

ЛЕКЦИЯ 1. ПОНЯТИЕ О КРИЗИСЕ И ЕГО ФУНКЦИЯХ.

1. Связи с общественностью как средство регулирования кризисных ситуаций.
2. Современное понимание кризиса. Кризис как предмет изучения различных научных областей.
3. Причины возникновения кризисов.

1. Связи с общественностью как средство регулирования кризисных ситуаций.

В жизни любого социального института или отдельного человека возникают различные критические ситуации. Временами разражаются кризисы общего, крайне разрушительного, катастрофического характера. И хотя такой крупный специалист в области PR как Сэм Блэк считает, что, как правило, служба по связям с общественностью рядовой корпорации не сталкивается с подобными явлениями, все же стоит помнить, что отрасль public relations сама по себе возникла именно как ответ на кризисы, и кризисное направление по-прежнему является одним из основных в этой сфере деятельности.

В PR-деятельности термин «кризис» используют достаточно широко, подразумевая и прекращение нормального процесса, и непредвиденное событие, ставящее под угрозу стабильность предприятия, и внезапное серьезное происшествие, обладающее потенциалом повредить или даже разрушить репутацию компании. То есть кризис в контексте организации связей с общественностью – это обострение деструктивных процессов в деятельности личности, команды или организации, которое может быть вызвано как скрытой или явной стагнацией (деградацией), так и чрезмерным ростом (прогрессом), и способно затронуть практически любую составляющую жизнедеятельности структуры или персоны.

В современном мире, на пороге нового тысячелетия, бизнес становится глобальным занятием, а жизненная среда делового мира изменяется с лавинообразной скоростью: она сложна и подвижна. Каждое предприятие, как и любой биологический организм, растет, развивается, стареет и подвергается за период своего существования множеству опасностей.

Нестабильность социально-политического положения России приводит к частым сбоям в работе как больших, так и малых предприятий, влечет за собой повышенную вероятность возникновения кризисов в той или иной сфере их деятельности. Словарь современных понятий и терминов определяет кризис как "затруднительное, тяжелое положение, острый недостаток, нехватка чего-либо; болезненный, переходный период; резкий, крутой перелом."

Практика показывает, что с критическими периодами рано или поздно сталкивается каждая организация. Кризисы - обязательный компонент нашей жизни, в которой многое непредсказуемо, а главное - никто не застрахован от беды.

Согласно теории Чарльза Дарвина, сохранившиеся виды выжили только потому, что смогли эволюционировать и приспособиться к изменениям в своей среде. Другими словами, для обеспечения своей жизнеспособности, нужен естественный механизм, позволяющий эффективно выходить практически из любой опасной ситуации.

В России быстрый прогресс многих фирм в большинстве случаев опережает рост квалификации их работников и руководителей. В результате выживают только самые талантливые из них, действующие оригинально, нестандартно, творчески используя потенциал западного менеджмента.

Уже можно сказать, что шаг за шагом проторяет себе дорогу и становится все более популярной у нас такая сфера управления, как Public Relations.

На том или ином этапе деятельности мы постоянно сталкиваемся с различными вариантами кризисных ситуаций.

Кризисные ситуации чаще всего невозможно предугадать. Сложно иметь готовые алгоритмы разрешения внезапных кризисных ситуаций, но знание процедур и механизмов помогут разрешить проблемную ситуацию.

Как известно, сфера деятельности PR предполагает прежде всего позитивный настрой к деловым партнерам. Для обеспечения жизнеспособности организации, подтверждения своей надежности и стабильности, ее отношения в обществе должны строиться на основе честности и открытости. Это имеет первостепенное отношение к управлению кризисными ситуациями. Все тайное все равно станет явным. Публике всегда нужна адекватная картина событий.

Конечно же коммуникации в условиях кризиса являются рискованными и нет гарантии успеха. Но существуют некоторые правила подготовки PR компаний в чрезвычайных обстоятельствах, позволяющие ввести такие механизмы, которые дают шанс выбраться из трудностей с наименьшими потерями.

2. Современное понимание кризиса. М. Реджестер, один из ведущих английских специалистов в области кризисного управления определяет кризис как «событие, по вине которого компания попадает в центр не всегда доброжелательного внимания СМИ и других внешних целевых аудиторий, в том числе акционеров, политиков, профсоюзных организаций, движений в защиту окружающей среды, которые по той или иной причине вполне законно интересуются действиями организации».

Дж. Уайт и Л. Мазур определяют кризисную ситуацию по таким трем параметрам:

- большая степень угрозы жизни, безопасности и самому существованию организации;
- отсутствие времени: это значит, что принятие решения должно происходить намного быстрее, чем обычно;
- стресс у тех людей, которые отвечают за менеджмент, что во многом связано с сокращением точек контроля.

Кризис – это событие, по вине которого компания попадает в центр не всегда доброжелательного внимания СМИ и других внешних целевых аудиторий, в том числе акционеров, профсоюзных организаций, движений в защиту окружающей среды, которые по той или иной причине вполне законно интересуются действиями организации.

Отношение к кризисам может быть различным. Достаточно часто акцент делается на разрушительной функции кризиса, однако такой подход представляется неконструктивным, т.к. не предполагает каких-либо реальных действий по выходу из создавшейся ситуации. Существует также мнение, что кризис необходимо анализировать, через минимизацию потерь, при этом основное внимание уделяется процессу правильной организации выхода из создавшейся ситуации. Однако в последнее время все больше сторонников завоевывает позиция позитивного отношения к кризисам: кризис – это отсутствие у человека привычных или даже просто известных инструментов для решения проблем, и основная задача выхода из кризиса – найти такие инструменты, т.е. кризисы рассматриваются как новая точка роста и повод для реструктуризации системы, соответствующей новым отношениям. А для того, чтобы негативные черты кризиса преобразовать в позитивные необходимо понимание их природы.

3. Причины возникновения кризисов. Среди типичных признаков кризисной ситуации большинство руководителей наверняка назовут появление негативных публикаций в СМИ и участвовавшие проверки государственными органами контроля и надзора, явно спровоцированные конкурентами. Однако специалист по связям с общественностью с сожалением отметит, что эти события являются лишь следствием. Компания наверняка не столкнулась бы с ними, если бы руководство фирмы активно разрабатывало стратегические и тактические шаги в сфере связей с общественностью. Последнее предполагает анализ развития компании и внешних условий, в которых она

живет и работает, прогнозирование возможных негативных событий и разработку мер по их преодолению.

Существует ряд факторов, которые могут спровоцировать кризис:

– Предположим, анализ ситуации на рынке показывает, что существует возможность быстрого развития конкурента, которому нужно будет пространство для роста. Пусть даже сейчас его шаги не носят враждебного характера, но обязательно надо быть готовым к тому, что агрессия еще последует, и разработать приемы отражения информационных атак. Если же ожидается приход зарубежной компании-конкурента, необходимо разработать грамотную PR-стратегию, позволяющую выжить в условиях жесткого информационного и экономического давления.

– Другим основанием для беспокойства является, как это ни парадоксально, сам факт процветания компании. Если компания динамично развивается, это дает лишний повод конкурентам «подставить ножку». В этой ситуации важно заниматься репутационным пиаром, т.е. активно формировать позитивную репутацию компании и постоянно заботиться о том, что думает по поводу фирмы общественность, что люди знают о миссии вашей организации. Ежедневно задаваться вопросом о том, как работают те или иные связи: с коллективом, со СМИ, с властными структурами, с партнерами.

– Если ваша компания является монополистом на данном рынке, ваш бизнес процветает, а проверки из различных органов случаются все чаще, стоит выяснить, не желает ли какой-нибудь облеченный властью чиновник поставить своего человека во главе вашего бизнеса.

– Если же вы заметили, что происходит активное перераспределение акций вашего предприятия, нелишним будет удостовериться в том, что это не планомерная работа конкурентов с акционерами, направленная на формирование контрольного пакета.

Во многих случаях предпосылки кризиса вызревают внутри компании:

– Так, например, все отношения усложняются в преддверии того момента, когда надо отчитываться перед акционерами. Всегда есть группы недовольных. С ними надо активно работать, выстраивая взаимоотношения.

– Особую осторожность следует проявлять в периоды реорганизаций в компании, при принятии непопулярных мер (увольнении работников или продаже активов компании).

– Если на предприятии число «удобных сотрудников» (люди, с которыми вам прежде всего комфортно, и неважно, что они посредственные специалисты) преобладает над числом «сотрудников для работы» (профессионалы, которых нелегко удерживать, мотивировать, которые готовы спорить, если считают предлагаемый путь решения неверным), то это тревожный симптом.

– Очень опасные факторы — нечеткая структура подчинения и распределения ответственности; переполненность и незаполненность функциональных позиций; применение западных механизмов стимулирования сотрудников, неадекватных российской действительности; нарушение обмена информацией в компании и возникновение «пропасти» между руководством и сотрудниками и т.д. В такой ситуации достаточно «одной искры» извне — изменения экономической ситуации или появления негативной публикации, — чтобы «взорвать» компанию изнутри. Внешнее напряжение передается коллективу, и начинается разрушительный процесс.

Контрольные вопросы для самоподготовки студентов

1. Современное понимание кризиса.
2. Причины возникновения кризисных ситуаций.

Литература: [2– С.2-12; 3 – С. 341-348; 4 — С.152-168].

ЛЕКЦИЯ 2. ВИДЫ КРИЗИСОВ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА.

1. Природные, преднамеренные и непреднамеренные кризисы.
2. Внезапные, возникающие и постоянные кризисы.
3. Фактор времени в определении типа кризиса.
4. Типология кризисов по Блэку.

1. Природные, преднамеренные и непреднамеренные кризисы. Как и в других областях знаний в сфере связей с общественностью предпринимаются попытки классифицировать различные кризисные ситуации.

Авторы книги «Все о PR. Теория и практика публик рилейшнз» Д. Ньюсом, А. Скотт и Дж. Терк, например, предлагают следующую типологизацию кризисов, основанную на разделении их в зависимости от происхождения и последствий.

