

18+

Сергей Бунтовский

Антикризисный пиар

Сергей Бунтовский

Антикризисный пиар

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=63988692

ISBN 9785005324351

Аннотация

Небольшое учебное пособие для тех, кто хочет понять, что такое пиар вообще и антикризисный пиар в частности. В книге даны и разобраны примеры манипуляций и использования черного пиара в российской практике. Книга содержит нецензурную брань.

Содержание

С. Ю. Бунтовский	5
АНТИКРИЗИСНЫЙ ПИАР	5
Оглавление	6
1.2 Действия во время кризиса и посткризисные	34
Конец ознакомительного фрагмента.	51

Антикризисный пиар

Сергей Бунтовский

© Сергей Бунтовский, 2021

ISBN 978-5-0053-2435-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

С. Ю. Бунтовский

АНТИКРИЗИСНЫЙ ПИАР

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Содержание, категории, понятия и принципы антикризисного управления общественными отношениями	11
Глава 2. Взаимодействие со средствами массовой коммуникации в кризисной ситуации.....	39
Глава 3. Методы черного и серого пиара в антикризисном управлении общественными отношениями	71
Глава 4. Роль антикризисного управления общественными отношениями в формировании и поддержании имиджа	100
Заключение.....	125
Список литературы.....	126

ВВЕДЕНИЕ

Современное общество представляет собой сложную систему, состоящую из многочисленных взаимодействующих социальных общностей, имеющих разнонаправленные каналы коммуникации и обмена информацией. В таких условиях успешность функционирования организаций во многом определяется не только их реальными действиями, но и тем образом, который они смогли создать в информационном пространстве.

Позитивный имидж, грамотно выстроенная система ком-

муникаций с внешней и внутренней общественностью, своевременное реагирование на запросы общества и способность найти подход к различным социальным группам стали неотъемлемой чертой успешных организаций. При этом в современных условиях важность этой нематериальной составляющей деятельности постоянно возрастает, и сегодня не только коммерческие фирмы, но и органы публичной власти вынуждены вести активную работу по управлению общественными отношениями.

Это вызвано тем, что устойчивость и легитимность любой власти в XXI в. определяется силой и широтой распространения технологий социального контроля, т. е. технологий общественных связей и такого их важнейшего элемента, как «управление общественными отношениями», управляющего формированием общественного мнения и оказанием влияния на человека.

В постиндустриальном информационном обществе происходит ускоренный рост высоких технологий и увеличение числа коммуникационных каналов. Возрастает спрос на пиар-технологии в бизнесе, политике и социальной сфере. Связи с общественностью распространяются вширь и вглубь, становятся полноправным, необходимым, конкурентоспособным направлением деятельности во всех сферах экономики, политики и управления.

Сам термин «управление общественными отношениями» является калькой с английского выражения Public Relations

и в современной российской литературе используется наравне с термином «паблик рилейшнз» и аббревиатурой пиар. Поэтому в данном учебном пособии эти термины используются как равнозначные.

Как и любая область знаний, пиар прошел несколько этапов в своем развитии, пока в XX в. не превратился в полноценную научную дисциплину, основателем которой считается американский журналист Айви Ли, в начале прошлого века выпустивший «Декларацию о принципах пиара».

Обобщая опыт пиар-деятельности за прошедшее время, американский экономист Р. Смит выделил четыре этапа в истории пиара:

1. Эра манипулирования (XIX в.), во время которой целью пиар-мероприятий была пропаганда, а коммуникации носили односторонний характер.

2. Эра информирования (начало XX в.). Целью работы пиарщиков этого времени стало распространение правдивой (или кажущейся таковой) информации о своих клиентах и их деятельности. Коммуникации по-прежнему носили односторонний характер

3. Эра убеждения, начавшаяся в середине XX в., привнесла в работу специалистов по связям с общественностью серьезные изменения. Теперь целью их усилий было влияние на общественное мнение и поведение, а коммуникации приобрели двусторонний характер.

4. Эра взаимовлияния (конец XX в. – настоящее время).

Целью пиара стало достижение взаимопонимания, а также предупреждение и разрешение конфликтов.

Различные исследователи дают целый ряд определений пиара, раскрывающих те или иные аспекты этой деятельности и взаимно дополняющих друг друга. Ниже приведем несколько наиболее распространенных:

Пиар – это технологии создания и внедрения образа объекта (идеи, товара, услуги, персоналии, организации и т. д.) в ценностный ряд социальной группы с целью закрепления этого образа как идеального и необходимого в жизни.

Пиар – это управление совокупностью коммуникативных процессов компании в отношениях с общественностью с целью достижения взаимопонимания и доверия

Пиар – это продолжительные, планируемые усилия, которые направлены на создание и поддержку взаимопонимания и доброжелательных отношений между организацией и общественностью.

Пиар – это деятельность по обеспечению руководства организации информацией об общественном мнении, оказанию ему помощи в выработке направлений деятельности, мер соблюдения общественных интересов; поддержанию руководства в состоянии готовности к различным переменам путем заблаговременного предвидения тенденций, преодоления отчуждения в состоянии цейтнотовых ситуаций.

Цель пиара – добиться от людей конкретных поступков и конкретного отношения к тем или иным явлениям окру-

жающего их мира.

Ключевыми задачами управления общественными отношениями являются:

1. Изменение существующего в обществе отношения к какому-либо виду деятельности или конкретной компании, персоне, идее и т. п.

2. Влияние на решения и поступки конкретных групп людей либо конкретного человека.

3. Придание той или иной деятельности (либо конкретной компании, личности и т. п.) дополнительной значимости и ценности за счет трансляции ее ключевых идей и ценностей тем или иным группам людей.

4. Достижение высокой общественной репутации фирмы (или иной организации либо частного лица, нуждающегося в PR-услугах).

Выделяют такие основные функции пиара:

- аналитико-прогностическую;
- организационно-технологическую;
- информационно-коммуникативную;
- консультативно-методическую.

На практике управление общественными отношениями представляют из себя многофункциональную систему по организации и налаживанию отношений организации с внешней и внутренней общественностью. При этом работа ведется на двух уровнях.

К первому относятся теоретическая и аналитическая ра-

бота по изучению общественных запросов, общественного мнения, информационных потоков в обществе и т. д. Результатом работы специалистов становятся аналитические материалы, позволяющие руководству организации в принятии управленческих решений.

