

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ №8 PR У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

ЛЕКЦІЯ 15. Типологія криз, причини та передумови виникнення кризових ситуацій

Кожна організація, нажаль, в той чи інший період часу стикається з кризовою ситуацією будь-якого походження.

Криза – це подія, з вини якої компанія потрапляє в центр не завжди доброзичливої уваги ЗМІ та інших цільових аудиторій, які з певної причини цілком законно цікавляться діями організації.

Криза - це несподіваний випадок або ряд подій, що виходять з-під контролю, що переривають нормальне функціонування організації і викликають наполегливу і небажану увагу громадськості, шкодить чи загрожує завдати шкоди репутації організації.

Кризи можуть бути пов'язані із стихійними лихами, форс-мажорними обставинами, розголошенням конфіденційної інформації про компанію, її проекти, розробки або співробітників. Для некомерційних організацій ситуація часто ускладнюється браком фінансових ресурсів.

В PR-літературі наведено численні підходи до класифікації криз. Найбільш популярною є класифікація Д. Ньюсома, А. Скотта і Дж. Турка залежно від походження і наслідків кризи.

Класифікація криз за походженням і наслідками

Катастрофічні	руйнівні: раптові людські жертви і руйнування
	неруйнівні: несподівані погрози, але втрати, якщо трапляються, відстрочені
Природні	землетруси, лісові пожежі, урагани тощо
	засухи, епідемії тощо
Навмисні	акти тероризму, в тому числі навмисне псування продуктів, що призводить до людських жертв або пошкодження власності
	загрози використання вибухівки, отруєння продуктів, насильницьких захоплень, розголошення секретів, умисні чутки та інші зловмисні дії
Ненавмисні	вибухи, пожежі, отруєння, інші аварії
	проблеми на виробництві з відстроченими наслідками, біржові крахи, банкрутства

Деякий інший підхід до типологізації криз пропонують С. Катліп, А. Сентер і Г. Брум виділяючи сценарії кризи за тривалістю її розвитку:

1) Несподівані кризи (раптові кризи) - найбільш складний тип криз, які відбуваються настільки раптово і несподівано, що залишається дуже мало або зовсім немає часу для підготовки і планування антикризової PR-програми. Сюди можна віднести авіакатастрофи, землетруси, терористичні акти, крах літака, пожежа, загибель першої особи, масові заворушення (стихійні або організовані ззовні). Такі кризи вимагають завчасного узгодження плану дій,

який дозволив би уникнути непорозумінь, суперечок і неоперативності реагування.

2) Назріваючі кризи - дають більше часу для вивчення і планування PR-дій, однак можуть моментально вибухнути. До них криз можна віднести незадоволення працівників і несприятливий моральний клімат в колективі, істотні зловживання й образи під час роботи, надмірні надії на державні замовлення тощо. В даному випадку PR-завдання фахівця полягає в тому, щоб переконати вище керівництво взяти коригувальні кроки (скорегувати інформаційне поле) перш, ніж криза досягне руйнівної фази.

3) Безперервні кризи (постійні кризи) - можуть тривати місяцями або роками, незважаючи на зусилля керівництва щодо їх подолання. Поза межами контролю PR-фахівців, наприклад, можуть знаходитися плітки або спекуляції, що повідомляються ЗМІ або передаються з вуст в уста.

Також можна класифікувати кризи на:

- економічні та фінансові кризи (падіння рівня зайнятості, зростання цін на споживчі товари, зниження рівня життя громадян, скорочення державних асигнувань на освіту і охорону здоров'я, пов'язані з курсами валют, з біржами тощо);

- технічні кризи (викликані зношеністю техніки або помилками в виробничих процесах);

- управлінські або організаційні кризи - пов'язані з організацією виробництва і управлінням людськими ресурсами. Їх основними факторами є: стагнація і бюрократизація структур, зростання частоти конфліктів між підрозділами, менеджерами різних рівнів управління, плутанина, безвідповідальність, хаос і втрата контролю над низкою структурних одиниць, відтік ресурсів і серйозні проблеми в фінансовогосподарській діяльності організації внаслідок навмисних або помилкових дій деяких адміністраторів, розбалансованість загальної системи управління, зниження рівня координування і інтеграції діяльності різних служб;

