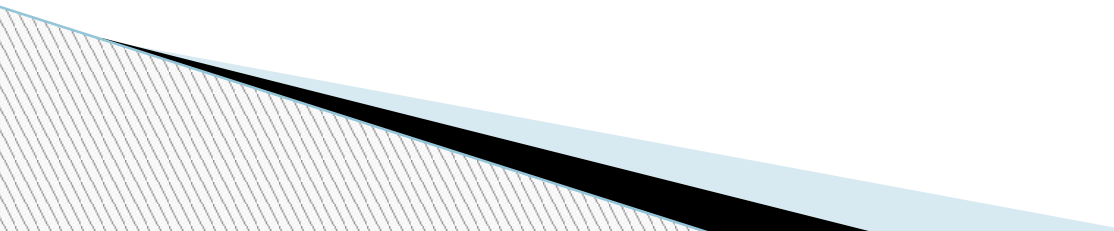


Лекция 3 Управление общественным мнением в ситуации кризиса

- 1. Понятие «кризис». Классификации кризисных ситуаций
 - 2. Подготовка к кризису.
 - 3. Антикризисный план.
 - 4. Отношения со СМИ в ситуации кризиса.
- 

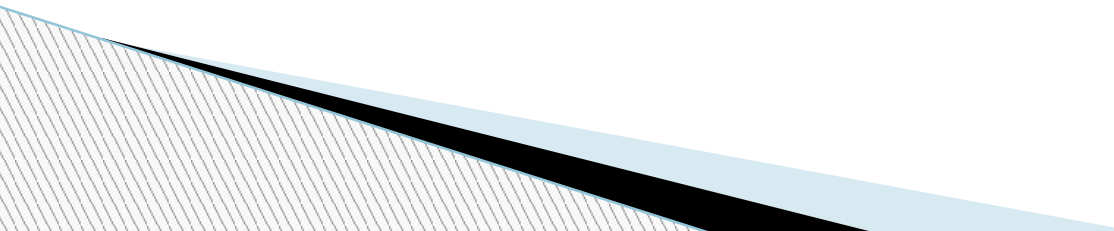
1. Понятие «кризис»

М. Реджестер: «Кризис – это событие, по вине которого компания попадает в центр не всегда доброжелательного внимания СМИ и других внешних целевых аудиторий, в том числе акционеров, профсоюзных организаций, движений в защиту окружающей среды, которые по той или иной причине вполне законно интересуются действиями организации».

Особенности кризисной ситуации:

- событие произошло, его уже не изменить;
- следует немедленно заняться “лечением” информационного представления события;
- освещение события в СМИ в сильной степени начинает развиваться в независимой от субъекта PR-плоскости.

Возможные причины кризисных ситуаций

- угроза банкротства;
 - остановка или угроза остановки производства;
 - забастовка, волнения;
 - серьезный несчастный случай, сопровождающийся ранениями или даже смертельным исходом;
 - утечка конфиденциальной информации;
 - потеря потребителя или сужение рынка;
 - угроза террористического акта;
 - изменение государственной политики, имеющее серьезные негативные последствия для организации;
 - серьезный дефект, требующий отзыва продукта с рынка;
 - противоправная или недобросовестная деятельность высшего руководства организации;
 - фальсификация продукта, компрометирующая организацию.
- 

Классификации кризисных ситуаций

С. Блэк:

Кризис - «известное неизвестное» – «реально опасные события для конкретной организации», можно предсказать, спрогнозировать.

Кризис - «неизвестное неизвестное» – «то, что практически невероятно, но тем не менее существует», нельзя предсказать.

«...наша работа, - пишет С.Блэк, - предсказуема и поддается планированию».

С.Катлип, А.Сентер и Г.Брум

Фактор времени:

- Неожиданные кризисы;
- Назревающие кризисы;
- Непрерывные кризисы.

3. Подготовка к кризису

Говард Чейс: "Управление проблемами - это способность понять, мобилизовать, координировать и подчинять все функции планирования стратегии и тактики, все мастерство публич рилейшнз достижению единственной цели - активному участию в разработке политики по отношению к общественности, от которой зависит судьба людей и института".

