

Кризисы репутации:

профилактика,
управление,
«лечение»,
работа со слухами

Андрей Ротовский

- Организатор коммуникационных проектов и консультант
- Директор Киевской школы PR-технологий
- Президент Украинской лиги по связям с общественностью

Со мной можно

связаться:

- Тел.: 8 – 050 -351 -06 -04
- Е-мел:
aarotovski@gmail.com
- www.prschool.kiev.ua

Мы ответим на вопросы:



Что такое

**«кризис
репутации»**

и почему он возникает

Как осуществлять «прививку» от репутационного кризиса?



Как эффективно вести кризисную коммуникацию?



Как *нейтрализовать* нежелательные слухи

Как **«вылечить»** репутацию после кризиса?



Репутационный кризис -

кризис доверия целевых аудиторий , ведущий системному кризису



При каких условиях кризисные явления перерастают в ***КРИЗИС ДОВЕРИЯ?***



1. Когда ЦА делают вывод,
что нарушаются
нравственные «табу»
общества



2. Когда ЦА делают вывод, что организация нарушает этические табу рыночной ниши



3. Когда ЦА делает вывод о том,
что кризис проявляет

слабость

персоны или организации



Вывод:

1. Само кризисное событие
не ведет автоматически к
кризису доверия



2. К кризису доверия ведет
интерпретация ЦА причин
кризиса и поведения в
кризисе



При каких условиях кризис
будет

*репутационным
ресурсом?*



1.

Когда организация фокусирует внимание общественности на **профессионализме** команды, **сострадательности** в помощи жертвам кризиса.



2.

Когда кризис показывается как **проявление общих проблем для ЦА**

и организация провозглашает инициативу решения этих проблем



Какие действия организации в кризисе **убийственны** для имиджа организации?



1. Враньё

(передача заведомо лживой информации)



2. Противоречивость интерпретаций причин и последствий кризиса



3. Оборонительная

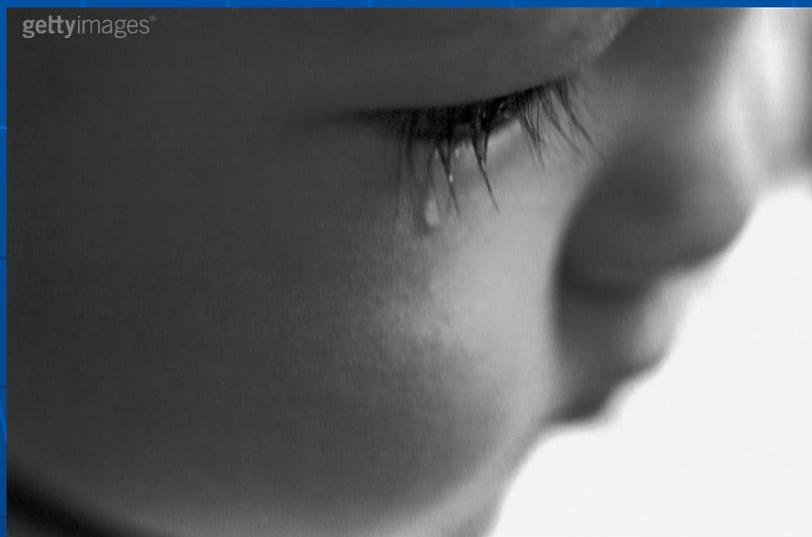
позиция, показывающая слабость



Как воспринимается аудиториями кризисного мессиджа информация о кризисном событии?



Если у ЦА уже сформирована
положительная репутация,
— «снисхождение»,
«поддержка одного из нас»

