

# Связи с общественностью в условиях кризиса

Лекция  
Ю.Н. Назаркина  
Кафедра ГМУ  
Алтайский ГАУ

# Вопросы

1. Определение и оценка кризиса.
2. Классификация кризисов.
3. Причины и природа кризисов.
4. Этапы развития кризиса.
5. Организация СО в условиях кризиса.

# Определение и оценка кризиса

Антикризисный менеджмент означает систему взаимосвязанных мер, направленных на предупреждение кризисной ситуации или минимизацию вреда, наносимого уже разразившимся кризисом.

Следовательно, для разработки формирования антикризисного менеджмента и системы антикризисных коммуникаций в первую очередь необходимо определить, какую ситуацию можно считать *кризисной* в системе государственного управления.

# Определение и оценка кризиса

Кризис (греч. krisis — перелом, исход, тяжелое переходное положение) представляет собой катастрофическое, непредсказуемое и разрушительное событие в системе.

Особую опасность для государственного управления представляет политический кризис, который связан с обострением противоречий в политической системе общества, сопровождающимся снижением управляемости этой системы, разбалансировкой деятельности политических институтов, значительным увеличением социально-политической активности граждан.

# Формы политического кризиса

- конституционный кризис , который характеризуется снижением эффективности действия основного закона государства, что при обострении кризиса может привести к фактическому прекращению действия конституции;
- правительственный кризис, означающий резкое снижение эффективности деятельности правительства, потерю им рычагов управления общественно-политической жизнью, что может привести к отставке правительства;
- кризис власти, который связан с обострением трудностей в деятельности системы политической власти (или одной из ветвей власти), что требует срочных кадровых перестановок, а иногда и полной смены властных элит (ропуск парламента, его переизбрание или смена правительства). Таким образом, это более широкий кризисный политический процесс;
- кризис политического участия, который выражается в политическом неучастии граждан в делах государства, отказе от голосования на выборах, что свидетельствует о неприятии политическими субъектами сложившейся системы политических отношений.

# Классификация кризисов

По *противоречиям в управленческой структуре* различают:

- функциональный кризис, связанный с расстройством некоторых функций государственного управления в отдельных сферах. Для преодоления кризиса данного типа обычно достаточно инициировать реформы, направленные на совершенствование функций и механизмов управления;
- структурный кризис, означающий обострение противоречий в рамках структуры управления, при этом среди альтернативных сценариев развития ситуации, которые могут быть реализованы после прохождения кризиса, имеется по крайней мере один, предполагающий структурную перестройку государственного управления без потери его существенных особенностей;
- системный государственный кризис, который ведет к разрушению и самоуничтожению всей системы, — за порогом кризиса данное государство уже не может существовать, на его месте возникает нечто принципиально новое.

# Классификация кризисов

В зависимости от *степени предсказуемости* эксперты различают «известное неизвестное» и «неизвестное неизвестное».

В первом случае речь идет о вполне предсказуемых кризисных событиях, к числу которых относятся, например, технологические аварии, связанные с износом оборудования.

Во втором случае кризис является полностью неожиданным и связан с непредсказуемым катастрофическим событием.

# Классификация кризисов

## Критерии типизации кризисов в управлении

<b>Масштаб</b>	<b>Уровень проявления</b>	<b>Сфера проявления</b>	<b>Острота протекания</b>
<p>1. <i>Общие кризисы</i></p> <p>2. <i>Локальные кризисы</i></p> <p>Первые способны охватывать всю систему государственного управления, вторые – лишь одну какую-то ее часть</p>	<p>1. <i>Макрокризисы</i></p> <p>2. <i>Микрокризисы</i></p> <p>В первом случае кризис захватывает большой объем различных по масштабу проблем, во втором случае касается одной узкой проблемы</p>	<p>Политические, экономические, социальные, организационные, психологические, технологические, экологические и др. кризисы</p>	<p>Кризисы высокой и низкой интенсивности</p>



# Причины и природа кризисов

Кризис в политической системе характеризуется некоторыми общими проблемами, такими как недостаток информации, эскалация событий, потеря контроля над ситуацией, неожиданные повороты в развитии.

Однако главная острота и сложность кризисной ситуации коренится в ее новизне, поскольку кризис — это прежде всего новые обстоятельства, новый поворот, новый виток в развитии, к которому мы еще не готовы.

Синергетика учит воспринимать кризис не как катастрофу, а как переломный момент, способствующий обновлению и даже качественному совершенствованию системы управления. Именно в новизне ситуации для политиков кроются возможности совершенствования системы: приобретая новые знания, мы принимаем новые решения.