Ко второму уровню относится практическая деятельность по воздействию на массовое сознание и поведение как отдельных людей, так и целых социальных групп. Это достигается посредством использования обширного инструментария, призванного оказать воздействие на общественное мнение.

Общественное мнение имеет ценностно-регулятивный, практически-действенный характер, находящий прямое отражение в поведении и деятельности общества и его отдельных членов. Оно выполняет целый ряд жизненно важных функций: информирование и консультирование своих членов по определенному вопросу (проблеме), контроль за их действиями и поведением, определение позиции и допустимых (приемлемых, желательных) способов решения проблемы, форм участия в определенном роде деятельности.

Поэтому управление общественным мнением, достигаемое с помощью донесения до потребителей специально подготовленной информации (информационного воздействия), является ключевым звеном в управлении общественными отношениями. Результатом воздействия пиар-специалистов должно быть изменение отношений и поведения людей

в нужном направлении. Поэтому трансформацию сознания людей и их практической деятельности принято считать показателями эффективности пиара. На практике в экономической сфере это выражается в увеличении продаж или стоимости компании, а в политической сфере – в повышении лояльности населения и росту легитимности органов публичной власти.

Следует отметить, что в организационной иерархии организации специалист по связям с общественностью (руководитель соответствующего структурного подразделения) находится на позициях топ-менеджмента, так как для эффективной работы ему необходимо обладать полнотой всей информации о происходящих в организации процессах, иметь возможность оперативно принимать решения и действовать от имени организации.

В современных условиях управление общественными отношениями организации должно вестись на постоянной основе, опираясь на долгосрочную стратегию развития. Однако особое значение работа с общественными отношениями приобретает во время кризисов. Причем как кризисов, непосредственно связанных с деятельностью организации (банкротство, слияние, массовые увольнения, реорганизация и так далее), так и с глобальными вызовами (мировой экономический кризис, политический кризис в стране и т. д.).

Кризис – это изменение состояния системы, при кото-

ром существующие средства достижения целей перестают приносить результат или перестают быть адекватными, устоявшиеся социальные и деловые связи рвутся, начинаются неконтролируемые изменения во внешней среде, а будущее становится слабо прогнозируемым. Во время кризиса обостряются скрытые конфликты и противоречия, проявляются латентные проблемы, возрастают риски и резко усложняется управленческий процесс.

В условиях кризиса успешная деятельность организации еще больше зависит от того, какие у нее сложились отношения с общественностью, готовы ли ее поддержать партнеры и контрагенты, сохраняют ли лояльность персонал и потребители ее услуг.

Так как действия специалистов по связям с общественностью в условиях кризиса отличаются от их работы в ординарных условиях, в рамках теории пиара возникло специализированное направление: антикризисное управление общественными отношениями. Оно представляет из себя комплекс мер по прогнозированию, выявлению и предотвращению кризиса, по организации коммуникаций для управления общественным мнением в условиях кризиса, а также управление выходом из кризисной ситуации и нивелированием его последствий.

Объектом антикризисного пиара является репутация и имидж, а предметом – различные общественные коммуникации, среди которых следует, прежде всего, отметить на-

лаживание работы со СМИ, информационная деятельность в сети интернет, проведение экстренных пресс-конференций, публичные выступления специалистов и руководителей и тому подобные действия, происходящие после того как негативное (потенциально негативное) событие получает огласку.

К антикризисному пиару также принадлежат методики оперативного изменения имиджа организации, адаптации к изменившимся условиям, и противодействие информационным атакам со стороны, в том числе с использованием «черного пиара».

В любой крупной организации есть формальные и неформальные группы сотрудников, имеющие собственные экономические или иные интересы. В условиях кризиса столкновение интересов проходит более остро и способно привести к развитию полномасштабного конфликта между сотрудниками, что только усугубит негативные последствия изменившейся ситуации для организации. Избежать такого развития событий помогают сотрудники, ответственные за внутрикорпоративное управление общественными отношениями, которые своим вмешательством сглаживают противоречия и сплочивают коллектив, давая ему общую цель деятельности.

Еще одним направлением антикризисного управления общественными отношениями является работа по ликвидации репутационного кризиса, который проявляется как ухудше-

ние репутации организации, что влечет за собой падение доверия к ней со стороны социума, а затем и прямые финансовые потери. Как правило, репутационный кризис возникает по причине совершения менеджментом организации стратегических ошибок в управлении, появления проблем с соблюдением законодательства, снижением качества предоставляемых услуг или производимых товаров, появления информации о деятельности несовместимой с общественной моралью. Зачастую репутационный кризис провоцируется и усугубляется целенаправленными действиями извне. Например, в бизнесе удар по репутации является одним из инструментов для вытеснения предприятия-конкурента с рынка и переманивания клиентов. В политике удары по репутации политических оппонентов давно стали неотъемлемой частью борьбы за власть. Причем зачастую информационные удары по репутации политиков и бизнесменов наносятся с использованием подставных лиц, играющих роль независимых экспертов, журналистов и общественных активистов. Под видом журналистских расследований или блоггинга они от своего имени озвучивают информацию, призванную вызвать в обществе негативную реакцию, направленную на конкретных лиц или целые организации. При этом обнародованная информация может быть как правдивой, так и фальсифицированной и заведомо ложной. Соответственно, специалистам по управлению общественными отношениями необходимо вести перманентный мониторинг информационного

пространства и своевременно реагировать на первые признаки информационной атаки.

Интересно отметить, что ряд авторов к частному случаю антикризисного управления общественными отношениями относит и судебный пиар, то есть информационное сопровождение различных юридических процессов, в которых участвует организация или конкретный человек. В этом случае судебный процесс рассматривается как кризис, а пиар-деятельность строится с учетом необходимости сохранения деловой репутации данного лица после вынесения судебного вердикта, для того чтобы он мог успешно продолжать свою деятельность. Задача этого направления антикризисного управления общественными отношениями заключается в том, чтобы имидж защищаемого объекта не пострадал от участия в судебном процессе.

Стоит указать, что роль специалистов по антикризисному пиару не сводится только к реагированию на возникающие угрозы и ликвидации негативных последствий, вызванных кризисом. Данные работники должны активно привлекаться к прогнозной деятельности и вести превентивную работу.