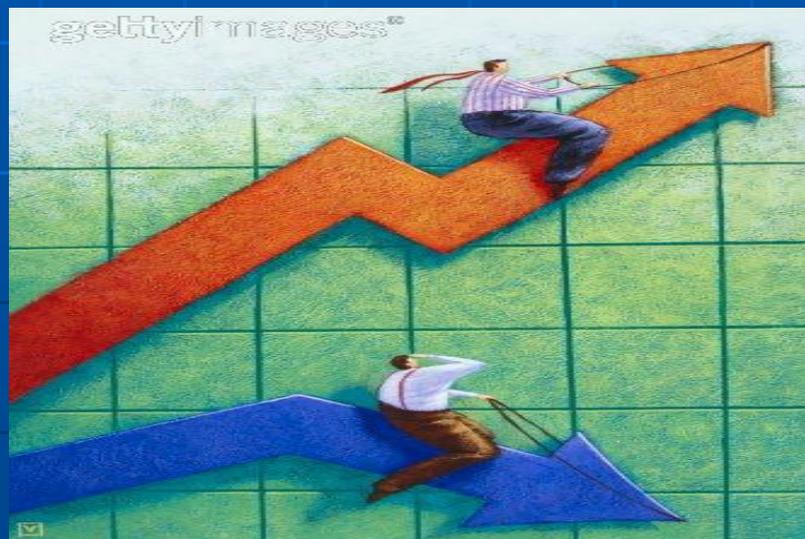


**Если у ЦА негативная
репутация – кризис
усиливает
негативную репутацию**



**независимо
от
интерпретаций
кризиса !!!**

Если четкой установки нет, то
равновелика возможность
осуждения или «поддержки в
беде» - в зависимости от
обстоятельств кризиса



Вывод:
Судьба репутации на 90%
зависит от
превентивной
репутационной работы

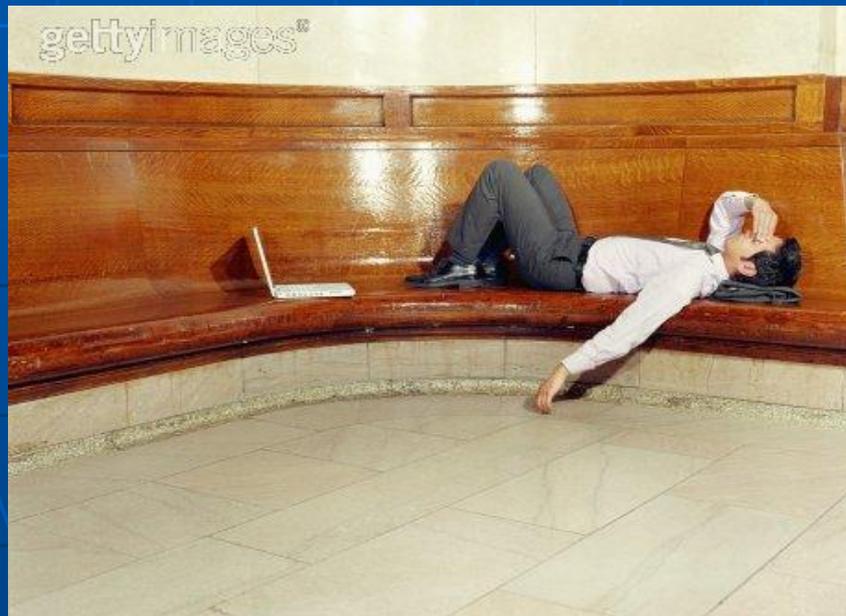


Типы кризисов по причинам и характеру протекания:



1. Кризис – «нарыв»

- Возникает вследствие перехода проблемных ситуаций в кризисную фазу



Почему возникают «нарывы»

- Если в управлении системой игнорируется накопление количественных изменений и их переход в новое качество

Как следствие:

Люди уходят, «хлопая дверью»,
«вынося сор из избы»,
продуцируются слухи, делаются
непродуманные шаги и т.д.

