

# Глава 6

## Антикризисный PR и топ-менеджеры

Программа вывода компании из кризиса выполнила недопустимую операцию и будет закрыта...

Как известно, кризис — вещь незапланированная, приходит неожиданно-негаданно. При этом ответственность за действия в кризисной ситуации и выход из нее ложится в основном на топ-менеджмент. Как правило, серьезные (да и не очень) кризисные ситуации не проходят мимо внимания общественности и уж тем более СМИ. И всегда найдутся «доброжелатели» и «другие участники рынка», желающие рассказать миру о том, что же действительно случилось в вашей компании. Поэтому мы решили посвятить несколько страниц советам по общению руководителей с внешним миром в случае возникновения кризисной ситуации.

### Диагностика потенциальных проблем

Организуйте с руководством компании мозговой штурм на тему возможных кризисов. Обдумайте 15—20 возможных для вашего сегмента бизнеса кризисных ситуаций. С одной стороны, это настроит руководство на обсуждение темы кризисных коммуникаций, а с другой — будет полезно для подготовки папок антикризисного реагирования компании (подробно о них далее в этой главе).

## Медиа-тренинг по действиям в кризисной ситуации

Говорят, одинаковых кризисов не бывает, но всегда лучше учиться на ошибках других. Поэтому проведите медиа-тренинг, в ходе его рассмотрите примеры кризисов, с которыми сталкивались компании на рынке, разберите допущенные ими ошибки в общении с целевыми аудиториями и удачные решения. Если в вашей компании уже случались кризисные ситуации, проанализируйте поведение топ-менеджмента, общение со СМИ и другими аудиториями. Объясните, что было сделано правильно и что можно было бы изменить.

Стратегии на все случаи жизни не существует. Нельзя сказать заранее, что лучше: отрицать наличие проблем или как можно быстрее публично признать их. Все зависит от ситуации.

## Разработка антикризисных коммуникаций

Вопрос: какой самый лучший выход из российского кризиса? Ответ: «Шереметьево-2».

Основные этапы разработки антикризисных коммуникаций:

1. Заранее составьте папку антикризисного реагирования. Это один из популярных инструментов планирования кризисов, как ни ужасно звучит такое определение. В папке должна содержаться информация о потенциальных проблемах, рекомендации, как вести себя со СМИ, партнерами, клиентами, что и кому стоит говорить. Типичные проблемы, которые могут возникнуть, касаются качества товаров и услуг, их стоимости, времени доставки (или шире — времени исполнения обязательств организации). Общераспространенная причина возникновения кризиса — смена управленческой команды. Нужно учесть все непредвиденные случаи

и просчитать, какие ресурсы могут понадобиться для антикризисных мер, для начала — хотя бы косметических.

2. В случае наступления кризиса — четко определите причину его возникновения.

3. Выявите социальные сегменты, которых коснулся кризис. Не забудьте про семьи сотрудников.

4. Сформулируйте официальную позицию компании и выберите спикера. Убедительно объясните руководству, что наличие официально озвученной понятной позиции компании во время кризиса — важный фактор успешного разрешения кризисных ситуаций. Будьте открытыми. Когда земля уходит из-под ног, очень важно не потерять связь с миром. Все понимают, что кризисы случаются с каждым, а потому не стоит прятать голову в песок. Обдумайте, что вы хотите сказать, и — выходите на связь! Журналисты все равно будут освещать произошедшее, не обладая достоверной информацией, они будут опираться на мнения других участников рынка, предположения аналитиков и слухи.

В идеале основным спикером в период кризиса должен быть глава компании — человек, которому больше всех доверяют на рынке, авторитетный, уверенный, но при этом сопереживающий ситуации. Обычно комментарии во время кризиса дает только один топ-менеджер. Это связано с тем, что у каждого топа своя манера выражаться. Одна и та же мысль, высказанная разными людьми, может быть истолкована как «путаница в показаниях». Выберите топ-менеджера, который не боится общаться, умеет делать это грамотно.

5. Подготовьте заявление компании, включающее ответы на следующие вопросы:

- что произошло?
- что сделано для выхода из кризисной ситуации?
- каков ущерб?

- какие действия будут предприняты в ближайшее время?
- ведется ли расследование причин кризиса?

Кроме того, в заявлении должны быть:

- выражение сочувствия, сожаления, извинений;
- мнения экспертов;
- данные экспертных заключений;

**Рис. 3. Карта кризиса**

The diagram is a large diamond shape divided into four smaller diamond-shaped sections by a vertical and a horizontal line. In the center is a rectangular box with a grey background and the text "Проблема. Что случилось?" (Problem. What happened?). Each of the four diamond sections contains the following text and lines for writing:

- Сторона конфликта (кто?) \_\_\_\_\_
- Потребности (что не так и как должно быть?) \_\_\_\_\_
- Опасения \_\_\_\_\_

The central box contains several horizontal lines for writing the details of the problem.

- справка о компании с основными фактами, подтверждающими ее репутацию;
- данные о времени следующего заявления;
- телефон кризисного центра, контакты спикеров.

6. Создайте кризисный пресс-центр, если это возможно.

7. Организуйте пресс-конференцию для освещения сложившейся ситуации (не забудьте пригласить аналитиков).

8. Разместите заявление компании в ключевых для бизнеса СМИ на правах рекламы.

9. По мере развития кризисной ситуации рассылайте основным спикерам официальную позицию компании, чтобы информировать прессу о новостях. В кризисной ситуации необходимо наладить постоянное информирование всех заинтересованных сторон. Стоит вести ежечасные записи всего, что происходит. Для ежедневных отчетов можно применять KISS-метод (Keep It Short and Simple) — то есть делать короткие записи по делу. Сообщайте сотрудникам, акционерам, партнерам не только позитивные, но и негативные новости, фиксируйте все изменения и достижения. Сделайте коммуникации наглядными. Например, повесьте в офисе доску объявлений с пошаговым планом выхода из кризиса — пусть все видят, как с каждой пресс-конференцией, релизом, новой отгруженной партией товара или выделенным финансированием компания продвигается к успеху.

10. Разошлите редакторам информационных программ основных ТВ-каналов письма, информирующие о сложившейся ситуации и вашей готовности давать комментарии.

11. Разместите на сайте компании заявления руководства, статьи, мнения аналитиков и участников рынка; постоянно обновляйте информацию.

12. Не выключайте телефон: любой запрос на комментарий в кризисной ситуации для вас является возможностью озвучить свою позицию.

## **Карта кризиса**

Предлагаем также использовать изображенную на рис. 3 карту кризиса — она поможет создать целостную картину ситуации и выработать комплекс мер оперативного реагирования.

## **Коротко о главном**

### **Диагностика потенциальных проблем**

Определите потенциально возможные кризисные ситуации для вашей компании, подготовьте папки антикризисного реагирования для каждой из них.

### **Медиа-тренинг**

Проведите медиа-тренинг для спикеров по ведению информационной политики в период кризисной ситуации.

### **Антикризисные коммуникации**

Инсценируйте одну или несколько кризисных ситуаций, используя предложенный пошаговый план антикризисных коммуникаций.