Подготовку к преодолению кризиса нужно начинать еще до того как он разразится. Специалисты должны выявлять и анализировать наиболее уязвимые позиции своей организации, а также изучать потенциальные угрозы, исходящие из внешней и внутренней среды. Результатом этой работы

должна стать оценка следующих характеристик:

- вероятность наступления кризиса;
- тип кризиса;
- предполагаемое время наступления кризиса;
- характер и размер негативных последствий;
- вероятная реакция на кризис со стороны различных групп общественности.

На основе этого анализа составляется ранжированный по вероятности возникновения и тяжести возможных последствий список угроз, после чего следует разработка вероятностных сценариев действий при том или ином развитии событий. Специалисты по антикризисному пиару заранее определяют какие действия нужно сделать при наступлении того или иного случая, с какими сообщениями выступить для общественности, какие средства массовой информации привлечь, какие использовать средства коммуникации. Также определяются финансовые, материальные и кадровые ресурсы, которые будет необходимо задействовать после наступления ожидаемой ситуации.

Такая, проведенная загодя, подготовка позволяет в условиях кризиса избежать хаоса и в максимально сжатые сроки купировать негативные последствия для репутации организации посредством выстраивания эффективного информационного взаимодействия с различными группами общественности, органами власти и коммерческими структурами.

Противоположные же действия, такие как замалчивание проблем, отказ от взаимодействия с прессой, распространение неполной или недостоверной информации о ситуации способны нанести организации существенный, а иногда и непоправимый ущерб, подорвать доверие со стороны общественности и партнеров, погубить репутацию.

Именно поэтому антикризисное управление общественными отношениями является одной из необходимых функций для современных организаций любой сферы деятельности.

ГЛАВА 1. СОДЕРЖАНИЕ, КАТЕГОРИИ, ПОНЯТИЯ И ПРИНЦИПЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВЕННЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ.

1.1 Антикризисное управление общественными отношениями в современных условиях

Любой кризис можно рассматривать с различных точек зрения, исходя из профессиональной принадлежности специалиста, призванного бороться с его негативными последствиями. Для сотрудников по управлению общественными отношениями кризис представляет собой событие, из-за которого организация может стать объектом недоброжелатель-

ного внимания со стороны средств массовой информации, органов власти и общественности. При этом любое информационное событие, так или иначе связанное с организацией, потенциально может привести к возникновению кризисной ситуации. Например, это может быть критическое высказывание в адрес организации со стороны экспертов или клиентов, обнародование отчета о результатах ее деятельности или информация о предстоящей реорганизации. Если эта информация или ее часть будет растиражирована в СМИ или социальных сетях, то в обществе возможно падение доверия к организации, что для коммерческой структуры обернется потерей инвесторов и клиентов, а для политической – падением легитимности.

Е. А. Файншмидт в книге «Антикризисный пиар» дает схожее определение. По его мнению, кризис – это неожиданный случай или ряд событий, выходящих из-под контроля, прерывающих нормальное функционирование организации и вызывающее настойчивое и нежелательное общественное внимание, которое вредит или угрожает нанести вред репутации организации¹.

Как свидетельствует практика, журналисты и блоггеры охотно эксплуатируют в своих материалах темы, связанные с теми или иными трудностями различных организаций,

¹ Файншмидт Е. А. Антикризисный PR [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Е. А. Файншмидт, Т. В. Юрьева, Б. В. Кузнецов – М.: Евразийский открытый институт, 2010. – 118 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/10609.html>.

ошибками и чрезвычайными происшествиями, поскольку подобная информация из-за своего драматизма востребована потребителями и обеспечивает высокий рейтинг информационным агентствам.

При этом даже незначительный информационный повод, будучи тенденциозно освещен в нескольких публикациях, в глазах общества может превратиться в огромную проблему и, соответственно, вызвать изменение общественного мнения, усиление критики или панику. В результате этого новости, посвященные возникновению кризисных ситуаций (в первую очередь у крупных/системных организаций), способны оказать серьезное влияние на фондовые рынки и политическую стабильность.

Поскольку в сфере управления общественными отношениями кризис в первую очередь поражает репутацию организации, то его называют репутационным кризисом.

Характерной особенностью кризисной ситуации является необходимость незамедлительно реагировать, так что топ-менеджеры организации и ее специалисты по пиару испытывают постоянную нехватку времени для обдумывания ситуации, подготовки и принятия решений. При этом они вынуждены опасаться двух угроз.

Первая заключается в том, что если быстро не купировать начинающийся в информационном пространстве кризис, то он разрастется и потребует гораздо больших усилий для его преодоления. Особенно это актуально для крупных органи-

заций со сложившейся бюрократией, жесткой вертикалью управления и сложной системой согласования управленческих решений. Пока информация от линейного сотрудника пройдет все иерархические этажи организационной структуры и доберется до топ-менеджера, имеющего полномочия для принятия решений, пока он согласует и примет решение, а потом спустит его к исполнителям, ситуация может уже коренным образом измениться, и решение станет неактуальным.

Вторая угроза состоит в том, что поспешные и непродуманные решения, принимаемые в условиях цейтнота, могут оказаться ошибочными и приведут к еще большим проблемам.

К типичным признакам начала кризисной ситуации специалисты относят появление в прессе и блогосфере негативных публикаций об организации и вызванное этим усиленное внимание со стороны контролирующих и проверяющих органов. Так что при появлении этих симптомов специалисты по антикризисному управлению общественными отношениями должны немедленно активизировать деятельность по поддержанию благоприятного имиджа своей организации в глазах всех связанных с ней целевых групп общества.

Однако, как показывает опыт гораздо дешевле предупредить возникновение кризиса, чем потом бороться с его следствиями. Поэтому и до появления вышеперечисленных признаков специалисты-пиарщики должны проводить регуляр-

ный анализ ситуации в организации и вести мониторинг внешних условий, в которых им приходится функционировать. На основе полученных при этом данных возможно прогнозирование наступления различных потенциально негативных событий, оценка их влияния на имидж и репутацию компании и предварительная разработка комплекса антикризисных мероприятий.

