**Оглавление**

Введение

Глава 1. Теоретические основы

1.1 Определение антикризисного PR

1.2 Кризис и его виды

1.3 Планирование кризисных ситуаций

1.4 Выявление кризиса

1.5 Выход из кризиса

1.6 Борьба со слухами

Глава 2. Примеры антикризисных кампаний

2.1 Exxon

2.2 Jonson and Jonson

2.3 АО «Нидан – Фудс»

2.4 Слухи: Walt Disney и Procter and Gamble

Заключение

Список литературы

**Введение**

Обычно когда речь идет о связях с общественностью, говорят о благоприятном образе или благоприятном климате для высказывания. Но это неверные концепции. Они больше принадлежат миру рекламы и маркетинга, но не паблик рилейшнз. Они ложные, прежде всего потому, что имиджа как такового не существует, он бывает только в головах у людей. В реальной жизни далеко не все является таким простым, и поэтому время от времени приходится объяснять другим людям неприятные явления.

Например, для любого человека (работника, работодателя, пассажира или представителя властных структур) трудно отыскать что-нибудь положительное, когда он говорит о забастовке на железной дороге и о людях, и организациях, которые в ней участвуют. Для всех людей, как-то связанных с ней, это огромное несчастье. В паблик рилейшнз приходится объяснять подобные катастрофы постоянно. В связи с этим антикризисный PR (кризисный менеджмент) становится одним из крупнейших составляющих PR-деятельности.

Менеджмент должен иметь достаточную степень ответственности, чувствительности и осведомленности, чтобы осознавать, что нет ни одной компании или организации - особенно многонациональной, с признанным положением - способной работать в современном климате без участия наивысших стандартов общественной ответственности и обязательности. Общественная оценка действий и отношений компании значительно отражается на ее коммерческой деятельности. Эти восприятия усиливаются поведением компании на общественной арене и особенно ее реакцией на кризис, который может повлиять на безопасность ее служащих, более широкой группы лиц, навредить окружающей среде. Сегодня степень ответственности компании перед общественностью высока, как никогда прежде.

На разных уровнях компания постоянно сталкивается с теми или иными вариантами кризисных ситуаций. Самым простым из них является конфликт. Но его, в отличие от кризиса, конфликтология считает нормой. Ошибкой является лишь разрешение конфликта неправильными способами, а в принципе конфликты способствуют увеличению жизнестойкости системы, поскольку вскрывают ее «болевые точки». Отсюда и повышенное внимание к разумному разрешению конфликтов.

Кризисная ситуация - иная, это уже разрушенная система. Многие крупнейшие компании мира исчезли, поскольку не смогли адекватно отреагировать на разразившийся кризис. В последнее время число кризисов и аварий резко возрастает. Почти везде их сопровождают человеческие жертвы. И кризис сразу же становится новостным событием для средств массовой коммуникации. Подобное событие может иметь серьезные последствия для компании: оно даже может угрожать будущему существованию компании. Поэтому менеджмент кризиса сразу же включает кризисные паблик рилейшнз. Проходит как бы всплеск подобной информации, формирующей общественное мнение. С другой стороны, этот поток становится менее управляемым, а то и вовсе неуправляемым. В этой ситуации уже сложнее ограничивать доступ к данной информации: она переходит из разряда внутренней в разряд общественной. Все это и приводит к особому вниманию, уделяемому паблик рилейшнз в кризисном управлении, делая их сегодня одной из самых бурно растущих областей (наряду с финансовыми и правительственными PR).

Цель данной работы состоит во всестороннем анализе понятия антикризисного PR как эффективного инструмента в управлении конфликтами и преодолении разного рода кризисов.

**Глава 1.** [**Теоретические**](file:///C:\www\User\Local%20Settings\Temp\Управление_общественными_отношениями_ДР.doc#_Toc122944735#_Toc122944735) **основы**

**1.1 Определение антикризисного PR**

Антикризисный PR - это комплекс мер, направленных на поддержание имиджа, сохранение репутации, пресечение негативных слухов, сохранение лояльности клиентов и сотрудников и, самое главное, выживание организации во время кризиса и состоящих из предварительного планирования, проработки детальной стратегии, подготовки PR-документов, взаимодействия со СМИ, коммуникаций с клиентами, сотрудниками, государственными органами, инвесторами и другими заинтересованными лицами, а также проведения разъяснительной и просветительской работы[[1]](#footnote-1).

Область кризисного управления - это менеджмент PR-аспектов таких серьезных событий, которые обладают потенциалом практически внезапно разрушить или серьезно повредить репутации организации.

**1.2 Кризис и его виды**

В любой организации в силу экономических, политических или социальных причин могут возникнуть разного рода проблемы.

Такими проблемами могут являться:

- потеря значимого потребителя или доли рынка;

- потеря финансовой поддержки;

- изменение государственного регулирования, обуславливающее серьезные негативные последствия для организации, и другие.

При запоздалом обнаружении и несвоевременном реагировании эти проблемы легко перерастают в кризисы для организации. Подобные кризисы приводят к снижению доходности бизнеса, падению объемов продаж, резкому ухудшению репутации компании на рынке.

Даже в самых благоприятных компаниях случаются чрезвычайные ситуации, созданные вышедшими из-под контроля менеджера обстоятельствами, с которыми должен справляться специалист по связям с общественностью. Некоторые из этих проблем могут проистекать из случаев, имеющих общественный интерес. В подобных случаях обычно существуют некоторые сомнения по поводу действительно имеющих место обстоятельств. К примеру, автоцистерна с химикатами попала в аварию, и водитель погиб. Этот случай не вызовет большого интереса, разве что в кругах компании, в области, в которой это случилось, и среди друзей и родственников людей, имеющих к этому отношение.

Однако расположенные между строк факты могут привлечь к истории повышенный интерес. Кто владелец автоцистерны? Это вызовет интерес, если ее владельцем окажется группа защиты окружающей среды. Что везла цистерна, в каком состоянии она находилась, каковы были условия для безопасности водителей? Любой хороший репортер задаст эти вопросы, и у любой хорошей компании должны быть ответы на них. Давление на систему связей с общественностью может быть огромным. Необходима хорошо организованная и четкая процедура связи, вступающая в действие немедленно при возникновении чрезвычайной ситуации.

Что произойдет, если ваш президент погибнет в автокатастрофе? Предположим, что ваш директор взят в заложники; неизвестные лица подожгли предприятие; ваш представитель за рубежом арестован; лидер профсоюза публично раскритиковал вашу организацию в популярной телепередаче; группа защиты животных подбросила в один из ваших продуктов яд; служащий саботировал жизненно важный производственный процесс; произошел выброс химикатов с вашего предприятия в атмосферу или местный водоем и т.д.

Во время кризисной ситуации организация находится под пристальным вниманием общественности и СМИ. Именно поэтому в такой обстановке необходима особая коммуникационная стратегия, суть которой - не допустить формирования и закрепления в сознании общественности негативного образа компании. В противном случае могут потребоваться десятилетия, для того чтобы изменить мнение целевых аудиторий в нужную сторону.

Сложность кризисной ситуации лежит также в ее динамичности. Кризис - это событие, во время которого всегда ощущается дефицит времени. К тому же он, как правило, протекает в достаточно враждебной ситуации, в рамках агрессивно настроенных оппонентов, когда каждый промах может еще и раздуваться до невиданных размеров.

Управление кризисной ситуацией начинается с определения типа кризиса, так как только в этом случае возможно формирование эффективной программы действий с учетом его особенностей.

Существует несколько типов кризисных ситуаций[[2]](#footnote-2):

- кризисы, связанные с областью здравоохранения и медицины (пищевые отравления, отравления рабочих на заводах, обнаружение вредных веществ в продуктах компании);

- кризисы, связанные с экологией (утечки, выброс вредных веществ при производстве, отходы, загрязнение воды, действия, направленные на истощение природных ресурсов);

- экономические кризисы (остановка производства, увольнения, поглощения, забастовки, требования акционеров); кризисы, вызванные природными катаклизмами (наводнения, землетрясения, пожары, снежные бураны, ураганы);

- кризисы, связанные с деятельностью правительства (изменения законодательства, правительственные расследования, издание постановлений и регулирующих норм);

-кризисы, ставшие последствием человеческой деятельности (утечки вредных веществ, авиакатастрофы, крупные аварии, несчастные случаи);

- кризисы, связанные с криминальными действиями и должностными преступлениями сотрудников компании (хищение, вмешательство в регулирование цен, лжесвидетельство);

- кризисы, связанные с нарушением гражданских прав (дискриминация, притеснения, классовые предрассудки).

