы под информационный контроль. Главная привилегия, которую получает компания, вовремя вмешавшаяся в процесс трансформации проблемы в источник кризиса — это возможность дать проблеме имя: «Вы дали ей имя, и теперь она в вашей власти». Версия — это и есть имя проблемы<sup>20</sup>. Есть и еще одно, медийное, преимущество у организации, обозначающей версию. В любой кризисной ситуации СМИ делят вовлеченных в нее субъектов на «героев» и «антигероев». Если не удастся точно определить «антигероя», СМИ прикрепляют этот ярлык к испытывающей кризис компании или личности, а себе присваивают роль «героя», борющегося за правду и доносящего ее до рядовых читателей, слушателей и зрителей. И если компания не укажет на виновных (в том числе и в своем лице), СМИ сами ответят на вопрос, кто виноват.

Следующий важный вопрос касается того, когда должна возникать требуемая версия. По мнению многих экспертов, отсутствие какой-либо реакции со стороны компании в первые 24 часа значительно ослабляет

<sup>19</sup> Ходорковский М. Нам неинтересно работать вне кризиса // Коммерсантъ-daily. 1998. 10 июня.

<sup>20</sup> Чумиков А.Н. Связи с общественностью. Паблик рилейшнз. М., 2001. С. 141.

возможности контролировать ситуацию в дальнейшем. Если же компания вообще предпочитает отмалчиваться, чтобы попытаться избежать негативной интерпретации событий в СМИ, то такие интерпретации все равно появятся, причем общественное мнение, скорее всего, примет позицию СМИ и поверит в обвинения.

**Стереотипизация как основной принцип восприятия информации в условиях кризиса и конфликта.** Во многих работах по социальной психологии показано, что в условиях кризиса восприятие в значительной степени стереотипизировано и характеризуется типичными для социальных стереотипов явлениями. М.М. Лебедева<sup>21</sup>, в частности, отмечает, что стереотипное восприятие включает в себя:

- эмоциональный аспект (сильная эмоциональная окраска, чувство враждебности по отношению к противоположной стороне, недоверие, страх, подозрительность);
- когнитивный аспект (стремление к упрощению информации, схематизм при оценке фактов, крайняя избирательность восприятия, т.е. воспринимается только та информация, которая согласуется с имеющимися стереотипами, вся остальная игнорируется. В результате восприятие принимает суженный характер).

Стереотипизация восприятия в условиях конфликта служит причиной игнорирования всего того, что не укладывается в рамки собственных представлений и желаний. Те факты, которые противоречат сформулированной позиции, как правило, либо не замечаются, либо путем соответствующей интерпретации подгоняются под усвоенные стереотипы. При этом сужается спектр источников информации. Это объясняется тем, что в ситуации конфликта участники не доверяют друг другу (или организации, спровоцировавшей кризис) и, соответственно, с сомнениями относятся к открытым источникам информации, а доверяют в наибольшей степени неформальной межличностной коммуникации.

Одним из следствий стереотипизации служит её схематизация, вследствие которой в условиях кризиса появляется возможность деления по принципу: «свой – чужой», «герой – антигерой», «за людей – за себя». Подобная дихотомия предполагает наиболее простые решения, нацеленные на уничтожение врага, даже если «врагом» является не физическое лицо, а обстоятельства, спровоцировавшие кризис в организации.

Для восприятия в условиях конфликта характерен ряд конкретных феноменов. Один из них — *“приписывающее искажение”*. Он заключается в том, что любые поступки противоположной стороны объясняются ее “злым умыслом”, а собственное поведение воспринимается исключительно как праведное. Например, в конфликте руководителя и персонала, «злой умысел» коллектива не желающего принять новые правила игры в изменившихся условиях.

В конфликте происходит обесчеловечивание противника. Никакого

---

<sup>21</sup> Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов. — [http://mx4.ru/konfliktology\\_hrestomatia/15/b/](http://mx4.ru/konfliktology_hrestomatia/15/b/)

сочувствия к противоположной стороне не допускается. При наиболее острых конфликтных отношениях отсутствие сочувствия к противоположной стороне распространяется даже на случаи стихийных бедствий, трагедий.

Другой феномен — *гипертрофированность восприятия*. Обычно ситуация конфликта воспринимается участниками как нечто крайне важное, создающее очень серьезную угрозу их главным интересам и ценностям. При этом незначительные события могут расцениваться как критические, а кризис, если не весь конфликт, восприниматься как ключевой момент в отношениях.

В ходе конфликта его участники воспринимают и оценивают одни и те же события настолько различным образом, что их восприятия и оценки часто приобретают зеркальный, т. е. диаметрально противоположный, характер с ярко выраженной отрицательной эмоциональной оценкой противоположной стороны. Этот феномен получил название “*зеркальных образов*”. Как следствие “зеркальных образов”, у сторон появляется тенденция считать, будто их интересы и цели не совпадают в большей мере, чем на самом деле. Это ведет к дальнейшему расширению и углублению конфликта. Причем участники склонны усиливать имеющиеся различия и игнорировать наличие общих моментов.

При конфликте возникают также феномены групповой идентификации и групповой сплоченности. Это значит, что каждая из конфликтующих сторон становится единой и монолитной в своих эмоциональных реакциях, устремлениях и суждениях, а ее члены воспринимают себя через оценки и нормы, существующие в группе. Внутри группы устанавливаются тесные психологические контакты. Часто исчезают или нивелируются внутригрупповые различия: представители различных социальных слоев, командиры и подчиненные выступают как бы “на равных”. Группа воспринимается как защитник. При этом желание хорошо думать о своей группе (стране, этнической группе и т.п.) ведет к игнорированию положительной информации о противоположной стороне. Все это способствует усилению образа “врага”, резкому противопоставлению “мы” — “они”.

Стороны избегают любых форм обсуждения проблем, резко сокращают контакты с противоположной стороной. По мере роста враждебности сокращение контактов еще более способствует поддержанию и даже усилению негативных стереотипов в отношении друг друга у участников конфликта.

Если все же участники соглашаются на обсуждение, то часто оно осложняется тем, что из-за значительной эмоциональной окрашенности стереотипов восприятия стороны оказываются склонными скорее к обвинениям друг друга, чем к аргументированным обсуждениям.

Не следует думать, будто феномены восприятия, а также групповая идентификация и сплоченность имеют только негативную функцию. В условиях конфликта и кризиса, когда необходимо действовать быстро, стереотипы способствуют “быстрой настройке” именно за счет схематизма и



упрощения. Поэтому при достаточной степени адекватности стереотипов реальной ситуации они позволяют быстро найти необходимое решение. Однако важно еще раз особо подчеркнуть, что это происходит только в том случае, если стереотипы действительно отражают реальность адекватно, но в условиях конфликта и кризиса такое бывает редко.

Для повышения адекватности восприятия лиц, ответственных за принятие решения, важно в первую очередь обратить их внимание на необходимость *детального анализа интересов и потребностей, как собственных, так и противоположной стороны*. Само обращение к такому анализу позволяет рационально оценить ситуацию и откорректировать образ оппонента. Кроме того, полезно выяснить, на чем основаны те или иные суждения относительно другой стороны, насколько они обоснованы.

Снятию негативных моментов восприятия в условиях конфликта способствует также обращение к независимым экспертам (например, к научным кругам или к третьей стороне), с тем чтобы оценить, насколько их суждения относительно намерений и действий противоположной стороны совпадают с выводами лиц, принимающих решение.