Как пример можно привести несколько факторов, которые с большой долей вероятности могут спровоцировать репутационный кризис у коммерческой компании.

В случае если компания-конкурент в силу каких-либо финансовых, организационных или технических изменений получает возможность быстрого развития, то она неизбежно начнет расширять свое присутствие на рынке, отбирая доли у остальных игроков, что приведет к усилению конкурентной борьбы. В этих условиях в борьбе за потребителя кроме традиционных инструментов, таких как стоимость и качество товара, против конкурента будут использоваться и методы черного пиара, призванные опорочить фирму-конкурента в глазах общества и тем самым оттолкнуть от нее клиентов. Соответственно, даже если стратегии продвижения конкурентов еще не предусматривают начала информационных войн, необходимо быть к этому готовым и заранее подготовиться к отражению информационных атак.

В случае, когда в вашей сфере деятельности ожидается появление нового крупного игрока, особенно если это транс-

национальная компания, имеющая заведомо больший ресурс, то для сохранения своих позиций организации также нужно провести большую работу по управлению общественными отношениями для сохранения пула лояльных клиентов и выживания в условиях жесткого экономического давления.

Активная работа специалистов по связям с общественностью требуется и в случае, если организация, наоборот, сама ведет экспансию и показывает высокие достижения в своей сфере действия. В этой ситуации необходимо заниматься репутационным пиаром, т. е. активно формировать позитивную репутацию компании и постоянно заботиться о том, чтобы общественность доброжелательно воспринимала ваши действия. С ростом организации и ее вовлеченности в общественную жизнь необходимо расширять и ее социальные связи, выстраивая взаимовыгодные отношения со СМИ, властными структурами и потенциальными партнерами. Если этого не сделать, то высока вероятность того, что слишком успешная компания вызовет у публики негативные эмоции, подозрения в несправедливом обогащении и станет жертвой информационного удара со стороны отстающих в конкурентной гонке соперников.

В государственном управлении и публичной политике вероятность проявления репутационных кризисов у субъектов общественно-политической деятельности возрастает в преддверии избирательных компаний и во время политической

нестабильности, когда элиты и контрэлиты используют все возможности для улучшения своих позиций и занятия/удержания нужных должностей.

Так что, просчитав вероятность различных вариантов развития событий, специалисты по управлению общественными отношениями должны заранее разработать планы действий в различных условиях.

Специалисты по антикризисному управлению должны действовать подобно графу Хельмуту Мольтке. В 1861 г. этот генерал стал начальником прусского Генерального штаба, который тогда выполнял сугубо вспомогательные функции, разрабатывая мероприятия согласно полученному от руководства заданию. Возглавив Генеральный штаб, Мольтке коренным образом реорганизовал его работу. Отныне генштаб вел непрерывную аналитическую работу, определял наиболее вероятные угрозы для Пруссии, делал самостоятельные военно-политические и стратегические выводы, на основе которых в инициативном порядке готовил планы военных действий. Благодаря такому подходу Пруссия резко нарастила свои военные силы и последовательно выиграла войны с Данией, Австрией и Францией.

Сохранилась история, характеризующая подход Мольтке к его деятельности. Когда его разбудили среди ночи и сообщили, что Франция объявила войну Пруссии, полководец сообщил своим офицерам, что план действий лежит в третьем ящике комода, и снова лег спать. Благодаря тому, что

пруссский генштаб заранее детально разработал подробнейшие планы военных действий, прусская армия действовала быстро, четко и слажено, что и принесло ей победу.

Именно так должны поступать современные управленцы при наступлении кризисной ситуации: не терять время, срочно придумывая мероприятия, а выполнять заранее подготовленную программу антикризисных действий.

Подобно тому, как штаб Мольтке вел аналитическую работу и осуществлял планирование задолго до начала военного противостояния, отдел по управлению общественными отношениями в любой организации должен вести свою работу еще до появления первых симптомов надвигающегося репутационного кризиса. Этот докризисный период работы представляет собой этап стратегического планирования, во время которого должны быть решены следующие задачи:

1. Определение потенциальных угроз.
2. Выявление слабых сторон организации.
3. Разработка максимально полного списка возможных мероприятий, направленных на исправление ситуации.
4. Составление программы действий в случае наступления каждого из возможных кризисных случаев. Особое внимание при этом уделяется взаимодействию со СМИ.
5. Определение рисков и сложностей, с которыми придется столкнуться при реализации антикризисной программы.
6. Составление бюджета предполагаемых мероприятий.

Многие репутационные кризисы вызваны действиями недоброжелателей или неблагоприятной конъюнктурой, однако стоит отметить, что не менее часто к кризису приводят и внутриаорганизационные процессы.

Например, столкновение различных группировок внутри коллектива, непродуманная реорганизация организационной структуры, появление серьезного разрыва между высшими эшелонами власти и рядовыми сотрудниками, несоблюдение оговоренного режима труда и его оплаты, накопившиеся финансовые проблемы и высокая текучесть кадров могут стать причиной для возникновения конфликтной ситуации. Это, в свою очередь, привлечет внимание со стороны СМИ, которые донесут информацию о происходящем до широкой общественности и станут катализатором деструктивных процессов. Поэтому при обнаружении внутреннего напряжения внутри организации специалисты по антикризисному пиару обязаны предпринять шаги по локализации недовольства и снижению негативных аспектов путем разъяснительной работы.

Также следует помнить, что иногда одно неосторожное слово способно мгновенно испортить имидж организации и принести огромные убытки. Примером может послужить история бывшего руководителя по связям с общественностью и госорганами сети гипермаркетов «Леруа Мерлен» Галины Паниной, которая в 2018 г. сделала на своей страни-

це сети в Facebook запись, содержащую ложную информацию о российских футбольных болельщиках, а затем добавила несколько оскорбительных для россиян комментариев. Возмущение непосредственных читателей привело к тому, что информация о настроениях высокопоставленной сотрудницы компании стала широко известной и за пределами Facebook.

После того как руководство компании заявило, что не ограничивает сотрудников в выражении собственного мнения, возмущение россиян перекинулось на саму компанию. В социальных сетях был запущен хэштег #Я_не_покупаю_в_Леруа, а целый ряд бизнесменов публично заявили, что прекращают всякое сотрудничество с «Леруа Мерлен». Затем бойкот торговой сети поддержал целый ряд публичных персон. В итоге для спасения своего имиджа «Леруа Мерлен» пришлось принести публичные извинения и уволить Панину (официально по собственному желанию). Финансовый ущерб от этого скандала не оглашался, но репутационные потери компании были весьма серьезны.