- соціальні кризи виникають при загостренні протиріч і зіткненні інтересів різних соціальних груп і часто є продовженням економічних криз. Основними факторами соціальних криз є: значне зниження якості життя громадян, безробіття, злидні, зростання числа серйозних захворювань, погіршення криміногенної обстановки, корумпованість суспільства, повне руйнування системи цінностей, в тому числі і духовних. Різновидом соціальної кризи є демографічна криза, негативними проявами якого є перевищення показників смертності над показниками народжуваності, негативні міграційні процеси, що викликають відтік кваліфікованих фахівців, брак продуктивних кадрів в економіці тощо;

- психологічні кризи - найбільш яскраво проявляються в періоди великих змін в суспільстві, в умовах нестабільності і падіння рівня життя людей. Фактори психологічної кризи: це поява неврозів, які купують масовий характер, зростання незадоволеності громадян своїм соціальним становищем, емоційна спустошеність у людей, втома від змін, загострення почуттів невпевненості, страху, масове зростання кількості серцевосудинних та інших

захворювань внаслідок посилюється стресове навантаження, погіршення соціально-психологічного клімату в суспільстві (в колективі підприємства). У бізнесі психологічна криза проявляється як відсутність у підприємців бажання інвестувати в бізнес, виробництво, невіра в поліпшення ситуації, прагнення вивести капітали з країни;

- політичні і урядові - характеризуються гострими протиріччями в політичному устрої суспільства, що зачіпають інтереси різних соціальних груп, правлячих еліт, опозиційних партій. Факторами політичних криз є: різке зниження легітимності влади, її знецінення в очах громадян, відсутність у влади можливості управління відбуваються в суспільстві процесами, зміна правлячої верхівки, відставка уряду тощо. Урядова криза пов'язана з обмеженням або неможливістю державно-адміністративного впливу;

- екологічні кризи - викликані природними, стихійними явищами, такими як: землетруси, урагани, пожежі, кліматичні зміни, повені, а також часто вони є результатами життєдіяльності людини.

За іншою класифікацією компанія або персона може зіткнутися з такими видами криз як:

- репутаційні, коли ділова репутація компанії страждає через помилки керівництва або внаслідок агресивної антиреклами з боку конкурентів (наприклад, підробні логотипи компанії і або фейкові сторінки в мережі Інтернет);

- конфронтаційні, коли замовник піддається різкій критиці з боку окремих цільових груп, що може привести навіть до бойкоту продукції компанії;

- управлінські: зниження авторитету керівництва, порушення злагодженої роботи підрозділів і служб підприємства, внутрішні конфлікти;

- кризи зловмисної поведінки - наприклад, терористичні акти, розголошення секретів, умисне розпускання чуток, загрози отруєння продуктів;

- технологічні або виробничі: різні техногенні катастрофи і аварії.

Деякі фахівці поділяють кризи на внутрішні (такі, що виникають з вини самої організації) і зовнішні (коли причиною кризи слугує хтось або щось за межами організації).

Кризи бувають прямими (або реальними), наприклад коли в газетах з'являється інформація, що продукт компанії неякісний, і опосередкованими (або віртуальними).

Кризи можуть протікати явно і легко виявлятися, а можуть бути малопомітними і йти в прихованій формі. Найбільш небезпечні кризи, що зачіпають систему в цілому. У такій ситуації утворюється низка складних проблем, вирішення яких залежить від своєчасності їх виявлення і професіоналізму в управлінні організацією, муніципальним утворенням, державою.

Кризи бувають найрізноманітнішими за змістом і формою, проте PR-фахівці мають справу переважно з соціальними наслідками природних криз та з кризами соціального походження. Завдання PR-фахівців – запобігати цим

кризам, вирішувати або усувати їх найбільш небезпечні суспільні наслідки. Соціальні кризи здебільшого можна передбачити і управляти їх перебігом.

Симптоми кризи також різні:

- компрометуючі статті у ЗМІ;
- зниження рівня збуту продукції;
- зменшення кількості потенційних клієнтів;
- захоплення запланованої частки ринку конкурентом тощо.

Будь-яка криза - це не миттєва позиція, а певний процес.