Весьма значимым фактором оказывается и то, как ведет себя противоположная сторона. Явная демонстрация отсутствия агрессивности в намерениях существенным образом влияет на смягчение стереотипов и у участников конфликта и у «третьей стороны», в качестве которых нередко выступают целевые аудитории.

Демонстрация неагрессивных намерений может выражаться также в откровенном признании ошибочности предыдущих действий. Однако такое бывает редко, поскольку ставит под вопрос стремление «сохранить лицо».

Одним из важных путей изменения отрицательных образов на уровне массового сознания является активное использование средств массовой информации: отказ в печати и на телевидении от формирования и поддержания образа врага, показ взаимной выгоды от совместного решения проблемы путем переговоров и т.п.

**Содержание эффективного сообщения во время кризиса.** Если речь заходит о создании эффективного сообщения во время кризиса, приходится думать о восприятии целевой аудитории. Восприятие информации в кризисных условиях имеет свои особенности, о которых говорил, в частности, Б. Харрисон.<sup>22</sup>

Так, для людей важны не столько абсолютные, сколько **сопоставимые величины**. Именно поэтому можно сопоставить случившийся кризис с подобными, показывая, что он менее серьезен и создавая перспективу возможности справиться с данной кризисной ситуацией, поскольку организация уже справлялась и с более сложной.

Человеку свойственно воспринимать многие события через сравнение с подобными – эту особенность человеческой психики надо иметь в виду. Кризис можно представить в виде пьесы уже однажды сыгранной, но другими актерами. Наверняка найдутся аналогичные критические ситуации в

<sup>22</sup> Чумиков А.Н. связи с общественностью. Паблик рилейшнз». М., 2000. С.144.

истории деловой жизни, имевшие успешное разрешение. Удачно проведенная параллель в период кризиса заставит людей поверить, что все не так уж опасно.

Можно подойти и с другой стороны – поставить в один ряд нашу, актуальную, проблемную ситуацию с другими, куда более сложными и тяжелыми, что также облегчит восприятие происходящего.

Кроме того общественность должна оценить усилия организации по преодолению кризисной ситуации. Надо сообщать о всех предпринимаемых мерах, о сложностях, с которыми приходится сталкиваться, об успехах, которых удалось достичь.

Аналогичного эффекта можно достигнуть, информируя общественность об имеющихся на данный момент **критериях допустимости** каких-либо отклонений в той или иной сфере. Особенно это касается сфер, связанных со здоровьем и безопасностью человека. Допустим ли уровень радиации в районе АЭС? В каком объеме допустимо использование в пищу генномодифицированных продуктов? Каков допустимый уровень выбросов в атмосферу химического предприятия? Эти вопросы неизменно волнуют общественность, и если базисный PR-субъект не будет говорить об этом, у общественности будет продолжать существовать миф, например, о том, что химическое производство загрязняет город, хотя его руководство недавно приобрело дорогостоящее оборудование, позволяющее значительно улучшить экологическую обстановку.

В обстановке потенциального риска действует механизм **соотношения риска и выгоды**. Если риск больше выгоды, люди будут преувеличивать реальную или потенциальную опасность. И наоборот: об опасности в целом или ее отдельных составляющих можно забыть, когда выгода представляется весьма значительной. Поэтому в ключевом сообщении во время кризиса нужно показать все выгоды ситуации или предполагаемого действия.

К особенностям психологического восприятия антикризисной информации относится и то, что **люди привыкли воспринимать негативные события лично**, в то время как информация во многих случаях ориентируется на их усредненную массу, пусть и в форме целевой группы. Если руководитель предприятия говорит о сокращениях персонала в связи с кризисом, каждый из работников считает, что увольнение может затронуть его лично.

В условиях кризиса весьма важна **последовательность информационно-технологических действий**. Прежде чем что-то разъяснять, доказывать, опровергать, необходимо завоевав доверие к себе, показать людям реальную заинтересованность в их проблемах, продемонстрировать, что компания прислушивается к мнению общественности.

### Вопросы по теме

1. Почему оперативная версия событий – необходимое условие выхода организации из кризиса?

2. Как влияет стереотипизация на восприятие информации целевыми аудиториями во время кризиса?
3. Какие факторы восприятия необходимо учитывать, составляя сообщения для целевых аудиторий в кризисной ситуации?

## 2.4. Комплексные циклы действий в конфликтных ситуациях

**Институализация конфликта.** Действия по управлению конфликтом целесообразно начинать с его *институциализации*, т.е. установления составляющих, а так же норм и правил разрешения конфликта. Следующий этап — *легитимизация* — ориентирован изначально на выяснение того, присутствует ли у большинства участников конфликта добровольная готовность соблюдать предложенные нормы и правила, а затем на приведение процедуры разрешения проблемы в соответствие с уровнем легитимности. Необходимо также *структурирование конфликтующих групп*, что предполагает создание условий для выявления и организационного закрепления индивидуальных и коллективных субъектов — носителей имеющихся проблем. Когда предыдущие действия произведены, может ставиться следующая управленческая задача — *редукции конфликта*, или его постепенного ослабления за счет перевода на другой уровень<sup>23</sup>.

**Тестирование рисков.** Другой цикл сводится к следующему: в процессе реализации любого проекта важно иметь в виду такие этапы, как: *прогнозируемые сложности* (исследование, формирование баз данных по проблемам, вокруг которых в перспективе возможен конфликт), *тестирование опасности* (проверка конфликтных гипотез), *нейтрализация конфликтного потенциала* (разработка коммуникационной стратегии, создание и распределение соответствующих информационных потоков).

Потенциальные проблемы могут прогнозироваться на основании учета достаточно большого числа факторов. Д. Капонигро предложил перечень оснований для наиболее вероятных кризисных ситуаций в организациях:

### «1. Организация недавно испытала кризис.

Почему возможно его повторение? Во-первых, опыт предыдущего кризиса показал, что компания уязвима. Во-вторых, организация, занятая урегулированием последствий миновавшего кризиса, может не придавать значения тревожным сигналам, указывающим на приближение нового кризиса.

### 2. Деятельность организации строго контролируется государством.

Причинами кризиса в таких организациях обычно становятся частые проверки и ревизии, а их результаты могут нанести существенный ущерб репутации компании.

### 3. Организация испытывает финансовые затруднения.

Компания, занятая решением оперативных финансовых проблем, не всегда обращает внимание на симптомы надвигающегося кризиса. Финансовые трудности также влияют на отношения с целевыми

<sup>23</sup> Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов. — [http://mx4.ru/konfliktology\\_hrestomatia/15/b/](http://mx4.ru/konfliktology_hrestomatia/15/b/)

аудиториями: в крупной компании это может быть связано с несвоевременной оплатой услуг поставщиков, в мелкой — с задержкой заработной платы сотрудников.

#### **4. Организацию возглавляет известная личность.**

Кризис в подобной компании вызовет больший интерес со стороны СМИ, чем если бы она была ординарной. Более того, такая компания зачастую попадает в зависимость от поведения и моральных принципов ее главы.

#### **5. Предприятия и учреждения принадлежат государству.**

Данный вид организаций подвержен кризисам по следующим причинам. Во-первых, их деятельность строго контролируется. Во-вторых, им приходится поддерживать связь с большим количеством целевых аудиторий. В-третьих, их работа освещается крупными СМИ, которые специализируются на государственном секторе. Соответственно кризис, имевший место в такой организации, вызовет больший резонанс в СМИ, чем если бы компания принадлежала к частному сектору.

