

ТЕМА 8:

КРИЗИСЕН PR – КАК ДА ДЕЙСТВАМЕ ПРИ КРИЗА И КАК ДА Я ОВЛАДЕЕМ?



Компаниите постоянно се сблъскват с кризи - при изваждане на продукти от пазара, затваряне на заводи, дефектни стоки, престъпно деяние, извършено от служител, компрометиране на член от мениджърския екип, взел свободомислещо решение в личния си живот и т.н. Фактът, че за подобни истории слушаме по новините и коментираме с колеги, доказва колко голяма е силата на кризисната комуникация и кризисния PR.

Според дефиницията на Института за кризисен PR, кризата представлява сериозен проблем за бизнеса, който предизвиква подробно медийно отразяване. Засиленият обществен интерес в резултат на това влияе на нормалното функциониране на организацията и също така би могло да има политическо, правно и финансово отражение върху бизнеса.

Предприемането на превантивни мерки и планирането на адекватна реакция при възникване на критична ситуация е от изключително важно значение в днешния глобализиран свят. Познаването и ефективното използване на схемата за вътрешната комуникация на различните професионални нива, както и начините за информиране на засегнати и заинтересовани лица извън организацията, е ключов елемент в публичното поведение на всяка обществено отговорна структура.

Приемайки и следвайки тази комуникационна стратегия, компанията ще може да управлява ситуациите на криза, съобразно интереса на фирмата, а не да реагира постфактум, водена и притискана от бързия ход на събитията в подобна ситуация и от външни изисквания и фактори.

КАКВО НЕ ТРЯБВА ДА ПРАВИМ ПРИ КРИЗИСНА СИТУАЦИЯ?

В кризисни ситуации обикновено се оформят две типични грешки за реагиране при криза:

1. Да се прикрие случилото се като се отрича съществуването на кризата, отказват се отговори на въпроси от страна на медиите и се изчаква

намесата на компетентните държавни органи. Подобно поведение сериозно накърнява имиджа на организацията и със сигурност не допринася за овладяването на кризата.

2. Изкривено представяне на фактите относно кризата – дава се частична и неточна информация или се забавя подаването ѝ, за да се прикрият някои факти. Истината за събитията рано или късно излиза най-вече чрез „вътрешни източници“ или в резултат на проверка от страна на институциите. Така фактите все пак стават достояние на обществото, но организацията е дискредитирана, защото тя не е съумяла да бъде първоизточника на информацията.

ПРАВИЛНАТА РЕАКЦИЯ ПРИ КРИЗА:

При кризисния PR са валидни два принципа:

1. **“Един глас”** – т.е. представителите на организацията поддържат една и съща версия за случилото се, като не допускат противоречиви данни, създаващи условия за слухове.
2. **Разкрития и демонстриране на отговорност.** Особено важно е да не се закъснява с подаването на информация до медиите за случилото се, защото това може да се окаже фатално за организацията. Затова максимално бързо се дава цялата възможна информация, касаеща ситуацията. Важно е представителите на организацията, оторизирани да комуникират с външните публики, да демонстрират отговорност и загриженост към ситуацията. Мотото на съобщението не трябва да бъде „Ние сме виновни“, а „Ние сме отговорни и правим всичко необходимо за овладяване на ситуацията и последиците от нея“.

Откритата комуникационна политика е най-добрият ход при възникване на кризисна ситуация. Своевременното и пълно информиране на обществото чрез медиите би нанесло по-малка вреда за репутацията на организацията, отколкото една прикрита или половинчата истина, която със сигурност би предизвикала слухове и подозрения, понякога дори по-лоши от самата действителност.

В сравнение с миналото, днес организациите са по-уязвими от настъпването на неблагоприятни събития. Всяка организация носи в дейността си някакъв източник на криза и следва да има готовност да я посрещне. Въпреки това много от организациите все още не са склонни да разработват предварителни планове за управление в критични условия. Обикновено техните мениджъри смятат, че кризата е нещо, което се случва на другите и не може да сполети собствените им организации. И когато биват „изненадани“ от кризата, те не действат адекватно и вместо да решават проблемите, ги задълбочават.

Управление на кризисни ситуации

Ефективният кризисен мениджмънт се основава на презумпцията, че всяка криза има жизнен цикъл, върху който може да се влияе и че най-добрият начин да се избегнат негативните последици за организацията е предприемането на дейности, които са социално ориентирани и подобряват репутацията. В най-добрия случай организацията ще разполага с т.нар. „**ситуационно планиране**”, което предопределя действията при криза, още преди тя да е възникнала.

Ситуационно планиране

За по-ефективното и бързо преодоляване на кризата е необходимо и т. нар. „ситуационно планиране”, което по своята същност представлява предварително изработен системен подход за идентифициране и предотвратяване на проблемите, които евентуално биха възникнали. За целта организацията предварително трябва да проучи състоянието на външната и вътрешната обкръжаваща среда като по този начин би могла да открие събитията и тенденциите, които да ѝ окажат негативно влияние в бъдеще. Въпросите, които я тревожат и заплашват, се събират и анализират, оценява се цялата информация като върху всички преки и косвени предупредителни сигнали се обръща повишено внимание.