В современной практике PR кризисные ситуации различают по временным рамкам[[3]](#footnote-3):

1. Внезапные кризисы. К таким кризисам относятся прежде всего чрезвычайные происшествия. Например, авиакатастрофа, гибель управляющего компании и т.д. Внезапные кризисы представляют для компании наибольшую опасность, поскольку возникают настолько неожиданно, что у организации не остается времени на координацию и планирование шагов по их урегулированию. Кроме того, отсутствие полной информации о возникшем кризисе не позволяет компании провести исследования и наиболее эффективно построить отношения с общественностью и СМИ.

2. Кризисы, которые постепенно набирают обороты. Так же, как и внезапные кризисы, они могут стать неожиданностью для компании. Но, в отличие от первого типа, подобные кризисы назревают в течение определенного периода времени. Например, недовольство сотрудников компании может перерасти в забастовку. Очевидно, что в этом случае у организации будет больше времени на то, чтобы среагировать на развитие ситуации и спланировать дальнейшие действия. Но гораздо эффективнее будет стремление компании не допустить развития ситуации до критической точки.

3. Затянувшиеся кризисы. В основном эго касается кризисных ситуаций или их последствий, сопровождающих деятельность компании в течение довольно долгого времени. Это может проявляться в постоянной циркуляции слухов по поводу когда-то случившегося кризиса. Затянувшиеся кризисы наносят большой урон репутации компании, более того, реагировать на них чрезвычайно сложно. Причиной тому является тот факт, что распространение слухов и толков практически невозможно остановить.

Кризисы можно классифицировать на:

- преднамеренные (слухи, «черный» PR, угрозы, разглашения);

- непреднамеренные (биржевые крахи, проблемы на производстве, разрушения, аварии и т. п.). Этот вид кризисов вызывается катастрофическими ситуациями, потенциально возможными в каждой организации и требующими немедленного и эффективного применения PR[[4]](#footnote-4).

Изложим также классификацию кризисов, предлагаемую Сэмом Блэком:

1. «Известное неизвестное». Это кризисы, потенциально возможные в силу самой природы предприятия.

Например, в производстве радиоактивных веществ постоянно присутствует опасность их утечки; в морских и авиаперевозках присутствуют свои специфические формы возможной опасности.

Во многих случаях известно, что может произойти, но не известно, произойдет ли и если произойдет, то когда.

2. «Неизвестное неизвестное». Это катастрофы, которые было невозможно предусмотреть.

Например, невыясненные побочные эффекты от применения лекарственных препаратов или возникновение токсических веществ в продуктах питания из-за нарушения в технологии их обработки, т. е. события, ставящие под угрозу само существование предприятия, о возможности которых никто не подозревал.

Существует пять постоянных элементов, которые остаются постоянными при любом виде кризиса. Это позволяет оценить кризис тем, кто непосредственно с ним не сталкивается. Во-первых, о кризисах люди узнают из собственных источников, особенно если происходящее имеет место в непосредственной близости или если кризис непосредственно затрагивает эти источники. Пример такой связи - взрыв на близлежащем заводе, когда сотрудники узнают новости от других сотрудников быстрее, чем из средств массовой информации. Во-вторых, люди склонны оценивать серьезность кризиса в зависимости от того, какие опасности это может принести лично им или тем, кто для них дорог. Такие ожидания могут быть связаны, скорее, с субъективными, чем с объективными факторами. Поэтому иногда существуют серьезные расхождения между официальной оценкой риска и его восприятием общественностью. В-третьих, наиболее заслуживающими доверия считаются государственные источники. В-четвертых, для восприятия всего мира важность проблемы пропорциональна ее освещению в средствах массовой информации. В-пятых, доступность информации снижает риск возникновения слухов и повышает вероятность того, что ситуация будет понята правильно[[5]](#footnote-5).

**1.3 Планирование кризисных ситуаций**

Сложность кризисной ситуации лежит в ее новизне. Это всегда новая ситуация, к которой мы оказываемся неготовыми. Человек в принципе плохо принимает решения в новых ситуациях, это связано с тем, что, как показали исследования, в стрессовых ситуациях у нас начинают работать более древние участки мозга, приближающие людей к животным. Поэтому и затруднена выработка качественного решения. Другие же исследования говорят, что в подобных ситуациях у человека возникает иная биохимия крови, и это тоже затрудняет выработку правильного решения. Однако необходимо помнить, что главный правилом работы в момент кризиса должна быть предварительная подготовка к нему. Тогда он перестает быть новым и неожиданным. Когда руководитель движется по заранее разработанному сценарию поведения, он не ощущает себя загнанным в угол.

Необходимо учитывать, что каждый кризис возникает и развивается по-своему. Поэтому не существует конкретной программы действий по его предотвращению и урегулированию. Но к возникновению кризисной ситуации можно подготовиться, например запланировав определенные шаги по управлению компанией в случае кризиса. Кроме того, в любой кризисной ситуации компания должна показать, что осознает масштабы кризиса и делает все возможное, чтобы урегулировать его и предотвратить повторение подобных ситуаций в будущем.

Поэтому важно заранее выработать общие принципы и стратегию антикризисной коммуникационной программы, к которой компания обратится в случае возникновения кризиса. Формирование такой стратегии позволит компании:

- оперативно реагировать на развитие кризиса;

- избежать потери времени при согласовании действий по антикризисному управлению со всеми заинтересованными сторонами;

- показать общественности, что компания осознает масштабы кризиса и уже имеет план действий по его урегулированию.

Команда. При планировании большое внимание следует уделить формированию команды по антикризисному управлению. Такая команда может состоять, например, из топ-менеджера или представителя высшего управленческого звена, консультанта по правовым вопросам и руководителя службы по связям с общественностью. Состав команды будет зависеть от типа кризиса, а участниками должны стать те сотрудники, которые наиболее компетентны в возникших в связи с кризисной ситуацией вопросах.

Заранее необходимо определить основные направления деятельности, а также сферы ответственности участников антикризисной команды. В основном работа должна строиться по следующим направлениям:

- коммуникации с клиентами компании;

- отношения с сотрудниками;

- работа с правительственными структурами;

- работа со СМИ.

Кроме того, члены антикризисной команды отвечают за сбор и анализ информации и ее источников, развитие коммуникационной стратегии, распространение сообщений о сложившейся ситуации, привлечение третьих сторон для поддержки позиций компании. Работа со СМИ включает в себя подготовку материалов для прессы, мониторинг СМИ, реагирование на недостоверную информацию, организацию пресс-конференций.

Выбор спикера. Важным моментом при подготовке к кризисной ситуации является выбор ответственного лица, которое будет от имени компании представлять ее позиции и интересы перед общественностью и СМИ во время кризиса. Сотрудник, которого выбрали «говорить» за компанию, должен стать компетентным источником информации для целевых групп. Суть его работы - постоянно получать информацию о развитии возникшей ситуации и содействовать в ее получении тем, кто в этой информации нуждается. Позицию и интересы компании могут представлять сотрудники различных уровней, это зависит от масштабов кризиса, его типа и особенностей. Так, генеральный директор компании официально представляет общую политику в отношении урегулирования кризисной ситуации, когда необходимо продемонстрировать понимание компанией масштабов кризиса и ответственности за его урегулирование. Сотрудник высшего управленческого звена действует вне компании и является достаточным источником информации для представителей СМИ и общественности. Эксперт по определенным вопросам выступает при необходимости предоставить профильную информацию, например технические подробности и т.п. Наконец, менеджер более низкого уровня вполне в состоянии отвечать на «текущие» вопросы СМИ и общественных групп. Сотрудник, представляющий позицию компании, должен обладать определенными качествами и навыками для того, чтобы завоевать симпатии общественности. Очень важно, чтобы он постоянно демонстрировал свои профессиональные знания в области деятельности компании. Людям нравится следить за тем, как грамотные специалисты ищут выход из трудных ситуаций. Любой же намек на то, что компания не понимает проблемы и не осознает масштаба кризиса, приведет к тяжелым последствиям. Постоянно показывая то, что компания ответственна за случившееся и переживает за развитие ситуации вместе с остальными, сотрудник может избежать участи превращения в объект жесткой критики со стороны общественных групп. Кроме того, речь спикера должна быть спокойной и уверенной, в ней недопустимо употребление жаргонных слов и выражений. Для того чтобы эффективно реагировать на возникающие проблемы, спикер должен обладать аналитическим складом ума и способностью быстро принимать правильные решения. Поскольку роль СМИ в урегулировании кризисной ситуации очень важна, сотрудник, представляющий позицию компании, должен уметь хорошо держаться перед телекамерами, что способствует установлению диалога между компанией и представителями СМИ.