#### **6. Компании находятся на стадии бурного роста.**

Быстро растущие компании подвержены кризису по нескольким причинам: во-первых, испытывая острую необходимость в расширении штата, они часто нанимают сотрудников недостаточно высокой квалификации или без необходимого опыта работы; во-вторых, выходя на ранее неизведанный рынок, не имеют времени для разработки программ антикризисного реагирования в условиях новых реалий.

#### **7. Компания входит в тройку ведущих в своем сегменте рынка.**

Такая компания привлекает пристальное внимание рыночных аналитиков и специализированных СМИ.

#### **8. Компания только что образовалась.**

За свою недолгую жизнь компания еще не успела заручиться поддержкой целевых аудиторий (сотрудников, клиентов, поставщиков, СМИ). К тому же она пока не располагает квалифицированными специалистами, а также оборудованием, техникой, способными предотвратить перерастание проблемы в настоящий кризис и свести риск кризисной ситуации к минимуму.

#### **9. В компании неблагоприятная внутренняя обстановка.**

Необходимость выполнить работу в ограниченные сроки; слишком требовательное начальство; ощущение, что усилия недостаточно ценятся и плохо оплачиваются; неспособность адекватно оценить собственные достижения из-за больших объемов работы — все это вызывает стресс, негативно влияющий на результаты труда, отношение к фирме и способный стать причиной кризисной ситуации»<sup>24</sup>.

Также в целях прогнозирования потенциальных проблем используется антикризисный мониторинг, в ходе которого проводится систематизация потенциальных источников кризиса; обычно в их число входят:

- органы власти и местного самоуправления;
- средства массовой информации;

<sup>24</sup> Чумиков А.Н. Связи с общественностью. Паблик рилейшнз. М., 2001. С.151 - 152.

- общественные и политические объединения;
- конкуренты;
- собственные сотрудники;
- непосредственные потребители деятельности организации;
- сторонники и деловые партнеры;
- «факторы неопределенности» (содержание этого понятия зависит от индивидуальных особенностей базисного PR-субъекта).

В рамках антикризисного мониторинга необходимо организовать оперативное получение свежей информации о потенциальных источниках кризиса, а также работу аналитической службы, обрабатывающей полученные данные и прогнозирующей их влияние на организацию.

**Локальные приемы и механизмы действий в кризисной ситуации.** Третий цикл действий по управлению конфликтами включает локальные приемы и механизмы, способные при условии четкого осознания их места в общей концепции управленческих действий обогатить схемы-циклы и произвести положительный эффект. Так, один из приемов разряжает политический или административный конфликт за счет *устранения нежелательной оппозиции*. Причем зачастую этого нельзя достичь отставкой оппонента, встречной критикой и даже хорошо аргументированными оправданиями. Наилучший эффект дает приобщение оппозиционера к каким-либо руководящим должностям или органам в критикуемой им структуре. Получая некоторый статус и права, он берет на себя и долю ответственности, вследствие чего оппозиционные проявления, как правило, все более и более ослабляются.

Другой прием основан на использовании механизма *позитивной компенсации*.

Значительно понижает конфликтный потенциал вокруг базисного PR-субъекта, занимающегося производством продукции, вредной для здоровья (например, алкогольной, табачной) или представляющим повышенную опасность (химическое производство, атомная энергетика), благотворительная и спонсорская деятельность. Организация осознает потенциальный или реальный вред от своей деятельности и таким образом компенсирует его

Достаточно эффективен и механизм *упреждающей атаки*.

Если известно о том, что организацию будут критиковать, лучше в упреждающем порядке ответить на вопросы, которые могут возникнуть у целевой аудитории. Можно планировать уровни и позиции допустимой критики, а затем намеренно закладывать их в отдельные положительные материалы, распространяемые пресс-службой организации. В итоге - ситуация не выходит из-под контроля, а процесс управления конфликтом получается естественным.

Следующий прием рассчитан на *перевод «стрелки» конфликта в другую сторону*.

Руководитель организации может воспользоваться этим приемом, чтобы сплотить коллектив для «борьбы» с внешним врагом, объясняя

экономические трудности предприятия высокими налогами и т.д.

Еще один прием может быть назван фразой из известного кинофильма: «*Кто нам мешает — тот нам поможет*». А.Н. Чумиков иллюстрирует этот прием примером из жизни расположенной в ЮАР провинции Натан.

Одной из главных статей дохода здесь является туризм, поскольку теплые прибрежные воды Атлантического океана, купание, подводное плавание, морские прогулки весьма притягательны для туристов со всего мира. Однако возникла проблема: прибрежную акваторию облюбовали также и акулы, которые время от времени подплывали совсем близко к пляжной зоне. Причем в конце 50-х годов популяция акул начала стремительно увеличиваться, а вместе с этим росло число их жертв. Постепенно акулы стали «нападать» на основу экономики страны — туризм, и предприниматели забили тревогу.

Первый шаг в преодолении сложившейся ситуации выразился в так называемом прямом решении — создании государственного департамента по борьбе с акулами, который действовал в соответствии с принципом «хорошая акула — мертвая акула». Однако прежний авторитет курортов Натана это не восстановило, и к тому же возникла новая проблема; департамент начали атаковать защитники окружающей среды. Их возмущение было уместным, поскольку в сетях ежегодно погибало большое количество не только акул, но и дельфинов, морских черепах, не говоря уже о вреде, причиняемом экосистеме взрывными работами.

На этапе конфликта с «зелеными» произошли изменения в государственной политике по отношению к акулам. В частности, были модернизированы сети, а часть сетей на малопосещаемых пляжах убрана совсем; сотрудники департамента стали заботиться об освобождении попавших в сеть морских обитателей. В процессе этой работы страх перед акулами постепенно стал замещаться любопытством по отношению к их жизни. И вот тут-то родилось творческое и эффективное решение — разработать программу нового вида туристических услуг — эко-туризма, когда туристы смогли бы наблюдать за акулами в их естественной среде обитания.

Так Натан стал пионером в «акульем» туристическом бизнесе, который развивался не по дням, а по часам. Операторы по эко-туризму приманивали акул с помощью рыбьего жира, выливая его в воду, и туристы могли без опасности для своей жизни наблюдать за хищниками. Причем если сначала операторы показывали акул туристам, находящимся в лодке, то в скором времени людей переместили в погружаемые в воду железные клетки.

Постепенно отношение к акулам изменилось на 180 градусов: из национальной катастрофы они превратились в ценнейший природный ресурс. Туристы вернулись в Натан, а «акулий» туризм оказался золотым дном для страны. В 1995 г. Натан стал первым регионом в мире, где акулы были взяты под государственную защиту. Эту ситуацию многие называли экологической революцией<sup>25</sup>

<sup>25</sup> По материалам спутникового канала «Discovery Channel».

Среди регулирующих кризисные ситуации приемов и механизмов стоит упомянуть *псевдоконфликты*, когда последние инициируются специально для того, чтобы: а) ослабить какой-то другой, более важный и опасный конфликт; б) набрать дополнительный «вес» в конкурентной борьбе.