Таким образом, желание одного сотрудника продемонстрировать свои политические взгляды и оскорбить оппонентов, привело к скандалу общероссийского уровня и серьезному кризису для организации.

В зависимости от динамики протекания выделяют такие

виды кризисов:

- неожиданные (происходят внезапно, требуют заблаговременного общего плана действий),
- назревающие (дают больше времени для изучения и планирования, но вступают в разрушительную стадию внезапно, важно предпринять шаги до этого момента),
- непрерывные (длятся свыше месяца и периодически затухают, а затем вспыхивают после какого-либо инцидента).

В зависимости от вида кризиса, угрожающего организации, специалисты по связям с общественностью разрабатывают проект антикризисного пиара, представляющий собой комплекс мероприятий по прогнозированию, недопущению или преодолению кризиса репутации.

Еще сравнительно недавно антикризисный пиар рассматривался как нечто второстепенное, однако сейчас он становится важной частью общего менеджмента. В экономике это происходит из-за превращения большинства компаний в акционерные общества и широкого привлечения заемного капитала. Естественно, в новых условиях от репутации организации зависят доступность и условия привлечения инвестиций, а также котировка их акций.

В политической сфере изменения произошли в связи с широким распространением в оппозиционной среде манипуляционных технологий, доказавших свою эффективность в ходе серии свержений законно избранных органов власти в странах Европы и Африки («Революция роз» в Гру-

зии, «Оранжевая революция» и «Евромайдан» на Украине, «Арабская весна» в Египте и т. д.) Эти государственные перевороты отличались от более ранних насильственных форм свержения власти и имели принципиально новую организацию, основанную на широком применении пиара во всем его многообразии. Как показали эти события, органы государственной власти и правящие политические силы не имели возможности адекватно противодействовать своим оппонентам в информационном пространстве, что позволило тем вывести политический кризис на государственный уровень, массово привлечь к себе сторонников и деморализовать сторонников действующей власти. Соответственно, нехватка специалистов по антикризисному пиару и отсутствие понимания его значимости стали одной из причин падения режимов Милошевича, Шеварнадзе, Януковича и ряда других, ставших жертвами информационной атаки и черного пиара.

Поэтому сегодня специалисты, работающие как в экономической сфере, так и в органах публичной власти, должны осознавать важность данного направления деятельности и допускать специалистов по антикризисному пиару к процессу выработки и принятия стратегических решений.

В современных условиях хозяйствования любая организация регулярно сталкивается с теми или иными сложностями, регулярно перерастающими в кризисы. Поэтому управленцам необходимо постоянно быть готовым к их проявлению.

ниям, не бояться активно вмешиваться в ситуацию и брать на себя ответственность. Однако до сих пор одной из самых распространенных ошибок, которые делают, столкнувшись с началом кризиса менеджеры, – это отсутствие каких-либо активных действий и попытка скрыть произошедшее в надежде, что никто ничего не узнает.

В современном информационном обществе, где каждый человек имеет смартфон, доступ в интернет и может быть поставщиком контента для СМИ, скрыть какое-либо социально-значимое происшествие практически невозможно. Соответственно, «страусиная политика» менеджеров приводит только к потерям времени и возможностей купировать негативную реакцию общества еще до того как происшедшее стало достоянием общественности и кризис разгорелся. Когда же приходится все же сообщать общественности о случившемся, общение спикеров организации с представителями СМИ носит оборонительный характер, и в глазах зрителей выступающие выглядят виноватой и оправдывающейся стороной, что наносит урон репутации организации. Поэтому антикризисные коммуникации должны стартовать как можно раньше и носить активный характер.

Начиная разрабатывать стратегию антикризисных действий, следует составить реестр заинтересованных лиц и определить их интересы. При этом к категории «заинтересованные лица» в управлении общественными отношениями относят любую социальную группу и отдельных физи-

ческих лиц, которые могут оказать влияние на деятельность и благополучие организации. Заинтересованные лица присутствуют как в составе внутренней общественности организации, так и во внешней. К первым можно отнести рядовых сотрудников, линейных и топ-менеджеров, собственников компаний. Ко вторым – клиентов, инвесторов, органы власти, средства массовой информации и общественные организации.

К работе с каждой из этих групп общественности необходим определенный подход. Так, выстраивая общение с внутренней средой организации, специалист по связям с общественностью в первую очередь должен предотвратить панику, объяснив работникам имеющиеся угрозы и перспективы, доказав что кризис носит временный характер и показав, какими действиями он будет преодолен. Нужно добиться того, чтобы у сотрудников под влиянием проблем не возникало мыслей об увольнении и переходе на другое место работы. После того как менеджментом была разработана стратегия выхода из кризиса, пиарщики должны провести ее презентацию, чтобы каждый сотрудник был информирован о происходящем, четко понимал требуемые от него действия и был мотивирован к выполнению своих должностных обязанностей. Затем выстраивается (или трансформируется существующая) система коммуникаций между сотрудниками и руководством для своевременного обмена информацией. Эта система носит как формальные каналы (бюллетени,

внутрифирменные СМИ, оглашение приказов и распоряжений) так и неформальные (система управления слухами)

При работе с внешней средой сначала определяется группа спикеров – сотрудников, имеющих право общаться со СМИ. Всему прочему персоналу дается официальный запрет на внешние контакты. Для спикеров регулярно формируются информационные пакеты, содержащие основную информацию о произошедшем, о последствиях и предполагаемых действиях, а также заготовки ответов на возможные сложные вопросы со стороны журналистов. Спикеры начинают активную работу с представителями СМИ, формируя у тех выгодное для организации видение сложившейся ситуации.

Одновременно разработанная пиар-отделом информация оперативно размещается на корпоративном сайте и страницах организации в социальных сетях, давая возможность публике отслеживать происходящее и получать проверенную информацию, исключая возникновение слухов и инсинуаций.

Создается группа мониторинга, отслеживающая все упоминания своей организации в информационном пространстве. При обнаружении негативного отзыва дается ответ, а общая тенденция распространения информации отслеживается и анализируется.

