

## **ЛЕКЦІЯ 16. Управління кризою. Розробка превентивних антикризових PR-заходів**

Найбільш помилкова реакція на кризу – це надія на те, що громадськість не дізнається про те, що сталося і відсутність будь-яких дій. Таку манеру поведінки називають «страусиною політикою», а її наслідком є запізнена реакція на кризову ситуацію, тобто реакція на кризу після того як інформація стала надбанням громадськості.

Одним з найважливіших завдань в умовах кризи є визначення цільових аудиторій, тобто тих, кому буде направлятися необхідна в період кризи інформація.

Стратегія інформування цільових аудиторій і ЗМІ в умовах кризи, яка дозволяє зменшити негативну реакцію, зберегти і зміцнити позитивний імідж компанії в очах персоналу, партнерів і споживачів товарів / послуг, має включати таке:

- створено антикризовий комітет для захисту інтересів потерпілих;
- прийняті необхідні рішення, за якими відстежується виконання роботи;
- запропонований проект, який передбачає значні поліпшення;
- з цього приводу організовані спеціальні громадські заходи;
- видатні діячі і широкі верстви громадськості висловилися в підтримку компанії;
- існують аналітичні розробки, що вказують на процес нормалізації; - плани компанії на перспективу суттєво оновлені; - діють програми підтримки потерпілих.

Будь-яка криза характеризується тим, що нею складно управляти.

Основні програми управління кризою це: визначення областей ризику; запобігання кризовим ситуаціям; підготовка антикризової програми дії; безпосередньо управління кризою.

У кризовій ситуації величезну роль відіграють ЗМІ, тож жорстка ситуація ще більше посилює взаємини з пресою. Необхідно заздалегідь вибудувати з нею хороші відносини, що надалі принесе користь при вирішенні конфліктної ситуації.

Завдання PR-фахівця - не допустити, щоб криза нанесла збиток стану організації і обернути будь-яку несприятливу подію на свою користь. Поведінка організації під час кризи впливає на відношення до неї громадськості після її закінчення. Дії в нестандартних ситуаціях ускладнюються відсутністю часу для ухвалення рішення і стресом у людей, що зіткнулися з кризою.

Одна з функцій PR-фахівця - розробити сценарії дій, які перетворять кризу на рутинну процедуру. Це дозволить організації діяти досить ефективно в непередбачених кризових обставинах. Дана функція включає:

- Визначення найбільш вразливих місць організації, включаючи імідж.
- Виявлення найбільш вірогідних ситуацій розвитку подій і встановлення пріоритетів.

- Створення набору проблем і рішень для кожного кризисного сценарію.

- Чітке визначення двох основних моментів: що конкретно робити і що саме говорити, якщо криза трапилася.

При попередній підготовці до кризової ситуації необхідно:

- сформувати кризову команду та призначити відповідальних осіб за дії, переговори і передачу інформації громадськості;

- створити інформаційний центр і гарячі телефонні лінії, за якими преса може дізнатися про розвиток подій - один з основних моментів реагування організації на кризу;

- постійно оновлювати передану ЗМІ інформацію - передавати пресі свіжі відеоматеріали, щоб телебачення не показувало одні і ті ж старі сюжети.

PR-стратегії, які використовуються під час кризи, умовно можна поділити на:

1) регресивну - ігнорування кризи;

2) агресивну - розроблення та впровадження PR-акцій, спрямованих проти «ображчиків»;

3) оборонну - виправдовування перед суспільством (громадськістю), розроблення заходів, спрямованих на подолання кризи, уникнення негативних наслідків, переведення уваги суспільства із загостреної проблеми на іншу, бажано не пов'язану з діяльністю підприємства; 4) комбіновану - поєднання кількох стратегій.

Антикризовий PR у бізнесі складається з таких стадій:

- ідентифікація фірми;

- формування корпоративної ідеології;

- робота зі ЗМІ.

1. Ідентифікація фірми полягає у визначенні основних іміджевих характеристик. До них належать: ярлик (первинний, вторинний, третинний), діловий символ, інформація для споживачів, відмітні риси і переваги, вади, що задекларовані, задекларована стратегія розвитку, соціальна місія.

Ярлик - зазвичай це найстійкіша характеристика, що майже не піддається коригуванню.

Первинний ярлик - це поняття, яке найбільш коротко і доступно характеризує те, чим займається підприємство. Він складається із одного-двох слів. Наприклад, «Одеський державний екологічний університет» асоціюється з навчанням за екологічними спеціальностями.

Вторинний ярлик - це уточнення первинного. До нього входять поняття масштабності і того, як підприємство здійснює свою діяльність. Достатньо назватися просто «виробником», «дистриб'ютором».