### Вопросы по теме

1. Назовите комплексные циклы действий в кризисной ситуации.
2. Какие ситуации провоцируют развитие кризиса в организации?
3. Каково место антикризисного мониторинга в системе действий в кризисной ситуации?
4. Как функционируют локальные приемы действий в кризисной ситуации?
5. Что такое псевдоконфликт?

## 2.5. Технологии предотвращения экстремальных ситуаций

**Понятие об антикризисной профилактике.** Как же предотвратить кризисы? Выше мы уже говорили о целом ряде факторов, которые провоцируют кризисное состояние организации. В самом общем смысле их можно свести к двум.

- Объективные процессы вне организации (например, снижение таможенных пошлин на аналогичную зарубежную продукцию или происки конкурентов, которые снижают цену на свою продукцию). В результате этих процессов растет неопределенность (или сложность) достижения цели под воздействием внешних факторов.

- Внутренние деструктивные процессы на некоторых этапах производства. Важно, чтобы средний уровень компетентности управления производством, а также уровень компетентности персонала не перешел опасной черты компетентности в отрасли.

Технологии предотвращения кризисных ситуаций представляют собой антикризисную профилактику. Антикризисной профилактикой является проведение заблаговременной подготовки сотрудников структуры на случай возникновения кризиса и - шире - устранение по мере возможности тех слабых мест в структуре, которые могут сыграть отрицательную для структуры роль в случае возникновения таких ситуаций.

Исходным пунктом любых попыток противодействовать конфликтам и кризисам является максимально быстрое их обнаружение заинтересованными сторонами, когда конфликты, находятся еще в стадии своего зарождения или в самом начале распространения в социальной среде. Поэтому именно на обнаружение кризиса в самом начале и ли на докризисной стадии следует обратить особое внимание. Идеально, когда удастся обнаружить еще только назревающий кризис или потенциально кризисную ситуацию.

Необходимо создание в организации соответствующей службы, основной задачей которой является мониторинг «компетентного» состояния фирмы, предупреждение возможных кризисов и локализацию чрезвычайных

ситуаций.

Кроме своевременного обнаружения возникающего кризиса важную роль здесь играет также соответствующее восприятие поступающей информации о состоянии организации и потенциальных угрозах. Это восприятие должно быть свободно от субъективизма, упрощений и деформаций, которые могли бы привести к недооценке или переоценке значения кризиса.

Недооценка кризиса может привести к тому, что его анализ будет проведен поверхностно и высказанные на основе такого анализа предложения окажутся малопригодными. Такой анализ не способствует преодолению кризиса.

Переоценка кризиса не менее вредна, ибо в этом случае прилагаются усилия гораздо большие, чем это действительно необходимо. Перестраховка может привести к обнаружению кризиса там, где его в действительности нет, что порождает ненужные действия, взаимное недоверие, подозрительность и т. п.

Наиболее важными для оптимальной оценки зарождающегося кризиса можно считать, во-первых, наличие максимально исчерпывающей и объективной информации о происходящих событиях. Во-вторых, подобная информация должна максимально быстро достигнуть заинтересованных и ответственных лиц. В-третьих, в процессе прохождения информации нельзя допускать ее субъективной интерпретации, наибольшее значение следует придавать информации незаинтересованных лиц и информации из первых рук. В-четвертых, необходим учет вероятности субъективных устремлений непосредственных участников конфликта интересов, приводящих к кризису.

**Меры антикризисной профилактики, предпринимаемые PR-службой.** PR-служба совместно с другими подразделениями компании может заранее подготовиться к возможным неприятностям и тем самым существенно снизить риск негативных последствий кризиса. Для этого необходимо предпринять ряд мер:

- выявить уязвимые места и области риска
- разработать каналы коммуникаций во время кризиса
- создать надежные источники поступления необходимой информации
- подготовить руководство к правильной реакции на кризис
- провести тренинг персонала
- заботиться о наращивании репутации.

- Цель такого исследования - определение факторов риска, возможных сбоев в деятельности фирмы. PR-мен должен иметь обоснованное мнение об организации, ее проблемах, ресурсах

Затем проблемы ранжируются в порядке важности. После чего составляются специальные детализированные сценарии, стратегии поведения для каждого конкретного случая, для всех предполагаемых сложных ситуаций - кризисные планы.

Антикризисный план, о котором подробно говорилось выше, задает верное направление, позволяет принимать правильные решения, когда в них



возникнет необходимость. План не должен быть очень сложным, иначе может случиться так, что многие его пункты будут проигнорированы. Периодически его надо пересматривать, внося те или иные коррективы, соответствующие духу времени. Он должен быть гибким, позволяя оперативно реагировать на те или иные непредвиденные события.

Однако нельзя ограничиваться только средствами PR. Вот какие рекомендации дают специалисты по общему антикризисному менеджменту.

**Меры антикризисной профилактики, предпринимаемые в рамках общего менеджмента.** Важный момент антикризисной профилактики - повышение уровня компетентности сотрудников на ключевых постах управления, своевременное проведение обучения и тренингов, поощрение их инициативности, инвестирование части прибыли в развитие знания и контроль уровня компетентности своих сотрудников на ключевых постах производства.

Немаловажный аспект – кадровая политика. Необходимо определить принципы осуществления необходимой ротации кадров, набора новых сотрудников, критерии расширения штатов. Зачастую именно несоответствие уровней компетентности приводит к необоснованному росту числа служащих.

Следующий аспект - внедрение перспективных технологий и автоматизации компании. Это повысит кризисную устойчивость компании за счет повышения скорости получения оперативной аналитики.

Немаловажным фактором в предупреждении кризисных явлений является эффективное использование соотношения между основными принципами управления: консенсусом, компромиссом и авторитаризмом.

Кризиса нельзя избежать, но если вы ориентируетесь в закономерностях организационного развития, у вас появляется возможность «ранней диагностики» и соответственно организации эффективных действий. В этом случае организационный кризис позволяет не только выйти на новый этап развития с минимальными потерями, но и использовать такие возможности кризиса, как диагностику «скрытых дефектов» и радикальное положительное обновление всех областей деятельности компании

#### **Вопросы по теме**

1. Для чего нужна антикризисная профилактика?
2. Какие меры профилактики кризисов может предпринять PR-служба?
3. Что должно быть сделано в рамках общего менеджмента для предотвращения кризисов?