- Если игнорируются
«точки бифуркации»
в развитии систем

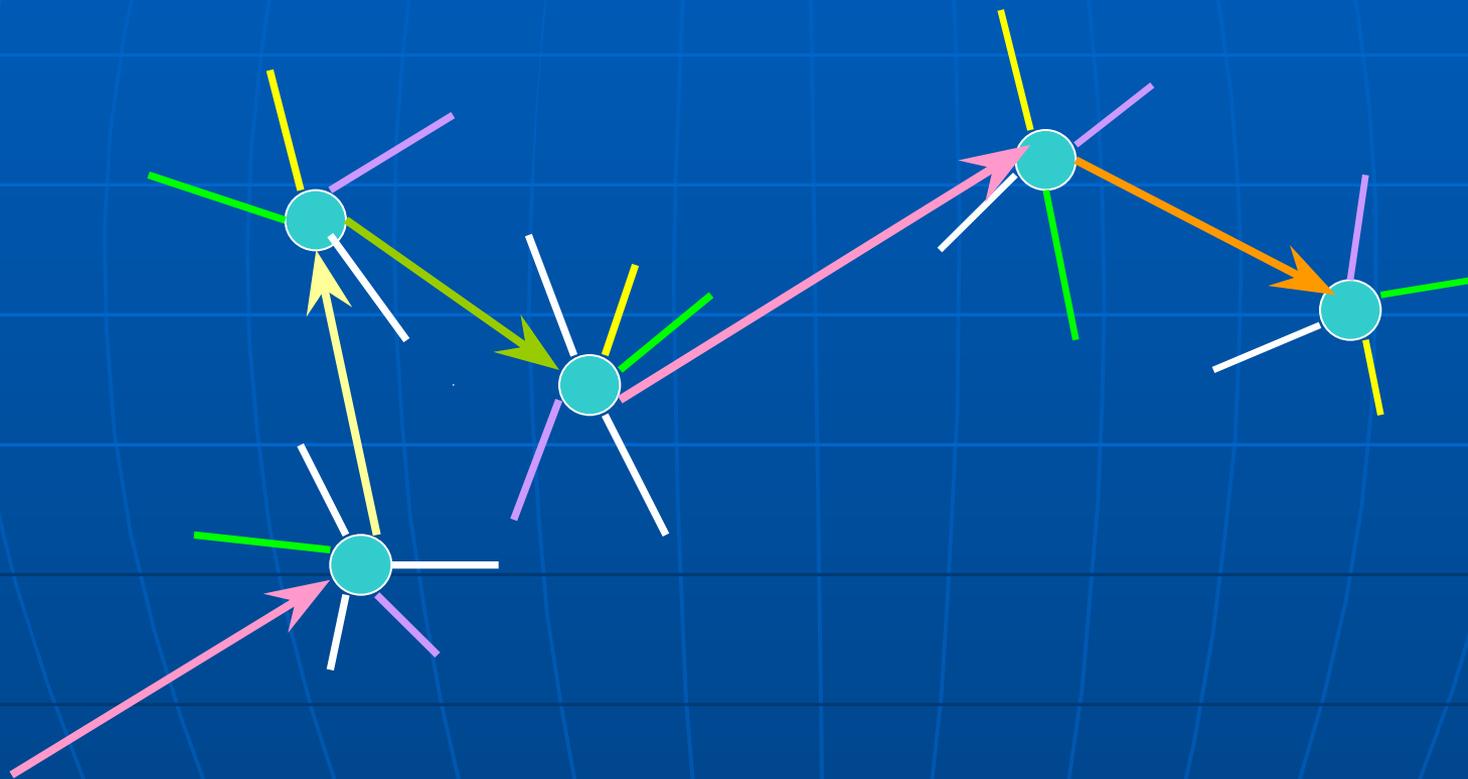
Точки бифуркации:

По окончании цикла развития система приходит в состояние неравновесия, когда самый малый информационный толчек приводит

к

«сходу информационной лавины» ...

Точки бифуркации систем



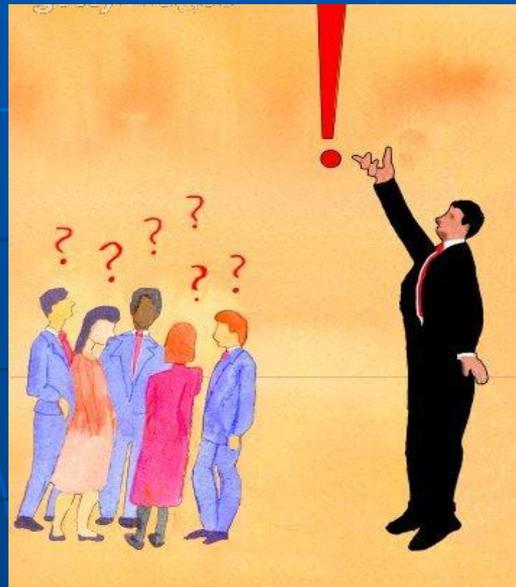
2. Кризис – «война»

- Возникает вследствие непрофессиональной реакции на информационные атаки конкурентов или на слухи

