

ИНФОСПАСАТЕЛИ

РАНО ИЛИ ПОЗДНО ЛЮБАЯ КОМПАНИЯ СТАЛКИВАЕТСЯ СО СЛОЖНОСТЯМИ, КОТОРЫЕ СПОСОБНЫ РАДИКАЛЬНО ИЗМЕНИТЬ ЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ НА РЫНКЕ. КАКИМ ОБРАЗОМ КРИЗИС МОЖНО ОБРАТИТЬ В НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ С ИНФОРМАЦИОННОЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ, УЗНАВАЛА КОРРЕСПОНДЕНТ SR ВЛАДА ГАСНИКОВА.

Главная цель антикризисного менеджмента — стабилизация экономического положения компании, а цель антикризисных коммуникаций — стабилизация ее репутации, убежден Юрий Лашманов, руководитель практики корпоративных коммуникаций агентства SPN Communications. Задачами антикризисных коммуникаций в этом контексте являются компетентное предоставление информации о текущей ситуации и постоянный контакт со стейкхолдерами — группами общественности, институтами и структурами, от которых зависит репутация и успех деятельности компании. «Ведь часто страшен не сам кризис, а неправильное поведение в кризисной ситуации или, говоря профессиональным языком, неумение выстроить эффективные коммуникации в сложных обстоятельствах», — рассуждает он.

БЫСТРЕЕ И ЧЕСТНЕЕ Основные принципы антикризисных коммуникаций специалисты формулируют при помощи трех «О»: «оперативность, ответственность, открытость».

Худшее, что может сделать компания в кризисе, — никак не комментировать ситуацию. Потому что в сложных обстоятельствах, перефразируя известную формулировку, «все несказанное может быть использовано против вас». Не давая компетентной оценки и не говоря подробно о тех мерах, которые компания принимает для нейтрализации реальных или потенциальных угроз, менеджмент, сам того не желая, готовит почву для необоснованных слухов и неблагоприятных трактовок сложившейся ситуации.

Наоборот, правильно выстраивая коммуникации, компания может даже проблемную ситуацию обернуть в свою пользу. Юрий Лашманов вспоминает недавний пример Олимпиады в Сочи, когда ситуация с нераскрывшимся олимпийским кольцом на стадионе «Фишт» была блестяще обыграна в конце события. «Главный креативный директор церемоний открытия и закрытия Игр-2014 Константин Эрнст пришел на пресс-конференцию в последний день Олимпиады в футболке с изображением нераскрывшегося кольца, и такие «сувениры» моментально появились в интернет-магазинах. Показав, что даже в столь масштабных проектах можно сохранить здоровый позитив и проявить чувство самоиронии, мы не просто сгладили ситуацию, но и значительно улучшили восприятие и Олимпиады, и нашей страны», — говорит господин Лашманов.

Генеральный директор PR-агентства «Пресс-папье» Глеб Крампец согласен: в сложной ситуации молчание работает против компании. «В кризис не получится тихо отсидеться. Если ты сам не расскажешь о своей позиции, это сделают твои противники, которые постараются представить положение вещей в выгодном для них свете. И часто в выигрышной позиции оказывается тот, кто начал действовать первым», — говорит господин Крампец.



ОТКАЗ ОТ КОММЕНТАРИЕВ И ПОПЫТКИ СКРЫТЬ ИНФОРМАЦИЮ — ХУДШИЙ СПОСОБ РЕАГИРОВАНИЯ НА КРИЗИСНУЮ СИТУАЦИЮ, СЧИТАЮТ СПЕЦИАЛИСТЫ

Значимость оперативной реакции на кризисные ситуации возросла после активного развития новых медиа — социальных сетей и видеохостингов, — в которых информация распространяется очень быстро, и каналов для ее тиражирования становится все больше. «В результате в активной фазе „кризисных“ проектов работа идет 18–20 часов в сутки. К счастью, эти фазы редко длятся больше полугода: после штурмов офисов, первой волны исков и обвинительных пресс-конференций интерес журналистов к конфликтам постепенно стихает», — говорит руководитель «Пресс-папье».

Оксана Белянская, директор PR-агентства «Фабрика новостей», замечает, что повод для антикризисного пиара в компаниях может быть разным. «Информационный кризис, с точки зрения руководителя компании, зависит от его „испорченности“: для некоторых и неудачная фотография в прессе — тоже информационный кризис. Другое дело, нужно понимать, стоит ли начинать длительные и не всегда приятные переговоры с изданием или блогером из-за мелочей», — говорит она. Само понимание информационного кризиса и методы выхода из него очень субъективны для каждой компании. «Я могу отнести к кризису длительное отсутствие публикаций в прессе о компании без видимых причин, негативные публикации в прессе,

интернете, блогах, а также конфликты с журналистами, изданиями или целыми издательствами», — перечисляет госпожа Белянская. Кроме этого, кризисную ситуацию может вызвать фактическая ошибка, допущенная спикером или журналистом, негативный отзыв потребителя или заказчика, когда таким заказчиком, например, является государство. «Одно неосторожное слово губернатора при обходестроек может заставить поседеть директора подрядной компании», — поясняет Оксана Белянская.

Кризисными могут стать даже такие, казалось бы, позитивные события, как вывод нового продукта или услуги на рынок, а также радикальные перемены в компании: смена руководства или фирменного стиля. Ведь любое радикальное нововведение поначалу может вызвать отторжение, поэтому чрезвычайно важно должным образом подготовить к нему аудиторию.

Кроме этого, специалисты единогласно называют причиной информационного кризиса для бизнеса недостаток сведений у пиарщика, которому либо недостаточно доверяют в компании, либо не хватает достоверной и оперативной информации о деятельности его работодателя.

РАБОТА НА ОПЕРЕЖЕНИЕ Самым эффективным методом разрешения кризиса

эксперты называют подготовку к нему, поэтому идеальная программа антикризисных коммуникаций включает в себя как реактивные меры по преодолению сложностей, так и превентивные. По словам Юрия Лашманова, она должна включать в себя пять разделов: анализ вероятных рисков и их последствий, программу профилактики, стратегию поведения в кризисных ситуациях, план антикризисного реагирования и описание команды, которая этот план будет воплощать.

«План антикризисного реагирования лучше описать в виде четкой инструкции. Также лучше заранее позаботиться о проектах соответствующих заявлений для СМИ. В кризисной ситуации всегда дорога каждая минута, поэтому шаблоны заявлений стоит подготовить заблаговременно. Важно заранее определить сотрудников, входящих в антикризисный коммуникационный штаб, провести распределение функций и зон ответственности между его участниками и отработать действия на тренингах», — инструктирует господин Лашманов.

Если предприниматель заранее позаботился о формировании своего имиджа или имиджа своей компании, если журналисты знают его, а в каких-то вопросах симпатизируют ему, в конфликте он получит серьезную фору, уверен Глеб Крампец. «Посмотрите, какую информацион-