#### **Список рекомендуемой литературы по разделу**

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. Баринов В. Антикризисное управление. / В.Баринов – М.: «ФБК – пресс», 2002.
4. Баринов В.А. Антикризисное управление. / В.А. Баринов - М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002.
5. Бибанов О. Неподконтрольным обстоятельствам. Кризисный PR наступает <http://www.advertology.ru/>
6. Вашему будущему завтра PR может помочь уже сегодня или антикризисный PR [www.advesti.ru](http://www.advesti.ru)
7. Галкова Т. Антикризисный PR / <http://www.taxcons.com/ru/crisis-pr/>
8. Гроув Э. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. / Э. Гроув – М.: «Альпина паблишер», 2003.
9. Иванова Е. Иду на конфликт. «Разнимательная» конфликтология. / Е. Иванова – М.: ДНК, 2002.
10. 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/)
11. Козлов В., Козлова А. Управление конфликтом. / В. Козлов А. Козлова – М.: Эксмо, 2004.
12. Крюков А. Ф., Егорычев И. Г. Анализ методик прогнозирования кризисной ситуации коммерческих организаций. // Менеджмент в России и за рубежом.-2001- № 2.- с.91-98.
13. Лебедева М. М. Политическое урегулирование конфликтов. / М. М. Лебедева — М.: Дело, 1997.
14. Настольная энциклопедия Public Relations. – М.: изд. Альпина Паблишер, 2003.
15. Ольшевский А.С. [Антикризисный PR и консалтинг](#). / А.С. Ольшевский – СПб: Издательский дом «Питер», 2003
16. Плис Р. Антикризисные PR-технологии / PR Life.Ru <http://www.propr.kz/index.php?module=subjects&func=viewpage&pageid=6>
17. 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>
18. Сазонова И. [Связи с общественностью в кризисных ситуациях](#). / И. Сазонова - М.: Институт Государственного Управления и Социальных Исследований, 2002.
19. Сакерина И. Тактика борьбы с подмоченной репутацией [http://www.aaa.kz/200402\\_07.htm](http://www.aaa.kz/200402_07.htm)
20. Свиридов А.К. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти// Проблемы теории и практики управления. - 1999. - № 4.
21. Степнова Л. Антикризисный PR... внутри компании <http://www.ruspred.ru/arh/21/9.php>
22. Трененков Е.М., Дведенидова С.А. Диагностика в антикризисном управлении. // Менеджмент в России и за рубежом.-2002- № 1.- с. 12 – 15.
23. Уткин Э., Шабанов Д., Холоденко Ю. Антикризисное управление в малом бизнесе. / Э. Уткин, Д. Шабанов, Ю. Холоденко – М.: ТЕИС, 2004.

24. Уткин Э.А. Антикризисное управление. / Э.А. Уткин - М.: ЭКМОС, 1997.
25. Хит Р. Кризисное управление для руководителей и менеджеров. / Р. Хит – М.: Лори, 2004.
26. Хола Л. Как разрешить конфликт на рабочем месте. / Л. Хола – М.: НИРРО, 2004.
27. Чумиков А.Н. Связи с общественностью. Паблик рилейшнз. / А.Н. Чумиков - М.: Дело, 2000.
28. Юн Г. Методология антикризисного управления. / Г. Юн – М.: Дело, 2004.

### **Перечень заданий по дисциплине**

#### **«Связи с общественностью как антикризисный менеджмент»**

1. Охарактеризуйте связи с общественностью как фактор экономического развития хозяйствующего субъекта. Перечислите источники кризиса на предприятии.

2. Какими способами возможно предотвращение и локализация кризиса на предприятии через механизмы связей с общественностью?

3. Что такое внешние антикризисные PR, внутренние антикризисные PR? Каковы их основные принципы?

4. Многие специалисты считают, что кризис не только неизбежное зло. Его можно использовать для своей выгоды. Кто и как может использовать коровье бешенство в ряде областей страны для укрепления собственной репутации и финансового положения? Приведите свои примеры использования кризиса.

5. Один из бывших сотрудников управляющей компании, инвестировавшей в открытие кинотеатров в Москве и регионах, на условиях анонимности рассказал, что несколько месяцев назад были уволены он сам и его команда. Собеседник “Ведомостей” руководил проектами по технологическому оснащению двух кинокомплексов. Стоимость проектов составляла \$6 млн и \$9 млн, и они были успешно завершены, кинотеатры запустили в эксплуатацию.

Но акционеры компании приняли решение о реструктуризации и массовом сокращении персонала. Слухи об этом дошли до сотрудников, обстановка в коллективе накалилась, однако топ-менеджмент предпочитал не говорить об истинном состоянии дел. “В какой-то момент топ-менеджмент провел собрание, на котором поставил ряд ключевых сотрудников перед фактом увольнения”, — говорит собеседник “Ведомостей”<sup>26</sup>.

Проанализируйте данную ситуацию с точки зрения антикризисного менеджмента. Какие ошибки допущены топ-менеджерами? Какие дополнительные стимулы для персонала дает его информированность о состоянии дел в организации? Способна ли, на ваш взгляд, откровенность

---

<sup>26</sup> Руденко А. Правда дороже лица. Вывести компанию из кризиса помогут признание ошибок и решительные действия по их исправлению. «Ведомости» 17.07.2005. № 136. С 4.

топ-менеджмента привести к массовым увольнениям персонала? Как бы действовали в этой ситуации Вы?

6. Любая кризисная ситуация — прямое следствие работы команды управленцев, считает Владимир Сорокин, вице-президент “АльфаСтрахования”. “Старая команда не способна вывести компанию из кризиса, поэтому смена руководства в такой ситуации необходима”, — утверждает он. Новому руководству вряд ли удастся обойтись без авторитарных методов. Решения придется принимать оперативно и добиваться их немедленного исполнения. Часть сотрудников сочтет менеджера самодуром, но все равно будет выполнять его волю. Другая часть будет видеть в нем спасителя. “Как только ситуация оздоровится, оппозиционеры начнут переходить в партию поддержки”, — говорит Сорокин.

Прокомментируйте данное высказывание. Какие еще технологии выхода из кризисной ситуации, кроме названной, Вам известны? В каких случаях их стоит применять?

7. «В тяжелый для компании момент необходимо задействовать так называемые метамотиваторы — нематериальные факторы, превалирующие над всеми остальными, — говорит Дмитрий Хлебников, руководитель центра управления преобразованиями “Норильского никеля”. “С сотрудниками необходимо проводить личные беседы и пытаться выяснить индивидуальные стимулы к работе. Например, тем кто задумывается об уходе из компании, можно сказать, что, преодолев кризис вместе с компанией, он значительно повысит свой статус в глазах коллег и подчиненных и приобретет редкие навыки», — считает Хлебников.

Согласны ли вы с этой точкой зрения? Как в кризисной ситуации можно сочетать моральное и материальное стимулирование? Возможно ли применение материального стимулирования в кризисной ситуации?

8. На сайте ПРОСТОР - Советник размещен следующий текст<sup>27</sup>:

### **S7 - антикризисный PR / 5 декабря 2006**

Здравствуйтесь, уважаемые ...!

..считаю своим долгом российского PR-специалиста дать Вам несколько рекомендаций **стратегического, тактического и нестандартного характера**. Надеюсь, они позволят Вам немного дополнить единую стратегию реагирования на форс-мажорные ситуации.

Итак, **стратегические рекомендации**:

1. «Форсмажор-До». Срочные выходы в прямой эфир любого телеканала от Вашего имени. Это необходимо для того, чтобы первая информация любого и в первую очередь, трагического характера, шла именно от Вас. Во-первых, держать ситуацию под контролем, а во-вторых, не давать даже повода думать, что вы «молчите». Не обязательно делать это на центральных каналах: можно воспользоваться местными. Они передадут информацию в центр. Параллельно вам необходимо высылать от имени компании информацию в информационные агентства (Интерфакс, РИА Новости и др.)

<sup>27</sup> <http://www.msk-pr.ru/advice/advice/6.html>

Это также удержит поток под контролем, позволит избежать неточностей и слухов. Достаточно, впрочем, иметь один *налаженный* контакт в одном из информангентств.

2. «Форсмажор-Постфактум». Так как сейчас момент «первого слова» упущен, это не повод не выходить в телеэфир. ТВ-пространство - это самая массовая проектируемая информационная среда. Предлагаю дать несколько интервью для массовых еженедельных итоговых новостных программ или сюжетных программ типа «Специальный корреспондент». Наряду с массовыми каналами необходимо затронуть деловые каналы, так как сейчас там прослеживается предвзятое отношение.