Третинний ярлик - це персоніфікована характеристика ступеня довіри аудиторії до діяльності підприємства. Аудиторія намагається опосередковано оцінити ступінь надійності підприємства. Іноді підприємці не хочуть себе афішувати, але свою діяльність пов'язують з відомим ім'ям акціонера чи ділового партнера.

Діловий символ - динамічне поняття, яке характеризує організацію в розвитку.

#### Види ділових символів

Діловий символ	Характеристика
Стабільності	Підходить для компаній, які вже мають міцну позицію на ринку. Такий символ викликає підвищену довіру
Стрімкого розвитку	Годиться для всіх компаній, починаючи від новостворених, які ще нічого не мають. Такі компанії асоціюються з енергією молодості, великими перспективами, розширенням впливу тощо
Соціальної значущості	Годиться для тих компаній, які переживають не зовсім вдалі для себе часи. Чисто економічна успішність замінюється на більш значущу - соціальну
Нових технологій	Годиться для тих сфер, де регіональний ринок ще не зовсім розвинений і фірмі на перших порах достатньо важко. Якщо вдається визнати фірму «піонером», то це може нейтралізувати будь-які сумніви щодо її надійності та перспектив
Тіньового бізнесу	Допомагає приписати фірмі більші можливості, ніж вона має насправді

Інформація для споживачів, коли ті проявляють до підприємства безпосередній інтерес. Для запобігання кризовій ситуації підприємство у своїй публічній діяльності має надати чіткі відповіді на кожне запитання споживачів. Якщо хоча б на одне запитання відповіді не буде, споживач може сказати, що він зовсім незадоволений, що відіб'ється на іміджі фірми.

Відмітні риси і переваги діагностуються і в антикризовому ПР на них ставиться наголос. До них належать: переваги товару (послуги) перед конкурентними; переваги пакування; переваги приміщення; система знижок і пільгових цін; зручні години роботи і місце розташування; кадрові відмінності; особливості сервісу.

Вади, які задекларовані, - зазвичай це визначені підприємством 2-3 незначні вади, на яких у PR-акціях навмисно акцентується увага для запобігання пошуку інших, суттєвіших.

Щоб запобігти кризі, задекларована стратегія розвитку має бути спрямована на виконання специфічної мрії обивателя щодо тієї галузі, в якій діє підприємство.

Соціальна місія підприємства забезпечує терпимість суспільства до діяльності підприємства; має здійснюватися в одному напрямі, оскільки багатоплановість (розпорошеність) негативно сприймається суспільством.

2. Корпоративна ідеологія включає в себе ідейне наповнення, торгові марки, бренди, слогани, фірмовий стиль, вимоги до персоналу і кадрову політику, рівень і компоненти сервісу, авторитет і імідж керівництва. Запровадження корпоративної ідеології у життя досягається генеруванням основних принципів не тільки ззовні, але і всередині колективу. Дотримання принципу «єдності» у фірмовому стилі дає змогу уникати «казусів», які надалі

могли б стати причиною виникнення кризи. Для уникнення кризи потрібно дотримуватися певних основних правил щодо персоналу і кадрової політики: не приймати на роботу людей з кола найближчих родичів чи знайомих; тих, кого щось не влаштовує на підприємстві; незадоволених вихідними умовами; тих, хто йде на підприємство, сподіваючись на «нову перспективу». Щоб запобігти кризі, потрібно чітко визначити критерії, за якими компанія вибудовує кадрову політику.

3. Заходи антикризового PR у роботі зі ЗМІ. Крім традиційних новин, інших друкованих матеріалів у антикризовому PR використовують: пресконференції, прес-релізи, інтерв'ю, спростування, корпоративні видання, спонсорство, лобіювання, судові позови, захист інформації, комерційний шпіонаж, управління чутками провокування, створення випадкових перешкод, побічне маніпулювання, саботажні технології, налагоджування зворотного зв'язку зі споживачами і партнерами тощо.

Виходячи з необхідності постійно бути готовою до виникнення критичних ситуацій, організація повинна проводити відповідну попереджувальну роботу ще на етапі зародження проблеми. З цією метою американськими PR-фахівцями в 1970-х роках був розроблений і описаний процес управління проблемами. Сам термін «управління проблемами» належить Говарду Чейсу, який так сформулював його суть: «Управління проблемами – це здатність зрозуміти, мобілізувати, координувати та підпорядкувати всі функції планування стратегії і тактики, всю майстерність PR досягненню єдиної мети – активній участі в розробці політики щодо громадськості, від якої залежить доля людей та інституту».