Все вышеперечисленное помогает минимизировать последствия кризиса, хотя, разумеется, в идеале специалисты

по антикризисному управлению общественными отношениями должны включаться в работу не после возникновения кризисной ситуации, а работать в штатном режиме даже в то время, когда еще нет никаких видимых угроз.

1.2 Действия во время кризиса и посткризисные мероприятия

После того как произошло событие, которое может стать причиной репутационного кризиса, у организации есть выбор. Если есть вероятность, что случившееся останется незамеченным средствами массовой информации или не вызовет интереса у общественности, то можно не предпринимать никаких специальных мер, рассчитывая что уже наработанная репутация фирмы не пострадает. Однако если этот вариант не сработает, то репутация организации может серьезно пострадать. Второй вариант действий заключается в экстренном сборе антикризисной команды, состоящей из топ-менеджера и специалистов из отделов пиара и маркетинга. Он используется, если на фирме нет специалистов, отвечающих за антикризисные мероприятия.

Третий вариант – постоянно содержать команду по антикризисному управлению общественными отношениями. Это подход крупных компаний, имеющих возможность финансировать специализированные отделы, в задачу которых входят предупреждение и ликвидации репутационных кризисов. Четвертым вариантом является найм на основе краткосрочного контракта сторонних специалистов из специализи-

рованных фирм. Этот вариант действий обходится дешевле, чем предыдущий, но привлеченным специалистам не известны некоторые особенности нанявшей их организации, они не владеют нюансами ее деятельности, и им требуется время на вхождение в курс дела, разработку стратегии и сценариев работы.

Какой из перечисленных вариантов избрать – решает топ-менеджмент организации, руководствуясь финансовыми соображениями и частотой кризисных ситуаций, с которыми приходится сталкиваться при функционировании компании.

Для ведения антикризисной работы специалистам требуются следующие ресурсы:

- время;
- денежные средства;
- профессиональные компетенции;
- опыт сотрудников;
- связи;
- доступ к информации.

При этом сравнительная ценность этих ресурсов способна меняться в зависимости от внешних условий.

При работе в докризисный этап, когда у сотрудников есть время для тщательной проработки возможных сценариев и многократного моделирования ситуаций, денежные затраты могут быть минимизированы. В случае же начавшегося кризиса, т.е. отсутствия времени для принятия решений, стоимость антикризисных мер резко возрастает, так как

отсутствие времени приходится компенсировать мобилизацией прочих ресурсов. Высокий профессиональный уровень, креативность и развитые интеллектуальные способности персонала также позволяют снизить расход денежных средств за счет более качественного использования имеющихся ресурсов.

Нехватка того или иного ресурса может стать фатальной и привести к провалу всей антикризисной кампании, однако и наличие всех этих ресурсов не гарантирует успешного разрешения ситуации. Стоит помнить, что специалисты по управлению общественными отношениями способны менять отношение людей к чему-либо, но не способны напрямую влиять на технологические или финансовые аспекты деятельности организации.

Можно долго делать «хорошую мину при плохой игре», искусственно поддерживая репутацию организации, раздувая ее успехи в сознании общественности, блокируя распространение негативной информации, однако если реальная ситуация не исправляется со временем, информационная «магия» перестает работать, и все видят, что «король-то голый». Поэтому параллельно с антикризисными пиар-мероприятиями, устраняющими из информационного пространства последствия кризиса, организация должна вести и работу по борьбе с реальной причиной разразившегося кризиса.

Одной из важнейших задач специалистов по антикризисному управлению общественными отношениями после воз-

никновения кризисной ситуации является коррекция имеющихся в информационном пространстве сведений, которая заключается в уничтожении или нейтрализации негативной информации и распространении выгодной.

Следует помнить, что прежде чем стать достоянием широкой публики, информация, ставшая причиной репутационного кризиса, проходит цепочку из нескольких этапов, на каждом из которых она может быть искажена или изъята.

Для примера представим такую ситуацию. Биржевой аналитик Иванов, выступая на тематической встрече инвесторов, высказал предположение о возможном в следующем отчетном квартале снижении доходности акций компании «XXX».

Слушатель Петров у себя в блоге в социальной сети фэйсбук написал о том, что банк «XXX» могут ждать проблемы. Этот пост прочитал журналист издания «Финансовый город» Сидоров, и на следующий день он написал статью, в которой говорилось о предстоящем банкротстве банка «XXX».

После выхода газеты эта информация стала достоянием всего города, после чего вкладчики стали массово забирать свои депозиты и снимать средства со счетов в этом банке, что, в свою очередь, вызвало проблему с текущими финансами у «XXX», еще больше увеличило панику среди его клиентов и привело к репутационному кризису у банка.

Давайте рассмотрим (таблица 1) эти события с точки зрения этапов распространения информации.

Таблица 1. – Этапы и каналы распространения информации

Источник информации	Выступление Иванова
Канал распространения информации №1	Устное сообщение
Ретранслятор № 1	Петров
Канал распространения информации № 2	Блог в фэйсбуке
Ретранслятор № 2	Сидоров
Канал распространения информации № 3	Газета «Финансовый город»
Целевая аудитория	Жители города

Мы можем определить источник возникновения информации, ее ретрансляторы (т. е. тех, кто передал полученные данные следующим потребителям) и каналы, по которым она проходила.

В реальной ситуации, в случае резонансного информационного повода число каналов информации и ретрансляторов может достигать десятков (на муниципальном уровне) и даже сотен (на федеральном уровне).

При этом каналы, связывающие ретрансляторов и источник, могут выстраиваться не последовательно, а параллельно.

но, что приведет к более быстрому и масштабному распространению новости в информационном пространстве. При этом первоначальным источником информации и причиной ее возникновения может быть не только выступление человека, но и какое-либо значимое событие: техногенная авария, природная катастрофа и т. д.

Задачей антикризисного пиара в данном случае является нейтрализация (блокирование) потока негативной информации, что может быть осуществлено на любом этапе ее возникновения. Специалисты рекомендуют такие варианты действий:

1. Устранение источника информации. Если источником служит человек, то его убеждают прекратить обнародование нежелательной информации и, если возможно, убрать ее из инфопространства. Это достигается путем переговоров, подкупа, угроз, шантажа и др. В случае со стихийными бедствиями, техногенными катастрофами, любыми материальными объектами, к ним пытаются ограничить доступ.