Таблица 1

Классификация кризисов

Типы кризисов	Разрушительные Катастрофические – внезапные человеческие жертвы и разрушения	Неразрушительные Неожиданные угрозы, но потери если случаются, отсрочены
Природные	Землетресения, лесные пожары, ураганы и т.д.	Засухи, эпидемии и т.д.
Преднамеренные	Акты терроризма, в том числе умышленная порча продуктов, что приводит к человеческим жертвам или повреждению собственности	Угрозы использования взрывчатки, отравления продуктов, насильственных захватов, разглашение секретов, умышленные слухи и др. злонамеренные действия
Непреднамеренные	Взрывы, пожары, отравления, др. аварии	Проблемы на производстве с отсроченными последствиями, биржевые крахи, банкротства

Приведенная типология, особенно выделение кризисов, выходящих за пределы природного происхождения, предусматривает разнообразную стратегию и тактику отношения к ним и применение определенных методов управления ими. Другими словами, в зависимости от причин возникновения кризисных ситуаций, факторов, воздействующих на динамику их развития, каждая организация в состоянии предусмотреть наиболее вероятные типы кризисов общественного происхождения, в которых она может оказаться. А это означает, что можно предусмотреть систему мер, направленную на их профилактику.

2. Внезапные, возникающие и постоянные кризисы. Несколько иной подход к типологизации кризисов предлагают С. Катлип, А. Сентер и Г. Брум. Исходя из длительности развития кризисов, они выделяют следующие возможные сценарии:

- Неожиданные (внезапные) кризисы. Это наиболее сложный тип кризисов, которые происходят настолько внезапно и неожиданно, что остается очень мало или совсем не бывает времени для подготовки и планирования. Сюда можно отнести авиакатастрофы, порчу продуктов, смерть ведущего руководителя, землетрясения, панику. Такие кризисы требуют заблаговременного, согласования между основными руководителями плана действий, который позволил бы избежать недоразумений, препирательств и неоперативности реагирования.

- Назревающие (возникающие) кризисы. Они дают больше времени для изучения и планирования, однако могут моментально разразиться после длительного брожения. К

таким кризисам можно отнести неудовлетворение работников и неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе, существенные злоупотребления и обиды во время работы, чрезмерные надежды на государственные заказы. В данном случае задача состоит в том, чтобы убедить высшее руководство предпринять корректирующие шаги прежде, чем кризис достигнет разрушительной фазы.

- Непрерывные (постоянные) кризисы. Они могут длиться месяцами или годами, несмотря на усилия по их разрешению. Вне пределов контроля PR, например, могут находиться сплетни или спекуляции, сообщаемые средствами массовой информации или передающиеся из уст в уста.

Кризисные ситуации можно подразделить на следующие типы.

1. Внезапные кризисы, когда нет времени для подготовки и планирования. Сюда подпадает крушение самолета, землетрясение, пожар, гибель первого лица, что требует заранее согласованных между ведущими управленцами действий, чтобы не дать развиться непониманию, конфликту, задержке в реакции.

2. Возникающий кризис дает время для исследования и планирования, где задачей становится проведение коррекции, до того, как кризис перейдет в критическую фазу.

3. Постоянные кризисы, которые могут длиться месяцами или годами, несмотря на усилия по их приостановке. Сюда, к примеру, подпадают слухи.

Настоящая кризисная ситуация обычно вызывается тем, что не находится непосредственно под вашим контролем. Поэтому какие-либо приготовления не могут быть специфическими, — только общими.

Однако бывают более или менее предсказуемые кризисные ситуации, и вы можете подготовиться, чтобы противостоять им. Во многих случаях вы даже можете приготовить план PR-мероприятий, адресованный для решения предсказуемой проблемы.

Очевидно, что многие из этих проблем вызваны внутренними трудностями (например, недостатки в качестве продукции, выявленные вашим отделом качества даже раньше, чем публика узнала о них). Другой пример — финансовый дефицит. В этом случае развитие информационной стратегии и меры по разрешению проблемы должны идти параллельно. Если время позволяет, можно провести в жизнь хороший PR-план с продуманными целями и методами измерения результатов.

Коммуникационная стратегия в подобных случаях должна содержать несколько положений, включая следующие:

- Общайтесь со всеми заинтересованными сторонами (например, с клиентами, СМИ, партнерами по каналам дистрибуции, деловыми партнерами и т. д.) вовремя и в правильной последовательности.

- Во избежание путаницы и недопонимания адаптируйте свои ключевые сообщения к аудитории.

- Держите процесс коммуникации под контролем.

- Убедитесь, что коммуникация со всеми аудиториями (с клиентами, СМИ, партнерами и т. д.) осуществляется последовательно и в соответствии с развитием ситуации во времени.

- Во всех контактах со СМИ используются согласованные ключевые сообщения.

Впрочем, наиболее важное мероприятие — установка ясных целей ваших действий; в этом случае принимаемые меры логично вытекают из них.

Обычно при кризисных ситуациях информационные меры бывают в большей степени качественными, чем количественными.

В случае проблемы с качеством продукта это, например, означает, что вам следует указать на то, что ваша компания обращает особое внимание на качество и удовлетворение клиентов. Вы можете обсудить свои измерения качества и отчеты, связанные с ним, и, если вам повезет, выводы будут сделаны в вашу пользу.

В случае плохих финансовых результатов вы можете объяснить их скрытые причины. Может быть, ваша компания произвела инвестиции в будущие проекты, что

временно негативно повлияло на бизнес-показатели. Возможно, результаты можно объяснить сложной экономической ситуацией, а не причинами, лежащими внутри компании. Может быть, вы произвели крупное разовое вложение денежных средств в необходимые закупки или траты, связанные с отзывом товара.

Какой бы ни была причина, лучше, чтобы пресса передала ваши объяснения, а не слухи или, того хуже, негативные комментарии, распространяемые вашими конкурентами. Эскалация беспочвенных домыслов — худшее, что может с вами случиться. Поэтому одна из наиболее важных целей — не дать им возможности возникнуть или пресечь их как можно скорее.

Некоторые кризисные ситуации не могут быть полностью предсказуемы. Однако, хотя они вам и не подвластны, их все-таки можно предвидеть.

Примером такого кризиса может быть ситуация, когда конкурент объявляет о появлении на рынке своего нового продукта, лучшего, чем ваш. В быстро развивающихся областях, таких как информационные технологии или телекоммуникации, компании нередко «играют в чехарду», периодически опережая друг друга. Поэтому внезапное появление нового мобильного телефона вашего конкурента, или новой услуги, или более быстрого процессора не должно быть для вас сюрпризом. Ваша компания, возможно, уже работает над еще лучшим телефоном, еще лучшей услугой или еще более быстрым процессором. Просто ваш конкурент немного быстрее вышел на рынок.

Поскольку подобный сценарий — обычное явление для сравнительно молодых отраслей, вы должны быть готовы к этому. Как правило, для таких случаев компании имеют план действий в непредвиденных ситуациях, при реализации которого используют несколько PR-инструментов. Тут важно не дать конкуренту сфокусировать на себе все внимание. Вместо этого следует разделить с ним славу, то есть информационное освещение. Этого тоже можно достичь несколькими способами, например, опубликовать анонс ваших последних разработок или интервью на эту тему с вашими ведущими специалистами.

В идеале вы должны опираться на грамотно проведенную коммуникационную работу. Вам удалось позиционировать свою компанию как промышленного лидера, и, если вы наладили хорошие отношения с ключевыми репортерами, вполне вероятно, что они будут обращаться за вашим мнением всякий раз, когда конкурент сделает очередной ход. Деловая пресса, в частности, часто следует этому сценарию.

Независимо от того, насколько вам удалось повернуть в свою сторону публикацию в прессе, принципиально, что статья вообще появилась. В нашей книге мы постоянно говорим о том, как важно следить за конкурентами и сравнивать свои PR-результаты с достижениями других игроков на вашем рынке. Здесь мы имеем прекрасный пример того, как сполна окупаются пристальное внимание к PR-деятельности конкурентов, и как можно даже извлечь выгоду из их усилий. Позволяя конкурентам «проехать за ваш счет», вы получаете простор для усовершенствований в своем PR-отделе.

На это можно взглянуть с другой точки зрения. Представьте, что вы лидируете на рынке в определенной отрасли и позволили своему конкуренту занять центральное место, представив свой новый улучшенный продукт или услугу. При этом вы сохраняете спокойствие и молчание. Это можно расценить как сдачу своих позиций или даже как признание превосходства конкурента. Это недопустимая ситуация, ваша реакция должна быть адекватной.

Однако практиковать такие вещи можно только в уравновешенной и благоразумной манере. Например, если вы комментируете малейшее движение конкурентов, ваши комментарии легко могут быть расценены как СНС (Страх, Неопределенность, Сомнение) по отношению к ним. Решение о том, что предпринять, должно быть принято совместно с коллегами по развитию бизнеса и маркетингу.

Исследователи выделяют еще одну типологию кризисов:

1. Кризисы-происшествия

Сюда входят кризисы экологического характера, связанные с деятельностью предприятий, несущих урон и угрозу окружающей среде и жизнедеятельности человека; кризисы, вызванные ошибками в процессе производства продукта; кризисы из-за прямых угроз предприятию в форме шантажа и т.д.

2. Социальные кризисы

Это кризисные ситуации, обусловленные социальной структурой и социально-производственными связями предприятий в обществе. Например, забастовки.

3. Экономические или финансовые кризисы

Это кризисы, связанные с деятельностью компаний на финансовом рынке. Последствия таких кризисов могут привести к полному исчезновению фирм или их поглощению другими и т.д.

Исходя из направленности кризисной ситуации можно подразделить на:

1. Кризисы, имеющие внешнюю направленность

Кризисные ситуации, сказывающиеся отрицательным образом на внешней среде организации, т.е. затрагивающие интересы общественности (например, несущие угрозу жизни людей).