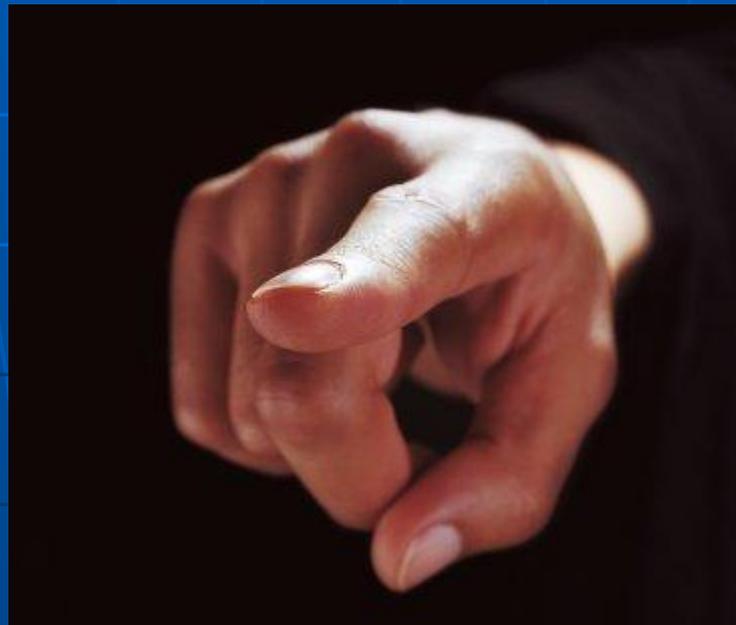


3. Кризис – «тромбофлебит»

Возникает вследствие непрофессионального коммуникативного менеджмента во внутреннем PR



Требования к «кризисной» коммуникации:



- Первым создавай интерпретацию, «название» кризиса



Варианты «нейма» кризиса:

- Еще одна авария на старом коммунальном водопроводе г.Хацапетовска
- Очередное ЧП в коммунальном хозяйстве мера Голопупенко
- Показательное для коммунальной системы страны ЧП на водопроводе г. Хацапетовска
- Последнее предупреждение для безответственного руководства страной на водопроводе г.Хацапетовска
- Мастер-класс профессионализма, показанной коммунальной службой при ликвидации ЧП на водопроводе г.Хацапетовска

- Говори правду в нужной интерпретации



■ Говори уверенно



■ Говори кратко



■ Говори один мессидж



- Сначала думай, а потом говори!!!



Алгоритм эффективного «кризисного» PR



1. Определите заранее,
чье
доверие
(каких целевых аудиторий)
нужно спасти
в кризисной ситуации
в первую очередь



3. Проведите глубокий и
честный

превентивный кризисный
коммуникативный аудит
(создайте «карту»
потенциальных
репутационных кризисов)

4. Установите доверительные партнерские отношения со СМИ и «стоппорами» информационных потоков



- **5. Организуйте систему «раннего обнаружения» информационных атак и потенциальных угроз в интернет-среде (сайты и блогосфера) через систему RRS**

6. Промоделируйте ожидаемые кризисы.



**8. Разработайте алгоритмы
кризисного
коммуникативного поведения
для *ТИПОВЫХ случаев***



9. Разработайте комплексный «кризисный» план



10. Заранее сформируйте «кризисный» штаб:

- Руководитель (не первое лицо)
- Заместитель
- Спикер



11. Проведите для команды тренинг *ресурсного* поведения в кризисе



12. Проведите кризисные профилактические **«прививки»** в потенциально опасных местах



Что делать, когда кризис постучался в дверь

1. Собрать штаб (можно по мобильной конференц-связи)



2. Оценить

- ИСТОЧНИК
- причину
- последствия кризиса



3. Разработать

название и
«кризисный» мессидж
общественности



4. Разработать **стратегию действия** в данном кризисе



5. Первым оповестить о кризисе в
нужной интерпретации
внутреннюю общественность



***Продуктивные
«кризисные»
коммуникативные стратегии***

Стратегия игнорирования

(«Собака лает, а караван идет ...»)

Когда можно реакцией на кризис навредить больше, чем объективные негативные последствия самого кризиса.

Когда кризис провоцируют ваши конкуренты в расчеты, что вы кинетесь в драку ...