Това ситуационно планиране е от изключителна важност, защото не само позволява на организацията да се подготви за евентуалните неблагоприятни ситуации, но е възможно и да се избегне пораждането и развитието на самата криза. И тук е изключителната роля на връзките с обществеността, чиято цел е да се осигури постигането на ефективна, действена, непрекъсната комуникация с различните целеви групи, публики и обществото като цяло.

Усилията се фокусират най-вече в изграждането на информационен център за медиите и в изграждането на център по PR за управление на кризисните обстоятелства.

ПРИ ВЪЗНИКВАНЕ НА КРИЗА:

Ръководството на организацията излъчва свой говорител, който периодично информира журналистите. Тук от първостепенна важност е гореспоменатият принцип „един глас”, според който се поддържа една единствена версия за случилото се, без да се допускат противоречиви данни.

Не по-малко важен е и принципът за пълното разкриване на фактите и обстоятелствата, както и прогнози за последиците, който дори е препоръчителен. Изключение прави поемането на вина, защото това се доказва от компетентните органи. От PR отдела на организацията най-напред информират представителите на медиите какво се е случило, какъв е характерът на кризата, като тази информация е придружена с допълнителни данни за организацията (снимки и

други информационни материали), както и какви експерти са включени в решаването на кризата, каква техника или помощ от външни организации ще се използва и т.н.

По време на криза е от изключителна важност да се използват каналите за вътрешна информация, за да бъдат уведомени всички мениджъри и специалисти за ставащото.

При настъпването на криза най-важното за организацията е да я идентифицира, изолира и овладее. Затова е необходимо:

1) Да се направи оценка на отговорността, която организацията носи за кризата;

2) Да се изпреварят негативните публикации и да се уведомят партньорите и заинтересованите публики за действията, които се предприемат за овладяване и решаване на проблема;

3) Посланията на организацията да се приспособят към публиките, за които са предназначени;

4) Да се потърси и използва подкрепа за трета страна;

5) Да се въведе нова вътрешна комуникационна програма;

Кризата има и някои положителни страни:

1) Привличане на вниманието на всички, работещи в организацията;

2) Обединяване на усилията в решаването на проблема;

3) Дава се възможност на организацията да покаже капацитета си да се справи с внезапни проблеми, както и загрижеността ѝ за хората и общите интереси.

Принципите, които имат най-голямо значение за осъществяване на връзки с обществеността по време на криза са:

1. Медиите се стремят да подадат новините в момента на събитието, затова организацията трябва да има готовност да реагира адекватно и бързо;
2. Организацията трябва да бъде активната страна, имайки контрола над съобщението. Има и шанс да се коригира вече погрешно отразена информация;

3. Много е важно организацията да разполага и подава периодично информация, обясняваща развоя на събитията;
4. Организацията не бива да предизвиква недоброжелателното отношение на медиите.

За да се направи най-лесно разликата между неубедителни и адекватни PR действия при криза вижте следните примери:

Пример №1: Замърсените брегове на Аляска от танкерът Ексон Валдес

На 24 март 1989г. танкерът Ексон Валдес се натъква на риф южно от Аляска. Вследствие на получената пробойна изтичат 11 тона нефт, замърсявайки 1100 мили от бреговата ивица. Измира много риба, което чувствително засяга рибната индустрия в района. Унищожени са повече от 36 000 прелетни птици. PR стратегията за една от най-големите в историята екологични катастрофи е толкова слаба, че публиката започва да гледа на корпорацията Ексон като на студена и безотговорна институция, заинтересована по-скоро от това как да избегне отговорността, а не как да се справи с щетите.

Часове след инцидента, когато обществеността започва да добива представа за гигантските размери на разлива, председателят на Ексон, Лорънс Рол прави две грешки в областта на връзките с обществеността, за които по-късно съжالياва.

- Той решава да остане в централния офис в Ню Йорк, а не да отплава към мястото на инцидента. Вместо това, той изпраща ръководител с по-нисък ранг, което се интерпретира от публиката като незаинтересованост от негова страна.*

- Той решава, че цялата информация за разлива и за усилията по почистване трябва да се дават от Валдес, мястото на инцидента. Този отдалечен порт, населяван от не повече от 3000 човека, има ограничен брой телефонни линии и почти не разполага с други улеснения за журналистите. Така корпорацията създава чувство, че не е сериозно заинтересована и се опитва да ограничи достъпа до информация.*

- Следващата грешна стъпка на компанията е кавгата с федералната и щатската брегова охрана. Ексон се опитва да прехвърли върху тях вината за забавянето на пречиствателните работи. Това кара губернаторът Стив Купър да обвини корпорацията, че правят фалшиви изявления.*

В резултат на неадекватната PR кампания компанията претърпява огромни загуби. Повече от 18 000 клиенти връщат кредитните си карти на компанията. Плъзват слухове за бойкот, представителите на Ексон са извикани в Белия дом, където им е заявено, че усилията им по почистване са крайно недостатъчни.

