

Яковлева Ю.Н.

Эффективное управление антикризисными коммуникациями

Осмысление механизмов и причин недавнего масштабного кризиса, существенно затронувшего экономику России, ставит на повестку дня задачу развития и совершенствования механизмов и инструментов антикризисного управления (АКУ). Один из эффективных инструментов АКУ - управление коммуникациями во время кризиса.

В ходе совместной деятельности люди обмениваются различными представлениями, идеями, взглядами, предложениями, знаниями, установками, т.е. идет непрерывный процесс обмена информацией, что мы и называем коммуникациями¹. Именно на основе такого обмена руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений, и доводит принятые решения до сотрудников организации.

Поскольку эффективностью коммуникаций определяется качество управленческих решений, скорость их принятия и условия их имплементации, трудно переоценить их значение в управлении, и в особенности их значение для антикризисного управления (АКУ), когда скорость и точность управленческих решений становятся решающими факторами преодоления угроз и достижения организационных целей.

Понятие коммуникаций разнообразно по смыслам и значениям. На рис. 1 представлена классификация различных типов коммуникаций, влияющих на эффективность АКУ.

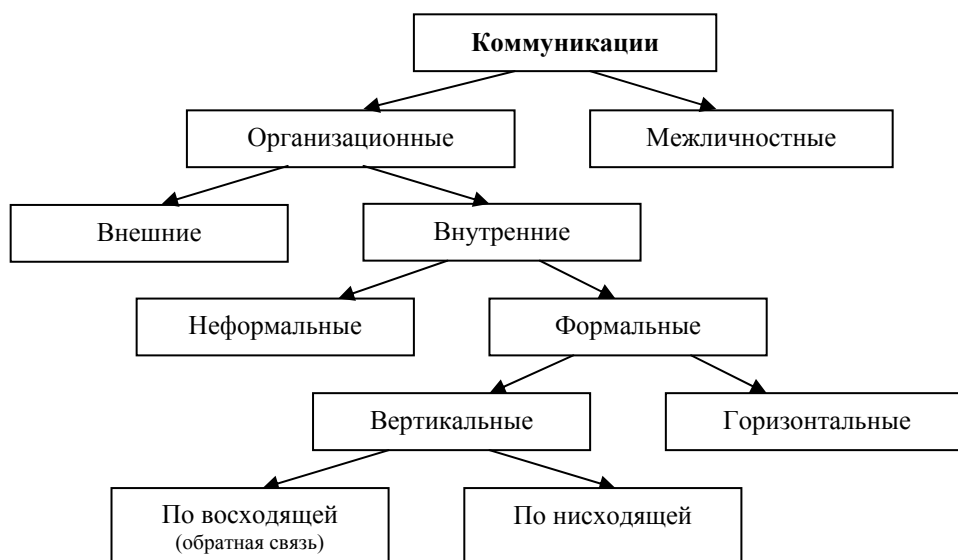


Рис. 1. Типы коммуникаций в АКУ

Под эффективной коммуникацией в АКУ будем понимать своевременную, точную, с оптимальным задействованием ресурсов передачу информации, релевантной для принятия управленческих решений, руководству организации, а также распоряжений и команд

¹ От латинского communico – «делаю общим, связываю, общаюсь».

исполнителям с целью минимизации ущерба от кризиса и сокращения времени на преодоления его последствий. Таким образом, эффективное управление антикризисными коммуникациями будет означать, что обеспечиваются условия для создания системы эффективных антикризисных коммуникаций.