# Причины и природа кризисов

- кризис может быть вызван как *внешними причинами*, порождаемыми средой функционирования системы государственного управления (например, мировой экономический кризис), так и *внутренними причинами*, связанными со стратегией управления внутри государственных структур (например, конфликт внутри политических элит, непродуманная инновационная политика).
- в развитии кризиса могут сыграть решающую роль *объективные причины*, связанные с результатами инновационных процессов, модернизацией и реструктуризацией в системе управления, и *субъективные причины*, отражающие ошибки лиц, принимающих решения в системе управления.
- *функциональные причины* кризисов связаны с расстройством некоторых функций управления, *структурные причины* свидетельствуют о нарушениях и сбоях в работе всей структуры управления, *системные причины* связаны с разрушением целостной системы управления на всех или большинстве уровней, что особенно опасно и, как отмечалось, ведет к полному системному кризису.

# Причины и природа кризисов

Антикризисный мониторинг, который специалисты рекомендуют использовать, для того чтобы вовремя распознать кризис в системе государственного управления, призван осуществлять контроль над общественными процессами и изучение их негативных тенденций по критериям антикризисного управления со стороны специально подготовленных органов государственной власти. Для системы государственного управления антикризисный мониторинг выступает своего рода службой прогнозирования кризисных ситуаций.

# Причины и природа кризисов

В рамках мониторинга происходит отслеживание динамики изменения основных показателей развития социально-политической ситуации в стране по следующим политическим критериям:

- уровень поддержки (апатии, протеста) населением решений властных структур;
- рейтинг изменения популярности ведущих политических и государственных лидеров;
- изменения в уровне жизни населения, в социальной структуре;
- усиление/снижение социально-политических противоречий и др.

# Причины и природа кризисов

Наиболее эффективными инструментами для определения критериев кризисного развития являются:

- *компаративный метод*, направленный на выявление индексов, суммарно отражающих картину социально-политических процессов в обществе по сравнению с другими странами или регионами;
- *метод социально-политических нормативов «оптимального состояния социального прогресса»* для данного общества в его стабильном состоянии.

# Этапы развития кризиса

Основные признаки предкризисной ситуации можно определить посредством такой логической последовательности<sup>1</sup>:

- 1) удивление по поводу неожиданного события — сообщение о проблемной ситуации приходит неожиданно;
- 2) недостаточность информации, эскалация событий — неприятные события развиваются слишком стремительно, за ними не успевают следить СМИ;
- 3) постепенная потеря контроля над ситуацией;
- 4) возрастающее внешнее давление — все наполнено слухами, все требуют комментариев;
- 5) распространение панических настроений.

# Этапы развития кризиса

Начальный (первый) этап кризиса связан с возникновением и распространением многочисленных *конфликтных точек* в разнообразных сферах политической системы общества. При этом гибкие демократические системы в процессе преодоления сложившейся кризисной ситуации способны выйти на качественно новый уровень развития, чему способствует создание нового баланса сил и интересов. Кризис государственного управления в подобных случаях несет в себе *позитивный, корректирующий потенциал*, является индикатором областей, требующих более пристального внимания со стороны государственной власти и, возможно, внедрения новых стабилизирующих факторов. В жестких (авторитарных) политических системах кризисы, напротив, выполняют *деструктивную функцию*, способны привести к дестабилизации, а в крайнем случае и к разрушению самой политической системы.

# Этапы развития кризиса

Второй этап кризиса характеризуется проявлением расстройства структурно-функциональной системы государственного управления. Становится очевидным несоответствие способов регулирования новым и продолжающим меняться политическим и социально-экономическим условиям.

Третий этап кризиса предполагает дальнейшее развитие кризисной ситуации, в ходе которой продолжается обострение существующих в различных сферах государства и общества противоречий.

Данному этапу соответствуют разрушение политических структур, потеря государственной властью своей ценности и важнейшей функции — способности управлять процессами, происходящими в социально-экономической и политической областях.



# Этапы развития кризиса

После этого этапа с помощью принятых антикризисных мер система может начать выходить из кризиса, если будут проведены функциональные или структурные реформы.

Тем не менее в реальной политической практике между различными этапами развития кризиса нет четкого разграничения: они могут пересекаться, а иногда и протекать параллельно.

Но наступлению кризиса всегда предшествует определенная комбинация условий.

В соответствии с подобным пониманием кризис не является полностью непредсказуемым событием.