Отношения со СМИ. Формирование политики компании в отношении СМИ - один из основных пунктов планирования антикризисного управления. Во время кризисной ситуации компания должна ориентироваться на мнение целевой аудитории и учитывать ее позицию в своих выступлениях в СМИ. Важно сосредоточиться на той информации, которая вызывает наибольший интерес у общественности. При формировании сообщений для прессы следует избегать жаргонной и специализированной лексики. Очевидно, что большее доверие аудитория будет испытывать к тому, кто говорит открыто и прямо. Кроме того, сообщения от имени компании должны быть прозрачными и обстоятельными, короткими и запоминающимися. Если компания делает в своем сообщении ошибку, необходимо незамедлительно ее исправить, если сообщение компании неправильно процитировано, надо обратить на это внимание аудитории. Самый лучший способ для компании сохранить доверие к себе во время кризисной ситуации - говорить правду, даже если она нелицеприятна. Также следует избегать фразы «без комментариев», поскольку в таком случае у аудитории может сложиться впечатление о сокрытии компанией фактов случившегося инцидента. Информация «не для записи» не должна звучать в выступлениях представителей организации, в противном случае именно такие сообщения появятся в заголовках СМИ на следующий день.

Мониторинг. Для того чтобы бы гь в курсе мнения общественности по поводу кризисной ситуации вокруг компании и наиболее интересующих ее вопросов, необходимо наладить систему мониторинга СМИ и сообщений других целевых аудиторий. Поэтому во время кризиса необходимо отслеживать все звонки, поступающие от представителей СМИ и общественных групп. Важно определить и зарегистрировать, что за человек сделал звонок, какого рода вопрос он задавал и т.п.

База данных. В случае возникновения кризисной ситуации компания должна быть в состоянии в короткие сроки связаться с необходимыми людьми. Для этой цели заранее составляется база данных необходимых людей, включая клиентов, сотрудников, представителей СМИ, государственных служащих и представителей третьей стороны. Такая база может включать в себя адреса, телефонные номера, номера факсов и т.д.

Тренинги. Существует практика различных тренингов по управлению кризисными ситуациями. Во время такой подготовки сотрудники, входящие в команду по антикризисному управлению, лают интервью перед телевизионными камерами, готовят сообщения для прессы, отвечают на провоцирующие вопросы и т.д. Другими словами, проходят весь цикл возможного развития кризисной ситуации. Тренинги довольно эффективны в подготовке сотрудников к действиям в условиях кризиса. Кроме того, появляется возможность отработать план по урегулированию кризисной ситуации, опробовать различные сценарии развития кризиса.

Планирование кризиса по Р. Хейвуду

1. Отслеживайте все возможные случаи, которые могут повлиять на деятельность компании.Таким образом, задачей каждой организации является отслеживание и анализ всех проблем и чрезвычайных ситуаций, которые вероятно (и даже невероятно) могут произойти, и создание планов для своевременного реагирования. Хотя это и не гарантирует коммерческого успеха, не подлежит сомнению, что отсутствие подобной политики ставит под угрозу долгосрочное благосостояние фирмы. Необходимым элементом является эффективная программа связей с общественностью.

Будет полезным остановиться на некоторых важных терминах этой области. Чрезвычайная ситуация (непредвиденное обстоятельство) - мгновенное происшествие (пожар, взрыв), при котором решающими факторами являются скорость, эффективность и своевременное успокоение общественности. Проблема имеет более долгий срок рассмотрения - к примеру, событие, способное повлиять на деятельность компании. Многие проблемы могут создавать дополнительные возможности, таким образом, их результаты делятся на позитивные, негативные и нейтральные. В качестве иллюстрации позитивного результата проблемы может быть новая возможность расширения сектора рынка; негативного - ухудшение спроса на товар; нейтрального - изменение норм упаковки продукции.

За последние годы, тем не менее, на первый план выступили две глобальные проблемы - экология и безопасность. Беспокойство общественности придает особую важность и срочность быстрой и обязательной коммуникации. Эти проблемы являются центральными для экономики, и их значимость продолжает расти.

Каждая компания и организация играют особую роль, но от всех их ждут нравственности и ответственности. Развитие общественного сознания, власть средств массовой информации и влияние общественного мнения показывают, что общественность может менять политику организации.

2. Высокопрофильные отрасли нуждаются в эффективной поддержке.Хотя эти наблюдения справедливы для всех компаний, фармацевтический, энергетический, добывающий, транспортный, химический секторы находятся в более сложной ситуации. Химическая промышленность, к примеру, долгие годы с трудом выдерживает удары критики со стороны защитников окружающей среды как оправданной, так и необоснованной. Группы «зеленых» даже ставят вопрос о ее полном уничтожении. Общественность ожидает от каждой компании своих собственных ответов. Отчеты по отраслям воспринимаются как уход отдельных компаний от ответственности.

Задачей консультанта по связям с общественностью является помощь организации в эффективных коммуникациях и нравственном поведении. Наблюдая за общественностью, он ясно определяет, что является приемлемым, а что нет; он должен представить наблюдения своим коллегам для принятия необходимых решений. Он должен принимать участие в дискуссиях, особенно в которых существует различие во мнениях, или где изменения, направленные на общественный интерес, нерентабельны либо требуют времени. Если он должен объяснить общественности и прессе позицию компании, он также должен быть способен обосновать принятые решения - ведь он является центральным членом команды менеджеров.

3. Планируйте внутренние и внешние программы вместе с возможными проблемами.

В некоторых случаях исследования по определению проблем, прояснению положения компании и подготовке необходимой политики могут проводиться одновременно с другой деятельностью по связям с общественностью - не только с точки зрения практичности и экономичности, но и чтобы убедиться, что управление проблемами составляет единое целое с менеджментом всех уровней, а не является «притянутым» довеском.

Профессионал по связям с общественностью должен создать продолжительные программы по связям с общественностью и прессой для выпуска согласованных сообщений, направленных на местных деловых лидеров, группы формирования общественного мнения, прессу и партнеров по бизнесу. Как подчеркивалось в разделе отношений с общественностью, подобная программа должна включать серию планируемой деятельности, направленной на развитие стабильных и положительных отношений. Организация должна быть представлена как партнер и должник общества, и в то же время как важный и ответственный работодатель. Очень часто ревизия связей, анализирующая внутренние и внешние каналы и их эффективность, может проводиться параллельно с ревизией проблем. Отношения внутри компании помогут оценить потребности служащих. Эти отношения также могут помочь в определении масштабов и границ предпринимаемой деятельности; кроме этого они являются хорошей возможностью определения многих проблем, которые могут встать перед организацией, и поиска путей подготовки к ним.

4. Прежде, чем планировать управление чрезвычайной ситуацией, определите проблемы.Общественный интерес к инцидентам подчеркивает важность создания спланированной, проверенной и современной инфраструктуры связи в чрезвычайной ситуации, как приоритетное направление деятельности практически для каждой организации. Очевидно, проблемы безопасности, благосостояния и возникновения чрезвычайных ситуаций являются практически одинаковыми для всех организаций, производящих или использующих потенциально опасные материалы или процессы. Тем не менее, отсутствие достойной процедуры связи делает любую организацию беззащитной и уязвимой. Программа коммуникации в чрезвычайной ситуации должна быть тщательно спланирована и апробирована; также для достижения максимальной эффективности необходима полная поддержка со стороны высшего руководства.

5. Используйте анкеты для интервьюирования.Предварительное исследование можно провести среди менеджеров и членов команды с помощью использования обычной анкеты; для подобной анкеты не требуется выбор наиболее подходящего из заранее составленных ответов. Она должна побуждать к изложению мыслей и спорных вопросов. Опрашиваемые должны свободно делать заметки, комментарии, если посчитают это нужным. Менеджер по связям с общественностью может использовать этот материал как основу дальнейших дискуссий, объединив ответы в общий отчет.

Анкету необходимо сформулировать с учетом специфики организации, но надо учесть такие области, как процедуры выхода из чрезвычайной ситуации, законодательные ограничения или требования, отношения с партнерами и общественностью, согласованные процедуры связи и конкурентная позиция.

6. Убедитесь, что план включает конкретные меры.Когда обзор завершен, необходимо включить практические рекомендации к действию, включающие:

- специально подготовленные команды;

- программу снабжения/связи для выхода из ситуации;

- планы по связи с общественностью по снижению последствий широкого круга проблем;

- отпечатанный список рабочих и домашних телефонных номеров членов чрезвычайной службы;

- привлечение страховых/юридических/штатных консультантов;

- области, в которых ситуация может получить дальнейшее развитие;

- информацию для прессы, как можно более точную и регулярно обновляемую;

- заранее подготовленные заявления и анализ тех из них, которые могут повлиять на репутацию компании;

- возможную реакцию средств массовой информации на каждую чрезвычайную ситуацию;

- политику использования официальных фотоснимков;

- инструкции/плакаты на всех удобных местах;

- процедуры наблюдения и регистрации ситуации для оценки эффективности и путей совершенствования в будущем и т.д.

7. Проверьте процедуры с помощью учебной ситуации. Учебная ситуация или тренировка должна быть неотъемлемой частью эффективной программы связи в чрезвычайной ситуации. Она должна осуществляться в реальных условиях, с имитацией разрушений и жертв. Необходимо привлечь полицию и скорую помощь, чтобы проверить все аспекты процедуры от безопасности до первой помощи, включая контакты с прессой и внешние запросы.