В крайна сметка работите по почистването поглъщат около 2 милиарда долара, а компанията плаща 100 млн. глоба.

Пример №2: Танкерът на Бритиш Петролиум

Няколко месеца след бедствието, причинено от Ексон, танкер на Бритиш Петролиум, откъснал се от котвата си, разлива около 400 000 галона петрол в Пасифика, които заплашват да достигнат до пренаселените плажове.

Компанията, взела си поука от Ексон, реагира бързо и целесъобразно. Тя не само организира ефективно почистване, но информира медиите за хода на работата. Председателят на управителния съвет Джеймс Рос отлита незабавно за мястото на катастрофата и поема нещата в свои ръце. Персоналът по връзки с обществеността, снабден с клетъчни телефони, е разположен по ивицата на целия плаж, където работят екипите по почистването, за да събира и разпространява информация, независимо от това дали тя е благоприятна или не за компанията.

PR екипът е подсилен от частни консултантски фирми. Представителите на компанията се появяват по местната и националната телевизия. Компанията предоставя подводни снимки на пробойните на кораба. Центърът за връзки с медиите, снабден с много телефонни линии, е разположен в близост до командния център на почистването.

Резултатите са обнадеждаващи. Медиите се отнасят добронамерено. Усилията по почистването и благоприятният отлив намаляват опасността за замърсяването на плажовете. Доверието на публиката към Бритиш Петролиум след всичко това се увеличава.

Пример № 3: Отровното лекарство на Johnson&Johnson

През 1986 г. неизвестно лице поставило капсули цианид в няколко бутилки на медикамента Tylenol в магазин. Преди някой да успее да реагира, няколко човека станали жертва на отровното лекарство. Компанията производител - Johnson&Johnson, обаче, предприела адекватни мерки. На първо място, изтеглила от пазара цялото налично количество от въпросното лекарство, което ѝ струвало над 300 млн. долара. При следващата стъпка, компанията въвела нов вид опаковка, която променила цялата фармацевтична индустрия. Най-важното, компанията е била подготвена да действа адекватно на ситуацията и макар че трябвало да отговаря на трудни въпроси, все пак успяла да запази доминиращото си присъствие на пазара, благодарение на ефективен кризисен PR. Използвайки медиите, Johnson&Johnson демонстрирали своята загриженост и решимост да преодолеят кризата.

Пример № 4: Аварията в Чернобилската атомна електроцентрала

На 27 април 1986 година шведските власти съобщават, че радиацията в Украйна, Русия и Северна Европа е в опасни за здравето на хората граници. Великобритания и САЩ настойчиво съветват своите граждани незабавно да напуснат тези райони. Във Франция предупреждават хората да не пропускат чашата червено вино всеки ден, тъй като тя е изпитано средство за извличане на тежките метали от човешкия организъм.

От Москва не само, че няма никаква информация за станалото, но и започват обвинения в провокации от западните страни. Позицията на София е същата. Хората не само не са предупредени, но и от отговорни лица се правят изявления, че няма никаква опасност.

Едва когато фактите стават широко известни, властите в България са принудени да признаят, че има авария и последиците от нея могат да са опасни. Но и тези признания са частични, скрива се истината за размера на щетите, прави се опит да се омаловажи опасността за здравето на хората. Дават се указания, как да се предпазят от радиацията, но с огромно закъснение, след като преди това са оставени без никакви предпазни мерки и то в най-рисковите моменти. Хаосът е огромен, тъй като и недоверието към официалната информация е почти пълно. Така не е направено почти нищо за предпазването на гражданите на България от силната радиация, а в добавка е силно засегнато и доверието им в желанието и възможностите на държавното управление да ги предпази в подобни кризисни ситуации.

За съжаление много мениджъри недооценяват рисковете от прикриването на информация в сложни и конфликтни ситуации и сами си създават допълнителни затруднения. Лошите новини са новини като другите, само че много по-трудно биха могли да бъдат скрити. Средствата за масова информация в целия свят имат засилен интерес и особена чувствителност към кризисните ситуации. Трябва да се знае, че такива случаи не могат да се скрият от тях. Независимо дали по-рано или по-късно журналистите стигат до тази информация и с основание губят всякакво доверие към институцията, която ги е излъгала. В такива случаи към тежките обстоятелства на кризата се прибавя и недоверието и отхвърлянето дори на най-достоверното обяснение, което следва. Подходът да се мълчи, докато се разчуе, автоматично поставя организацията в позицията на самозащита. Освен това е безвъзвратно загубена възможността в общественото пространство да се лансира становището на организацията по повод случилото се.