3. «Форсмажор-Система». Считаю необходимым создать систему оперативного информационного реагирования на каждом борту и в каждой точке отправления-прибытия рейсов. Это как раз и нужно для захвата «первого слова».

#### **Тактические рекомендации:**

1. Сайты [www.s7.ru](http://www.s7.ru) и <http://english.s7.ru/> не должны ни в коем случае сразу ссылаться на страницу <http://bort778.info/info.shtml>. Это - «обман ожидания» плюс создание негативного мнения у тех, кто о форс-мажоре еще не знает. Лучше сделать вкладку на основной странице в подразделе «Форс-мажор» (или События, От дирекции, Обращения и т.п.)

2. Установить на каждом борту телефон ГОРЯЧЕЙ ЛИНИИ. В нее могут поступать обращения на сервис работников служб компании. С другой стороны, это будет дисциплинировать самих работников. Это необходимо для восстановления уровня доверия снизу.

3. Необходимо провести общее собрание для всех ключевых сотрудников компании. Это прояснит им обстановку на данный момент, зарядит необходимым настроением и воодушевит. По итогам можно составить Свод правил для донесения его остальным сотрудникам компании.

#### **Нестандартные рекомендации:**

1. **Статус Официального переводчика важного события уровня Саммита G8.** Предлагаю получить его для восстановления уровня доверия сверху.

2. **Пресс-тур.** Можно провести один образцовый и в тоже время «обычный» рейс специально для представителей СМИ, по ходу дела знакомя их с техникой безопасности на борту.

3. **Фильм.** Рекомендую провести размещение рекламы самолетов S7 в одном из ближайших кинофильмов на большом экране. Позже он автоматически попадет на ТВ. Будет идеальным, если главный герой тактично опишет, например, тот же форс-мажор, но в итоге все закончится хорошо. Участие в фильме нацелено на долгосрочную массовую перспективу и призвано «очистить» недостатки и засоры, в прошлом имевших влияние на имидж.

В случае получения более подробных и дополнительных консультаций просьба обращаться лично ко мне.

Надеюсь, у вас все будет в порядке.

С уважением, Роман Масленников

Прокомментируйте предложенную антикризисную программу. Какие пункты вызывают сомнения в эффективности? Чем можно ее дополнить? Запишите дополненную антикризисную программу. Аргументируйте дополнения.

9. Американские специалисты выделяют следующие типичные ошибки при столкновении с кризисом<sup>28</sup>:

1. Нерешительность, что создает у публики ощущение некомпетентности и отсутствие подготовки.

2. Наведение тумана, которое ведет к ощущению нечестности и нечувствительности.

3. Ответные меры, которые увеличивают напряжение, не уменьшая его.

4. Увиливание, которое создает большие проблемы, поскольку ничто не может заменить правды.

5. Разглагольствование, которое подменяет действия разговорами.

6. Конфронтация “подкармливает” кризис, не давая ему угаснуть.

7. Судебное разбирательство в еще большей степени привлекает внимание прессы.

Прокомментируйте перечисленные ошибки, разработайте схему деловой беседы с топ-менеджментом организации. Цель беседы – убедить топ-менеджеров принять стратегию антикризисной коммуникации, избегая типичных ошибок организаций при столкновении с кризисом. Разработать аргументацию по каждой из вышеперечисленных ошибок.

10. Типичные ошибки российских предприятий в кризисных ситуациях, как правило, выражаются в двух крайностях.

«Пассивная крайность»:

- «Ничего не говорить»
- «Никак не реагировать»
- «Посмотрим, как ситуация будет развиваться дальше»

«Активная крайность»:

- «Нужно всё отрицать»
- «Мы должны срочно отбросить обвинения»
- «Воспользуемся теми данными, которые есть, на выяснение нет времени»

Прокомментируйте перечисленные ошибки, сравните с ошибками, которые выделяют американские специалисты. Разработайте схему деловой беседы с топ-менеджментом организации. Цель беседы – убедить топ-менеджеров принять стратегию антикризисной коммуникации, избегая типичных ошибок организаций при столкновении с кризисом. Разработать аргументацию по каждой из вышеперечисленных ошибок.

11. Заказчик: владелец 28% акций крупного бюджетообразующего и монопольного предприятия (оборудование для ЖКХ), расположенного в одной из областей Сибирского федерального округа.

События: Идет корпоративная война за предприятие. Заказчик и владельцы контрольного пакета на протяжении полугода скупали акции

<sup>28</sup> Чумиков А.Н. Связи с общественностью. Паблик рилейшнз. М., 2001. С. 130.

предприятия, и одновременно вели активные “военные действия” друг с другом. Долгое время результат “военных действий” был не в пользу Заказчика: его пакет был арестован судом, прошли два собрания акционеров, увеличившие УК предприятия и размывшие арестованный пакет Заказчика до 5%. Потом поменялись владельцы контрольного пакета. Они тут же вывели пакет в офшор и полностью “ушли в тень” — Заказчик не обладал информацией, кто они, кто за ними стоит и т.д. О разворачивавшейся на предприятии корпоративной войне руководство области знало, но в ситуацию не вмешивалось. Судебная система работала в обе стороны, не давая перевеса никому. Подковерное влияние на областных чиновников так же не приносило результата.

Когда ситуация для Заказчика стала практически патовой, он решил обратиться за помощью в PR-агентство.

Задание: разработайте антикризисную стратегию, включающую активную работу со всеми целевыми аудиториями, идеологию коммуникации.

12. Испанский PR-специалист Х.Д Баркоро Кабреро, рассматривающий кризисные ситуации в финансовой сфере, делает вывод, что у группы связей с общественностью в условиях кризиса должна быть наготове дифференцированная информация, предназначенная для:

- общества в целом;
- акционеров и инвесторов компании;
- агентов, работающих с ценными бумагами компании, а также дистрибьюторов ее товаров и услуг;
- финансовых аналитиков;
- сотрудников компании;
- государственной администрации<sup>29</sup>.

Перечислите целевые аудитории, являющиеся ключевыми в условиях кризиса для коммерческой организации, предприятия – государственного монополиста, транспортной компании, медицинского учреждения, политика, структуры шоу-бизнеса.

13. Определите “болевые точки” проекта по строительству большого торгового центра (что скажет общественность в данном случае) в загородном дачном поселке и составьте для них план контраргументации.

14. Заказчик: компания, занимающаяся продажей запчастей и ремонтом автомобилей.

Ситуация: Компания состоит из множества отделов: оптовых продаж, розничных продаж, ремонта автомобилей, гарантированного ремонта запчастей, продажи сопутствующих товаров, рекламы и т.д. Первые 5-6 лет компания активно развивалась: создала большую дилерскую сеть, открыла отделения во многих регионах России, стала одной из крупнейших компаний в своем направлении бизнеса. Затем компания прекратила свой рост, несмотря на все увеличивающуюся емкость рынка. Ситуация была близка к

---

<sup>29</sup> Баркоро Кабреро Связи с общественностью в мире финансов. Ключ к успеху. М., 1997.

кризисной, так как руководство уже потратило приличные деньги в связи с планируемым развитием фирмы.

Проведенное исследование менеджеров компании показало, что у компании нет единого понимания деятельности компании, предоставляемых услуг, и их иерархии в структуре деятельности. Каждый отдел старался рекламировать свое направление, будучи уверенным, что оно наиболее значимо для компании.