2. Устранение канала связи для источника. Как правило, этот способ использовался органами власти и крупными корпорациями, которые «убеждали» СМИ не обращать внимания на оппозиционного политика и предпринимали меры, чтобы источник информации не смог провести никакие массовые мероприятия. Однако с распространением современных средств коммуникаций этот метод перестал быть

эффективным.

3. Дискредитация источника информации. Если удастся представить человека, обнародовавшего информацию провокатором или лжецом, то многие ретрансляторы не захотят использовать информацию из такого источника, так как она может оказаться недостоверной.

4. Устранение ретранслятора. Это один из самых частых способов антикризисного пиара. Поскольку в большинстве случаев ретрансляторами являются коммерческие издания, журналисты и блоггеры, то они за денежную плату охотно уберут материал (если речь идет о сайте) или не пустят его в печать (если речь идет о прессе).

5. Устранение канала связи для ретранслятора. Дорогостоящий и сложный в исполнении способ, заключающийся в отзыве лицензии на вещание у телеканала или радиостанции, блокировании сайта (судебным путем или с помощью хакерской атаки), закрытии газеты.

Если нет возможности полностью заблокировать распространение негативной информации, то необходимо принять меры для ее корректировки и смягчения. Наиболее распространенный способ коррекции негативной информации в СМИ – это присоединение к опубликованному негативно-му материалу собственного комментария или комментария независимого, но доброжелательного к вашей организации эксперта.

Этого можно добиться, организовав взаимодействие с ре-

трансляторами. Однако для этого необходимо соблюдение двух условий:

1. Быть информированным о поступлении конкретной негативной информации к ретранслятору.
2. Иметь доброжелательные отношения с ретранслятором, чтобы он, если не в состоянии заблокировать выход информации, скорректировал бы ее в нужную сторону.

Данные условия выполнимы, если заранее провести соответствующую работу с журналистами и лидерами общественного мнения. Тогда они сами могут информировать вас о затрагивающем ваши интересы информационном поводе и предлагать сотрудничество.

Стоит отметить, что появление критической или негативной информации и ее распространение по информационному пространству не всегда происходит по естественным причинам. Зачастую это является следствием целенаправленных действий недоброжелателей. Поэтому перед началом антикризисных мероприятий стоит проанализировать, не началась ли против вашей организации информационная война, и выделить основные источники проблем.

В этом случае информационной атаке специалистам по антикризисному управлению общественными отношениями рекомендуется выяснить, кто и по какой причине ее начал, и выступить посредником для организации переговоров между заинтересованными сторонами. Специалист должен донести до агрессоров мысль о том, что враждеб-

ные действия неконструктивны, так как организация начнет собственную информационную атаку, и все стороны конфликта понесут репутационные потери. Если договориться не удалось, то специалисты по пиару оперативно подключают к освещению ситуации дружественные СМИ, привлекая внимание к ситуации со стороны авторитетных фигур (политиков, чиновников, бизнесменов), которых нужно убедить в правоте именно вашей организации и выставить оппонентов с максимально негативной стороны.

1.3 Этические проблемы антикризисного PR

Существует целый ряд этических кодексов поведения специалистов по пиару, предложенных как отечественными, так и зарубежными специалистами. Все они свидетельствуют о необходимости соблюдения законов и моральных норм во время ведения профессиональной деятельности, предписывают руководствоваться такими понятиями как «честность», «точность», «правдивость», «объективность», «достоверность информации» и т. д. Однако в реальной жизни специалистам по управлению общественными отношениями зачастую приходится действовать, балансируя на грани моральных норм.

Например, в кризисной ситуации граждане хотят видеть максимально полную и достоверную информацию. В то же время, чтобы скорее выйти из кризиса, организация вынуж-

дена скрывать некоторые факты. Соответственно, пиарщик должен выбирать, что, где и когда следует предать гласности, а о чем следует умолчать.

Профессиональная этика требует, чтобы пиар-менеджер не разглашал факты, которые интересуют общественность, если их раскрытие может повредить интересам клиента. Он должен продвигать в информационное пространство лишь те факты и защищать те представления, которые требуются его организации. Он должен вмешиваться в распространение информации и изменять ее в нужную сторону всеми доступными законными методами. Соответственно, неэтичным становится любое действие пиарщика, которое может подорвать позиции его нанимателя, но при этом он должен действовать в рамках закона и по возможности придерживаться общих моральных норм общества, в котором он работает.

Вместе с тем, стоит отметить, что с развитием гражданского общества в прошлое уходят многие приемы «черного пиара», которые еще несколько десятилетий назад являлись обыденностью. В современных условиях они рассматриваются как моветон и низкий уровень профессионального развития пиарщика, что вынуждает специалистов по связям с общественностью переходить от пропаганды к все более тонкому манипулированию и программированию общественного мнения.

1.4 Мировой опыт правового регулирования пиара

США, как родина PR, имеет богатый опыт правового регулирования коммуникационной деятельности. Однако и здесь еще не пришли к необходимости создания отдельных законодательных актов, регулирующих именно PR. Это связано отчасти с тем, что PR-деятельность носит комплексный характер и попадает своими гранями в поле зрения многих существующих законов.

Несмотря на то, что термин «публик рилейшз» не значит-ся в американских юридических словарях, он имеет отношение к иным формам деятельности, отраженным в статьях многих законов. PR как профессия сферы бизнеса находится «под защитой» Первой поправки к Конституции США, которая защищает от государственного контроля свободу самовыражения. Она гласит, что Конгресс США не может принимать никаких законов, «ущемляющих свободу слова, прессы, права людей мирно собираться и обращаться в государственные органы со своими жалобами и петициями».

Однако реальность выдвигает проблемы, которые заставляют обращаться к законодательству. Возник вопрос: не слишком ли велика свобода, предоставляемая Первой поправкой? Не ущемляются ли интересы граждан при недобросовестном использовании свободы слова? В прошлом столетии Верховный суд США неоднократно рассматривал дела, связанные с коммуникативной практикой. В частности, с со-

мнительной коммерческой рекламой. В США существует определенная система законов, регулирующих сферу массовых коммуникаций и СМИ, а также разветвленная сеть контролирующих органов. Можно сказать, что судебная практика США, а также солидарная деятельность различных государственных контролирующих органов стремятся оградить потребителя от недобросовестной информации.

