# Управление в условиях кризиса

Любая компания, вне зависимости от размера, должна быть полностью готова к кризису. Специалисты по связям с общественностью должны быть в курсе всех возможных опасностей и рисков, с которыми компания может столкнуться. Возникновение кризиса нельзя связывать с одной определенной причиной, ими может стать множество факторов, связанных с деятельностью компании и/или внешними обстоятельствами.

Антикризисное управление - неотъемлемый компонент в сфере связей с общественностью, который на практике нужно использовать настолько тщательно и всесторонне, насколько это возможно. Результаты грамотного антикризисного управления и работы по связям с общественностью могут в буквальном смысле спасти жизни, финансы и компанию от разорения. Любая компания, не подготовленная к кризису, будет постоянно на грани риска.

Подготовка необходима при любой кризисной ситуации, поэтому Антикризисный план должен стать частью управления коммуникациями компании и быть использован как четкое и логичное руководство по минимализации возможных потерь, которые может понести компания.

Антикризисный план необходим, чтобы определить, с какой критической ситуацией компания может столкнуться и вероятность этого. Другими словами, нужно составить **'список кризисов'**, которые могут случиться, и оценить их вероятность по шкале:

0-невозможен

1-маловероятен

2-почти возможен

3-возможен

4-вероятен: возможно, конкуренты уже с этим сталкивались

5-высокая вероятность: тревожные признаки уже очевидны

**Шкала ущерба, который может нанести кризис, может выглядеть так:**

1) Нет ущерба - нет серьезных последствий

2) Малый ущерб - можно справиться без особых трудностей

3) Небольшой ущерб - незначительная вероятность, что может быть вовлечена пресса

4) Существенный ущерб - не является основной проблемой

5) Большой ущерб - может стать широко обсуждаемым вопросом в прессе

6) Разрушительный эффект - первые страницы газет; может разорить компанию.

Так, определяя возможный риск и ущерб, который может быть причинен компании, и, обеспечивая готовность и заблаговременное планирование, компания может снизить потери или фактически остановить разрушительные процессы.

Антикризисный план должен быть тщательно разработан и организован систематически, пункт за пунктом, а также он должен детально говорить обо всех (акционеры, общественность, СМИ) и обо всем (предварительная информация, ключевые положения, центр контроля, оборудование, поставки и т.д.).

Он должен детально описывать, что необходимо будет предпринять в каждом возможном случае и давать ссылки на все важные контакты. Все это должно быть продумано и выполнено до наступления кризиса, а действия всего персонала должны быть отрепетированы.

**С точки зрения связей с общественностью можно выделить несколько стадий кризиса:**

**Обнаружение.** До того, как ситуация становится критической, есть небольшое количество времени на действия. Хорошая основа, созданная заранее с помощью антикризисного плана, может помочь определить возможные события до того, как они произойдут, и что-нибудь предпринять. Стадия обнаружения является решающей для устранения всех возможных критических ситуаций.

**Приготовление.** Если проблема вышла за рамки предыдущей стадии и продолжает расти, важно начать действовать в соответствии с антикризисным планом. План управления СМИ должен быть разработан параллельно с общим антикризисным планом. Он должен содержать список всех важнейших контактов в СМИ и определять, кто из персонала будет общаться с прессой. Первая реакция общественности на кризис это шок, который быстро превращается в гнев и недовольство, если компания не предпринимает заметных шагов по урегулированию ситуации, поэтому крайне важна быстрая реакция компании.

**Восстановление.** Специалисты по связям с общественностью должны постоянно информировать СМИ, общественность и акционеров о своих действиях по урегулированию кризиса. Информация должна постоянно обновляться. Могут быть использованы различные PR- средства, к примеру, связь со СМИ, информационная рассылка, сайты и т.д., чтобы информация распространялась по различным каналам.

**Оценка.** Когда ситуация урегулирована, необходимо оценить нанесенный ущерб. Общественное мнение важно для определения репутации компании, этот показатель можно оценить такими PR- средствами, как фокус-группа, анкетирование, исследования и т.д.

В условиях кризиса необходимо сдерживать ситуацию, чтобы удержать бурное воображение общественности и журналистов от всевозможных догадок и предположений. Для этого нужно тщательно следовать плану управления СМИ, чтобы установить, что надо сообщить прессе для точного и полного освещения ситуации. Следует, как можно раньше собрать информацию, которая понадобится СМИ. К этому относится то, как развивались события до этого, статистические данные и представители компании.

Если пресса хочет поговорить с представителями компании, нужно убедиться, что эти люди полностью владеют ситуацией и могут дать исчерпывающие ответы на все возможные вопросы.

Если компания отказывается от общения с прессой, в новостях будет сообщаться информация, которой они уже располагают и которая может иметь крайне негативный эффект, созданная из односторонних комментариев, выдумок и полуправды. Возможные варианты ответов на различные вопросы должны нести СМИ такую информацию:

Мы сообщим вам всю информацию, которой владеем к настоящему моменту.

У нас пока нет полной информации, но вот все, что мы можем сообщить.

Мы этого не знаем, но выясним и сообщим.

Представителю компании не рекомендуется отвечать что-нибудь типа 'без комментариев' или 'мы не можем вам этого сказать'. Если какую-то информацию действительно нельзя обнародовать, следует сказать 'мы не можем этого сказать, потому что'.

Основная задача коммуникации в условиях кризиса это показать общественности, что ваша компания делает все возможное для урегулирования ситуации и всех связанных с ней проблем. Главное, чтобы ваши сообщения для прессы несли в себе эту информацию, наряду с другими вопросами, к примеру, окружающая среда, собственность и финансы.

Конечно, в зависимости от ситуации, могут быть затронуты совершенно разные стороны бизнеса. Задача специалистов по связям с общественностью - убедиться, что главные проблемы уже решаются.

Также важно отметить, что остальные акционеры должны быть в курсе всего, что происходит в компании. У каждой компании есть разные акционеры, поэтому часть антикризисного плана должна быть посвящена им.

Кроме того, специалисты по связям с общественностью могут оценить, насколько эффективен был антикризисный план. Они могут выяснить, какие действия принесли положительный результат, что нужно подкорректировать и добавить.

В новостях мы часто слышим о 'PR-промахах' и 'PR-кошмарах'. На самом деле, в девяти случаев из десяти, если с самого начала действия специалистов по связям с общественностью были правильными, промахов и кошмаров можно было избежать.

Некоторые считают PR дисциплиной, второстепенной по отношению к рекламе и маркетингу. Эти люди не замечают, что правильный PR, постоянная связь и бизнес-этика может действительно увеличить цены на акции, улучшить репутацию и взаимопонимание между компанией и общественностью.

**Источники:**

1. http://www.prblogger.com/