2. Кризисы внутренней направленности

Сюда подпадают такие кризисные ситуации, которые имеют в большей степени внутреннее значение для организации. Ситуации, связанные со столкновением корпоративных интересов, кризисом управленческой подсистемы, сменой руководства и т.д.

3. Фактор времени в определении типа кризиса. Попытка подойти к типологизации кризисов с точки зрения их длительности предоставляет PR-специалистам дополнительные возможности подготовиться к различным сценариям их развертывания и более целенаправленно и основательно действовать, чтобы нейтрализовать опасные для организации последствия. В условиях любого кризиса фактор времени всегда остается ключевым. Поэтому классификация кризисных ситуаций именно по этому признаку переводит кризисное управление из состояния шока от обвального развития событий в плоскость некоторой возможности разработки плана последовательных логических действий PR – специалистов с учетом различной длительности кризисов.

4. Типология кризисов по Блэку. Английский специалист по PR Сэм Блэк предлагает еще один подход к типологизации кризисов с учетом тех неприятностей, которые они способны причинить конкретной организации. Он в определенной степени делает попытку перейти от общей типологизации кризисов по родовому признаку к такой их классификации, которая непосредственно приближена к содержанию и сфере деятельности организации. С. Блэк делит кризисы на «известное неизвестное» и «неизвестное неизвестное».

Кризисы типа «известное неизвестное» - это кризисы, возникающие в силу самой природы предприятия или службы. Так если компания, к примеру, производит автомобили или техническое оборудование, она в любой момент может столкнуться с необходимостью «отзыва продукции». В химической промышленности и производстве радиоактивных веществ постоянно присутствует опасность утечки химических или радиоактивных элементов. «Во всех этих и множестве подобных им случаях известно, что авария может произойти, но неизвестно, произойдет ли она, и если да, то когда».

Второй тип кризисов – «неизвестное неизвестное» – это катастрофы и аварии, которые никто не способен предусмотреть. Это может быть порча продукции, нарушение технологии, несущее угрозу отравления и человеческих жертв. Примером может служить довольно известная в Америке история с «Тейленолом» (Tylenol). В США в 1982 г. кто-то добавил цианистый калий в это популярное средство от головной боли, и несколько человек скончались.

Для понимания сущности связей с общественностью в кризисных ситуациях важно сравнить его с такой областью менеджмента как «crisis management». Так же как и «crisis

management», связи с общественностью являются системой управленческих мер и решений по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин, однако эти действия связаны, прежде всего, с управлением коммуникациями и в отличие от «crisis management» они не предполагают инициирование и использование конфликтов для решения внутренних и внешних проблем организации (т.е. конфликтное управление).

Контрольные вопросы для самоподготовки студентов

1. Особенности кризисов, имеющих внутреннюю и внешнюю направленность.
2. Предсказуемость и внезапность кризисов.

Литература: [2– С.12-26; 3 – С. 341-348; 4 — С.152-168].

Лекция 3. Закономерности восприятия и оценки ситуации как кризисной.

1. Факторы, влияющие на восприятие ситуации как кризисной.
2. Оценка ситуации в различных измерениях (общечеловеческое, групповое, единичное).
3. Влияние кризисной ситуации на поведение.

1. Вся наша жизнь – это мелькающая череда сменяющих друг друга ситуаций. В психологии понятие ситуации определено не достаточно. Ситуация как самостоятельное понятие в психологии почти не рассматривается. С психологической точки зрения ситуация – это внешние обстоятельства в понимании отдельного человека. Важно то, что не сама ситуация, а ее восприятие и интерпретация являются решающими в определении ситуации как благоприятной, критической.

Среди множества ситуаций особого внимания требуют ситуации, которые определяются как критические – те которые требуют преодоления, разрешения, поиска выхода. Т.е. речь идет не о привычных, каждодневных ситуациях, в которых мы используем привычные нам формы поведения, а о тех, для которых у нас нет закрепленной модели поведения, тех, которые требуют от нас нестандартных решений, затраты дополнительных сил энергетических, интеллектуальных, волевых и т.д. При описании этих ситуаций в психологии чаще всего пользуются понятиями: фрустрация, стресс, конфликт, кризис. Стресс в какой-то мере сопровождает любые критические жизненные ситуации. Однако он может быть вызван в том числе и физическими воздействиями и кратковременными воздействиями. Если речь идет о более длительных переживаниях человека, которые связаны со значимыми для него психологическими проблемами, то такие формы переживания называют конфликтом и кризисом.

Критическая жизненная ситуация – это переживаемые жизненные обстоятельства, которые в восприятии человека представляют сложную психологическую проблему, трудность, требующую своего разрешения или преодоления.

2. Объективно-субъективная природа конфликтов.

В результате чего происходит конфликт? Что происходит в душе человека? Каким образом возникает конфликт как особое состояние?

Во всех подходах в изучении конфликта признается объективно-субъективное понимание конфликта (кроме психоанализа, где возникновение конфликта определяется законами психики, над которыми человек не властен, т.е. образно говоря конфликт возникает сам по себе, без участия человека). Так, **Левин** характеризовал конфликт как взаимодействие внешней ситуации и субъективное восприятие индивидом своей собственной ситуации. **Дойч считал**, что ситуация становится конфликтом, если она воспринимается как конфликт. По **Мерлину** конфликт возникает тогда, когда есть не

только внешняя конфликтная ситуация, но и внутренние условия развития конфликта. Т.е. необходима субъективная неразрешимость ситуации.

Характерной чертой рассмотрения конфликтов в отечественной психологии в целом также является рассмотрение субъективного фактора как обязательного условия возникновения конфликта. (Мясищев, Петровская, Орлова, Филонов, Гришина и др.).

Понимание реальности как конфликтной является первопричиной конфликтного поведения. Это понимание сопряжено с необходимостью выбора соответствующей стратегии поведения – взаимодействия в конфликте или ухода от него.

Субъективность возникновения конфликта заключается в том, что целый ряд конфликтных факторов может не привести к конфликту, и наоборот, конфликт может начаться без видимых причин. В этом главную роль играет и восприятие и оценка ситуации человеком.

3. Итак, важнейший фактор возникновения конфликта – восприятие ситуации как конфликтной. Поэтому важно понять как человек воспринимает и анализирует ситуации, которые складываются в его отношениях с окружающим миром.

По каким факторам в сознании человека выстраиваются схемы, составляющие конфликтные и неконфликтные ситуации?

Исследования адаптации эмигрантов (на основе их переписки) помогли сделать следующий вывод. Среда, к которой приспосабливается человек – это ЕГО внутренний мир, природа и общество – не объект изучения учеными, а субъективное видение вещей отдельным человеком. Т.е., **индивидуальные представления человека гораздо важнее объективных характеристик ситуации при ее оценивании.**

В оценке ситуации работают стереотипы. (все продавцы – воры, обманщики, Гитлер – идеальный человек).

В определении ситуации существенным является то, что если ситуация определяется как реальная, она становится реальной по своим последствиям (Томас). В соответствии со своим определением ситуации человек выстраивает свое поведение, и именно представление о ситуации оказывает решающее влияние на выбор действий, а не просто объективные характеристики.

Приведу несколько красноречивых примеров.

1. Параноик убил нескольких человек, т. к. они шли по улице и разговаривали сами с собой, при этом шевеля губами. Параноик пришел к выводу, что они его оскорбляют, обзывают, т.е. ситуацию определил как реальную и в этой ситуации и действовал.

2. В середине прошлого века небывалая ситуация произошла в Америке. Все Нью-Йоркские банки в течение недели обанкротились. Люди одновременно стали забирать свои деньги, хотя в банках наличные деньги были в достаточном количестве. Т.е. люди определили ситуацию как реальную и в результате она и стала реальной.

3. Часто люди зная что ситуация, в которую они включена нереальны, постепенно начинают вести себя так, как если бы она была реальностью (знаменитый эксперимент Зимбардо в 1982 году «Экспериментальная тюрьма»).

4. Классический пример с ложным принятием спиртного.

Кроме того, человек сталкиваясь с затрудняющей ситуацией, стремится ее понять, понять – значит отнести ее к имеющемуся багажу знаний, т. е. К определенному типу, о котором у него уже есть представления. Тем самым снижается дискомфорт от чувства неопределенности.

Например, в доверительной беседе подруг одна из них узнала, что ее муж ей изменяет. Она долго мучалась неопределенностью ситуации, своего отношения к ситуации. Наконец она решила: «Чего я удивляюсь, ведь у него отец был таким же, чего я ждала». Т.е. она отнесла свою ситуацию к определенной группе мужского поведения, которое присуще роду, т.е. провела определенную классификацию.

Или девушка с другом ехали на машине по трассе и были свидетелями аварии – тяжелый грузовик сбил прохожего. Девушка почувствовала что-то неприятное (что – она

не могла описать). Однако после того, как друг сказал, что у таких грузовиков слишком длинный тормозной путь – она почувствовала облегчение. Она не знала что такое тормозной путь, но эта ситуация уже подлежала к определенной классификации – технические неполадки транспорта. Следует сказать, что во всех ситуациях после того, как она причислена к какой-либо группе, человек испытывает облегчение. **Определение ситуации сопряжено со здравым смыслом (по определению здравый смысл включает знания, которые типизированы, здравомыслящий человек – тот, который руководствуется системой знаний, привычными правилами действий).**

Определение ситуации как конфликтной.

Если человек определяет ситуацию как конфликтную, она становится конфликтной, т.к. человек выбрав соответствующую модель поведения будет развивать конфликтное взаимодействие, вести себя по правилам конфликтного поведения.

Факторы, обуславливающие восприятие актуальной ситуации как конфликтной.

1. воспринимаемая несовместимость целей своих и другой стороны. Такая несовместимость связана с возникновением ощущения угрозы, побуждает человека к защите.