Команда по связям с общественностью может выступить в качестве журналистов, как прибывших на место, так и звонящих по телефону. Это поможет проверить процедуры и способы работы в условиях чрезвычайной ситуации. По окончании тренировки необходимо подготовить полный отчет по ситуации, действиям по ее устранению, «узким местам» и путям совершенствования процедуры.

8. Оцените требуемые ресурсы.Консультант по связям с общественностью должен определить, кто из его коллег войдет в чрезвычайную службу. Разумеется, он сам обязан возглавить эту службу и нести личную ответственность за все ее действия. Ему понадобится поддержка служащих для сбора информации и подготовки заявлений. Им, в свою очередь, понадобится секретарская помощь для записи и передачи новостного материала, работы с телексом, ксерокопирования и др.

Прямой доступ к службе безопасности необходим для контроля доступа в закрытые районы, управления транспортными потоками, организации стоянки, обеспечения условий для съемки и др. Чрезвычайно важно присутствие официального фоторепортера. Даже если его снимки не пойдут в новостях, их можно будет использовать в материалах вашей компании.

9. Связь со средствами массовой информации.Менеджмент высоко оценивает ответственность консультанта по связям с общественностью, управляющего чрезвычайной ситуацией на месте. Решения должны приниматься незамедлительно. С помощью системы сбора новостей материал может появляться на ваших экранах почти так же быстро, как и в эфире радиостанции. Консультант по связям с общественностью должен располагать текущей процедурой работы со средствами массовой информации, включающей сбор информации, предоставление лица для пресс-конференции, а также готовность и способность давать комментарии.

Консультант по связям с общественностью должен в некоторых случаях обеспечить телерепортеров видеоматериалами.

10. Средства поддержки.Существует особый набор ресурсов, которые должны вступать в дело по первому вашему требованию. Консультант по связям с общественностью должен держать все под своим контролем, и ничего не должно ограничивать его возможности. Ресурсы, которые могут потребоваться, включают:

- персонал поддержки, сборщики информации, секретари, курьеры.

- печатные машинки, телекс, телефонные линии.

- комнаты для прессы в безопасной области. Для крупных мероприятий должны быть предусмотрены телефоны, питание, элементарные удобства.

- центр коммуникации, куда стягивается вся информация и откуда выходит новостной материал.

- посильная поддержка со стороны коллег.

В любой организации существуют области, в которых управленческое решение способно создать ситуацию, результатом которой будет спорная либо даже враждебная реакция общественности. Специалист по связям с общественностью должен давать советы по применению правил связей с общественностью в принятии управленческих решений.

Исследования проблем, создающих трудности для связей с общественностью, проведенные среди крупных организаций, принесли следующие результаты. В их числе были проблемы безопасности, условий жизни, производственных отношений, махинации заказчиков, неблагоприятные финансовые результаты, международные рынки, сокращение служащих, иностранные инвестиции в непопулярные отрасли, надежность продукции, отношения с партнерами и, конечно, экологический дисбаланс. Очень немногие из этих проблем выходят за рамки управленческого контроля.

Необходим согласованный план, охватывающий все эти области. Окончательный план должен охватывать как прямые, так и косвенные аудитории. Целью этого является предотвращение образования информационного вакуума перед важными аудиториями. Предположения либо неразглашаемая информация часто могут нанести больший вред, чем реальные факты. К примеру, акционерам предпочтительнее сказать, что проблемы технического характера приведут к остановке линии, чем позволить выдвигать предположения о полной остановке процесса производства. Лучше сообщить служащим о сокращении десятка, чем позволить распространяться слухам об увольнении сотни.

Основным фактором для организации является контроль за информацией. Реакции на опубликованные плохие новости либо предположения никогда не могут быть столь же эффективными, как захват инициативы в коммуникации.

Отдел кадров должен продумать методы извещения всех членов персонала об их роли в решении как потенциальных проблем перед их возникновением, так и существующих неприятных ситуаций, включая поддержание в рабочем состоянии согласованных систем коммуникации. Это потребует привлечения членов команды по связям с общественностью; им придется как давать необходимые распоряжения, так и справляться со всеми запросами прессы.

Подобная система коммуникации должна включать инструкции для всех отделений предприятия по действиям в случае чрезвычайной ситуации, а также схему извещения персонала по связям с общественностью. Инструкции могут быть представлены в виде объявления, плакатов либо брошюр, они должны обязательно включать телефонные номера, по которым можно разыскать ответственных членов команды по связям с общественностью в любой день в любое время.

Эффективное представление политики анализа проблем и процедур выхода из чрезвычайных ситуаций является одной из наиболее важных задач, стоящих перед специалистом по связям с общественностью. Это является своеобразным вызовом его навыкам и умению убеждать. Возможно, это и не будет оценено, но, тем не менее, является одной из наиболее важных услуг, которые он может предложить своей организации.

**1.4 Выявление кризиса**

Несмотря на то, что возникновение кризисной ситуации практически всегда становится сюрпризом, существуют признаки, помогающие спрогнозировать приближение кризиса. Например, о том, что назревает кризис, свидетельствует большая, чем обычно, значимость возникшей ситуации для компании, а также проявляемое к компании чрезмерное внимание; при этом появляется риск быстрого развития ситуации.

Как правило, кризисная ситуация характеризуется следующими моментами:

- отсутствие исчерпывающей информации об инциденте;

- быстрое и непредсказуемое ее развитие;

- отсутствие у компании средств и ресурсов для того, чтобы эффективно урегулировать ее в короткие сроки, и потеря контроля над ситуацией;

- повышенное внимание общественности и СМИ;

- необходимость в особой коммуникационной стратегии;

- формирование образа компании и определенного общественного мнения по отношению к ней.

Фрейзер Зейтель формулирует следующие семь предупреждающих сигналов развития кризиса[[6]](#footnote-6):

1. Удивление (кризис приходит, как правило, неожиданно, поэтому часто ПР-специалист узнает о нем, получив звонок от журналиста с требованием информации).
2. Недостаточность информации (одновременно начинает происходить ряд событий, за которыми уже трудно уследить).
3. Эскалация событий (становится трудно отслеживать события и выдавать информацию в естественной манере).
4. Потеря контроля (не только события происходят одновременно, происходит массовое наслоение информационных ситуаций).
5. Возрастающая внешняя проверка (все наполнено слухами, все требуют ответа).
6. Осада (создается впечатление, что все настроены против. Самым легким кажется вообще ничего не говорить, чтобы это не было использовано против вас).
7. Паника (возникает состояние паники, во время которой трудно убедить кого бы то ни было предпринять действия, рассказать о том, что происходит).

**1.5 Выход из кризиса**

Главным правилом является честность и открытость организации в кризисной ситуации. Быстрое прохождение информации приостанавливает возникновение слухов, с которыми уже не придется бороться, что в противном случае станет еще одной программой PR. Пресс-секретарь президента Картера Джоди Пауэлл заявил по этому поводу: «Плохие новости во многом схожи с рыбой. Они не становятся лучше со временем[[7]](#footnote-7)».

Западный опыт просуммирован Сэмом Блэком в таких общих принципах:

1. Необходимой является моментальная реакция на запросы прессы.
2. Только известные факты можно обнародовать, следует избегать догадок о причинах и жертвах.
3. Как только достаточный объем тяжелых новостей собран, следует немедленно созвать пресс-конференцию. Как можно более полная информация должна быть выдана на ней, и на все вопросы пресса должна получить ответ.
4. На пресс-конференциях обязательно должны быть первые лица. Отсутствие их производит очень плохое впечатление. Роль выступающего требует особого внимания, так как его внешность, голос, манера говорить будут воздействовать на телевизионную аудиторию.
5. Особое внимание следует уделить родственникам пострадавших. Компания должна проявить максимум возможного участия. Именно на этом уровне часто формируется отношение к компании в общественном мнении.

В свою очередь американские специалисты приводит следующие типичные ошибки при столкновении с кризисом:

1. Нерешительность, что создает ощущение некомпетентности и отсутствия подготовки.
2. Наведение тумана, которое ведет к ощущению нечестности и нечувствительности.
3. Ответные меры, которые увеличивают напряжение, а не уменьшают его.
4. Увиливание, которое создает большие проблемы, поскольку ничто не может заменить правды.
5. Разглагольствование, которое заменяет действие разговорами.
6. Конфронтация «подкармливает» кризис, не давая ему угаснуть.
7. Судебное разбирательство в еще большей степени привлекает внимание к кризису.

Американские специалисты по ПР предлагают учитывать следующие позиции в подобной ситуации:

- фраза «без комментариев» только усилит враждебность;

- всегда старайтесь помочь;

- знайте о времени выхода теленовостей и газет, не собирайте пресс-конференцию, когда этот срок остается позади;

- знакомьтесь с журналистами заранее, это поможет вам узнать о технологии их работы, а они будут знать о вас и вашей компании.