Задача специалиста в области антикризисного менеджмента — предсказать наступление кризиса посредством анализа комбинации событий и не допустить его развития. «Быть готовым ко всему!» — таким должен быть девиз современного антикризисного менеджера.

# Организация СО в условиях кризиса

Стратегические подходы формирования антикризисных коммуникаций:

- 1) *предупреждение кризисной ситуации, принятие превентивных мер во избежание наступления кризиса;*
- 2) *преодоление уже разразившегося кризиса при помощи минимизации возможных негативных последствий.*

Базовые модели формирования антикризисных коммуникаций:

1. *превентивная*
2. *реактивная.*

# Организация СО в условиях кризиса

Превентивная модель предполагает несколько этапов формирования антикризисных коммуникаций:

- 1) анализ возможного набора проблем и определение зоны предполагаемого кризиса;
- 2) разработка антикризисного плана;
- 3) отбор команды;
- 4) обеспечение средствами связи, т.е. создание собственно системы антикризисных коммуникаций;
- 5) тренировка;
- 6) деловые игры.

# Организация СО в условиях кризиса

Реактивная модель используется, когда кризис уже наступил или весьма вероятен. Она предполагает такую последовательность шагов<sup>1</sup>:

- 1) прогнозирование реакций, которые вызовет разразившийся кризис;
- 2) анализ ситуации, т.е. выявление причин, времени, обстоятельств произошедшего с учетом последствий для деятельности правительства (прямых или косвенных);
- 3) выработка с помощью метода мозгового штурма, совместных усилий руководства и пиар-службы управленческих решений для определения стратегии поведения;
- 4) создание специального антикризисного комитета для анализа и критики предлагаемых решений;
- 5) составление проекта, содержащего предложения по более быстрому выходу из кризиса; ознакомление с ними общественности;
- 6) заключительные выводы;
- 7) осуществление предложенных мер.

# Организация СО в условиях кризиса

В информационном обществе кризисные явления означают в первую очередь кризис общественного мнения, поэтому с самого начала важно определить, каким образом на кризисные события может отреагировать общественность. Кризисная коммуникация осуществляется в сложных условиях нарастания панических настроений и волны слухов, что необходимо учитывать специалистам по связям с общественностью.

# Организация СО в условиях кризиса

Основные особенности информационного пространства в условиях кризиса таковы:

- гибкое изменение каналов коммуникации, в частности возможное смещение акцентов от официальных к неофициальным каналам, особенно в условиях дефицита информации;
- возрастание несистематизированного информационного вала из-за отсутствия четкой и понятной всем интерпретации кризисных событий;
- резкое сокращение числа управляемых параметров;
- смещение аргументации от рациональной оценки в сторону эмоциональных психологических реакций;
- возрастание роли базисных потребностей общества (по шкале А. Маслоу), что отражается на содержании приоритетных информационных сообщений.

# Организация СО в условиях кризиса

Алгоритм работы с экспертами (для определения коммуникационной стратегии) может быть следующим:

1. Методом опроса экспертов выявить проблемы, установить их приоритеты и спрогнозировать существующие тенденции, которые могут негативно повлиять на развитие общества.
2. С помощью экспертов провести анализ проблем с точки зрения возможностей и угроз, которые они представляют для общества (возможен метод мозгового штурма), что позволит выработать более широкий взгляд на кризисную ситуацию.
3. Выработать позицию государственных структур по отношению к зоне кризиса, определить группу наибольшего воздействия, установить наиболее приемлемые решения проблемы и их последствия.
4. С помощью экспертов определить целевую аудиторию и лидеров общественного мнения, которые способны помочь в решении проблем. Необходимо учесть, какая социальная группа поддержит принятое решение, а также кому из официальных лиц и общественных деятелей аудитория поверит больше.
5. Выработать необходимую стратегию поведения государственных структур и лидеров общественного мнения; связать стратегию поведения с целями коммуникации.

# Организация СО в условиях кризиса

Система планирования и оценки пиар-программ, разработанная Дж. Марстоном, получила широкое распространение в рамках формирования антикризисной коммуникационной стратегии.

Ее название — RACE — означает:

Research (исследование), Action (действие), Communication (общение), Evaluation (оценка).

Эта формула содержит конструктивный подход к планированию, дает описание мероприятий, этапов и сроков их исполнения. С ее помощью формируется так называемая красная папка кризисного реагирования (Red folder), представляющая собой схему, в которой содержится общий план экстренных мер по формированию связей с общественностью, применяемых в кризисной ситуации.