Стадії виникнення кризи

Стадія	Назва	Характеристика
1	Зародження проблеми	Виникнення вихідної проблеми (зазвичай дрібної та незначної), яка стає першопричиною кризи, що настає
2	Обговорення і планування	Аналіз вихідної проблеми і можливих варіантів реакції; вибір найпривабливішого варіанта
3	Матеріалізація вихідної проблеми	Прояв перших труднощів, народжених вихідною причиною
4	Перша реакція	Вибір оперативної реакції об'єкта та його прояву
5	Вторинний вплив	Наступні проблеми, які є наслідком першої реакції об'єкта, а також реакції «третіх осіб»
6	Боротьба	Гарячкові та тривалі намагання об'єкта обернути ситуацію на свою користь
7	Компроміс	Момент виснаження ресурсів об'єкта, коли той змушений іти на поступки
8	Регрес	Негативізація іміджу об'єкта, різке падіння його авторитету і зменшення можливостей, спричинені виснаженням ресурсів і визнанням факту поразки через компроміс із його боку

Кризи мають потенціал раптово зруйнувати або серйозно пошкодити репутацію організації. Серед конфліктних подій, які найбільш часто зустрічаються в комерційній діяльності і можуть спровокувати кризу виділяють: витік інформації; лихо, створене людьми; юридичні проблеми; екологічні проблеми; поведінка керівного складу організації; неточне інформування преси тощо.

Складність кризової ситуації полягає в її новизні. Це завжди нова ситуація, до якої компанія часто виявляється невідготовленою. Необхідно пам'ятати, що головним правилом роботи в момент кризи повинна бути попередня підготовка до неї. Тоді криза перестає бути новою і несподіваною. Коли керівник слідує заздалегідь розробленим сценарієм поведінки, він відчуває себе впевнено.

Якими б гострими і масштабними не були кризи (критичні ситуації), для їх подолання або зменшення негативних чи навіть руйнівних наслідків, завжди потрібно вживати відповідних заходів.

Антикризовий PR і консалтинг - це комплекс вискоєфективних технологій, орієнтованих на прогнозування, виявлення та усунення кризи, управління кризою та вихід із неї, а також регулювання її наслідків.

Існують певні сигнали, які показують, що криза виникла і розвивається. Компанія часто виявляється не підготовленою до кризи і не завжди спроможна правильно зреагувати на сигнали кризової ситуації. Фрейзер Зейтель сформулював сім попереджувальних сигналів розвитку кризи:

1. Здивування або раптовість (криза приходить, як правило, несподівано, тому часто PR-фахівець дізнається про кризу, одержавши дзвінок від журналіста з вимогою надання інформації та роз'яснень).

2. Недостатність інформації (одночасно починає відбуватися низка подій, за якими вже важко простежити, розходяться чутки і організація потрапляє в ситуацію звернень за роз'ясненнями).

3. Ескалація подій (стає важко відстежувати події і надавати інформацію в звичній нормальній манері, організація прагне реагувати на все акуратно, але події розгортаються надто швидко).

4. Втрата контролю (не тільки події відбуваються одночасно, також відбувається масове нашарування інформаційних ситуацій, коли стає надто важко контролювати поширення чуток).

5. Зростаюча зовнішня перевірка /наростання втручання зовнішніх сил (оточення сповнено чутками, всі вимагають відповіді - ЗМІ чекають реакції з боку організації, громадськість вимагає відповіді, споживачі хочуть знати, що відбувається тощо).

6. Облога / ментальність загнаного в кут (виникає відчуття загальної негативної налаштованості, при цьому найлегшим, здається, взагалі не надавати ніякої інформації, щоб це не було використано проти компанії).

7. Паніка (виникає стан паніки, під час якого важко переконати кого б то не було вжити дій, розповісти про те, що відбувається).

Типовими помилками, на думку американських PR-фахівців, які зазвичай здійснюють організації в умовах кризи, є:

1. Коливання, які породжують у громадськості враження про нерішучість, байдужість, некомпетентність або відсутність підготовки.

2. Туманні висловлювання, що призводять до думки про нещирість та бездушність, до відчуття нечесності й нечутливості.

3. Помста, що збільшує напругу і нагнітає емоції замість того, щоб заспокоювати громадськість.

4. Брехня або ухилення, які породжують ще більші проблеми, оскільки ніщо не може замінити правди.

5. Просторікування або розп'якування, які дратують своєю безпідставною пишномовністю.

6. Конфронтація, що дає привід іншим роздувати проблему і нагнітати обстановку, «підгодовує» кризу, не даючи їй згаснути.

7. Судове оскарження, яке неминує робить кризу ще більш очевидною і здатне призвести до менш розумної розв'язки.

Найефективнішим в умовах кризи є спілкування, яке дуже швидко надає відверті та повні відомості ЗМІ, що знаходяться в епіцентрі подій.

Водночас, слід враховувати й негативний бік – недосвідчені інформатори і коментатори, які висловлюють здогадки або користуються надто емоційною мовою.