Процесс управления проблемами:

1. **Предвидение проблем** - за 1,5-3 года до возможного перерастания в кризис, обострение ситуации произойдет через какое-то время, поэтому возможно планирование.
2. **Селективная идентификация проблем.**
Организация в состоянии одновременно заниматься разрешением лишь нескольких проблем, поэтому в центре внимания - от 5 до 10 приоритетных проблем.
3. **Внимание к сильным и слабым сторонам.**
Управление ОМ в кризисной ситуации – это работа над усилением сильных сторон и укреплением или замещением слабых.
4. **Разработка антикризисного плана.**

4. Антикризисный план

-
- 1. Выявление проблем, которые могут стать кризисом.
- 2. Определение реакции на основе создания кризисного плана и команды управления кризисом.
- 3. Идентификация ключевых аудиторий и подготовка коммуникаций, нацеленных на эти аудитории во время критических первых дней кризиса. Реакция в первые часы кризиса особенно важна.
- 4. Определение точки управления кризисом. Это может быть центральный или региональный офис, что обусловлено концентрацией основных ресурсов ПР на том или другом уровне.
- 5. Определение дублеров для ключевого штата.
- 6. Подготовка процедур на случай чрезвычайных ситуаций методом моделирования.
- 7. Подготовка всех лиц, потенциально интересных прессе, к работе с ней.
- 8. Создание системы легкой достижимости высших менеджеров для головного офиса.
- 9. Предоставление инструкций по управлению кризисом для всех, потенциально вовлеченных в него.
- 10. Подготовка поддержки пресс-офиса, служб отношений с потребителями, управления человеческими ресурсами, а также консультантов.

Ф.Сейтель

Характеристики кризисной ситуации

Внезапность. От кого узнают о разразившемся кризисе СО-специалисты организации: из СМИ или от сотрудников?

Недостаточность информации: события разворачиваются одновременно, расползаются слухи. Трудно оценить обстановку сразу.

Эскалация событий. Кризис разрастается. Все хотят знать, что происходит на самом деле. Сделает ли организация официальное заявление?

Потеря контроля. Неверная информация поступает в каналы новостей, попадая на газетные полосы и заполняя эфир. Расползаются слухи.

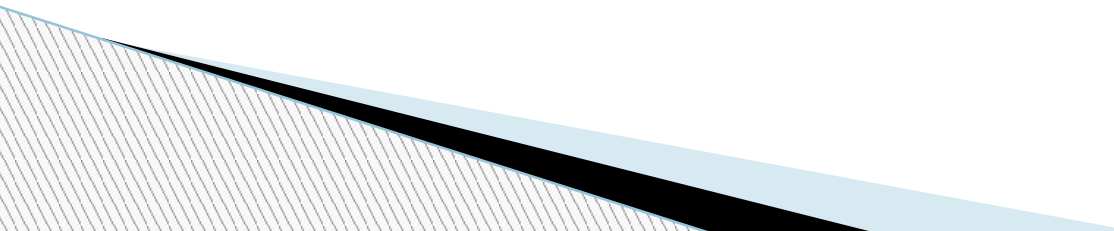
Нарастание вмешательства внешних сил. Средства массовой информации, общественные организации, население в целом питаются слухами.

"Заинтересованные" политические деятели, комментаторы всех рангов высказывают свою точку зрения относительно событий.

Ментальность загнанного в угол. Организация чувствует себя как в осаде. Юристы подсказывают: "Все, что мы говорим, может быть использовано против нас". Лучшее, что можно сделать, это молчать. Однако есть ли смысл в таком поведении?

Паника. Сотрудники не могут адекватно реагировать на обстановку, нормальный ритм работы прекращается именно тогда, когда он наиболее необходим. При таких обстоятельствах очень важно убедить руководство прибегнуть к решительным действиям и сообщить, что происходит.

Типичные ошибки поведения служб СО в кризисной ситуации

1. Колебания, создающие впечатление о нерешительности, равнодушии, некомпетентности.
 2. Затуманивание, говорящее о неискренности и бесчувственности.
 3. Месть, увеличивающая напряжение и нагнетающая эмоции.
 4. Ложь или уклонение, порождающие еще большие проблемы.
 5. Разглагольствования, порождающие раздражение.
 6. Конфронтация, дающая повод другим раздувать проблему и нагнетать панику.
 7. Судебное оспаривание, которое неизбежно делает кризис еще более очевидным.
- 

Кейс 1: Авиакатастрофа над Юберлингеном

2 июля 2002 года в небе над Германией столкнулись Ту-154М компании «Башкирские авиалинии» и транспортный самолет «Боинг-757» американской почтовой авиакомпании «DHL». Погиб 71 человек, в том числе 52 ребенка.

1 **Пресс-конференция** - власти **Германии** возложили вину за столкновение на пилота российского авиалайнера. В **10.09**, министр транспорта земли **Баден-Вюртемберг Ульрих Мюллер** сделал заявление: «Катастрофа произошла в результате недопонимания пилотов. Русский летчик допустил грубейшую ошибку».

Российская сторона: «В момент столкновения **Ту-154** и «**Боинга-757**» их вели авиадиспетчеры. Для определения причин трагедии необходимо расшифровать все записывающие системы как наземных служб, так и данные бортовых самописцев столкнувшихся лайнеров», - первый заместитель министра транспорта **РФ**, руководитель Государственной службы гражданской авиации **Александр Нерадько**.