2. Поведенческие проявления участников ситуации;

3. Аффективные проявления участников ситуации (участникам эксперимента было предложено ряд ситуаций, из которых они должны определить те, которые являются конфликтными. Вопрос – почему именно эти ситуации Вы считаете конфликтными, вызвал затруднения (1990, Гришина). Т.е. люди схватывают ситуацию в целом, анализ по деталям затруднителен. Есть предположение, что люди скорее чувствуют, что это конфликтная ситуация, чем осознают.

Сами ситуации могут навязывать свое определение человеку.

Чем более определенной является внешняя ситуация, тем более однотипные реакции она вызывает. В случае опасности самые разные люди впадают в панику, переживают эмоциональное потрясение, спасаются бегством не зависимо от их отношения к жизни, убеждениям. Индивидуальные особенности при этом проявляются очень слабо. Если же внешняя ситуация менее определена, то ее восприятие зависит больше от индивидуальных особенностей. (например критика начальника).

- **Сильные ситуации (наиболее значимые, опасные, экстремальные) более жестко и однозначно детерминируют поведение участников конфликта, слабые допускают большую свободу в интерпретации ситуации и стратегиях поведения.** Определение ситуации опирается на саму определяемую ситуацию и на существующие у субъекта индивидуальные когнитивные репрезентации ситуаций разного типа. Оценка ситуации человека происходит как бы в 3-х измерениях:

- **общечеловеческое** – люди могут испытывать похожие чувства в похожих обстоятельствах, т.к. воспитываясь в одинаковых социальных ситуациях люди воспринимают их схоже, ведут себя схоже вследствие произошедшей социализации и усвоения социо-культурного опыта;

Общее в нашем оценивании связано с тем, что наши знания представления о ситуациях могут быть в большей или меньшей мере типичными, совпадающими с о знаниями-представлении других людей. (например различные изображения – очередь, парты, тренинг). Наше представление о социальных ситуациях взаимодействия содержит общее коллективно разделяемое знание, которое помогает людям приходиться к согласию относительно характера ситуации. (например, человек предпочтет различные виды ситуаций для достижения тех или иных целей).

- **групповое** – могут оценивать ситуации сходно представителям той или иной группы, к которой субъект принадлежит (культурная принадлежность, возраст, пол, профессия). Например, установлено, что мужчины-педагоги оценивают конфликтную

ситуацию как малозначительную чаще чем женщины педагоги. Мужчины склонны игнорировать или отрицать такие ситуации. Или, чем моложе учитель и чем меньше его педагогический стаж, тем чаще сложные ситуации воспринимаются как благоприятно-выгодно-полезные, педагоги объясняют свои ошибки или неудачи своей неопытностью, принимают позицию «на ошибках учатся». Кроме того, молодые учителя более оптимистичны во взглядах на разрешение затруднительных ситуаций. Они склонны к поиску продуктивных стратегий поведения и общения. Принадлежность человека к определенному социальному, культурному, профессиональному слою оказывает влияние на типичные затруднительные, стрессовые, конфликтные ситуации, с которыми он сталкивается.

- **единичное измерение** – индивидуальное восприятие, зависящее от психологических особенностей.

Сила влияния каждого измерения может быть различной в зависимости от ситуации.

Общее в оценивании ситуации:

Варианты решений: позавтракать вдвоем в кафе; позвонить по телефону; пригласить домой.

Ситуации:

- убедить кого-либо помочь Вам;
- выслушать о семейных проблемах друга;
- выяснить личные отношения;
- сообщить знакомому о смерти близкого человека.

Индивидуальные факторы определения ситуации.

Могут быть выделены такие особенности людей, которые приводят к тому, что они склонны воспринимать те или иные ситуации своего взаимодействия с другими как конфликтные.

1. Социально-перцептивные компоненты агрессивности, которые заключаются в готовности воспринимать и интерпретировать поведение другого как враждебное. (т.е. существуют потенциально агрессивное восприятие и потенциально агрессивная интерпретация как устойчивые особенности мировосприятия и миропонимания). (Реан).

2. Такие личностные особенности, которые оказывают влияние на устойчивость человека в экстремальных ситуациях:

- экстернальность – неуверенность в себе, потребность в поощрении, болезненное реагирование на порицание, полагание на судьбу. (- интернальность).

3. Переживание одиночества. Одиноким людям, самоизолирующимся лишены возможности развития навыков общения, что ведет к неудачам, негативным самооценкам, отчуждению (Хоровиц).

Контрольные вопросы для самоподготовки студентов

1. Что такое критическая ситуация и чем она отличается от повседневных ситуаций.
2. Какие факторы влияют на восприятие ситуации как конфликтной.
3. Как ситуация может навязывать определенное поведение людям.
4. Какие индивидуальные особенности личности влияют на склонность воспринимать ситуацию как конфликтную.

Литература: [2– С.27-40; 3 – С. 341-348; 4 — С.152-168].

Лекция 4. Средства массовой коммуникации в кризисных ситуациях.

1. Работа с внешней средой организации в кризисных ситуациях.
2. Основные принципы в коммуникациях со СМИ как залог успеха преодоления кризиса.

1. Работа с внешней средой организации в кризисных ситуациях.

Английский лорд сидит у камина. Вдруг вбегают слуга:

- Сэр! Спасайтесь! Темза вышла из берегов! Через пять минут вода ворвется сюда!

- Джон! Выйдите и доложите, как подобает английскому слуге.

Слуга выходит. Ровно через пять минут он распахивает дверь и сообщает:

- Темза, сэр!

Английский анекдот

Налаживание эффективной коммуникации со СМИ является одним из важнейших этапов урегулирования кризисной коммуникации. Дело в том, что СМИ, как известно, выполняют функцию формирования так называемой agenda, т.е. повестки дня. Проблемы, представляемые СМИ как наиболее важные в данный момент, могут и не являться таковыми, но сам факт того, что данные вопросы освещаются журналистами, чья работа в принципе заключается в обслуживании интересов общественности, приводит к тому, что эти проблемы идентифицируются общественностью как наиболее важные. Таким образом, общественное мнение очень сильно подвержено воздействию средств массовой информации.

Отправным пунктом при разработке кризисной стратегии является выработка версии. Однако принципиальное значение при выработке версии имеет определение общего вектора направленности кризисной ситуации.

В случае кризисов, имеющих внешнюю направленность, т.е. непосредственным образом имеющих отношение к широким слоям общественности, например угрожающих жизни людей как в «деле с «Гайленолом» стратегия должна следовать исключительно логике открытости, а главное – честности.

В случае кризисов, имеющих внутреннюю направленность, считаю, что работа специалистов в области public relations должна сводиться к интерпретации ситуации, которая бы максимально соответствовала внутренним интересам компании. Это связано с тем, что кризисы внутренней направленности касаются в большей степени самой организации, что может быть связано, например, с конфиденциальностью информации т.д. Таким образом, в данном случае стратегия также следует логике открытости организации, однако принцип честности здесь заменяется принципом выбора необходимой интерпретации ситуации.

Специалисты отмечают, что понятие версии является ключевым применительно к большинству, если не ко всем, кризисным ситуациям. От того, какая версия и кем будет выдвинута, прямым образом зависят возможность и эффективность действий в том или ином направлении.

Необходимо отметить, что в любой кризисной ситуации СМИ делят вовлеченных в нее субъектов на “героев” и “антигероев”. Если не удастся точно определить “антигероя”, СМИ приклеивают этот ярлык к названию причастной к кризису организации и личности, а себе ярлык “героя”, борющегося за правду и доносящего до рядовых читателей, слушателей и зрителей. То есть если компания не укажет на виновных (в том числе и в своем лице), СМИ сами ответят на вопрос, кто виноват.

Следующий важный вопрос возникает по поводу того, когда должна возникать требуемая версия. По мнению многих экспертов, отсутствие какой-либо реакции со стороны компании в первые 24 часа значительно ослабляет возможности контролировать ситуацию в дальнейшем. Если же компания вообще предпочитает отмалчиваться, чтобы попытаться избежать негативной интерпретации событий в СМИ, то следует понимать: такие интерпретации все равно появятся, причем общественное мнение, скорее всего, примет позицию СМИ и поверит в обвинения. С другой стороны, в общественной памяти хорошо фиксируются комментарии и действия компании, сделанные в первые часы и минуты после происшествия.

2. Основные принципы в коммуникациях со СМИ как залог успеха преодоления кризиса.

Как уже было отмечено, основным принципом коммуникаций в кризисной ситуации – не замалчивать события, говорить все и как можно скорее.

Логика коммуникации подчинена общему принципу открытости. Плохие новости не становятся со временем лучше. Не сообщая ничего, организация тем самым усложняет проблему. Быстрое прохождение информации приостанавливает прохождение слухов, с которыми уже не придется бороться, что в противном случае станет еще одной программой PR. Однако на ранних стадиях кризисной ситуации не следует говорить вещей, которых вы не знаете или в которых вы не уверены, не следует включаться в догадки, поскольку вы можете оказаться не правы.

Иногда случаются ситуации, когда негативная информация о компании выходит из-под контроля и угрожает бизнесу. Это может быть правдой, как в случае с возгораниями батарей в ноутбуках известных производителей или фальсификацией, как «шприцевая паника» вокруг Pepsi в 1993 году. Каждый кризис индивидуален, но есть несколько общих принципов, которые помогут выйти из положения. Следуя им, PepsiCo не только вышла из кризиса, но даже побила пятилетний рекорд продаж.

Итак, основные принципы PR в кризисной ситуации:

1. Скорость и работа на опережение. Когда ситуация вышла из-под контроля, компания находится в положении «догоняющего». Первые сутки кризиса это решающее время, за которое должна последовать реакция компании. Промедление создает информационный вакуум. Даже не сомневайтесь, он будет тут же заполнен слухами, домыслами и комментариями конкурентов.

2. Информационная открытость. Нужно не только предоставлять СМИ всю необходимую информацию, но отвечать на вопросы любой аудитории в достаточном объеме.

Каждый вопрос, который остается без ответа, это пища для слухов. Любой недостаток информации тут же заполняется домыслами. Если кризис спровоцирован конкурентами или рейдерами, думаю, читателям уже понятно как те воспользуются ситуацией.