Кризисная ситуация, по мнению К. Шнейдер, автора книги «Коммуникации: Новые стратегические функции предприятия», это ситуация, которая, несмотря на применение эффективных и обоснованных технологий, из-за неграмотного управления потоком информации может привести к серьезным последствиям как для самой организации, так и ее имиджа. При этом хорошо организованный процесс коммуникаций может значительно ослабить негативную реакцию от последствий кризиса, и даже ей противостоять². К сожалению, концепция кризиса не поддается простому определению. Она представляет собой сложный феномен, состоящий из множества различных фактов и действующих лиц. К. Рудюфор, автор книги «Управлять и принимать решение в кризисной ситуации», дает следующее определение³: «Кризис – это процесс, который под эффектом, стимулирующим движение, приводит к нарушению работы организации... Кризис характеризуется внезапной несогласованностью действий компании, которые временно ограничивают способность понимать, рассуждать, вести переговоры и контролировать события, и которые производят эффекты, оказывающие влияние на стратегии организации, поведение ее членов и других заинтересованных лиц». Кризис – это многоликий феномен, который проявляет себя непредвиденными и широкомасштабными характеристиками, который развивается и провоцирует разрушительные эффекты как внутри организации, так и в отношении с обществом через СМИ. Таким образом, управление системой антикризисных коммуникаций - это менеджмент потока информации таких серьезных событий, которые обладают потенциалом практически внезапно разрушить или серьезно повредить репутации организации⁴. Среди них могут быть: естественные катастрофы и катастрофы, спровоцированное людьми, утечка информации, юридические проблемы, экологические проблемы, поведение высших управленцев, неточное информирование прессы, правительственные действия. П. Грин, автор многих книг по антикризисному управлению, говорит о том, что техника эффективных антикризисных коммуникаций, направленная на взаимодействие с внутренней и внешней аудиторией, используемая в этих случаях, сводится к обычным инструментам, таким как: публикации, новости, выступления, мероприятия для различных заинтересованных групп. Главное отличие состоит в условиях, при которых

² *Schneider C.*, Communication: Nouvelle fonction strategique de l'entreprise. P., 1993. P. 109.

³ *Roux-Dufort C.*, Gérer et décider en situation de crise. P., 2000. P. 12.

⁴ *Green P.*, Winning PR tactics. Effective techniques to boost your sales. L., 1994. P.136.

необходимо все это реализовать, роли временного фактора и различного рода давления. Здесь нас может выручить предварительная подготовка. В нее временной параметр закладывается заранее, как бы "консервируется", и приходит на помощь тогда, когда нам его не хватает. Поэтому у любого западного руководителя имеется план действий в случае возникновения кризисной ситуации⁵. Именно в возможности предвидеть развитие ситуации и принять соответствующие управленческие меры и состоит искусство эффективных антикризисных коммуникаций.

Существует фраза, что «лучше предупреждать, чем исправлять»⁶. В том, что касается кризисных ситуаций, предвидение это один из фундаментальных принципов эффективности. Все организации, которые развивают свой кризисный потенциал, устанавливают сценарии поведения, разделяют акторов, проводят имитации ситуаций, получают преимущество при реальном преодолении кризиса. Поэтому антикризисное планирование становится неотъемлемой частью успешного преодоления кризиса. С. Роббинс, известный американский ученый, пишет, что планирование имеет дело с целями (что нужно сделать) и способами (как это будет сделано)⁷. При помощи антикризисных планов менеджеры могут определить, что необходимо сделать и каким способом, а также как проконтролировать принимаемые меры и измерить их результаты. Антикризисные планы помогают предвидеть изменения и быстро приспособиться к новой ситуации. Однако нужно учитывать, что план не является жесткой «инструкцией по применению», а лишь дает ориентиры для дальнейших действий, т.к., как мы уже говорили, каждая ситуация уникальна, и при использовании общих технологий, требует учета ее специфики.

Несмотря на то, что антикризисные планы отличаются по содержанию, формату и стилю, большинство из них включает следующие разделы⁸:

- Роль коммуникации в период кризиса
- Определение события, факта или проблемы, рассматриваемого организацией как «кризис», при возникновении которого вступит в действие план
- Список потенциальных кризисных ситуаций, которые могут затронуть организацию
- Перечисление приоритетных мер в случае кризиса, план первостепенных контактов с лицами, способными повлиять на развитие кризиса
- Универсальная схема распространения информации в кризисной ситуации

⁵ Почепцов Г.Г. Указ. соч. С. 491.

⁶ Sartre V. Op. Cit. P. 42.

⁷ Хит Р. Указ. соч. С. 265.

⁸ Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Указ. соч. С. 421 и Зуб А.Т., Локтионов М.В. Указ. соч. С. 244.