Процес управління проблемами, на думку Говарда Чейса, охоплює 5 послідовних кроків, а саме:

- 1) ідентифікацію проблем, на які потрібно звернути особливу увагу;
- 2) аналіз і визначення меж кожної проблеми з точки зору її впливу на місцеві групи громадськості;
- 3) виявлення і демонстрацію альтернативних варіантів стратегії;
- 4) реалізацію програми дій, спрямованої на поширення позицій організації і вплив на сприйняття проблеми;
- 5) оцінку результатів виконання програми з точки зору досягнення мети організації.

До цих кроків можна також додати б) передбачення проблем.

Як правило, процес управління проблемами вимагає їх передбачення за 1,5-3 роки до можливого переростання в кризу.

Як і управління процесом PR у цілому, реалізація управління проблемами також повинна починатися з визначення проблеми за допомогою традиційних, як формальних, так і неформальних методів дослідження.

Потім мають бути ретельно оцінені можливі наслідки загострення проблеми, визначені пріоритети. Цю роботу краще доручити спеціально створеному проблемному комітету, до складу якого можуть входити керівники всіх структурних підрозділів організації та юрисконсульти.

Далі, після проведення такої аналітичної роботи, організації потрібно зробити заяву про свою позицію з окремих проблем, довести до відома громадськості напрямки своєї політики.

Нарешті, для досягнення бажаних результатів організація має скласти план дій та реагування на проблеми. Тут важлива координація всіх видів роботи.

Ресурси антикризової PR кампанії включають: час; грошові кошти; інтелектуальні здібності; досвід співробітників; зв'язки; доступ до інформації.

У кризовій ситуації важлива здатність організації мобілізувати всі доступні ресурси при нестачі ресурсу «час».

Основні принципи антикризового PR:

а) Час - основний фактор у кризовій ситуації, тому позитивне рішення кризової ситуації багато в чому залежить від часових характеристик. Якщо криза назріває або вже трапилась, слід повідомити про це в мінімальний термін. У країнах Заходу цей термін чітко дотримується, де про проблему прийнято повідомляти в період 3-6 годин. У вітчизняній практиці компанії можуть повідомляти про кризу в протягом однієї доби. Перша доба кризової ситуації є вирішальною. PR-фахівець повинен розуміти, що чим довше немає жодних відомостей і коментарів від перших осіб компанії, тим складніше буде боротися згодом з чутками з боку конкурентів, громадськості та ЗМІ. Створення нових інформаційних приводів для громадськості і журналістів, дозволить антикризовій команді контролювати інформаційний простір. Варто відзначити, що вся інформація від початку і до кінця кризи повинна нести позитивний характер. Таким чином, мінімізуються ризики, при яких негативна інформація може піти в тінь.

б) Відкритість - необхідно виступити з офіційною заявою для ЗМІ не пізніше 12 годин з моменту виникнення кризової ситуації, а також відповідати на всі питання журналістів.

в) Координація і централізація - всі антикризові PR-комунікації повинні бути централізовані: краще, якщо з представниками ЗМІ та громадськістю буде спілкуватися один представник компанії, авторитету якого звикли довіряти. Це допоможе уникнути поширення неузгоджених і несприятливих версій, коментарів, думок.

г) Моніторинг - з першої хвилини виникнення кризової ситуації необхідно проводити регулярний моніторинг інформаційного поля, щоб зрозуміти, звідки виходить джерело негативної інформації і як змінюється порядок. Це допоможе PR-фахівцю за необхідністю оперативно скоригувати програму дій.

д) Інформування - крім PR-комунікацій зі ЗМІ, необхідно проінформувати співробітників компанії, ключових клієнтів і партнерів про те, що сталося, а також про заходи, які приймаються по нейтралізації наслідків кризи.

Якщо говорити в цілому, то протягом перших найбільш критичних після виникнення кризи годин першочерговими є два запитання: що робити і що говорити. Щоб уникнути подальшого поглиблення PR-кризи, організація

повинна якомога швидше оцінити ситуацію, визначити найбільш вразливі місця в ній, звернувши особливу увагу на можливу загрозу життю людей і небезпеку забруднення навколишнього середовища. Причому в полі зору має знаходитися не просто проблема спостереження за найбільш вразливими місцями, а оцінка їх з точки зору помітності та можливості повернути до себе надмірну, емоційно забарвлену увагу. Якщо подібних місць декілька, їх необхідно проранжувати залежно від ступеня значущості. Дуже важливо передбачити сценарії ймовірного розвитку кризових подій і заздалегідь підготувати проекти повідомлень і заяв.

Потім організація повинна розпочати практичні дії, спрямовані на приборкання і подолання кризової ситуації.

PR-фахівці рекомендують зробити такі кроки:

1. Зайняти чітку, недвозначну позицію – організації необхідно бути достатньо гнучкою, щоб реагувати на зміни у розвитку подій, але в той же час дотримуватися своєї принципової позиції і відстоювати її.