Например, вас спросят, из какого материала сделаны пробки для бутылок вашего напитка. Оставьте этот вопрос без внимания, и вскоре поползут слухи, что пробки вы делаете из свинца или обедненного урана. Аудитория с аппетитом «скушает» эту ерунду. Лучше расскажите, что пробки делаются из специальной пластмассы, которая прошла все мыслимые испытания, нетоксична и гипоаллергенна.

3. Честность. *Honesty is the best policy*. Эта поговорка имеет под собой финансовые основания. Было бы наивно полагать, что спорными моментами не интересуются журналисты. Если интересуются, будьте уверены: рано или поздно правда выйдет наружу. Скрытие правды и уничтожение документов не спасло Enron, а заодно погубило некогда преуспевающую аудиторскую компанию Arthur Andersen, причастную к скандалу.

Если компания допустила ошибку или на предприятии произошел несчастный случай, лучше открыто признать это, первыми огласить свои комментарии и свой план действий. Так поступил Deutsche Bank, когда в 1994 году стал жертвой афериста Шнайдера. Это был ощутимый удар по репутации. Банк не просто признал свою ошибку, но доказал делом свою искренность, профинансировав завершение начатых Шнайдером проектов. «Ни один рабочий не будет платить за наши ошибки», — заявила пресс-служба банка.

4. Инициатива. Вы должны стать главным источником новостей о происходящем вокруг вашей компании. Даже если придется огласить негативную информацию, лучше

сделать это самим. В любом случае кто-то получает инициативу, и лучше, если это будете вы, потому что тут же вы сможете дать свою трактовку событий.

Играть нужно по своим правилам. Механизм действия прост: журналисты любят получать информацию раньше всех. Предоставляйте ее первыми, и журналисты будут брать ее у вас. Предоставляйте достаточно информации, с подробностями и деталями, и журналистам не придется искать их у других источников. Предоставляйте информацию с упреждением, и тогда альтернативные источники будут просто неинтересны.

5. Координация. Важно понимать, что любые разногласия внутри компании будут трактованы не в вашу пользу. Если руководитель говорит одно, а его заместитель параллельно дает интервью, в котором утверждает обратное, то ход получает неблагоприятная версия. В кризисной ситуации сам факт разногласий внутри компании уже подрывает доверие к ней, а доверие в таких случаях — это второй ключевой ресурс после времени.

6. Работа сразу с несколькими уровнями. В кризисной ситуации аудитория не ограничивается только СМИ. Люди в PepsiCo работали сразу на нескольких уровнях:

СМИ. Для журналистов были организованы визиты на предприятия, пресс-конференции, работали консультанты, были подготовлены информационные материалы обо всем, даже о подробностях технологии упаковки.

Потребители. Для них были выпущены информационные ролики (их передавали даже по спутниковым каналам), в передачах и печатных материалах объяснялось, почему шприцы просто физически не могли попасть в банку с пепси при такой технологии разлива. Компания распространяла информацию напрямую. Была организована горячая линия, и любой гражданин мог задать свой вопрос.

Сотрудники и партнеры. Всем сотрудникам разъяснили суть произошедшего и правильную трактовку событий. Для магазинов и ресторанов, представительств на местах и компаний, разливавших напитки по бутылкам дважды в день отправляли материалы по работе с вопросами и претензиями на местах.

Правительственные организации. PepsiCo не просто сотрудничала с FDA, но активно участвовала в расследовании и предоставляло полный доступ к любой информации.

Есть и другие группы, например, акционеры компании. Для каждой такой группы нужно привести свои аргументы и доставить информацию по соответствующим группе каналам связи.

Достаточно часто используется акцент на косвенном получении информации. Например, "к нам вы руки попали секретные материалы...".

Для выработки адекватного опровержения негативного события можно также воспользоваться метакоммуникативными привязками, под которыми следует понимать выход за собственно данное коммуникативное поле. К числу таких привязок можно отнести:

Введение нового отрицательного события, которое затем эффективно опровергается. Поскольку вводилось создателями самого отрицания специально для демонстрации неадекватности других обвинений.

Привязка источника к отрицательному событию (объекту). Например, что отмывание денег, в котором обвиняется Российские банки сконструировано американцами, чтобы дестабилизировать обстановку в России.

Раннее введение "прививок" к будущему появлению отрицательного события.

Контрольные вопросы для самоподготовки студентов

1. Принципы налаживания коммуникаций со СМИ в кризисной ситуации;
2. Каким образом СМИ могут повлиять на динамику развития кризисной ситуации.

Литература: [2– С. 30-40; 3– С. 291-304].

Тема 5. Моделирование и профилактика кризисных ситуаций.

1. Управление с целью предотвращения кризисных ситуаций.
2. Управление кризисными ситуациями в процессе реализации PR- проектов.
3. Ошибки, которые может допустить организация в условиях кризиса.

1. Управление с целью предотвращения кризисных ситуаций. Исходя из необходимости постоянно быть готовой к возникновению критических ситуаций, организация должна проводить соответствующую упреждающую работу еще на этапе зарождения проблемы. С этой целью американскими специалистами по PR в 70-х годах XX в. был разработан и описан процесс управления проблемами. Сам термин «управление проблемами» принадлежит Ховарду Чейсу (Чейзу), так сформулировавшему его суть: «Управление проблемами — это способность понять, мобилизовать, координировать и подчинять все функции планирования стратегии и тактики, все мастерство PR достижению единственной цели — активному участию в разработке политики по отношению к общественности, от которой зависит судьба людей или института».

Процесс управления проблемами, по его мнению, охватывает пять последовательных шагов.

1. Идентификация проблем особенно важных для организации.
2. Анализ воздействия каждой из проблем на конкретные группы общественности.
3. Поиск альтернативных вариантов действий по разрешению проблемных ситуаций.
4. Разработка и воплощение в жизнь программы организации по расширению влияния на приоритетные группы общественности и налаживанию с ними контактов.
5. Оценка результатов выполнения программы с точки зрения достижения целей организации.

В развернутом виде процесс управления проблемами содержит следующие элементы:

- Предвидение проблем, определение факторов риска, возможных сбоев в деятельности организации / личности. Как правило, процесс управления проблемами требует их предвидения за 1,5—3 года до возможного перерастания в кризис. Это еще не планирование мер по преодолению кризиса и не планирование выхода из кризиса, а предкризисное прогнозирование.

- Селективная идентификация (отбор) проблем. Ресурсы организации ограничены и одновременно она может заниматься разрешением лишь нескольких проблем. Поэтому, чтобы эффективно осуществлять управление проблемами, в центре внимания все время нужно держать от 5 до 10 конкретных приоритетных «проблемных зон», особенно тех, которые являются жизненно важными для организации.

- Внимание к сильным и слабым местам. Большинство возникающих проблем, с одной стороны, помогают вскрывать слабые стороны, а с другой, — раскрывают новые резервы организации. Важно не только выявлять, но и научиться эффективно использовать вновь открывшиеся потенциалы.

- Планирование, обусловленное воздействием внешних факторов. Выбор приоритетных направлений работы в данном случае диктуется, прежде всего, внешними, а не внутренними факторами. Именно этим управление проблемами отличается от обычного подхода к стратегическому планированию, которое в значительной мере определяется внутренними проблемами и задачами организации.

- Ориентация на получение пользы. Несмотря на то, что многие люди расценивают управление проблемами как ожидание кризиса, однако настоящей его целью должна быть защита организации от воздействия внешних факторов и усиление ее деловой активности за счет нейтрализации факторов, представляющих угрозу тем преимуществам, которыми она располагает.

· Составление графика действий. Общий процесс управления проблемами, предусматривающий идентификацию и упорядочение возникающих проблем, точно так же должен предлагать и общую политику, программы и график разрешения этих проблем. Составление графика действий предполагает формирование команды «экстренного реагирования» (это специальная группа, основными задачами которой является реализация разработанных программ, направленных на разрешение проблем на стадии их возникновения, и подготовка к действиям в случае возникновения кризисной ситуации).

В условиях кризиса эта команда является основным представителем организации во взаимодействиях с различными группами общественности и соответственно принимает следующие решения:

1. Содержание коммуникаций, с учетом когнитивной составляющей (понимание того, что происходит) и адаптивной составляющей (что нужно делать?);
2. Способ организации коммуникаций с различными целевыми группами;
3. Время передачи сообщений.

· Обеспечение поддержки со стороны руководства. Поскольку PR-отдел бессильно что-либо сделать без доверия и уважения со стороны высшего руководства организации, постольку и процесс управления проблемами должен осуществляться при его поддержке. Без санкций основного руководителя одобрение и осуществление управления проблемами в пределах организации невозможно.

2. Управление кризисными ситуациями в процессе реализации PR-проектов.

Если организация при помощи процедур управления проблемами не смогла предотвратить нежелательное развитие событий на предкризисном этапе, она должна прибегнуть к новым действиям, обеспечивающим выход из кризисной ситуации. От того, как организация поведет себя в условиях кризиса, будет зависеть отношение к ней в будущем. Непрофессиональные действия не только повлияют на репутацию организации, но и принесут ей значительные материальные потери или полное разорение.

Следует учитывать, что существует два аспекта управления в условиях кризиса. Первый аспект касается реального разрешения кризиса. Если деятельность кампании связана с производством, то этот вид управления должен осуществлять главный инженер или исполнительный директор. Вторая часть — это коммуникационная составляющая кризиса. Этими вопросами как раз и занимаются PR – специалисты. Их основная цель - это сохранение благоприятно настроенного общественного мнения, которым организация располагала до кризиса, и сдерживание отрицательного общественного мнения, в целом или в отношении определенной группы, чтобы оно не превысило уровень до кризиса.

Однако прежде чем говорить о тех принципах, которые должны стать основными в работе PR-специалистов, рассмотрим типичную схему развития кризисной ситуации (по Ф. Сейтелю).