- Идентификация «неотложных» целевых аудиторий (СМИ, акционеры, семьи пострадавших, милиция, пожарные), которым потребуется информация
- База СМИ (с указанием ФИО, должности, телефона), по которой необходимо работать в случае кризиса
- Список ответственных за коммуникации лиц и проект распоряжения, запрещающий всем остальным сотрудникам комментировать ситуацию в СМИ или при общении с другими лицами
- Принципы взаимоотношений со СМИ
- Правила и типичные ошибки при общении с журналистами
- Список официальных представителей по каждому кризису
- Список «враждебных» вопросов для каждой кризисной ситуации
- Инструменты PR (образцы пресс-релизов, внутренних документов)
- Разработка базы данных, фактов, биографических сведений и другой информации, которая может понадобиться во время и после кризиса
- Список ведущих рыночных и промышленных аналитиков, которые могут быть привлечены для оказания помощи организации
- Списки членов команд антикризисного управления с указанием их телефонов

Г. Даулинг в своей книге «Репутация фирмы» советует для более эффективного управления системой антикризисных коммуникаций часть антикризисного плана, посвященную медиа-стратегии, выделить в отдельное направление, содержание которого должно быть понятно представителям широкой общественности. Для каждого сценария крупного кризиса он предлагает проработать несколько медиа-стратегий, а затем, с помощью глубинных интервью и фокус-групп определить, каким образом отреагируют на каждую из них различные группы целевой аудитории. К целевым аудиториям могут относиться: акционеры, инвесторы, сотрудники организации, потребители, поставщики, финансовые корпорации, представители государственной и муниципальной властей, социальные и общественные группы, СМИ. На основании анализа результатов этих интервью будет разработана стратегия ответной реакции на сообщения СМИ. Данная процедура необходима для того, чтобы «сбалансировать мнение организации с информацией, в которой нуждаются журналисты и корпоративная аудитория»⁹. Ведь, как мы уже говорили, суть любой эффективной коммуникационной стратегии в случае кризиса составляет правильное

⁹ Даулинг Г., Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. М., 2003. С. 347

управление эмоциями. Поэтому искусство хорошего антикризисного управляющего состоит в том, чтобы¹⁰:

- Точно понять, с кем или с чем аудитория связывает причины кризиса
- Оценить уровень минимального приемлемого наказания, которое, по мнению аудитории, должна понести виновная сторона и
- Выбрать верную стратегию коммуникации, для того, чтобы спасти благородный имидж и репутацию

Важно учесть тот факт, что эффективный антикризисный план должен регламентировать не только общее направление действия организации, а также поведение всех ее менеджеров и специалистов. Поэтому для них необходимо разработать индивидуальные памятки, в которых пошагово будут определены их действия. Она должна содержать только ту информацию, которая относится к данной конкретной должности. Ее главная задача во время кризиса – облегчить выполнение общего антикризисного плана, а также предельно ясно обозначить компетенцию и конкретные шаги каждого сотрудника.

Необходимо отметить, что для успешного преодоления кризиса недостаточно только подготовить антикризисный план. Эффективное антикризисное планирование – это формальный, рациональный, системный, а главное – перманентный процесс. Поэтому он требует постоянного обновления (хотя бы раз в год) всех необходимых документов, журналистских баз и списка слабых мест компании, а также мер по их укреплению.

Когда говорим об эффективном управлении системой антикризисных коммуникаций, речь идет не только об организации самого процесса коммуникаций, большую часть занимают подготовительные работы, а именно, осознание ситуации, выделение ключевых людей, подготовка планов действий и макетирование различных сценариев развития ситуации. Овладение информацией является одним из основных инструментов эффективных антикризисных коммуникаций. Это означает необходимость знать потенциальные последствия только что начавшегося кризиса. Если начиная с первых минут кризиса организация может предупредить окружающих людей о реальном риске, это снизит возможный уровень шумов (слухов) и предаст организации солидный статус.

Чтобы добиться эффективного антикризисного управления, необходимо определить источники кризисных ситуаций. Обычно для этого составляется список возможных угроз и их источников. Предупреждение кризисов – главный принцип любой антикризисной программы, так как при уменьшении степени риска, потерь времени и при правильном распределении

¹⁰ Там же. С. 329.

ресурсов возникает меньше кризисных ситуаций, а если они возникают, то их последствия уменьшаются¹¹.