Задание: предложите выход из данной ситуации. Как ее можно разрешить средствами связей с общественностью? Определите основные идеи информационных и рекламных сообщений, целевые аудитории для их продвижения.

### **Методические указания к самостоятельной работе студентов по дисциплине «Связи с общественностью как антикризисный менеджмент»**

#### **Домашнее задание № 1. Составление антикризисной программы базисного PR-субъекта**

**Цель работы:** закрепить теоретические знания о методике составления антикризисной программы.

##### **Задания:**

1-й вариант. Подготовить антикризисную программу для авиакомпании (по выбору).

2-й вариант. Подготовить антикризисную программу для предприятия пищевой промышленности (по выбору).

3-й вариант. Подготовить антикризисную программу для одного из направлений деятельности городской администрации.

4-й вариант. Подготовить антикризисную программу для кандидата в депутаты Законодательного собрания Омской области (по выбору).

##### **Рекомендации по выполнению:**

Выполнение этого задания требует знания специфики подготовки антикризисной программы. Поэтому прежде чем приступить к его выполнению, необходимо изучить лекции и соответствующие разделы учебного пособия А.Н. Чумикова «Связи с общественностью. Паблик рилейшнз». При написании программы учитывать рекомендации лекций и учебного пособия.

##### **Последовательность выполнения задания**

1. Познакомиться со спецификой деятельности предприятия, изучить его положение на рынке, конкурентов, сильные и слабые стороны его деятельности. Составить краткую характеристику предприятия.

2. Узнать из открытых источников (СМИ, беседы с персоналом) о потенциальных и реальных угрозах кризиса; о том, случались ли кризисные ситуации прежде, как выходило из них предприятие.

3. Пояснить понятие «кризис» применительно к деятельности данного предприятия. Перечислить все возможные кризисные ситуации для данного предприятия



4. Обосновать стратегию действий для данного предприятия в кризисной ситуации и цели антикризисных коммуникаций.

5. Определить круг лиц, отвечающих на предприятии за выполнение стратегического плана по каждому из возможных кризисов.

6. Подготовить детальный план действий и инструкции персоналу на случай кризиса.

7. Идентифицировать ключевые целевые аудитории по каждому из возможных кризисов.

8. Подготовить схему распространения информации в кризисной ситуации и подробный коммуникационный план по каждой из перечисленных кризисных ситуаций.

**Требования к оформлению и содержанию отчетных материалов:**

Отчетные материалы должны быть оформлены в виде аналитической записки на заданную тему. Текст записки должен содержать ответы на все вышеперечисленные вопросы.

**Рекомендуемый график выполнения:**

Можно приступать к выполнению заданий после изучения темы «Управление кризисными ситуациями». На выполнение задания отводится три недели.

**Список рекомендуемой литературы**

1. Чумиков А.Н. Связи с общественностью. Паблик рилейшнз. М.: Дело, 2001.

2. Сазонова [И. Связи с общественностью в кризисных ситуациях](#). М.: Институт Государственного Управления и Социальных Исследований, 2002.

3. Ольшевский А.С. [Антикризисный PR и консалтинг](#). – СПб: Издательский дом «Питер», 2003

**Домашнее задание № 2.** Разработать шаблоны информационных материалов для распространения в кризисной ситуации, описанной в домашнем задании № 1. Среди них:

- Перечень фактов об организации, необходимых для удовлетворения запросов СМИ.

- Образцы пресс-релизов по каждому из обозначенных в домашнем задании №1 кризисов.

- Список «трудных» вопросов и ответов на них для каждой кризисной ситуации.

**Цель работы:** освоить методологию составления PR-текстов, необходимых для информационного регулирования кризисной ситуации.

**Задания:**

1-й вариант. Подготовить шаблоны информационных материалов для авиакомпании (по выбору).

2-й вариант. Подготовить шаблоны информационных материалов для предприятия пищевой промышленности (по выбору).

3-й вариант. Подготовить шаблоны информационных материалов для одного из направлений деятельности городской администрации.

4-й вариант. Подготовить шаблоны информационных материалов для

кандидата в депутаты Законодательного собрания Омской области (по выбору).

#### **Рекомендации по выполнению:**

Выполнение этого задания требует знания специфики подготовки информационных материалов в условиях кризиса. Поэтому прежде чем приступить к его выполнению, необходимо изучить лекции и соответствующие разделы учебного пособия А.А. Чумикова «связи с общественностью. Паблик рилейшнз». При написании программы учитывать рекомендации лекций и учебного пособия.

#### **Последовательность выполнения задания**

1. В соответствии с описанной в домашнем задании №1 стратегией действий для данного предприятия в кризисной ситуации идентифицировать ключевые СМИ, в которых будет распространяться информация.

2. Составить перечень фактов об организации, необходимых для удовлетворения запросов СМИ по каждой из кризисных ситуаций, описанных в домашнем задании №1.

3. Подготовить пресс-релизы для каждой из целевых аудиторий и всех типов СМИ.

4. Подготовить список «трудных» вопросов и ответов на них для каждой кризисной ситуации.

#### **Требования к оформлению и содержанию отчетных материалов:**

Отчетные материалы должны быть оформлены в виде трех готовых текстов (перечень фактов, пресс-релиз, список «трудных» вопросов) для каждой из кризисных ситуаций.

#### **Рекомендуемый график выполнения:**

Можно приступить к выполнению заданий после изучения темы «Условия создания эффективных сообщений для целевых аудиторий». На выполнение задания отводится две недели.

#### **Список рекомендуемой литературы**

1. Чумиков А.Н. Связи с общественностью. Паблик рилейшнз. М.: Дело, 2001.

2. Сазонова [И. Связи с общественностью в кризисных ситуациях](#). М.: Институт Государственного Управления и Социальных Исследований, 2002.

3. Ольшевский А.С. [Антикризисный PR и консалтинг](#). – СПб: Издательский дом «Питер», 2003.

## **Приложение 1. Классификация рисков для авиакомпании**

1. Технические проблемы и проблемы, связанные с сервисом
  - Задержка и отмена рейса
  - Несчастные случаи, происшедшие с пассажирами:
    - по вине самих пассажиров,
    - по вине сотрудников компании
  - Несчастные случаи, связанные с отказом оборудования
  - Непрофессиональный сервис
2. Проблемы, связанные с собственными сотрудниками
  - Несчастные случаи, происшедшие по вине авиакомпании
  - Несчастные случаи, происшедшие по вине третьей стороны
  - Несчастные случаи, возникшие вследствие несоблюдения техники безопасности Проблемы с законодательством РК у собственных сотрудников
3. Текущее состояние компании и изменение ее корпоративной политики
  - Изменение в составе партнеров, поставщиков и посредников компании
  - Изменение ценовой политики
  - Неудобное расписание полетов
  - Изменение в политике развития (перенос международных рейсов в Астану)
  - Обвинения в монополизме
4. Финансовые показатели компании
  - Обвинения в отсутствии прозрачности
    - налоги и другие обязательные платежи в бюджет
    - заработная плата собственных сотрудников
    - отношения с партнерами
5. Кадровая политика компании
  - Принятие на работу зарубежных специалистов
  - Увольнение сотрудников
  - Отношения с профсоюзом
  - Восприятие руководства компании собственными сотрудниками
  - Изменение внутренних документов компании, определяющих рабочее расписание и регулирующее время работы пилотов
6. Руководство компании
  - Применение западного стиля менеджмента к казахстанским реалиям
  - Восприятие иностранного менеджмента компании гражданами РК
7. Отношения с регулирующими государственными органами и политическими партиями
  - Смена правительства
  - Обвинения со стороны оппозиционных партий во время президентских и парламентских выборов
8. Отношения с конкурентами и другими организациями
  - Появление новых конкурентов
  - Увеличение маркетинговой активности конкурентов
    - существующих