1. Неожиданность возникновения кризисной ситуации. Разразившийся кризис каким бы ни было его происхождение, как правило, всегда является неожиданным. Часто PR-специалисты узнают о неприятностях, когда к ним обращаются представители СМИ с требованиями дать пояснения о том, какой незамедлительный шаг будет сделан организацией.

2. Недостаток информации. Как правило, у всех организаций существует более или менее стабильный объем информации, которым они регулярно обмениваются по налаженным и зафиксированным каналам связи со средствами массовой информации. При возникновении кризисной ситуации в кратчайший срок потребность в информации увеличивается в десятки и сотни раз. К такому резкому повышению интереса общественности к определенному событию компания не готова, и это приводит к разрушению отлаженной системы внешних коммуникаций.

3. Нагнетание обстановки. Кризис нарастает. Регулирующие органы пытаются выяснить, что происходит. В условиях недостатка информации появляются всевозможные слухи. Проблемой начинают интересоваться государственные органы. Организация

стремится предпринять какие-то действия по исправлению ситуации и восстановлению контроля над событиями.

4. Потеря контроля. Компания полностью теряет контроль ситуацией. Множество событий происходит одновременно. Объективная информация отсутствует. Все больше участников вовлекается в разбор ситуации.

5. Усиление внешнего контроля над компанией. Государственные органы обеспокоены ситуацией. В организацию направляют внешних экспертов. Действия организации под усиленным контролем. Средства массовой информации используют слухи. Эксперты, политики дают различные комментарии происходящим событиям.

6. Блокирование работы компании. Все действия и операции компании находятся под контролем, она окружена как бы со всех сторон. Самым простым, хотя не всегда наиболее рациональным выходом в данной ситуации является молчание.

7. Паника. Это — наиболее сложное состояние. В такой ситуации очень трудно убедить руководство компании предпринять немедленные действия.

Такова общая схема развития событий, хотя конечно следует учитывать, что каждый конкретный кризис развивается по-своему. Но каков бы не был кризис, необходимо как можно на более ранних этапах выйти из него.

При организации PR – деятельности также необходимо учитывать особенности восприятия информации в условиях кризиса.

- Для людей важны не столько абсолютные, сколько сопоставимые величины: сравнивая случившуюся аварию с ей подобными, можно подвести аудиторию к выводу, что она не так уж и опасна — бывает и хуже. Аналогичного эффекта можно достигнуть, информируя общественность об имеющихся на данный момент критериях допустимости каких-либо отклонений в той или иной сфере. Скажем, одна газета пишет о том, что ваш завод совершает такие-то выбросы в атмосферу. Вторая добавляет, что у завода В эти выбросы больше, а у фабрики С — меньше. Но обе газеты могут совсем не упомянуть о нормах предельно допустимых выбросов. Другими словами, если вы сами не доведете эту информацию до широких масс, о ней могут никогда не узнать и ваши затраты, например, на создание очистных сооружений останутся не оцененными общественностью.

- Для оценки информации важно соотношение риска и выгоды. Если риск «весит» больше выгоды, люди отнесутся к реальной или потенциальной опасности негативно. И, наоборот: об опасности в целом или ее отдельных составляющих можно забыть, когда выгода представляется весьма значительной.

- Люди привыкли воспринимать негативные события лично, в то время как информация во многих случаях ориентируется на их усредненную массу, пусть и в форме целевой группы. Но если в разговоре о детском лекарстве вы скажете, что осложнения от него вероятны в одном случае из тысячи, заботливая мать никогда не станет покупать вашего лекарства, поскольку реально представит себе, что этим тысячным вполне может стать ее ребенок.

- В условиях кризиса весьма важна последовательность информационно-технологических действий. Так, прежде чем что-то разъяснять, доказывать, опровергать, необходимо завоевать доверие к себе, показать людям реальную заинтересованность в их проблемах, продемонстрировать, что компания готова идти даже на материальные издержки во имя общественного благополучия. Так, в 1995 году из-за технических неполадок модели погиб француз — владелец автомобиля «Опель Астра». Корпорация «Дженерал моторс Юроп», куда в качестве филиала входил «Опель», тут же начала кампанию информирования клиентов о бесплатной проверке всех автомашин данной модели (только во Франции их число составило 90 тыс.). Последующее изучение общественного мнения и уровень продаж автомобилей показали: целевые аудитории восприняли действия корпорации как свидетельство заботы о своих клиентах и ответственности за них.

3. Катлип С.М., Сентер А.Х., Брум Г.М. называют следующие *ошибки, которые может допустить организация в условиях кризиса*.

1. Нерешительность, сомнения, что создает у целевых групп общественности ощущение некомпетентности, неподготовленности фирмы.

2. Замалчивание, что говорит о нечестности со стороны компании.

3. Встречные обвинения, которые увеличивают, а не уменьшают напряжение.

4. Увиливание, которое создает новые проблемы.

5. Разглагольствование, которое лишь создает уязвимость, поскольку оно не связано непосредственно с делом.

6. Конфронтация, которая дает другим повод для нагнетания обстановки.

7. Судебное разбирательство, которое неизбежно делает кризис еще более очевидным и еще больше провоцирует на борьбу.

На протяжении первых наиболее критических после возникновения кризиса часов первоочередными являются два вопроса: «Что делать?» и «Что говорить?». Смыслом деятельности PR – специалиста должно стать не простое реагирование на развитие кризиса, а разработка стратегии его сдерживания и опережения. Чтобы избежать дальнейшего углубления PR-кризиса, организация должна как можно скорее оценить ситуацию, определить наиболее уязвимые места в ней, обратив особое внимание на возможную угрозу жизни людей и опасность загрязнения окружающей среды. Необходимо не просто наблюдение за слабыми местами, но и оценка их с точки зрения заметности и возможности привлечь к себе чрезмерное, эмоционально окрашенное внимание. Если подобных мест несколько, их следует проранжировать в зависимости от степени значимости. Очень важно предусмотреть сценарии вероятного развития кризисных событий и заранее подготовить проекты сообщений и заявлений.

Затем организация должна приступить к практическим действиям, направленным на обуздание и преодоление кризисной ситуации. Специалисты по PR рекомендуют сделать следующие практические шаги:

1. Занять четкую, недвусмысленную позицию. Майкл Реджестер в книге «Овладение кризисной ситуацией» формулирует этот шаг таким образом: «Имей свою версию». Определение собственной версии (или позиции) это ключевой шаг в любом управлении кризисами: от того, какая версия и кем будет выдвинута, прямым образом зависят возможность и эффективность действий в том или ином направлении субъектов вовлеченных в кризисную ситуацию. Собственная версия – это хороший шанс взять решение проблемы под информационный контроль. Как образно заметил Д. Фергюсон, главная привилегия, которую получает компания, вовремя вмешавшаяся в процесс трансформации проблемы в источник кризиса, - это возможность дать проблеме имя: «Вы дали ей имя, и теперь она в вашей власти». Версия — это и есть имя проблемы.

По мнению многих экспертов, отсутствие какой-либо реакции со стороны компании в первые 24 часа значительно ослабляет возможности контролировать ситуацию в дальнейшем. Если же компания вообще предпочитает отмалчиваться, чтобы попытаться избежать негативной интерпретации событий в СМИ, то такие интерпретации все равно появятся, причем общественное мнение, скорее всего, примет позицию СМИ и поверит в обвинения. В общественной памяти хорошо фиксируются комментарии и действия компании, сделанные в первые часы и минуты после происшествия.

2. Привлечь к активным действиям высшее руководство. Руководство обязано быть не просто втянутым в разрешение кризисных ситуаций (на практике это случается всегда), но и наглядно доказывать другим свое участие в преодолении кризиса. Руководитель не должен только сидеть в кабинете и давать распоряжения на расстоянии, ему нужно бывать в критических местах, появляться на публике.

3. Организовать присутствие на месте событий. Руководители обязаны появляться там, где ситуация наиболее критическая. Когда в 1984 году произошел взрыв на химическом заводе компании «Юнион карбайд» в Бхопале, унесший жизни тысяч людей,

глава этой компании немедленно вылетел из США в Индию на место происшествия. Его присутствие там показало, что компания глубоко скорбит по поводу трагедии. С другой стороны, когда в марте 1989 г. в районе Аляски вылилась нефть из танкера компании «Еххон», последняя проиграла свою PR- битву после того, как ее глава заявил, что у него есть более важные дела, чем лететь на Аляску. Отсутствие главы компании на месте происшествия может быть расценено как бездушие или как неспособность компании справиться с урегулированием кризиса. Хотя на месте тривиального события уместнее будет присутствие менеджера среднего звена, иначе значение кризиса может быть преувеличено как для СМИ, так и для служащих компании.

4. Активизировать поддержку со стороны «третьих лиц». Организация должна заручиться поддержкой своей позиции со стороны известных аналитиков, ведущих каналов информации, авторитетных независимых ученых или специалистов, а также юридических органов. Делу может помочь каждый, кто пользуется уважением и наделен большими полномочиями.

5. Централизовать коммуникации. В условиях любого кризиса нужно срочно назначить человека, отвечающего за распространение информации, и сформировать команду для обеспечения его работы. Такое лицо — это ключевая фигура, уполномоченная выступать с заявлениями от имени организации.

6. Наладить сотрудничество со средствами массовой информации. Во время кризиса журналисты ведут себя вызывающе. Они готовы опуститься до любого уровня, лишь бы получить информацию. Однако негативное отношение к работникам СМИ может только усугубить ситуацию. Нужно воспринимать журналистов как своих друзей-оппонентов и разъяснять им свою точку зрения относительно кризиса. Превратив их во врагов, организация только проиграет.

7. Не игнорировать своих служащих. Держа сотрудников в курсе дела, можно тем самым обеспечить, насколько это возможно в условиях кризиса, нормальное функционирование организации. Служащие — ее ближайшие союзники, поэтому ни в коем случае нельзя держать их в неведении.

8. Смотреть на кризис широко. Руководство организации зачастую проявляет низкую активность в начале кризиса и чрезмерно реагирует на его усиление. Необходимо избегать излишнего нагнетания отдельных ситуаций. Такое поведение может слишком дорого стоить.