2 **Пресс-конференция** – **2 июля вечером** в цюрихском аэропорту «**Клотен**» **Тони Мааг** : «русскому пилоту не хватило пространства для маневра», но объяснил это «ограниченностью воздушных коридоров над Швейцарией и грубой манерой пилотирования машин типа «Туполева».

- Пресс-атташе службы «Скайгайд» Патрик Шерр : «Я вынужден признать, что за несколько часов до столкновения в диспетчерском центре цюрихского аэродрома «Клотен» была отключена для профилактических работ система автоматического предупреждения диспетчеров об опасном сближении самолетов.
- Благодаря сохранившимся «черным ящикам» специалистам удалось восстановить записи переговоров двух экипажей и диспетчера швейцарской фирмы «Скайгайд». Летчики «Башкирских авиалиний» до последнего момента сомневались в правильности команд диспетчера, но, строго следуя инструкции, продолжали выполнять их. А за 1,8 секунды до столкновения пилот **Ту-154** увидел стремительно приближающийся «**Боинг**», но сделать что-либо уже было невозможно.
- Авиадиспетчер, управлявший столкнувшимися самолётами, был убит на пороге своего дома 24 февраля 2004 года.
- **В Германии установлен памятник в виде разорванной жемчужной нити с рассыпавшимися бусами по числу погибших детей**



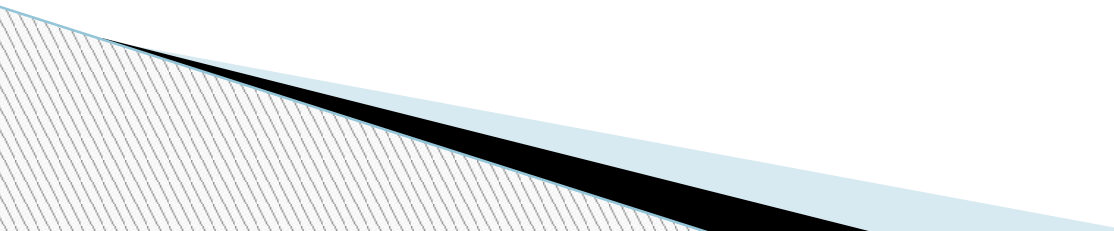
Кейс 2: Катастрофа нефтяного танкера компании “Еххон” у берегов Аляски

- Не поехали на место катастрофы;
- Пресс-центр создан на месте катастрофы в маленьком городке с ограниченными возможностями для коммуникации (четырёхчасовая временная разница с Нью-Йорком).
- Первое лицо компании дало свою оценку случившемуся лишь спустя неделю после катастрофы
- Компания послала чек общественному радио Аляски на 30 тысяч долларов за освещение событий, от которого те решительно отказались.

Стратегия сдерживания и опережения

- В первую очередь необходимо предусмотреть сценарии вероятного развития кризисных событий.
- Занять четкую, недвусмысленную позицию – выработать **версию**, придерживаться ее и отстаивать.
- Привлечь к активным действиям высшее руководство. Руководство обязано наглядно доказывать другим свое участие в преодолении кризиса.
- Активизировать поддержку со стороны "третьей партии» - известных аналитиков, ведущих каналов информации, авторитетных независимых ученых или специалистов, а также юридических органов.
- Организовать присутствие на месте событий.
- Централизовать коммуникации.
- Обеспечить непрерывное оповещение СМИ о ходе кризиса – «скажи все и скажи первым!»
- Не игнорировать своих служащих.
- Смотреть на кризис широко. избегать излишнего нагнетания отдельных ситуаций.
- Заранее думать о позиционировании организации после преодоления кризиса. Нужно концентрировать внимание на сообщениях о тех шагах, которые предпримет организация для преодоления кризиса.
- Осуществлять постоянный мониторинг и оценку протекания кризиса.

5. Отношения со СМИ

- Выработка версии - дать проблеме имя: “Вы дали ей имя, и теперь она в вашей власти”.
 - Назначить человека, от лица которого будет говорить организация – одна версия!
 - Разработать список «горячих» вопросов и согласовать со специалистами компании ответы на них.
 - Прямой доступ журналистов – от мобильного телефона пресс-секретаря и специалистов до создания пресс-центра.
- 

Усиление позиции организации

Источник информации для СМИ:

- Свидетель;
- Эксперт;
- Участник;
- Руководитель (в исключительных случаях).

Сообщение – цифры, факты, визуализация, рисующие детали, интервью, репортаж, пресс-тур

Канал – аудиовизуальные СМИ (кабельное? Интернет-ТВ?)

Получатель - ЦА