- появляющихся
  - Отношения с руководством аэропортов
    - изменение суммы сборов за авиабилеты
    - изменение политики предоставления слотов (время взлета и посадки)
    - отношение аэропортов с авиакомпаниями-конкурентами
    - при изменении собственной политики авиакомпании
9. Отношение со СМИ
- Негативное отношение журналистов по отношению к компании, вызванное:
    - собственным опытом использования услуг авиакомпании,
    - лоббированием интересов конкурентов компании

## Приложение 2

### **Восстановление репутации производственного предприятия в локальном сообществе Инженерно-коммуникационный проект Cadbury Schweppes в России**

Проект представлен Павлом Сулкиным (агентство «Ракурс – ПР») получил признание в рамках национальной премии «Серебряный лучник»

#### **Общее описание проекта**

Впервые иностранная компания на территории России в репутационных целях инвестировала свыше \$1 млн. долларов в создание природоохранной системы, которая превышала достаточные нормы. В ходе реализации проекта была создана серьезнейшая доказательная база в пользу экологической безопасности и социальной ответственности как отдельной фабрики, вокруг которой возникла неблагоприятная обстановка, так и вокруг компании в целом. Информационные материалы, оформленные в виде «коммуникационных пакетов», обеспечивали исчерпывающую аргументацию в ответ на всевозможные запросы контролирующих органов, представителей власти, населения и любых других участников социального процесса.

Ранее подобного коммуникационного «инвентаря» компания не имела, что крайне затрудняло наступательную коммуникацию. Как следствие, были перераспределены функции в компании: появились сертифицированные русскоязычные спикеры в Великом Новгороде и Москве, причем эти руководители в ходе проекта приобрели опыт общения с прессой, общественностью, населением, включая опыт телевизионных выступлений. Благодаря проекту у компании появилась своя собственная PR-служба. В ходе проекта было восстановлено доверие со стороны СМИ и лидеров общественного мнения.

### **Характеристика предпроектной ситуации:**

1. Поток жалоб от населения, направленный во всевозможные инстанции: губернатору Новгородской области, ныне главе администрации города, главному санитарному врачу, в прокуратуру и так далее.
2. Органы власти и контролирующие органы на ситуацию отреагировали неадекватно.
3. Со стороны СМИ ситуация освещалась предвзято.
4. Предприятие вовлекалось в политические игры.
5. Были отмечены факты вымогательства.

### **Причины сложившейся ситуации, выявленные агентством:**

1. Иностраный характер владения фабрикой.
2. Иррациональный склад мышления у населения.
3. Система коммуникаций самой фабрики не соответствовала уровню целей и задач, которые требовали разрешения для ликвидации конфликтной ситуации и дальнейшего функционирования предприятия в благоприятной общественной обстановке.
4. И, наконец, повод, послуживший толчком для массового недовольства – запах с фабрики – действительно имел место.

### **Стратегический подход к планированию проекта:**

1. Предварительный этап.

Изучение ситуации и выработка концепции.

2. Подготовительный этап.

Разработка необходимого инструментария, включающего аргументационную и творческую базу, а также организационные компоненты работы.

3. Этап постановки проблемы.

Обозначить проблематику, сложившуюся в ситуации с фабрикой «Дирол», сфокусировать на ней максимум общественного внимания.

4. Этап разрешения проблемы.

Проведение компанией принятых к исполнению мер, как целенаправленное действие в целях разрешения проблематичной ситуации и снятия проблемы «с повестки дня».

### **Структура проекта:**

К решению проблемы должен был привести комплекс тесно связанных между собой действий:

1. Создание специализированного организационно-инфраструктурного блока на предприятии.
2. Создание информационно-аналитического блока, призванного заполнить имеющийся информационный вакуум по проблеме и предоставить достоверные аналитические данные.
3. Реализация инженерного проекта, призванного решить техническую сторону существующей проблемы.
4. Работа со СМИ.
5. Работа с населением.
6. Работа с лидерами общественного мнения.

### Ход проекта (инструментарий):

- Первичная диагностика.
- Выбор репутационного «перепрофилирования»
- Постановка работы с медиасредой.
- Решение кадрового вопроса.
- Создание базовых коммуникационных пакетов.
- Рекламная кампания.
- Новое знакомство со СМИ (пресс-ланч).
- Социологическое исследование (первая волна).
- Проведение «постановочной» пресс-конференции.
- Директ-мейл и обратная связь с адресатами рассылки.
- Спонсорские и специальные проекты со СМИ.
- Внедрение инженерного проекта.
- Вторая волна директ-мейл.
- Встреча с лидерами общественного мнения.
- Вторая волна социологического исследования.
- Завершение проекта.

Результаты проекта:

См. рис. 3.1.



Рис. 3.1. Результаты опроса жителей Великого Новгорода об отношении к фабрике.

Источник: «Промышленный маркетинг» 2007. январь. с. 48 -51

## Содержание

<b>Введение</b>	3
<b>Раздел 1. Сущность антикризисного менеджмента. Роль PR в антикризисном менеджменте</b>	4
1.1. Предмет, метод и содержание курса. Кризис и антикризисный менеджмент	4
<i>Вопросы по теме</i>	8
1.2. Типология кризисов	8
<i>Вопросы по теме</i>	1
	7
<i>Список рекомендуемой литературы по разделу</i>	1
	7
<b>Раздел 2. Технологии управления кризисом</b>	1
	9
2.1. Управление кризисными ситуациями	1
	9
<i>Вопросы по теме</i>	2
	8
2.2. Работа с целевыми аудиториями в условиях кризиса	2
	8
<i>Вопросы по теме</i>	3
	7
2.3. Условия создания эффективных сообщений для целевых аудиторий	3
	7
<i>Вопросы по теме</i>	4
	2
2.4. Комплексные циклы действий в конфликтных ситуациях	4
	2
<i>Вопросы по теме</i>	4
	6
2.5. Технологии предотвращения экстремальных ситуаций	4
	7
<i>Вопросы по теме</i>	4
	9
<i>Список рекомендуемой литературы по разделу</i>	4
	9
Перечень заданий по дисциплине «Связи с общественностью как антикризисный менеджмент»	5
	1
Методические указания к самостоятельной работе студентов по дисциплине «Связи с общественностью как антикризисный менеджмент»	5
	6
Приложение 1. Классификация рисков для авиакомпаний	5
	9
Приложение 2. Восстановление репутации производственного предприятия в локальном сообществе	6
	0





Редактор М.А. Блус.  
ИД № 06039 от 12.10. 2001 г.  
Сводный темплан 2007 г.  
Подписано в печать .01.07. Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Отпечатано  
на дупликаторе. Усл. Печ. Л. 4. Уч.- изд.л. 4. Тираж 100 экз.  
заказ

---

Издательство ОмГТУ, 644050, г. Омск, пр-т Мира, 11  
т.23-02-12  
Типография ОмГТУ