

## **PR В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ**

**Сорокин О.Н. канд. истор. наук  
Оренбургский государственный университет**

Антикризисное управление является важной организационной функцией в PR-деятельности. Неиспользование её в своей работе PR-специалистом может привести к большим потерям для организации: значительно ухудшится имидж, а в последствие организация и вовсе может прекратить своё существование. Хороший PR - специалист всегда должен иметь в запасе список заранее составленных действий, позволяющих избежать ту или иную критическую ситуацию.

Для того чтобы знать и понимать, что нужно делать в кризисных ситуациях, ознакомимся с понятием «кризис в организации» вообще.

Существует немало определений понятия «кризис». В наиболее широком смысле, кризис понимается как существенная угроза для организации, которая может иметь негативные последствия, если вовремя её не предотвратить. Угроза может потенциально нанести серьёзный вред организации, её заинтересованным сторонам или производству. Кризис может создать три главные угрозы, связанные с:

- 1) общественной безопасностью;
- 2) денежными потерями;
- 3) потерей репутации.

К примеру, такая кризисная ситуация как несчастный случай на производстве может привести к материальному ущербу, травмам и даже гибели людей. Кризисы могут нанести финансовые потери, нарушая нормальное производство товаров, тем самым сокращая его сбыт. Помимо этих проблем, важным является то, что практически каждый кризис оставляет свой отпечаток на репутации организации. Очевидно, что все угрозы взаимосвязаны, и одна может порождать другую. К примеру, травмы и смерти в организации приведут к финансовой потере и ухудшению репутации.

Эффективное антикризисное управление предотвращает угрозы последовательно. Главная и первостепенная задача в условиях кризиса – сохранение общественной безопасности. Неспособность решения этой задачи увеличивает потери от кризиса в целом. Репутация и финансовые проблемы уходят на второй план и решаются только после того, когда устранится проблема общественной безопасности. Конечно, если имеется возможность, в идеальном варианте лучше решать три проблемы одновременно.

Таким образом, антикризисное управление предназначено для защиты организации и связанных с ней сторон от угроз или для уменьшения последствий этих угроз.

Антикризисное управление можно разделить на три этапа:

- 1) этап докризисного управления;
- 2) этап непосредственного кризисного регулирования;

### 3) этап посткризисного управления.

Докризисный этап связан с профилактикой и подготовкой организации к возможному появлению проблем. Фаза кризисного реагирования предполагает конкретные действия со стороны руководства по устранению уже существующей проблемы. И, наконец, посткризисный этап включает в себя действия, помогающие избежать повторного или нового кризиса.

Наиболее важным этапом является предварительный этап, ведь готовность или неготовность к проблемным ситуациям определяет интенсивность негативных последствий кризиса. На профилактическом этапе PR-специалист должен стремиться снизить риски, которые могут привести к кризису. Данная фаза включает в себя:

- 1) Создание плана антикризисного управления, который должен обновляться каждый год;
- 2) Отбор и подготовку команды, эффективно работающей во время кризиса;
- 3) Проведение учений, позволяющих проверить правильность антикризисного плана и уровень подготовки антикризисной команды.
- 4) Подготовка документации, внутренней юридической базы, шаблонов отчётности, действующих во время кризиса.

Планирование и подготовка к кризисным ситуациям позволяет сотрудникам организации быстрее реагировать и принимать более эффективные решения во время самого кризиса.

Теперь подробно изучим как правильно нужно составлять антикризисный план. Антикризисный план больше напоминает справочное пособие, нежели какой-либо проект. Он включает в себя необходимую справочную (контактную) информацию, напоминания и памятки, в которых написано как нужно вести себя в той или иной ситуации, включает в себя формы, которые будут использоваться для документирования антикризисных мер. Антикризисный план позволяет сократить время решения проблемы и служит своеобразным «помощником» в период кризиса. Но нужно помнить, что любой антикризисный план служат неким приблизительным ориентиром, поскольку каждый кризис является уникальным и своеобразным.

Что касается специальной кризисной команды, то важно для экономии времени во время кризиса заранее чётко распределить все задачи и обязанности между её членами. Безусловно, состав команды будет меняться в зависимости от характера кризиса. Например, если кризис охватил компьютерную систему, то основу команды будут составлять программисты, если же это финансовый кризис, то большинство обязанностей лягут на плечи бухгалтеров, экономистов и т.д. очень важно заранее тестировать и проверять работу команды и эффективность антикризисного плана.

Важно знать, что ключевым компонентом предварительного антикризисного этапа является подготовка представителя организации во время кризиса. Представитель должен быть заранее обучен и подготовлен к взаимодействию со СМИ и с общественностью в любой проблемной ситуации.

Вообще очень важно уделять значительное внимание связям со средствами массовой информации в условиях кризиса, для того чтобы не сильно испортить репутацию организации.

Рассмотрим наиболее важные правила взаимодействия организации со СМИ в кризисной ситуации:

1. Избегать фразы "без комментариев", потому что большинство решит, что организация виновата и пытается что-то скрыть

2. Излагайте информации четко и понятно, избегая жаргона или технических терминов. Отсутствие ясности заставляет людей думать, что организация вводит в заблуждение, чтобы что-то скрыть.

3. Говоря на камеру, избегать нервных привычек, суетливость, которые люди интерпретируют как обман. Представитель должен уметь достойно держаться перед камерой.

4. Регулярно встречаться со СМИ, проводить короткие мероприятия по взаимодействию и докладывать обстановку, чтобы избежать «придумывание» несуществующих фактов.

Заранее созданные шаблоны для ведения документации в период кризиса позволяют значительно сократить время решения проблемы.