9. Заранее думать о позиционировании организации после преодоления кризиса. Нужно концентрировать внимание, прежде всего, на сообщениях, информирующих о тех шагах, которые предпринимает организация для преодоления кризиса, и о том, как планируется действовать в дальнейшем.

10. Осуществлять постоянный мониторинг и оценку протекания кризиса. Изучение общественного мнения в кризисных ситуациях должно быть всеохватывающим. Нужно держать руку на пульсе мнений ваших сотрудников, потребителей, поставщиков, инвесторов, а в случае необходимости — и других групп общественности, проверять, срабатывают ли информационные сообщения, что срабатывает лучше, а что хуже, и вносить соответствующие коррективы.

Ключевой принцип коммуникации во время кризиса — «не замыкаться, если случилась беда». В большинстве случаев первое, что приходит в голову руководству, это: «Давайте подождем, пока прояснится ситуация». Однако молчание вызывает подозрение в том, что организация уже приняла какое-то решение. Это раздражает средства информации, и проблема еще больше усугубляется. Когда же информация предоставляется быстро, она, как правило, останавливает расползание слухов и успокаивает общественность.

Кроме того, для эффективной коммуникации необходимо определить целевые группы общественности, которым будет направляться необходимая в период кризиса

информация. Конечно, в конкретных ситуациях полный перечень этих групп будет различным, но, как правило, у организации должна быть информация, предназначенная:

- обществу в целом (через средства массовой информации);
- третьим лицам или организациям, так или иначе связанным с компанией (например, акционеры, инвесторы, дистрибьюторы, банки);
- государственным структурам;
- финансовым и фондовым аналитикам, рейтинговым агентствам, биржам;
- сотрудникам предприятия.

При этом содержание информации должно оставаться одним и тем же, но форма ее подачи, необходимые акценты должны зависеть от вида конкретной контактной целевой группы, с которой компания в данном случае имеет дело.

Антикризисный характер всей направляемой в СМИ или непосредственно целевым группам информации обеспечивается не только ее конкретностью, но и доведением до общественного сознания и прочным закреплением в нем четко запрограммированных тезисов:

- создан антикризисный комитет или иное формирование для защиты интересов потерпевших;
- приняты необходимые решения, по которым исполнение и гласность работы жестко отслеживаются;
- предложен проект, предусматривающий значительные улучшения; по этому поводу организованы специальные общественные мероприятия;
- видные деятели, рядовые граждане, широкие слои общественности высказались в поддержку компании;
- существуют аналитические разработки, указывающие на процесс нормализации;
- планы компании на перспективу существенно обновлены;
- действующие программы поддержки потерпевших.

Такого рода стратегия позволяет уменьшить негативную реакцию, сохранить, насколько возможно, а затем укрепить позитивный имидж организации или проекта в глазах ее персонала, партнеров и потребителей товаров или услуг.

Выводы.

1. Кризисный PR – одно из основных направлений связей с общественностью. Кризисная ситуация характеризуется тремя параметрами: угроза существования, отсутствие времени, стресс у людей, отвечающих за управление в данной ситуации.

2. Существует несколько типологий кризисов, что связано с многомерностью кризисных ситуаций. Однако общим для всех типологий является акцент на возможности управления кризисами (включая прогнозирование, предотвращение и разрешение) средствами PR.

3. Фактор успешности при борьбе с кризисом – готовность к нему. Поэтому важно учитывать факторы вероятности кризисов, наличия команды по управлению ими, действенных коммуникаций с общественностью.

Контрольные вопросы для самоподготовки студентов

1. Назовите и охарактеризуйте обязательные пункты антикризисного PR-плана.
2. Ошибки в проведении антикризисного PR.

Литература: [2– С.40-50; 3– С. 341-348; 4— С.152-168].

Тема 6. Приемы и техники воздействия в кризисных ситуациях.

1. Работа с внутренней средой организации.
2. Антикризисный план.

1. Работа с внутренней средой организации

Специалисты отмечают, что персонал организации – один из главных ресурсов в условиях кризисной ситуации. Каждый служащий должен осознавать свою значимость в процессе управления кризисной ситуацией.

Условно, весь комплекс действий в отношении персонала можно разделить на две составляющих:

а) Создание кризисной команды, которая непосредственно будет заниматься разработкой кризисной стратегии и отвечать за ее реализацию.

б) Работа непосредственно с персоналом организации на всех уровнях.

Участие занятых работников в разрешении кризиса очень часто недооценивается. Персонал организации понимает возможный риск и знаком с аналогичными ситуациями в той же сфере. Они знают организацию изнутри. В отношении персонала должна вестись отдельная работа в ситуации кризиса.

Факторы и элементы, определяющие поведение человека в условиях кризисной ситуации, были сведены психологами в единую схему, которая получила название “звезда храбрости”.



Рис. 9.1.3. “Звезда храбрости”: факторы и их элементы, определяющие поведение человека в условиях чрезвычайной ситуации

В соответствии со “звездой храбрости” психологическая устойчивость человека определяется его доверием к руководству, сотрудникам, собственной духовной и физической готовностью. Доверие же к коллективу зависит от уровня групповой сплоченности, убежденности в необходимости и справедливости своих действий, уровня обученности, физического состояния и развития требуемых личностных качеств.

В этой связи на первый план выходит тренировка персонала организации. Используются методики психологического тестирования, деловые игры, тренинги, направленные на развитие навыков делового взаимодействия, психологической саморегуляции.

В условиях кризисной ситуации стратегия, направленная на персонал организации, должна иметь своей целью организовать эффективную коммуникацию с занятыми. Главное – не допустить принципиальной изоляции от принятия решений и обеспечить достаточную информированность персонала.

Также рекомендуется создать систему контроля слухов, т.е. создать такую систему, при которой персонал организации мог бы задавать вопросы и получать быстрые ответы без страха репрессалии, что может обеспечиваться анонимным характером коммуникации

со стороны источника (например, закрытая коробка для листков с вопросами и настенная доска, на которой размещаются ответы).

Кроме того, помимо опосредованной, используется прямая коммуникация. Например, хорошо работают личные встречи руководства со всем составом сотрудников, или если это невозможно, то выделяются референтные личности, т.е. люди, которые пользуются в фирме наибольшим авторитетом, чтобы в дальнейшем они стали агентами влияния.

2. Антикризисный PR –план – это документ, определяющий работу антикризисной команды.

Этот документ следует создать заранее, чтобы он не только был написан к тому моменту, когда случится беда, но, по возможности, были обработаны, в буквальном смысле слова проиграны модели разных вариантов чрезвычайных ситуаций. Антикризисный PR-план – это и руководство к действию, и устав, и тренировочный материал.

1. Команда антикризисного управления.

Необходимо понять задачи антикризисной группы: выводить компанию из кризиса, то есть ликвидировать сам кризис, общаться с прессой, чтобы общественность поверила, что фирма делает всё возможное в данной ситуации, и, наконец, руководить работой коллектива. Но даже в самой маленькой компании нельзя допустить, чтобы кризисом занимался один человек. Помимо того, что это в принципе непосильная задача даже для очень талантливого руководителя, есть риск, что у него будет сильный стресс, и он окажется неспособным к самым простым действиям. Команда должна состоять из нескольких человек: руководителя, топ-менеджера и экспертов, для каждого ответственного лица должен быть заранее назначен заместитель.

Руководитель – человек, который будет управлять собственно кризисом. Это должен быть или первое лицо компании, или максимально приближенный к нему человек.

В группу топ-менеджеров могут входить:

- Представитель компании, он доносит до прессы информацию. Этот человек должен хорошо говорить и держаться перед камерой.

- Ответственный за связи с «внешней коммуникационной средой» - отвечает за все коммуникации с прессой, информационные материалы, организует работу представителя компании.

- Ответственный за связи с клиентами, дистрибьюторами, администрацией, проверяющими органами.

- Ответственный за связи с «внутренней коммуникационной средой» - коллективом. Этот человек информирует сотрудников о случившемся. И в случае смертельных исходов должен встречаться с родственниками погибших.

- Ответственный за управление процессом ликвидации кризиса и его последствий.

- Ответственный за управление компанией, который на время кризиса берет на себя функции генерального руководителя.

В группу экспертов могут входить специалисты, такие как автор речей или обращений к прессе, лаборанты, делающие анализ недоброкачественной продукции, юрист, который даст консультацию на раннем этапе кризиса. Состав группы экспертов зависит от деятельности компании.

В этом списке должны быть указаны не только конкретные фамилии, но и телефоны, адреса, все возможные каналы обычной и экстренной связи. Все эти люди, включая экспертов и заместителей, должны быть готовы подняться среди ночи и приступить к действиям. Каждый из них должен наизусть знать антикризисный план и четко понимать свои задачи и круг обязанностей.

2. Оценка всех возможных рисков, которые желательно протестировать по двум критериям – степени вероятности и масштабности для фирмы, после чего компании

нужно составить свой индивидуальный список из 5-10 наиболее опасных и вероятных для нее рисков. Например, у хлебобулочного завода могут возникнуть проблемы с качеством продукции, в ювелирном салоне возможны кражи, на химическом производстве – взрывы и утечки, а уж от сложностей во взаимоотношениях с администрацией вообще никто не застрахован. Как вариант, преступники могут похитить президента многомиллионной компании и требовать за него выкуп, а журналист – раздобыть видеоматериал, обличающий государственное должностное лицо во взятке. Таким образом, вероятные кризисы могут быть как производственными, так и не относящиеся непосредственно к процессу деятельности компании.

Вот еще несколько примеров возможных причин кризиса, на которых можно акцентировать внимание в плане: серьезный несчастный случай на производстве; угроза террористического акта; угроза утечки значимой конфиденциальной информации; возникновение болезни, похищения, смерти и другой причины, которая затрагивает возможность функционирования ключевых сотрудников; ущерб, нанесенный экологии или здоровью и жизни людей, не относящихся к производству.