Інформаційні матеріали та інші повідомлення повинна централізовано готувати спеціальна команда людей, призначених керівництвом організації. Активну допомогу їм повинні надавати працівники юридичної служби або радники, яких можна запросити з інших профільних установ.

Після розробки плану реагування на кризу, інформування внутрішньої і зовнішньої громадськості про стан організації і створення спеціальної команди наступним дуже важливим кроком, спрямованим на вихід із кризи, є призначення прес-секретаря, що користується абсолютною довірою, оскільки ця людина створює сприятливий психологічний тон подолання складних проблем.

Виходячи з факту, що інформованість безлічі людей значною мірою залежить від ЗМІ, фахівці, які намагаються подолати кризу, повинні своєчасно надавати засобам інформації якомога точнішу інформацію. Це особливо важливо з точки зору необхідності боротьби з чутками, що нагнітають кризову ситуацію, негативно впливають на імідж організації та довіру до неї.

На думку американського фахівця з питань комунікації в умовах кризи Уолтера Джона, найчастіше поширенню чуток сприяють такі обставини:

- відсутність автентичності між інформацією з офіційних джерел і каналів масової комунікації;
 - неповнота у змісті інформації;
 - виникнення сумнівів через поширення неправдивої інформації;
 - відсутність задоволення, необхідного для людського «єго»
 - тривала затримка у прийнятті рішень, спричинена важливістю цього питання.
- поява у персоналу організації почуття, що він не може контролювати ситуацію або подбати про свою долю;
 - наявність серйозних організаційних проблем;
 - надмірність організаційного конфлікту і міжособистісних антагонізмів.

Тож Уолтер Джон пропонує таку стратегію боротьби з чутками:

1. Перш ніж розпочати планування і якусь коригувальну дію, проаналізувати масштаби поширення, серйозність причин і вплив чуток.

2. Проаналізувати конкретні причини, мотиви і джерела поширення чуток.

3. Поговорити з людьми, на яких подіяли чутки або які зазнали збитків через їх поширення, домогтися взаєморозуміння з ними, висловити свою стурбованість із приводу поширення чуток і готовність активно боротися з ними.

4. Без зволікання надати повну і автентичну інформацію щодо конкретної справи.

5. Припинити неправдиві чутки за допомогою контрчуток, доручивши це надійним колегам або довіреним особам.

6. Зібрати разом офіційних і неформальних лідерів, тих, хто формує громадську думку, та інших впливових людей, щоб обговорити і прояснити ситуацію, заручитися їх підтримкою.

7. Поширюючи правду, уникати посилянь на чутки.

8. Провести збори з відповідальними особами та іншими впливовими людьми на місцевому рівні, щоб у разі необхідності спростувати чутки.

Однак чутки не завжди можна припинити повністю. Нерідко є випадки, коли організації змушені поступатися.

В ситуації кризи довіру до самої компанії як до ньюзмейкера нерідко падає, тому PR-фахівцю часом доводиться ще й знаходити лояльно налаштованих сторонніх ньюзмейкерів. Вирішуючи ці завдання, компанії користуються різними методами, найбільш затребуваними серед яких є:

- Spin doctor - сукупність методів щодо виправлення негативних наслідків освітлення в ЗМІ будь-яких подій, що стосуються компанії, тобто «Перекручування подій» і подача їх в більш вигідному контексті (боротьба з «чорним» PR);

- Спічрайтінг - ефективна підготовка виступів перед групами громадськості;

- Перфоманс - технологія прискореного формування іміджу, як правило, спеціалізована діяльність з «виробництва» дій і вчинків, що створюють у громадськості «потрібне» враження про компанію.

Отже, кожна компанія повинна мати власний план антикризового PR, який допоможе утримати контроль над ситуацією навіть у разі вкрай швидкого її розвитку. Керівництво компанії також має подбати про вироблення власної репутаційної позиції. Адже найчастіше досить появи негативної інформації про компанію або про її продукцію у ЗМІ - і репутація може бути підірвана. При цьому компанія повинна реагувати на будь-яку інформацію, що стосується її інтересів. Будь-яка негативна інформація повинна бути компенсована позитивними цільовими повідомленнями, які завжди можуть бути знайдені і належним чином сформульовані. Тож абсолютно не важливо, через які канали надходить інформація, оскільки найважливішим є визначення порядку передачі інформації, відображення і пояснення подальших кроків компанії щодо виходу з кризової ситуації.