Помимо всего, во время кризиса, важно сохранять каналы связи. К примеру, организация может создать отдельный веб-сайт для кризиса или выделить специальный кризисный раздел в своём текущем веб-сайте для того, чтобы держать общественность в курсе событий и быть на связи с народом в любое время. Конечно же, сайт должен быть разработан заранее до кризиса. Рассмотрим важные правила использования каналов коммуникации во время кризиса:

1. Быть готовым использовать уникальный веб-сайт или часть текущего веб-сайта для решения кризисных проблем.

2. Быть готовым использовать Интернет в качестве одного из каналов связи для своих работников, а также для любых других заинтересованных сторон, в том числе для СМИ.

3. Быть готовым использовать систему уведомлений персонала для информирования работников и других заинтересованных сторон во время кризиса.

Очень важно психологически правильно реагировать на кризис и не «терять» разум, нужно быть быстрым, точным и последовательным.

Быть быстрым, опять же, помогут подготовленные шаблоны и слаженная работа персонала. Известно, что когда что-то случается, у общественности возникает повышенный интерес к организации. Эксперты часто говорят об информационном вакууме, создаваемом кризисом. Средства массовой информации будут максимально пытаться выйти на связь с представителем организации, чтобы заполнить информационный вакуум и удовлетворить потребность людей в информации. Если же организация не будет выходить на связь с прессой, найдутся люди, которые это сделают за неё. Эти люди могут иметь неточную информацию или же попытаются использовать кризис в пользу

конкурентов. Поэтому, организация в период кризиса должна иметь быструю реакцию и оперативно сообщать информацию СМИ. Быстрая реакция позволит сохранить репутацию и держать ситуацию в своих руках.

Очевидно, что точность при общении с людьми важна в любое время деятельности организации, не только в период кризиса. В период кризиса, люди особенно хотят точную информацию о том, что произошло и как это событие может повлиять на них. Из-за нехватки времени в условиях кризиса, есть риск выдачи неточной информации. Если вдруг выявляются ошибки, то они должны быть срочно исправлены. Очень важно следить за тем, чтобы сотрудники организации не создавали противоречий и выдавали одну и ту же информацию. Для этого нужно регулярно ставить в известность весь коллектив.

Быстрота и точность играют важную роль в общественной безопасности. Когда общественная безопасность находится под угрозой, люди должны знать, что нужно сделать, чтобы защитить себя. Инструктаж должен быть быстрым и точным. Например, люди должны узнать, как можно скорее, что не нужно есть зараженную пищу или где укрыться на месте в ходе химического заражения.

Медленное или неточное управление действиями может увеличить риск получения травм и, возможно, привести к смерти. Быстрые действия могут также сэкономить деньги за счет предотвращения дальнейшего повреждения и защитить репутацию, показав, что кризис в организации находится под контролем. Однако, скорость не имеет смысла, если информация неверна. Неточная информация может увеличить угрозу общественной безопасности. Об этом нужно всегда помнить.

Если вдруг не обошлось без жертв и, например, кто-то из сотрудников получил травму, важно проявить заботу и обеспечить всем необходимым. В случае смерти одного из сотрудников, нужно выделить материальную помощь и выразить соболезнование близким. Вовремя проявленная забота поможет уменьшить количество и размер требований, выдвинутых против организации в связи с кризисом и сохранить репутацию.

Помимо сохранения репутации в глазах общественности, PR-специалисты никогда не должны забывать о сотрудниках организации, которые являются не менее важной частью

общественности, которая требует внимания. Необходимо регулярно проводить внутрикорпоративные мероприятия, например, круглые столы, на которых нужно информировать сотрудников о том, что случилось, что они должны делать, и как кризис повлияет на них. Так же для информирования можно использовать Интернет-технологии, смс-рассылку и т.д. Хорошо информированные сотрудники обеспечивают дополнительный канал связи для общения с другими заинтересованными сторонами (СМИ, местные жители, клиенты, инвесторы и т.д).

Таким образом, обобщим вышесказанное. В период кризиса важно:

1. Быть оперативным и стараться проинформировать общественность в течение первого часа.
2. Быть аккуратным, тщательно проверяя все факты.

3. Быть последовательным, держа спикеров в курсе кризисных явлений и ключевых точек сообщений.

4. Убедиться в сохранении общественной безопасности.

5. Использовать все доступные каналы связи, включая Интернет и системы массового оповещения.

6. Своевременно проявлять заботу о пострадавших из-за кризиса.

7. Не забывать своевременно информировать сотрудников

В посткризисном этапе, организация возвращается к своим обычным делам. Но случившаяся кризисная ситуация по-прежнему требует внимания. Во-первых, PR-специалисты после кризиса должны предоставить более развёрнутую аналитическую информацию для общественности о случившемся. Во-вторых, организация должна выпускать отчёты о восстановлении работы после кризиса и выявлении причин кризиса. Так же важно предоставлять полную информацию СМИ. К примеру, если вы обещали репортеру предоставить оценку ущерба, обязательно дать эту оценку, когда документ будет готов.

Важно провести оценку эффективности проделанной работы по устранению кризиса и выявить что работает хорошо, а что нуждается в улучшении.

Итак, обобщим наиболее важные моменты посткризисного управления:

1. Доставить всю информацию, обещанную заинтересованным сторонам, как только эта информация станет известна.

2. Информировать заинтересованные стороны о путях и стадиях восстановления организации после кризиса

3. Провести анализ работы по управлению в кризисных ситуациях на будущее и выявить что эффективно, а что нет.

Важно помнить, что эффективное антикризисное управление может свести к минимуму ущерб, а в некоторых случаях даже позволит организации, стать сильнее, чем до кризиса. Тем не менее, кризис не идеальный способ улучшить организацию. Но ни одна организация не застрахована от кризиса, так что PR-специалисты должны сделать все возможное, чтобы подготовиться к возможным проблемам.