В США налагаются большие ограничения на корпоративные политические высказывания (хотя у физических лиц и СМИ здесь больше свободы). Это связано с опасениями, что крупные корпорации могут за счет своих ресурсов воздействовать на общественное мнение.

В США жестко регламентируется деятельность консультантов, обслуживающих иностранные государства (принятие соответствующих законов считается заслугой американских PR-фирм, стремившихся не допустить пропаганды фашизма в своей стране).

В США действуют законы, охраняющие граждан от клеветы и посягательств на личную жизнь. Поэтому регулярно происходят предъявления обвинений специалистам в области PR за клевету. Но ответчики часто оказываются оправданными, так как законодательство содержит положения, позволяющие защитить право на тенденциозные высказывания, если они основаны на добросовестно собранной информации.

Неприкосновенность личной жизни также является пред-

метом многочисленных юридических разбирательств, в которых нередко участвуют PR-специалисты. Например, публичное раскрытие фактов личной жизни может быть оспорено в суде.

Специалисту в области PR важно до тонкостей знать законодательство, чтобы не подвести своего заказчика.

Интересный факт: в американском законодательстве есть понятие и термин «право личности на паблисити» (в отдельных штатах оно даже передается по наследству). Фактом присвоения паблисити считается использование чей-то популярности в интересах другого лица (например, продажа сувениров с изображением, похожим на известную личность, без ее разрешения). Без разрешения нельзя использовать фамилию, голос, фотографию человека.

PR-практика тесно связана с применением авторского права. Ведь в ходе реализации проектов издаются брошюры, книги, используются слова, изображения определенных авторов. Американское законодательство по авторскому праву имеет длинную историю и продолжает развиваться. Законы об авторском праве, о сохранении национального кино, о правах художников визуального жанра и другие постоянно пересматриваются, в них вносятся поправки в связи с динамикой жизни.

Во многих странах существует система применения ряда законов к пиар-практике. В развитых демократических государствах гарантируется свобода распространения инфор-

мации, в том числе и политической. Однако практически во всех странах существуют законодательные фильтры, ограничивающие негативное влияние пиара на общественное мнение. Например, несмотря на допустимость и желательность критики власти в большинстве стран законодательно запрещено наносить оскорбление главе страны, органам законодательной, исполнительной и судебной власти, а также запрещено надругательство над государственными символами.

Например:

В Бельгии за оскорбление короля любым способом, в том числе текстом или изображением, распространяемым публично – виновному грозит тюремное заключение сроком до 3 лет, штраф до 3000 евро и лишение политических прав на срок от 2 до 5 лет. За оскорбление членов королевской семьи наказание чуть мягче: тюремное заключение сроком от 3 месяцев до 2 лет и штраф до 2000 евро.

В Германии оскорбление или злонамеренное выражение презрения к Германии, ее национальным цветам, флагу, гербу наказывается штрафом или тюремным заключением сроком до 3 лет. До 5 лет тюрьмы в Германии можно получить за публичное оскорбление президента или за выступление против целостности Федеративной Республики Германии или против ее конституционных основ.

Также в стране предусмотрена ответственность за отрицание холокоста, богохульство, клевету, пропаганду ан-

тиконституционных организаций, оскорбление представителей иностранных государств. За это полагается штраф: физическим лицам – до пяти млн евро, компаниям – до 50 млн.

Уголовный кодекс Канады за произнесение или публикацию клеветы, а также заговор с целью подрыва государственной деятельности правителя обещает виновному тюремное заключение сроком до 14 лет.

Нидерланды. Публичное оскорбление монарха – заключение до 5 лет или штраф. Публичное оскорбление супруги монарха, их первого наследника, его супруги или регента – заключение до 4 лет.

Польша. Публичное оскорбление президента – тюремное заключение до 4 лет. Оскорбление госслужащего в процессе его службы и в связи с его официальными обязанностями – до 2 лет тюрьмы или штраф. Публичное оскорбление или высмеивание в СМИ польского народа, Польской Республики или ее политической системы – заключение от 1 до 10 лет.

Франция. Оскорбление национального гимна или флага во время демонстрации, организованной или одобренной госорганами – штраф до 7 500 евро, а в случае группового участия – заключение до 6 месяцев. Оскорбление главы государства или главы правительства – штраф до 45 000 евро и в особых случаях заключение до 1 года.

Турция. Оскорбление главы государства или главы правительства – заключение до 4 лет, оскорбление должностного лица в отношении его должностных обязанностей устно,

письменно или через СМИ – заключение минимум 1 год.

За 2016—2019 гг. в Испании оштрафовали почти 48 тысяч человек за нарушение статьи закона о «Неуважении к членам и представителям органов безопасности». В частности, речь шла о неуважении к полицейским. Помимо оскорблений, закон распространяется на лайки и репосты видеороликов с участием стражей порядка, а также съемку на видео неправильно припаркованного патрульного автомобиля.

Тюремные сроки за оскорбление главы государства предусмотрены в Дании, Белоруссии, Венесуэле, Иране, Казахстане, Азербайджане, Кувейте, Бахрейне, Иордании и еще некоторых других странах.

В Уголовном кодексе Таиланда есть статья «за оскорбление Его Величества». Лица, устно или письменно оскорбившие кого-либо из монаршей семьи, могут получить до 15 лет тюрьмы.

В США нет уголовной статьи за оскорбление в главы государства или других высокопоставленных лиц. Однако клевета, разжигание межнациональной розни и угрозы преследуются по закону и зачастую под эти статьи подводят критиков власти.

В Словакии действует самое жесткое законодательство в ЕС за оскорбление главы государства – до 8 лет тюремного заключения.

Россия на этом фоне долгое время отличалась крайней

либеральностью, переходящей во вседозволенность. Так что для некоторых политических сил стало нормой публичное оскорбление государственных символов и госслужащих, включая, высших должностных лиц государства. Особенно ярко это негативное явление расцвело в интернете, где применение черного пиара против власти стало основной стратегией оппозиционных политиков.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.