Необходимые шаги в случае кризисной ситуации[[8]](#footnote-8):

- назначьте человека, которому верят журналисты и который сможет выступать от имени компании. Хорошо, если это окажется, один человек для всей организации, чтобы она говорила как бы одним голосом;

- создайте информационный центр, где репортеры смогут получать свежую информацию и работать над своими материалами. Там должны быть телефоны, факсы и модемы, чтобы репортеры, работающие на портативных компьютерах, также могли связываться со своими редакциями. Они также должны получать там еду и транспортные возможности;

- предоставляйте постоянный поток информации, даже в ситуации, когда нет изменений или они отрицательные. Доверие к компании возрастет, если она будет так же быстро предоставлять журналистам и плохие новости;

- будьте доступны, предоставляя телефон для звонков в нерабочее время, номер вашего мобильного телефона;

- фиксируйте содержание звонков, что позволит вам знать, какие вопросы интересуют журналистов больше всего;

- будьте честными. Не следует ни преувеличивать, ни скрывать факты. Если вы не уверены в чем-то, скажите об этом. Если вы не имеете права выдать информацию, объясните это. Но глобальной стратегией должны стать честные отношения с прессой. Случаи, когда компании рассматривали прессу как врага, кончались, как правило, неудачей.

Кризис - это одновременно и время принятия тяжелых решений. Поэтому ему особое внимание уделяет теория принятия решений. Кризис - это и новая, и неоднозначная ситуация одновременно. Кто-то должен все время брать на себя ответственность за то или иное действие. Поэтому, с одной стороны, так возрастает роль плана, с другой - «роль личности в истории».

Специалисты по принятию решений говорят о таких правилах в случае кризиса[[9]](#footnote-9):

1. Окончательная ответственность должна лежать, четко и недвусмысленно, на одном человеке.
2. Высшим лицом избирается тот, кто наилучшим образом подготовлен к данной работе, вне зависимости от возраста, иола, социального статуса или других несущественных параметров.
3. Альтернативы успеху быть не должно - решения должны быть правильными, и они должны работать.
4. Не может быть ничего святого: нельзя отменять решений из-за принятых ритуалов или обычаев.
5. Нет ничего святого и в других областях: решения нельзя блокировать из-за личностных трудностей; люди, которые при этом мешают, должны уйти.
6. В кризисе все решает временной фактор: следует принимать решения несмотря на неотвратимость крайних сроков и переводить их в эффективные действия.
7. В кризисе все находятся в одной давшей течь лодке, поэтому от каждого требуются сверхусилия.
8. Прогресс можно измерить, он поддается мониторингу, позитивные результаты следует широко распространять, чтобы люди могли увидеть результаты принятых решений и доказательство того, что они работают.

Типовыми ошибками, которые допускаются в кризисных ситуациях, являются две крайности:

1. крайняя пассивность: ничего не говорить, никак не реагировать, наблюдать, как развиваются события;
2. крайняя активность: все отрицать, срочно принять меры на основании имеющихся на текущий момент данных.

В отечественных компаниях, как правило, практически нет специалистов, готовых работать во внештатных ситуациях, поэтому для создания команды «антикризисников» уходит куда больше времени, чем нужно для оперативного «купирования» ситуации.

Западная практика, например, основывается на таком постулате: если в пределах 6 часов после атаки на компанию она не сделала встречных заявлений, ее репутация для рынка мертва[[10]](#footnote-10).

Итак, действия организации в ситуации обрушившегося кризиса (по причине внешней атаки или внутренних обстоятельств, которые будут использованы СМИ и конкурентами)[[11]](#footnote-11):

1. централизовать коммуникации (только один специалист от компании имеет право делать заявления для прессы);
2. определить сегменты (ими могут быть: финансовое положение компании, например долговые обязательства, качество продукции, добросовестность сотрудников, имидж первых лиц и т. п.), которые затронул кризис (логично предположить, что самый сложный кризис - затронувший все сегменты). Аудиторию, значимую для вашей компании, которую затронул кризис;
3. назначить ответственных лиц по координации мероприятия. Четко оговорить (прописать) полномочия;
4. поддерживать связь со СМИ. СМИ склонны искать сенсации, слухи, острые факты. Кроме того, они имеют право комментировать происходящее. С этой целью, как правило, сами ищут встреч с руководством, сотрудниками (особенно опасно, если эти сотрудники вступают в контакт со СМИ, будучи неподготовленными и находящимися не в курсе политики компании на данный период);
5. подключить внешнюю общественность (клиентов, потребителей, партнеров, ученых, чиновников и т. д.), а именно: предложить им дать интервью прессе, опубликовать отзыв, дать положительные рекомендации, сослаться на опыт стабильного сотрудничества;
6. проинформировать своих сотрудников о ситуации (предотвратить панику, объяснив, что кризис временный), вовлечь сотрудников в игру «спасение фирмы». Имеется в виду активное участие сотрудника в разрешении кризисной ситуации, причем его личная роль и значимость участия немного преувеличивается (в беседе с непосредственным или высшим руководством, специалистом по работе с персоналом или другим полномочным лицом), что создает дополнительную мотивацию сотрудника, призванную гарантировать его интерес к ситуации, ощущение личного контроля и управления «спасением» (сотрудники должны понимать, что есть план действий, ощущать прозрачность и безопасность ситуации);
7. понять, какую позицию вы занимаете в кризисе: активного организатора, совещательного органа, лица, контролирующего ситуацию в целом или ее сегмент и т. д.;
8. разработать антикризисную стратегию. В первые сутки необходимо продумать и организовать действия компании на 4-8-12-24 часа.
9. назначить «координационные точки» - время, когда все представители компании, осуществляющие реализацию антикризисной стратегии, встречаются для обсуждения и корректировки дальнейших действий. После чего необходимо самостоятельно или с привлечением консультантов продумать последовательную стратегию возврата и укрепления имиджа. Например, организация интервью, публикаций и видеосюжетов, призванных нейтрализовать «черную» информацию и способствовать созданию положительного образа человека или компании в глазах электората, потребителей, клиентов и чиновников;
10. проводить мониторинг кризиса (определить момент возникновения, пика, угасания);
11. продумать позиционирование компании в посткризисный период (вывести показатели цитируемости в СМИ, провести встречи со значимыми внешними лицами).

Не лишним будет и контакт с инвесторами компании, дилерами, поставщиками. В зависимости от остроты кризиса, может понадобиться контакт с госорганами (например: участие в конференциях, совещаниях с целью высказывания своей позиции по существующему вопросу; личные встречи с представителями власти для разъяснения ситуации; демонстрации позиции открытости, дабы исключить создание иллюзии избегания, желания скрыться, что способствует созданию имиджа виновного). Не исключено, что потребуется взаимодействие с местными жителями (например, в форме публичного выступления или обращения через СМИ).

Особенности эффективного реагирования на кризис[[12]](#footnote-12).

Репутация компании. Очевидно, что компании будет намного легче справиться с кризисом, если она постоянно заботится о своем имидже и репутации. Гораздо эффективнее обеспечить доверие общественности к компании до кризисной ситуации, так как затем это доверие будет работать на организацию. Именно поэтому важно, чтобы общественность всегда видела в компании надежный и компетентный источник информации.

Признание вины. При возникновении кризисной ситуации общественность будет ожидать от компании объяснений и признания своей вины. Поэтому аудитория должна видеть, что организация несет ответственность за случившийся инцидент, принимает соответствующие меры и ищет поддержки у общественности.

Открытость и обеспечение информацией. Большое влияние на формирование общественного мнения по отношению к компании во время кризиса оказывает негативная информация, которая постоянно появляется по мере его развития. Однако вполне возможно сгладить эффект подобной информации, если организация сама станет предоставлять отрицательные факты и подробности возникшего кризиса. Это позволит завоевать доверие к себе как к источнику объективной информации, а открытость компании вызовет симпатии общественности.

Аргументы и факты. Всю предоставляемую общественности и СМИ информацию компания должна четко аргументировать и подтверждать достоверными фактами. Для получения определенных данных можно проводить различные исследования, статистические анализы и т.д. Чем внушительнее будут приведенные данные, тем большей популярностью и степенью доверия будут пользоваться материалы компании у СМИ и общественных групп.

Наглядность. Освещая деятельность компании по урегулированию кризисной ситуации, важно использовать возможности телевидения. Именно видеорепортаж позволиг компании самым лучшим образом опровергнуть или, наоборот, подтвердить определенные факты, рассказать о том, как в действительности обстоят дела, привести убедительные аргументы и г.д.

Поддержка общественных групп. Росту доверия к компании и ее действиям по урегулированию кризисной ситуации будет способствовать поддержка третьей стороны, например представителей государственных структур, клиентов, общественных и научных деятелей или просто известных людей.