# Организация СО в условиях кризиса

Красная папка кризисного реагирования

№	Содержание мероприятия	Сроки реализации	Ответственное лицо	Кто привлекается	Меры обеспечения	Отметка о выполнении

Использование заранее подготовленных материалов «красной папки» способствует оперативной реализации антикризисного плана, позволяет заранее проинструктировать сотрудников, что особенно важно в ситуации, когда дефицит времени ощутим весьма остро.

# Организация СО в условиях кризиса

Для реализации мероприятий «красной папки» необходимо создание антикризисного центра, который должен руководить процессом, разрабатывая стратегические и принимая оперативные решения.

Специалисты антикризисного центра должны оценивать возможное влияние кризиса на различные целевые аудитории и следить за тем, как изменяется общественное мнение, проводить мониторинг СМИ.

В антикризисном центре должна работать профессиональная команда антикризисного реагирования.

# Организация СО в условиях кризиса

В число участников такой команды могут входить специалисты разных профилей и влиятельные государственные чиновники:

- пресс-секретарь;
- высокопоставленные представители ведущих политических институтов;
- ряд чиновников, ответственных каждый за определенную сферу деятельности;
- консультанты по СМИ, эксперты, лидеры общественного мнения, работники пресс-службы, системный администратор, специальная группа мониторинга и др.

Это позволит специалистам антикризисного центра непрерывно отслеживать изменения ситуации на разных уровнях управления.

Эксперты рекомендуют включать в антикризисную команду *неформальных лидеров*, которые способны сгладить негативные общественные настроения и правильно подать информацию через СМИ.

# Организация СО в условиях кризиса

## Законы кризисной коммуникации

1. Всегда подчеркивайте в сообщениях, что вы стремитесь помочь людям.
2. Знакомьтесь с представителями СМИ заранее, чтобы обе стороны знали технологии работы друг друга.
3. Назначьте для общения со СМИ человека, которому верят журналисты. Желательно, чтобы именно от него одного пресса узнавала все новости: это поможет избежать разночтений в интерпретации ситуации.
4. Будьте доступны, старайтесь отвечать на все информационные запросы СМИ.
5. Специально отметьте для себя время выхода основных газет и теленовостей, чтобы вовремя собирать пресс-конференции. На пресс-конференциях желательно присутствие первых лиц для усиления информационного влияния.
6. Придавайте огласке только точно подтвержденные сведения.
7. Старайтесь избегать фразы «Без комментариев», которая способна усилить враждебность аудитории. Если вы не имеете права выдавать информацию, лучше объясните это откровенно.
8. Фиксируйте содержание всех звонков в антикризисный центр, чтобы знать, что интересует общественность.

# Организация СО в условиях кризиса

Информационные технологии в условиях кризиса должны быть креативными и персонифицированными, поскольку здесь особенно важно демонстрировать гибкость и оперативность при решении проблем.

Креативность должна проявляться в том, чтобы вовремя предлагать в зависимости от сложившейся ситуации самые неожиданные, не запланированные заранее решения. Например, в одних случаях важно своевременно опровергать скандальную информацию, в других, напротив, раздувать необходимые слухи, чтобы успокоить общественное мнение. При этом важно персонифицированно подходить к налаживанию коммуникаций, уделяя повышенное внимание *индивидуальным решениям*: пороги восприятия и преодоления стрессовых ситуаций у всех людей разные.

# Организация СО в условиях кризиса

Эксперты рекомендуют во время кризиса отдавать предпочтение наступательным технологиям: как известно, нападение — лучший метод защиты. Именно наступательность помогает преломить нежелательные тенденции, остановить панику, сформировать в СМИ информационную повестку дня в нужном ракурсе.

Особенно важно как можно быстрее создать атмосферу безопасности, убедить общественность, что ситуация находится под контролем и необходимые меры последовательно осуществляются. Интеллектуальной основой антикризисной коммуникации могут быть такие модели, как *управление конфликтом, управление восприятием, проблемное управление.*

# Организация СО в условиях кризиса

Типичные ошибки специалистов по связям с общественностью во время кризиса связаны с недооценкой фактора времени, нехваткой гибкости и корректности.

Наиболее уязвимые качества, с которыми специалистам по пиару необходимо решительно расстаться в период кризиса:

1. Агрессивный тон комментариев — он подпитывает кризисную атмосферу.
2. Туманные разглагольствования — они вызывают раздражение.
3. Нерешительность, робость — они создают у аудитории ощущение некомпетентности.
4. Уклончивость, уход от ответа — они вызывают раздражение.
5. Склонность к судебным разбирательствам — это привлекает еще больше внимания к кризису.
6. Конфронтация — она подпитывает кризис.