П. Лагадек, известный французский автор по антикризисному управлению, предлагает следующие способы для определения возможных кризисных ситуаций, основанные на противоречивом принципе мышления:¹²

- строить сценарии противоположные предполагаемым
- утрировать очевидность, невозможность ситуации и воображать сценарии, которые ставят организацию в сложное положение
- проводить проверку ключевых целевых аудиторий и оценивать масштаб ущерба, причиненный им
- представлять вторжение неожиданных «действующих лиц» (сект, членов гражданского общества)

С педагогической точки зрения, один из самых лучших способов для познания кризисных механизмов – это изучение реального кризиса. Необходимо выделить сильные и слабые стороны, поминутно рассмотреть тип, стиль и содержание подаваемой информации, производимых действий и оценить, какую реакцию и какой отклик получило то или иное действие.

Также можно использовать метод метафоры, а именно приравнивать известные кризисы к своему сектору. Например, какую форму примет кризис, произошедший с компанией Pepsi Cola в июне 1993?

Но наиболее популярным, все же, остается метод сценариев¹³. Он заключается в рассмотрении события со стороны принципа возможного негативного развития. Необходимо задать два ключевых вопроса: «что если?» и «что потом?», т.е. прогнозировать событие и его последствия. Это позволяет предвосхищать распоряжения и меры, которые необходимо будет осуществить и ответы, которые нужно будет дать. Следует отметить, что такая подготовка ведет к более стратегическому управлению ситуацией, а следовательно, более эффективному управлению антикризисными коммуникациями.

В ситуации кризиса жизненно важна для его успешного преодоления реакция ключевых аудиторий: сотрудники и СМИ. Одной из главных задач внутренних коммуникаций – регулярно доводить до сотрудников информацию о состоянии дел в организации в данный момент времени, о проводимых мероприятиях согласно антикризисному плану и дать им

¹¹ Хум Р. Указ. соч. С. 76.

¹² URL: <http://www.patricklagadec.net/fr/>

¹³ Ogrizek M., Guillery J-M. Op. Cit. P. 85.

почувствовать свою значимость в преодолении кризиса, ибо в противном случае, они, владея достаточной информацией, могут стать опасным источником для репутации компании. Взаимодействие со СМИ – существенный элемент эффективных антикризисных коммуникаций. Качественная организация работы со СМИ может способствовать формированию менее негативного отношения общественности к ошибкам и недостаткам, которые всегда возникают в процессе кризисных мероприятий, ибо, в конце концов, представление о кризисе у стороннего наблюдателя полностью зависит от того, что он об этом слышит, видит или читает. Также надо не забывать и о взаимодействии с исполнительной и законодательной ветвями местной власти, акционерами, инвесторами, поставщиками и клиентами, пострадавшими и местными жителями, лояльность которых организации очень необходима в период кризиса, а, также с профсоюзами, чья поддержка сможет сильно помочь организации.

Отсюда вытекает, что на практике для успешного преодоления кризиса нужно иметь заранее разработанный и достаточно продуманный антикризисный план действий с четко налаженной схемой внутренних коммуникаций (кто, кого и о чем предупреждает) и распределенной ответственностью (кто, что делает и за что отвечает). То же касается и внешних коммуникаций (кто, что, куда и кому сообщает). Только тогда будет возможно достаточно быстро перейти в оперативный режим и принять результативные меры по преодолению кризиса.

Прежде всего, для составления и в случае необходимости руководства реализацией антикризисного плана создается антикризисная группа (команда), в состав которой входят один из наиболее опытных руководителей компании (фирмы) в качестве руководителя группы, начальники ведущих подразделений. Из их числа назначается спикер – официальный представитель, который в условиях наступления кризисной ситуации будет осуществлять внешние связи компании. Им должен стать высокопоставленный менеджер, компетентный в вопросах, связанных с кризисом, или руководитель организации, если он пользуется доверием и уважением широкой общественности.

Основными задачами антикризисной команды без которых невозможно построение эффективных антикризисных коммуникаций является анализ деятельности компании, выявление “узких мест”, могущих стать причиной возникновения кризисных ситуаций, разработка мер по их предупреждению, составление антикризисного коммуникационного плана и доведение его положений до каждого сотрудника в части его компетентности и круга обязанностей, проведение постоянного тренинга по преодолению возможных критических ситуаций.