Информированность о состоянии общественного мнения. Во время кризисной ситуации необходимо постоянно проводить мониторинг мнений иелевой аудитории компании. Важно знать, что говорят и думают о компании и кризисной ситуации ее клиенты, сотрудники, представители государственных структур и т.д. Кроме того, необходимо отслеживать публикации в СМИ. Все это будет способствовать формированию более эффективной коммуникационной стратегии с учетом общественного мнения и потребностей целевой аудитории.

Агрессивная коммуникационная политика. Наиболее эффективной реакцией на возникновение кризиса является постоянный контакт компании с общественностью и СМИ. Наполняя информационное поле, компания, таким образом, предотвращает распространение различных слухов и негативной информации о себе.

Гибкость стратегии. Некоторые компании, оказавшись в кризисной ситуации, действуют без четкой стратегии, что, безусловно, неправильно и только усугубляет их положение. Но иногда даже хорошо отработанная стратегия может оказаться не соответствующей условиям развития кризиса. Важно вовремя определить, подходит ли выбранная программа действий к возникшей кризисной ситуации или необходимо ее изменить в связи с непредвиденным развитием кризиса.

Ошибки, которые совершают компании при реагировании на кризис[[13]](#footnote-13).

Закрытость и нежелание идти на контакт. Современная практика PR знает много примеров, когда компании совершали серьезные ошибки при урегулировании кризисных ситуаций. Наиболее распространенная из них — это либо полная изолированность компании от контактов со СМИ и общественностью либо минимальное информирование целевой аудитории о положении дел. Иногда компании предпочитают не давать информацию о кризисе до того момента, пока все факты и подробности случившегося не будут находиться в их распоряжении, а сама проблема не будет успешно решена. Очень часто такая политика приводит к негативным последствиям: появляется множество слухов, обвинений; общественность начинает думать, что компания скрывает правду, а значит, не в состоянии самостоятельно справиться с проблемой.

Неубедительность действий спикера. Трудности во время кризисной ситуации у компании могут возникнуть в связи с тем, что неправильно выбран сотрудник, официально представляющий позицию организации. Например, общественность не испытывает к такому сотруднику доверия, а сам спикер плохо оперирует фактами и недостаточно аргументирует сказанное. Может возникнуть такая ситуация, когда сотрудник, официально представляющий позицию организации, оказывается не в состоянии ответить на технические вопросы просто потому, что не компетентен в данной области. Поэтому сотрудник должен быть хорошо подготовлен, а если ситуация требует разъяснений специалистов, необходимо организовать их совместную работу со спикером.

Изолированность официальных лиц. Ошибкой будет отказ от выступлений высшего управленческого звена перед общественностью и СМИ во время кризиса. Важно, чтобы, например, генеральный директор компании сделал официальное заявление о возникшей ситуации и предпринимаемых мерах по урегулированию проблемы. В противном случае общественность может просто не поверить тому, что все силы компании направлены на решение проблемы, поскольку не будет обладать информацией, полученной из уст руководства организации.

Односторонность информации. Неправильная расстановка приоритетов при формировании информационных сообщений об урегулировании кризисной ситуации для СМИ и целевых аудиторий может также привести к неприятным последствиям. То, что интересно финансовому аналитику, не представляет никакой ценности для журналиста местной газеты. Поэтому необходимо готовить информацию с учетом интересов различных целевых групп, так как в противном случае у определенных общественных групп может сложиться впечатление об односторонности подхода компании к решению проблемы.

Преуменьшение масштабов и степени серьезности кризиса. Такая политика не только будет способствовать росту недоверия к компании и ее информационным сообщениям во время кризисной ситуации, но и негативно скажется на имидже и репутации организации в целом. Поэтому если компания столкнулась с кризисной ситуацией и ее последствия затрагивают интересы не только организации, следует признать свою ответственность за случившееся и заверить общественность в том, чго компания осознает реальные масштабы кризиса.

Завуалированные сообщения. Сотрудники некоторых компаний во время публичных выступлений по поводу урегулирования кризисной ситуации тщательно подбирают выражения, используют юридически правильные термины, специализированную лексику и т.д. Такая речь может вызвать негативную реакцию у общественности, поскольку люди хотят, чтобы им предоставляли информацию на понятном и простом языке. Речь, наполненная специализированными терминами и юридическими формулировками, может вызвать подозрение у аудитории в сокрытии компанией всей правды и стремлении преуменьшить масштабы кризиса. Подготавливая информацию на доступном общественности языке, компания повышает шансы на то, что ее сообщениям поверят. Любая компания может столкнуться с кризисной ситуацией, последствия которой могут очень дорого обойтись организации и не лучшим образом отразиться на ее репутации. Специалисты по связям с общественностью не могут предвидеть приближения кризисной ситуации, поэтому надо просто быть готовым к эффективной реакции на ее возникновение. Основным моментом в антикризисном управлении компанией должны стать постоянные контакты с общественностью и представителями СМИ, с тем, чтобы убедить целевую аудиторию в правильности выбранной ею стратегии по урегулированию проблемы.

Иногда кризис удается потушить, но затем он разгорается вновь из-за случайной оплошности, журналистского расследования или судебных действий. Некоторые кризисы тянутся годами, поэтому у вас должен быть как краткосрочный, так и долгосрочный антикризисный план. Самое главное - сохранить репутацию компании. Репутация всегда находится под угрозой. Очень важно, как общество оценивает честный и открытый подход организации в самом начале антикризисных действий. Если пресса сообщает, что кого-то нельзя было застать или кто-то отказался от комментариев, то доверие к организации быстро падает. Отсутствие готовности к кризису также может создать проблемы в общественном мнении, особенно если имеется возможность предвидеть кризис заблаговременно. Даже при внезапных и непредсказуемых стихийных бедствиях может пострадать репутация соответствующей организации, например, если городские власти не успевают предупредить жителей о приближающемся урагане. То, что они не смогли предвидеть и подготовиться к таким явлениям природы, снижает доверие жителей к ним. Одним из самых серьезных просчетов может стать исключительное внимание к судьбе компании и пренебрежение к нуждам пострадавших.

Для того чтобы создать имидж организации, успешно справляющейся с кризисом, необходимы два фактора: действительно решить проблему и умело сообщить об этом тем, кто непосредственно не связан с кризисом и не может оценить этих успехов на собственном опыте. Действительная или кажущаяся неспособность организации справиться с кризисом может нанести непоправимый удар по ее репутации. Нужно обязательно помнить, что главное - это не то, когда именно будет преодолен кризис, а то, оставит ли он после себя ощущение успеха или поражения[[14]](#footnote-14).

**1.6 Борьба со слухами**

Если кризис достаточно серьезен и может продолжаться в течение длительного времени, следует создать штаб-квартиру по борьбе со слухами. Если нет фактов, обязательно будет создано их подобие. Причина слухов - тревожные состояния, поэтому в них обязательно находят отражение эмоциональные темы, например угроза физическому или эмоциональному благополучию. Те, на кого эти слухи оказывают наибольшее негативное воздействие, чаще всего их и распространяют.

Специалист в области общения Уолтер Сен-Джон предлагает следующие советы в этой ситуации[[15]](#footnote-15).

Сначала постарайтесь избегать указанных ниже ситуаций, которые порождают слухи.

1. Недостаток официальной информации и сообщения их первоисточников.
2. Сообщения из первоисточников неполные.
3. Положение характеризуется повышенным уровнем тревоги и опасений.
4. Ошибочная информация порождает сомнения.
5. Отсутствие внимания к требованиям личности (человек получает удовлетворение от обладания «информацией для внутреннего пользования»),
6. Затягивание принятия решений по серьезным вопросам.
7. Ощущение невозможности повлиять на свою судьбу.
8. Наличие больших организационных проблем.
9. Конфликты организаций и отдельных личностей.

Вот какие стратегии можно применять для борьбы со слухами.

1. Проанализируйте масштаб, серьезность и возможный ущерб от слухов до того, как планировать или предпринимать какие-либо действия по пресечению слухов.
2. Проанализируйте конкретные причины, мотивы, источники и наличие распространителей слухов.
3. Проведите переговоры с теми, кого затрагивают или кому наносят ущерб слухи. Постарайтесь урегулировать с ними отношения и заверьте их в том, что вы весьма обеспокоены и предпринимаете все возможные усилия для решительной борьбы со слухами.
4. Немедленно представьте подлинную и возможно более полную (и если это будет разумно - в большом количестве) информацию по соответствующему вопросу.
5. Для борьбы со слухами сами создайте нужные вам слухи с помощью надежных коллег и доверенных лиц.
6. Соберите вместе ключевые фигуры, неформальных лидеров, создателей общественного мнения и других влиятельных людей, чтобы обсудить и прояснить ситуацию и получить их поддержку и помощь.
7. Сообщая правдивую информацию, избегайте ссылок на слухи. Вам не нужно усиливать слух, если только он уже не достиг достаточно широкого распространения. В этом случае вы просто обязаны донести свою точку зрения до широкой общественности, чтобы дискредитировать тех, кто распространяет слухи.
8. При необходимости проведите встречу с сотрудниками, чтобы пресечь распространение слухов.