Стратегия «перевода стрелок» на общую проблему

Когда все знают, что в кризисном состоянии находится отрасль, вся система хозяйствования или управления страной

Стратегия перевода стрелок на конкурентов

- **Когда конкурент нелюбим вашей целевой аудиторией**
- **Когда среди причин кризиса может быть хотя бы одна причина, связанная с конкурентами**

**Стратегия фокусации внимания на
вашем «нравственном и
профессиональном поведении» в
кризисе**

(Когда ваша вина очевидна ...)

Стратегия создания «параллельной реальности»

(Когда нельзя и молчать, и прямо комментировать)

Формирование опровергающего
потока информации без связи с
самым кризисным событием

Стратегия вовлечения в процесс лидеров мнений

Когда есть возможность **вовлечь на своей стороне** в процесс ликвидации последствий кризиса или поиска путей минимизации ущерба как заинтересованных участников самих журналистов, знаковых персон

Стратегия визуализации доказательств

**Когда сначала журналистам
дают визуальные свидетельства
своей правоты, а уже потом
декларируют кризисный
мессидж как вывод увиденного**

Стратегия «троянского коня»

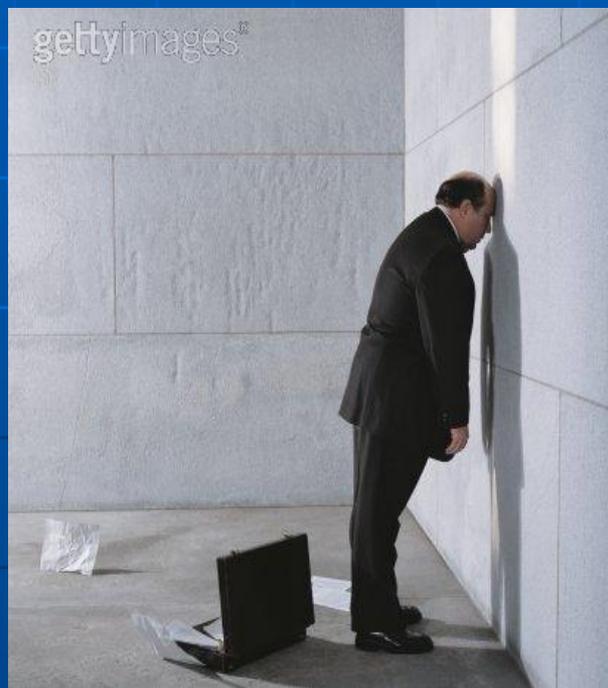
**Когда первым ваш кризисный
мессидж оглашает
нейтральная знаковая персона,
которая не замечена в связям с
вами ...**

Выводы:

1. Главное в управлении репутационными кризисами - профилактика



2. Тот, кто боится кризиса –
создает предпосылки кризиса
фактором своего **страха кризиса**



3. Кризис может быть ступенькой в репутационном росте



4. Кризис – показатель профессионализма системы



5. Не так страшен кризис, как его рисует воображение необученных участников кризиса



ПОЭТОМУ!

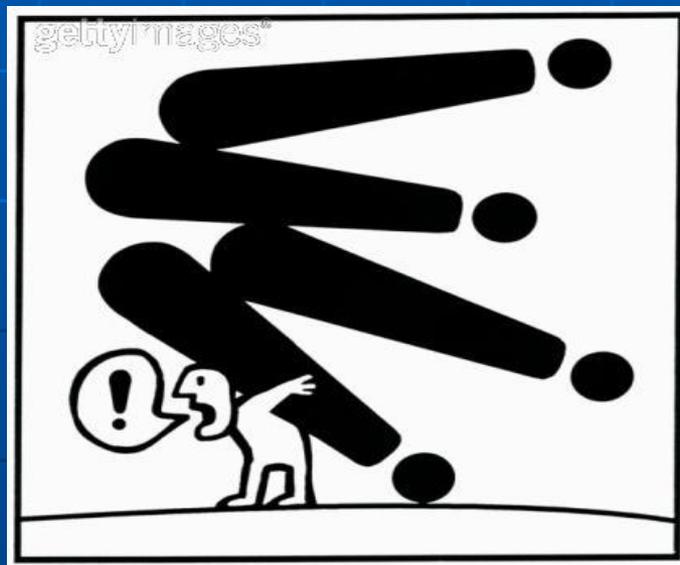
Тот, кто думает холодной
головой о возможных
кризисах, не имеет горячую
голову тогда, когда он
приходит.