Самое важное испытание для организации наступает тогда, когда она сталкивается с кризисом. То, как она управляется во время кризиса, может повлиять на образ организации в восприятии людей в течение многих последующих лет. Плохое управление может не только нанести ущерб репутации организации, но и причинить ей огромные финансовые потери.

Эффективная процедура АКУ позволяет руководству компании предвидеть возможные кризисы и принимать продуманные решения относительно того, какими из них и каким образом необходимо управлять. По мнению Д. Борга¹⁴, эффективное АКУ может дать организации очень многое, так как с его помощью она может получить большую власть над важными для нее вещами. Потому что именно анализ и оценка того, что произошло и тех действий, которые были предприняты для исправления, помогают организации определить¹⁵:

- то, что на самом деле произошло
- оценить меры, которые можно предпринять, чтобы избежать повторения ситуации в будущем и
- понять, как можно усовершенствовать организацию коммуникаций во время кризиса.

Для этого членам антикризисной команды, во-первых, необходимо будет оценить сам антикризисный план, все действия, которые были совершены руководством и сотрудниками во время кризиса, эффект от произведенных коммуникаций как со СМИ, так и с другими заинтересованными лицами. При этом особое внимание надо уделить тому, насколько планируемый, желаемый результат оказался далек от реального, и если разница оказалась велика – постараться определить почему так произошло. Стало ли причиной плохое взаимодействие со СМИ, несвоевременное предоставление информации внутренней и/или внешней аудитории, плохо написанные тексты или недостаточный уровень подготовки спикера для представления интересов компании.

Во-вторых, необходимо выявить и устранить истинные причины, приведшие организацию к кризису. Ведь без решения этого вопроса, кризис может снова повториться.

В-третьих, необходимо определить степень и уровень слухов, которые сопровождают кризис. Ведь его долгое присутствие в информационном поле компании может объясняться именно ими. Если их вовремя не остановить, то слухи могут «всплыть» снова спустя время и нанести новый ущерб репутации и имиджу компании.

В-четвертых, необходимо понять, какую стратегию и тактику по преодолению кризиса лучше применять в случае возникновения подобной кризисной ситуации. На своих ошибках

¹⁴ Холмс Э. Указ. Соч. С. 24.

¹⁵ Хит Р. Указ. Соч. С. 437.

учишься всегда лучше, чем на самых проработанных сценариях и советах ведущих консультантов. Добавить новых знаний своей организации после завершения кризиса – главная задача членов антикризисной команды.

И, в завершении, необходимо обязательно определить, в чем были недостатки разработанного ранее антикризисного плана, почему он не сработал и, на основе полученных знаний, внести корректировки во все остальные антикризисные планы организации и в действия людей, имеющих отношение к его воплощению в жизнь.

Только придавая большое значение эффективному управлению антикризисными коммуникациями, можно иметь уверенность в том, что кризис может быть преодолен успешно. Ведь даже любые хорошие управленческие решения без грамотных коммуникаций как внутри, так и вне организации, не смогут привести к ожидаемому результату

Список литературы:

1. *Даулинг Г.* Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. М., 2003.
2. *Зуб А.Т., Локтионов М.В.* Теория и практика антикризисного управления. М., 2005.
3. *Панов М.И.* Эффективная коммуникация: история, теория, практика: Словарь-справочник. М., 2005.
4. *Пурселл Э.* Управление кризисной ситуацией: практический и теоретический подходы. Н.Н., 2001.
5. *Хит Р.* Антикризисное управление для руководителей и менеджеров. М., 2004.
6. *Холмс Э.* Риск-менеджмент. М., 2007.
7. *Чумиков А.Н., Бочаров М.П.* Связи с общественностью: теория и практика. М., 2008.
8. *Шпаковская С.В., Шпаковский В.О.* Основы теории коммуникации. П., 2004.
9. *Green P.* Winning PR tactics. Effective techniques to boost your sales. L., 1994.
10. *Ogrizek M., Guillery J-M.* La communication de crise. P., 2000.
11. *Sartre V.* La communication de crise - Anticiper et communiquer en situation de crise. P., 2003.
12. *Westphalen M-H.* Communicator. P., 2004.