Сразу же после возникновения слухов скорость их распространения увеличивается в геометрической прогрессии, и остановить их достаточно сложно. Лучше всего бороться со слухами профилактическими методами, прежде всего, устраняя их причины с помощью своевременной и точной информации и эффективного двустороннего взаимодействия. Если же слухи все же возникли, следует немедленно организовать борьбу с ними.

**Глава 2. Примеры антикризисных кампаний**

**2.1 Exxon**

Одним из серьезных кризисов, причем настолько неправильно разрешенным, что он стал примером для всех учебников по PR, была катастрофа танкера с нефтью компании «Еххоп» у берегов Аляски. Как пишет Ф. Зейтель, авария «зацементировала имя «Еххоп» во вневременном зале позора PR»[[16]](#footnote-16).

При этом он рассматривает пять возникших проблем перед руководством компании:

1. Ехать или не ехать? Приняв свою вину, выразив согласие оплатить все расходы, руководство компании не поехало на место происшествия. Специалисты сегодня считают, что первому лицу следовало быть там, ходить в нефти и доставать мертвых птиц.
2. Где разместить медиа-центр? Оценив, что представители любой информационной структуры будут там, руководство компании решило разместить центр в месте катастрофы, предполагая рассыл кассет с записью пресс-конференций по всей стране. Однако оказалось, что в очень маленьком городке ограничены возможности для коммуникации. К тому же была четырехчасовая временная разница между ним и Нью-Йорком. Ограниченные телефонные линии не давали журналистам возможности связаться с этим городком, и пресса оказалась отрезанной от центра компании. Время пресс-конференций не подходило для утренних газет и для ТВ.
3. Быстрота ответа. В кризисе следует быть впереди информационного потока, а не позади него. Первое же лицо дало свою оценку случившемуся лишь через неделю. Пока компания «Еххоп» думала, оппоненты действовали. Один из ПР-специалистов суммировал ситуацию следующим образом: «Они проиграли битву в первые 48 часов».
4. Лицо кампании. Компания сделала очень многое, профинансировала большую часть расходов по очистке, немедленно запустила несколько проектов по спасению фауны. Но она слабо работала с общественностью. Ее заявления иногда противоречили сообщениям из других источников. Фильм о событиях «Прогресс на Аляске», сделанный компанией, вызвал бурю возмущения по всей стране.
5. Работа с последствиями. За освещение событий компания послала общественному радио Аляски чек на 30 тысяч долларов, от которого то решительно отказалось. Конгресс потребовал разработки закона о подобных инцидентах. Работающие на компанию сотрудники оказались под прицелом персональной критики.

**2.2 Jonson and Jonson**

Другим, не менее значимым примером, также попавшим во все учебники, является ситуация с отравленным лекарством «Тайленол» известной компании «Джонсон и Джонсон». В этом случае речь уже идет о позитивной работе с кризисом. В сентябре 1982 г. «Джонсон и Джонсон» столкнулись с PR-проблемой: сначала трое людей, потом еще несколько умерли от отравления тайленолом, в котором оказался цианид. Это лекарство занимало 35% на миллиардном рынке анальгетиков. Самой «Джонсон и Джонсон» оно давало 20% дохода. Компания открыто общалась с прессой. И хотя она была уверена, что заражение лекарства произошло не на ее шести заводах, было принято решение отозвать все эти лекарства из продажи. Однако, когда ФБР обнаружило, что заражение произошло в ином месте, решили не отзывать все лекарства. Затем заражение было обнаружено вновь, теперь стрихнином - были отозваны все (31 миллион) упаковки. Проведенный опрос пользователей показал, что 87% из них признали: создатели тайленола не несут ответственности за происшедшее. Однако 61% в то же время заявили, что они больше не хотят покупать данное лекарство. Несмотря на это, компания запустила лекарство в новой пластиковой шапочке на бутылке с предупреждением не пользоваться лекарством, если на ней есть повреждения. В результате к началу 1983 г. тайленол восстановил 95% своего рынка. Таким образом, даже серьезный кризис при его умелом разрешении, не может поколебать статус компании.

**2.3 АО «Нидан-Фудс»**

Разработка антикризисной стратегии Агентством Р.И.М. Портер Новелли

Задача: Компания «Нидан-Фудс» является одним из крупных российских производителей соков и сокосодержащих напитков под известными марками «Чемпион», «Да!», «Моя семья» и др. В январе 2004 года жительница г. Снежинска Челябинской области обратилась в местный орган санитарно-эпидемиологического надзора с просьбой установить состав посторонней примеси, которую она якобы обнаружила в соке «Моя семья». Экспертиза выявила следы ртути. Анализ упаковок того же сока, взятых на проверку в магазинах города, не выявил никаких отклонений, однако информация о случае попала в СМИ Челябинской области. Последние обратились за комментарием в пресс-службу АО «Нидан-Фудс», функции которой выполняло агентство. Агентство уведомило заказчика о кризисной ситуации. В ходе ее анализа было установлено, что избежать распространения информации о случае загрязнения будет невозможно. Перед агентством встала задача срочно разработать и реализовать программу минимизации ущерба для репутации предприятия и восстановления доверия к бренду «Моя семья».

Решение: Агентство приняло решение немедленно выпустить заявление для СМИ от имени компании, содержащее максимально полную информацию о ситуации, а также комментарий руководства предприятия. В комментарии указывалось, что компания полностью исключает возможность загрязнения из-за нарушения, аварий или сбоев технологического цикла, так как ртуть в нем абсолютно нигде не применяется. Подчеркивалось, что завод, на котором был выпущен сок, является самым современным в России и одним из самых современных в мире, так как был построен всего полгода назад. Компания не исключала возможности злого умысла на производстве, но объявила о начале собственного расследования с целью это выяснить. Компания также выражала готовность сотрудничать со всеми заинтересованными сторонами, в частности предоставляя полный доступ к информации и производству. Комментарий был в первую очередь направлен в СМИ Челябинской области, в федеральные информационные агентства и федеральные СМИ, имеющие корреспондентскую сеть на Урале. Агентство также включило в текст комментария специальное предупреждение для СМИ о необходимости учитывать закономерности распространения паники среди населения в виде появления подражательных жалоб.

Было немедленно начато самостоятельное расследование, но так как на его проведение требовалось время, его результаты быть представлены только через два дня. В ходе расследования было установлено, что попадание любой посторонней примеси в отдельную упаковку невозможно, так как автоматизированные линии не предусматривают доступа к ней человека, а во время выпуска партии сока линии не останавливались. Образцы из этой партии, хранящиеся в специальном «архиве вкуса», не содержат никаких примесей. Таким образом, компания и агентство смогли обосновать выводы нового заявления, в коюром категорически отрицалась сама возможность проникновения посторонних примесей в упаковку сока и делался вывод о том, что загрязнение произошло за пределами предприятия. Одновременно компания обратилась к своим дистрибьюторам с подробным сложением ситуации и своей позиции и с требованием усилитьь контроль над условиями транспортировки и хранения продукции. Заявление компании было широко распространено во всех средствах массовой информации.

Программа реабилитации марки включала в себя также съемку и распространение видеофильма о производстве, демонстрирующего высокий уровень стандартов безопасности и кош роля качества продукции, организацию ряда выступлений руководства компании в СМИ по вопросам качества продукции и ответственности перед потребителем, пресс-конференции и пресс-туры на завод для представителей региональных СМИ Урала и Татарстана.

Результат: Как и предполагало агентство, тема обнаружения ртути в соке попала на общественную повестку дня федеральных СМИ и 13-15 февраля держалась во второй десятке новостного рейтинга. Всего в эти дни кризисные публикации охватили аудиторию около 2,5 млн. человек. Однако уже в этот период большинство публикаций содержали вовремя донесенную до СМИ позицию компании - эти публикации охватили 94% вовлеченной аудитории. Антикризисной группе удалось представить компанию как осознающую свою ответственность перед потребителем и полностью открытую к сотрудничеству. Журнал «Секрет фирмы», 24 февраля 2004 г.: «По мнению экспертов, в случае кризиса достаточно действенным средством является оперативная реакция компании и полная ее открытость. Так, например, поступила компания «Нидан-Фудс», когда в СМИ появилась информация о том, что в ее соке «Моя семья» была обнаружена ртуть. В течение недели с момента сообщения об инциденте «Нидан» отправил в СЭС информацию обо всех партиях сока, выпушенных в один день с отравленным, связался с дистрибуторами и попросил их ужесточить контроль за транспортировкой и хранением соков. Затем руководство компании выступило с заявлением о своей непричастности к данному факту: проверка на предприятии показала, что даже при желании внести посторонние вещества в пакете соком невозможно, поскольку процесс производства полностью автоматизирован и вмешательство человека возможно только при остановке производственной линии.