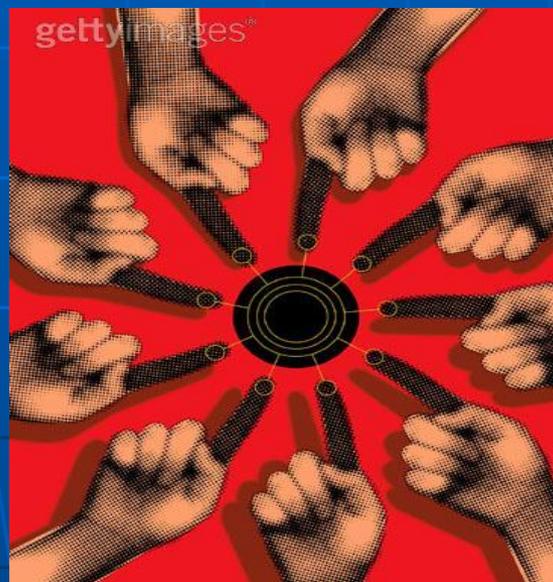
Можно ли “вылечить” последствия репутационного кризиса?



Сложно, почти невозможно, но
можно!



Технология «лечения» посткризисной репутации:



- Запрет на самооправдание – это усугубляет кризис доверия



- Сигнал о том, что организация «исправилась» должен идти от независимых лидеров мнений ЦА



- Применяется принцип:
«Лучше раз увидеть, чем сто
раз услышать»



- Сформируйте параллельный «объективный» поток информации, подтверждающий «выздоровление» организации



- Сфокусируйте внимание на ПОЗИТИВНЫХ результатах изменений после кризиса



Не надейтесь на быстрый эффект!



**А теперь поговорим
о слухах
как источниках
репутационных кризисов**

Помните у Высоцкого:

*«Словно мухи, тут и там
Ходят слухи по домам
А беззубые старухи
Их разносят по умам!»»*

Что такое «Слух»

Стихийно передаваемая
информация

без определенного источника

Причины появления слухов

- Дефицит информации по значимому для ЦА вопросу
- Страх ЦА по конкретному поводу
- Фобия и ненависть к конкретному объекту
- Информационная скука

Как запускаются слухи преднамеренно

- В Интернете
- В очередях
- В транспорте
- На тусовках

Почему люди передают слухи

- Слух о значимом объекте возвышает передающего
- Слух снимает напряжение от дефицита или противоречивости информации
- Передавая слух-пугало человек снимает напряжение от страха

Профилактика – основа работы против нежелательных слухов

- Проанализируйте потенциальные предметы для слухов
- Дайте публично превентивно свою трактовку предмету возможного слуха
- Создайте доступный канал обратной связи и информирования

Как реагировать на деструктивные слухи

- Выявить причину слуха
- Снять дефицит информации по предмету слуха без полемики со слухом
- Снять эмоциональное напряжение, тревожность у ЦА по предмету слуха
- Открыть линию доверия для населения и сообщить об этом в СМИ

**Прямое опровержение предмета
слуха от своего имени ,
как правило,**

усиливает

слух

Какие слухи о вас полезны

- Которые укрепляют ассоциации вашего бренда
- Которые подтверждают вашу значимость и влияние
- Которые несут в целом позитивную информацию о ваших продуктах, начинаниях, идеях

Подсказка:

Доведите слух до абсурда, сказав, ,
что мер завел не любовницу, а ...

выписал из Египта целый гарем на
муниципальные деньги ...

он у нас сильный

Подсказка:

- Обвините в распространении слуха злонамеренного противника в лице группы лиц, конкурентов, социального слоя

Подсказка:

- Проведите в СМИ устами специалиста популярный ликбез о природе слуха для населения

**И радуйтесь,
если о вас распускают слухи:
значит вы значимы!!!**

Спасибо!

***Желаю вам только
репутационно-
возвышающих
кризисов и слухов***

Андрей Ротовский