2. Залучити до активних дій вище керівництво – яке має наочно доводити іншим свою участь у подоланні кризи (присутність в критичних місцях, поява на публіці).

3. Організувати присутність на місці подій. Керівники зобов'язані з'являтися там, де ситуація найбільш критична.

4. Активізувати підтримку з боку «третьої партії» - слід заручитися підтримкою своєї позиції з боку відомих аналітиків, провідних каналів інформації, авторитетних незалежних вчених або фахівців, а також юридичних органів.

5. Централізувати комунікації - терміново призначити людину, що відповідає за поширення інформації та уповноважена виступати з заявами від імені організації, і сформував команду для забезпечення її роботи.

6. Налагодити співпрацю із ЗМІ - потрібно сприймати засоби інформації як своїх друзів-опонентів і роз'яснювати їм свою точку зору щодо кризи.

7. Не ігнорувати своїх службовців - тримати співробітників у курсі справи.

8. Дивитися на кризу широко - необхідно уникати зайвого нагнітання окремих ситуацій.

9. Заздалегідь думати про позиціонування організації після подолання кризи - концентрувати увагу на повідомленнях про ті кроки, які зробить організація для подолання кризи.

10. Здійснювати постійний моніторинг та оцінювання перебігу кризи. Вивчення громадської думки у кризових ситуаціях має бути всеохоплюючим. Потрібно перевіряти, чи спрацьовують інформаційні повідомлення щодо широкої громадськості, що спрацьовує краще, а що гірше, і робити відповідні корективи.

Цілі оволодіння кризою: 1) потрібно негайно покласти край кризі; 2) звести до мінімуму збитки; 3) відновити довіру до себе.

Пітер Грін називає 4 частини, як повинна містити кожна ефективна кризова PR-програма:

- ідентифікація галузей ризику;
- відвернення виникнення криз (за допомогою змін, оснований на попередній ідентифікації галузей ризику);
- підготовка (щоб уміти швидко діяти, коли криза виникне); □ власне менеджмент кризи.

Завдяки подібній програмі з попередньою ідентифікацією кризових галузей, як вважає Пітер Грін, можна взагалі відвернути велику кількість криз, оскільки багато з них спричинені незадовільним менеджментом.

За Пітером Гріном підготовка до кризи має включати:

а) визначення команди за менеджментом кризи з можливими варіантами заміни і чітко окресленими ролями учасників, включаючи відповідального за зв'язки з пресою, координатора і відповідального за всю команду;

б) підготовка набору процедур, які зможуть розв'язати виникаючі випадковості; дії при цьому мають перетворитися на стандартні. Сюди ж слід віднести наявність списків потрібних контактів і каналів комунікацій;

в) системи фізичної підтримки ситуації, які дадуть можливість управляти кризою незалежно від можливого руйнування самої організації;

г) тренування всіх членів організації, котрі будуть задіяні в кризі з її виникненням.

Американські PR-спеціалісти пропонують такі необхідні кроки на випадок кризової ситуації:

- призначення особи, яка має довіру журналістів і котра зможе виступати від імені компанії;

- створення інформаційного центру, де ЗМІ зможуть отримувати свіжу інформацію і працювати над своїми матеріалами;

- постійний потік інформації, навіть у ситуації, коли немає змін чи вони негативні;

- доступність - надання телефону для дзвінків у неробочий час, номер особистого мобільного телефону;

- фіксування змісту дзвінків, що дасть можливість знати, які питання цікавлять журналістів найбільше;

- чесність - не слід ні перебільшувати, ні приховувати факти.

Однією з важливих умов оволодіння кризовою ситуацією стає планування. Найбільшої шкоди плануванню готовності до кризи завдає існуюча легковажна думка, що цього, нібито, «не може бути». Сем Блек пропонує 6 етапів підготовки кризового плану:

1. Аналіз можливого набору проблем.
2. Підготовка плану.
3. Відбір команди.
4. Забезпечення засобами зв'язку.
5. Тренування.
6. Ділові ігри.

В загальному вигляді структуру кризового плану дій можна представити таким чином:

- а) можливі сценарії розвитку
- б) можливі ризики та складні питання
- в) склад кризової команди, розподіл ролей та контакти
- г) процедура затвердження заяв
- д) план дій в разі кризи
- е) check list
- ж) проект заяви, питання та відповіді.

Існують певні стандарти управління кризовими ситуаціями, які отримали назву «Правила Тайленола» і полягають в такому:

- необхідно зробити все, щоб керівник компанії став доступний для преси;
- необхідно попросити вибачення, висловити жаль у зв'язку з тим, що сталося;
- необхідно терміново відкликати продукт.

Ігнорування «Правил Тайленола» може підірвати репутацію компанії і завдати великої шкоди в кризовій ситуації.