3. Сценарии развития кризисов по направлениям основных рисков компании.

Необходимо создать максимально подробный план действий вплоть до подготовки сообщений для прессы и списков контактов в СМИ для каждой конкретной ситуации. Сюда входят и отчеты о проигранных "тренировочных" кризисах. Например, что мы будем делать и говорить, если в наш газированный напиток попадет бензин или наш танкер с нефтью сядет на мель?

План действий во время кризиса может быть таким:

Определите минимальные и максимальные сроки продолжения кризиса. Как правило, кратковременные кризисные периоды связаны с восприятием продукта, сервиса, а продолжительные могут сказаться на жизнеспособности продукта или даже компании. Даже нежелательные для вас заголовки в прессе еще не инициируют кризис, но могут явиться сигналом, который опасно не заметить.

Соберите всю возможную информацию. Группа антикризисного управления должна в течение часа собраться, начать анализировать ситуацию и выбрать верную стратегию коммуникаций.

Освободите антикризисную команду от основных обязанностей. Невозможно бороться с кризисом в свободное от работы время.

Максимально локализируйте проблему. Будьте готовы пожертвовать продуктом или даже местным рынком, если это спасет бизнес.

Всегда рассчитывайте на худший исход в любой ситуации. На самые трудные вопросы команды руководство обязано ответить максимально четко и подробно.

Предусмотрите обращения ко всем целевым группам заинтересованных как снаружи, так и внутри компании. Ими могут стать сотрудники и их семьи, дистрибьюторы и бизнес-партнеры, общества и организации, медики, правоохранительные органы, пресса, авторитетные лица, правительство и пр.

Эти шаги помогут контролировать и управлять крайней непредсказуемым характером кризиса и организовать антикризисную команду так, чтобы она могла трезво оценить риск по всем направлениям, увидеть шансы выхода из сложной ситуации, уверенно управлять процессом коммуникаций и действовать оптимально.

4. Анализ и оценка проделанной работы и кризисов, пережитых, в том числе, другими компаниями.

5. Координаты структур юридических и страховых услуг, а также близлежащих к рабочему офису точек питания, отелей, служб здравоохранения, милиции. Полезным здесь будет и список телефонов влиятельных и авторитетных общественных деятелей, которые могли бы поддержать руководителей и саму компанию.

Требуется постоянная корректировка всех составляющих антикризисного плана действий в зависимости от направлений развития компании и изменения состава

руководителей и экспертов. Необходимо периодически собирать и обрабатывать данные, на основе которых можно предположить появление новых слабых мест, поскольку пренебрежение незначительной текущей информацией может поставить под угрозу срыва самый подробный антикризисный план и привести к потере контроля над развивающимися событиями.

Кроме того, нужно проводить работу, направленную на завоевание доверия общественности к компании. Необходимо поддерживать хорошие взаимоотношения с прессой. Руководство компании должно быть открытым и доступным для журналистов, а значит – для общественности. Лучший путь – инициировать новости о ходе вашей деловой жизни, ведь положительная информация также ценна для СМИ, как и отрицательная.

Теперь у вас есть антикризисный план, он отработан, все ответственные за управление кризисной ситуацией знают его наизусть, нужно знать, как применять это знание в случае реального кризиса.

Итак, каждая кризисная ситуация уникальна, и требует специфического подхода. Не существует готовых рецептов для ее разрешения. Кризис-менеджмент – это, прежде всего искусство.

Стоит сказать, что предприятия, применяющие на практике кризис-менеджмент, особо об этом не распространяются. Работа " кризисников " больше носит закулисный характер. Поэтому не так просто найти конкретные случаи применения "кризисных технологий". Мы можем исходить только из известных нам историй-эпизодов и по ним уже рисовать общую картину управления кризисными ситуациями в России, делать какие-либо выводы. Ясно одно - мы пока только реагируем на проблемы, но не предотвращаем их (в английском языке это слова react и proact). А на Западе, как уже говорилось, к кризисам положено готовиться заранее. К тому же по большому счету нет у нас еще достаточного доверия к PR-агентствам, что не дает им проявиться на все 100 процентов. Чаще всего к их помощи вызывают уже во время пожара, отчаявшись. Кроме того, любая PR-стратегия требует не малых финансовых затрат. Однако наши бизнесмены готовы тратить деньги только на то, что можно пощупать руками. Но, как говорится, скупой платит дважды. Сменившаяся на Западе логика в стратегии кризисных коммуникаций пока не проникла в "умы России", многие даже не имеют о ней никакого представления. В период кризиса высшее руководство наших компании больше предпочитает отмалчиваться, действовать по принципу "не навреди", чем налаживать открытый контакт с общественностью. А между тем из западного опыта нам прежде всего следует позаимствовать то, что действовать надо грамотно и четко, по технологиям. Crisis management - мощнейшее оружие, атрибут управления высшего пилотажа, который появился в условиях развитой рыночной экономики, где существуют правила игры для ее конкурирующих субъектов. Все это для нас пока в диковинку. Детальный анализ внутренней и внешней среды предприятия с точки зрения определения факторов риска, составление специальных кризисных планов, формирование команд экстренного реагирования, налаживание эффективного взаимодействия с СМИ в критических ситуациях, о чем шла речь в данной работе, - все это очень тонкое искусство, требующее большого профессионализма, а в глобальном масштабе это новое, интересное и сложное поле деятельности для молодых российских PR-агентств.

Контрольные вопросы для самоподготовки студентов

1. Внутренняя среда организации и ее социально-психологическая структура;
2. Убеждение как прием воздействия и его техники.

Литература: [2 – С.50-68; 3 – С. 341-348; 4 — С.174-188].

Тема 7. Специфика переговоров и медиаторства в антикризисной кампании.

1. Переговоры как способ урегулирования кризисных ситуаций.
2. Арбитраж.
3. Медиаторство.

1. Переговоры как способ урегулирования кризисных ситуаций. Кризисная ситуация может выполнять позитивные функции, вместе с тем, большая их часть является деструктивными, поэтому и необходима практика их **урегулирования**.

Современная идея регулирования кризисных ситуаций сводится к тому, что ими можно управлять таким образом, что его исход может стать конструктивным.

Кризисная ситуация не поддается урегулированию если:

- одна или обе стороны желают продолжения конфликта (извлечение выгоды из войны одной из сторон);
- эмоциональные отношения сторон таковы, что конструктивное взаимодействие не возможно (семейная вражда в «Ромео и Джульетте»);
- конфликт есть «верхушкой айсберга», и его разрешение не имеет значительного влияния на глубинные антагонистические корни.
- стороны отказываются соблюдать определенные правила игры (например переговорного процесса).

Вообще, если кризисная ситуация затрагивает проблемы власти, статуса, ценностей, обладания ресурсами, то такие конфликты сопряжены с особой жесткостью отстаивания своих позиций.

Чем больше конфликт, тем меньше он доступен конструктивному разрешению.

Чем длительнее отношения, тем легче разрешение конфликта, конфликт на базе эпизодических отношений разрешается сложнее.

Также это фактор степени сходства-различия между сторонами (социокультурные, гендерные, этнические характеристики и другие).

Переговоры – предполагают создание специального органа, где регулярно встречаются конфликтующие стороны для обсуждения острых вопросов и принятия решений.

Модели переговорного процесса:

- модель «взаимных выгод». Не обязательно одна из сторон в конфликте оказывается в выигрыше, а другая проигрывает. Существует вариант, когда выигрыш является обоюдным. Главный принцип: поиск соглашения на основе анализа интересов, а не позиций сторон.

- модель «уступок-сближения» - стороны идут на уступки, пока не находят точку, которую считают для себя приемлемой (торг).

Основные положения успешных переговоров.

1. отношения участников определяются тем, что они партнеры, которые должны принять совместное решение (главное – общение вне контекста «друзья – противники).
2. Видение участниками цели переговоров в быстром принятии разумного решения при полном согласии.
3. Быть мягким с людьми и требовательным к задаче.
4. Не устанавливать «нижней границы», а искать альтернативы.
5. Действовать независимо от степени доверия к партнеру.
6. Продумать возможность взаимной выгоды.
7. Представить множество вариантов на выбор, а решение принять позже.
8. Уступить доводам, а не нажиму.

Если переговоры оказываются не удачными, то рекомендуется привлечение третьей, не участвующей в конфликте стороны, т.е. посредничество.

2. *Посредничество* – как наиболее мягкая форма участия третьей стороны. Оно предполагает согласие сторон на периодическое сотрудничество с посредником и рассмотрение его предложений.

Различают 2 вида посредничества – арбитраж и медиаторство. В первом случае арбитр сам принимает окончательное решение, во втором – помогает участникам конфликта принять совместное решение.

Арбитраж – 3 сторона выступает в роли судьи, принимающего решение в спорных вопросах.

Типичный алгоритм арбитража:

- беседа руководителя с одним из участниками конфликта (либо после его обращения, либо по своей инициативе);
- беседа со вторым участником;
- анализ руководителем ситуации (установление истины, принятие решения);
- встреча с обеими сторонами (дополнительное обсуждение, влияние руководителя с точки зрения его позиции, простое сообщение своего решения в пользу какой-то стороны, компромисс или новое решение).

3. **Медиаторство** – содействие третьей стороны конфликтующим в поисках соглашения в спорной ситуации.

В настоящее время используется в международных отношениях, при решении общественных споров (экологических, разногласия между администрацией и профсоюзом), в юридической практике, при решении имущественных и бракоразводных процессов.

Медиаторство направлено на организацию эффективной коммуникации, диалога между конфликтующими сторонами.

Медиатором может быть одно лицо или целая группа – социальные работники, психологи консультанты и др.

Контрольные вопросы для самоподготовки студентов

1. Понятие медиаторства и его роль в урегулировании конфликтов.
2. Отличительные особенности переговоров, арбитража и медиаторства.
3. Условия и принципы успешных переговоров в урегулировании кризисных ситуаций.

Литература: [2 – С.68-89; 3 – С.499-516; 4 — С. 186-220].