По данным компании, снижение уровня сбыта за первый квартал 2004 гола составило около 5%, что существенно меньше типичной сезонной амплитуды колебаний.

**2.4 Слухи: Walt Disney и Procter and Gamble**

Компания Walt Disney попала в заголовки газетных статей, рассказывающих о том, что ее фильмы содержат неприличные послания, воздействующие на подсознание зрителя. В фильме «Аладин» главный герой якобы произносил такие слова: «Дети, будьте хорошими и снимите одежду». Одна женщина из Нью-Йорка покупала практически все фильмы Диснея для своих детей и узнала об этих «неслышимых» словах от соседки. Хотя сама она никаких таких слов не слышала, тем не менее, она решила, что доверила своих детей педофилам и немедленно выбросила все кассеты. Конечно, к тому времени, как в газетах появилась статья по поводу этого слуха, он уже успел распространиться и повлиять на многих людей. Такие послания уже нашли в фильме «Король Лев», где пыль якобы обозначала «секс», и в «Русалочке». Эти «новости» обошли весь мир. Подозрительные фрагменты фильмов показали по телевидению в замедленном изображении, что, однако не прояснило дело. Компания Disney отрицала любые обвинения в свой адрес. Так или иначе, в 1995 г. все только об этом и говорили

Компания Procter & Gamble потерпела поражение в борьбе со слухами. Логотип корпорации - лицо лунного человечка с нимбом из тринадцати звезд - стал причиной слуха о том, что компания поддерживает культ сатаны. Впервые эта история появилась в 70-е годы, но своего пика она достигла к июлю 1982 г., когда по бесплатным номерам компании позвонили 15 тыс. человек с вопросами по этому поводу. Ведущие проповедники и журналисты на ТВ Абигайль Ван Бурен (Abigail Van Buren) в 1982 г. и ее сестра Анн Ландерс (Ann Landers) в 1984 г. опровергли этот слух. Но в 1984 г. слухи возродились в виде листовок, которые призывали всех «добрых христиан» бойкотировать товары Procter, что для компании с годовым оборотом в 13 млрд. долл. было крайне неприятно.

В то же самое время одна компания из Цинциннати начала аналогичную кампанию по директ-мейл.

Директор по PR Procter Роберт Норриш посчитал, что если компания будет отрицать этот слух, то это может только придать ему вес.

Некоторые из тех, кто распространял этот слух, осознали свою ошибку, другие же считали, что «в этом все же что-то есть». Попытки установить источник не увенчались успехом. Джеймс Джесси, бывший агент ФБР, работающий на компанию Procter & Gamble, решил оставить эту затею, хотя вначале он даже нанял независимых детективов, чтобы узнать источник слуха. В конце концов, Procter & Gamble сняла эту эмблему со своих товаров, оставив ее только на бланках для внутреннего пользования.

**Заключение**

В целом антикризисный PR - это комплекс высокоэффективных 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.

Российская действительность, к сожалению такова, что наличие в организации профессиональной службы PR - скорее исключение, чем правило, особенно в регионах. Такое подразделение создается или в качестве дани моде, или от чрезмерно благоприятного положения фирмы, да и то не всегда.

Большинство проблем само по себе не способно привести к настоящему кризису, пока они не оказали воздействия на имидж вашей организации и их еще можно предотвратить. Имидж в наше время есть у каждой структуры вне зависимости от наличия или отсутствия формирующих его специалистов - только те организации, в которых есть служба PR, могут управлять им и защищать от внешних воздействий, а для всех остальных это весьма затруднительно.

Компаниям следует обязательно проводить деятельность по планированию кризиса. Важно заранее выработать общие принципы и стратегию антикризисной коммуникационной программы, к которой компания обратится в случае возникновения кризиса.

А если кризис не удалось предотвратить, то следует занять четкую недвусмысленную позицию - достаточно гибкую, но принципиальную. Централизовать коммуникации (только один представитель компании имеет право делать официальные заявления). Привлечь к активным действиям руководство. Постоянно поддерживать связи со СМИ. Подключить «внешнюю группу поддержки» (специалистов, лидеров мнений, клиентов, потребителей, ученых, чиновников, представителей общественных организаций). Не игнорировать своих работников - они должны быть проинформированы о сути ситуации и позиции компании в первую очередь. Осуществлять постоянный мониторинг и оценку протекания кризиса. Заранее думать о позиционировании компании после кризиса.

антикризисный управление общественный конфликт кризис

**Список литературы**

# Джефкинс Ф. Паблик рилейшнз: Учеб. пособие для вузов/Пер. с англ. под ред. Б.Л.Еремина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 400 с.

# Игнатьев Д., Бекетов А. Настольная книга Public Relations. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 496 с.

# Кузнецов В.Ф. Связи с общественностью: теория и технологии: Учебник для вузов. – М.: АспектПресс, 2006. – 299 с.

# Ньюсом Д., Терк Д., Крукеберг Д. Все о PR. Теория и практика паблик рилейшнз. – 7-е изд. – М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»: ИНФРА – М, 2001. – 628 с.

# Основы теории связей с общественностью: Учебник для вузов/А. Д. Кривоносов, О. Г. Филатова, М. А. Шишкина. – СПб.: Питер, 2010. – 375 c.

# Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз или Как успешно управлять общественным мнением. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Центр, 2004. – 336 с.

# Хейвуд Р. Все о Public Relations/Пер. с англ. – М.: Лаборатория Базовых Знаний, БИНОМ, 1999. – 256 с.

# Чумиков А.Н., Бочаров М.П. [Связи с общественностью: теория и практика: Учебник. - М.: Дело, 2008. - 557 с.](http://portal.nlb.by/portal/page/portal/index/resources/basicsearch?lang=ru&classId=0D4E036732EA41E7BD68CEE4B159CA2D&_piref73_362832_73_362827_362827.biId=1611703&_piref73_362832_73_362827_362827.strutsAction=biblinfoaction.do)

# PR: теория и практика: Учебник /Под ред. М.А. Лукашенко. – М.: Маркет ДС, 2008. – 328 с.

# PR Портал. Режим доступа: http://www.prmix.ru/

1. # PR Портал. Режим доступа: http://www.prmix.ru/

   [↑](#footnote-ref-1)
2. # Игнатьев Д., Бекетов А. Настольная книга Public Relations. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 496 с., С. 430-431

   [↑](#footnote-ref-2)
3. Игнатьев Д., Бекетов А. Настольная книга Public Relations. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 496 с., С. 431 [↑](#footnote-ref-3)
4. PR: теория и практика: Учебник /Под ред. М.А. Лукашенко. – М.: Маркет ДС, 2008. – 328 с., С. 259 [↑](#footnote-ref-4)
5. Ньюсом Д., Терк Д., Крукеберг Д. Все о PR. Теория и практика паблик рилейшнз. – 7-е изд. – М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»: ИНФРА – М, 2001. – 628 с., С. 591, 594 [↑](#footnote-ref-5)
6. Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз или Как успешно управлять общественным мнением. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Центр, 2004. – 336 с., С. 129 [↑](#footnote-ref-6)
7. Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз или Как успешно управлять общественным мнением. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Центр, 2004. – 336 с. C. 126 [↑](#footnote-ref-7)
8. Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз или Как успешно управлять общественным мнением. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Центр, 2004. – 336 с., С. 130-131 [↑](#footnote-ref-8)
9. Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз или Как успешно управлять общественным мнением. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Центр, 2004. – 336 с., С. 131-132 [↑](#footnote-ref-9)
10. PR: теория и практика: Учебник /Под ред. М.А. Лукашенко. – М.: Маркет ДС, 2008. – 328 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Там же [↑](#footnote-ref-11)
12. Игнатьев Д., Бекетов А. Настольная книга Public Relations. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 496 с., С. 434-435 [↑](#footnote-ref-12)
13. Игнатьев Д., Бекетов А. Настольная книга Public Relations. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 496 с., С. 435-436 [↑](#footnote-ref-13)
14. Ньюсом Д., Терк Д., Крукеберг Д. Все о PR. Теория и практика паблик рилейшнз. – 7-е изд. – М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»: ИНФРА – М, 2001. – 628 с., С. 594 [↑](#footnote-ref-14)
15. Ньюсом Д., Терк Д., Крукеберг Д. Все о PR. Теория и практика паблик рилейшнз. – 7-е изд. – М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»: ИНФРА – М, 2001. – 628 с., С. 610 [↑](#footnote-ref-15)
16. Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз или Как успешно управлять общественным мнением. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Центр, 2004. – 336 с., С. 137-138 [↑](#footnote-ref-16)