

Секция «Государственное и муниципальное управление»

Эффективное управление антикризисными коммуникациями

Яковлева Юлия Николаевна

Аспирант

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Факультет

государственного управления, Москва, Россия

E-mail: yakovleva.yulia@gmail.com

Осмысление механизмов и причин недавнего масштабного кризиса, существенно затронувшего экономику России, ставит на повестку дня задачу развития и совершенствования механизмов и инструментов антикризисного управления (АКУ). Один из эффективных инструментов АКУ - управление коммуникациями во время кризиса. Поскольку эффективностью коммуникаций определяется качество управленческих решений, скорость их принятия и условия их имплементации, трудно переоценить их значение в управлении, и в особенности их значение для АКУ, когда скорость и точность управленческих решений становятся решающими факторами преодоления угроз и достижения организационных целей.

В том, что касается кризисных ситуаций, предвидение это один из фундаментальных принципов эффективности. Все организации, которые развивают свой кризисный потенциал, устанавливают сценарии поведения, разделяют акторов, проводят имитации ситуаций, получают преимущество при реальном преодолении кризиса. Поэтому антикризисное планирование становится неотъемлемой частью успешного преодоления кризиса. При помощи антикризисных планов менеджеры могут определить, что необходимо сделать и каким способом, а также как проконтролировать принимаемые меры и измерить их результаты. Антикризисные планы помогают предвидеть изменения и быстро приспособиться к новой ситуации. Однако нужно учитывать, что план не является жесткой «инструкцией по применению», а лишь дает ориентиры для дальнейших действий, т.к. каждая ситуация уникальна, и при использовании общих технологий, требует учета ее специфики.

Важно учесть тот факт, что эффективный антикризисный план должен регламентировать не только общее направление действия организации, а также поведение всех ее менеджеров и специалистов. Поэтому для них необходимо разработать индивидуальные памятки, в которых пошагово будут определены их действия. Она должна содержать только ту информацию, которая относится к данной конкретной должности. Ее главная задача во время кризиса – облегчить выполнение общего антикризисного плана, а также предельно ясно обозначить компетенцию и конкретные шаги каждого сотрудника. В ситуации кризиса жизненно важна для его успешного преодоления и реакция внешних стейкхолдеров. Взаимодействие со СМИ – существенный элемент эффективных антикризисных коммуникаций. Качественная организация работы со СМИ может способствовать формированию менее негативного отношения общественности к ошибкам и недостаткам, которые всегда возникают в процессе кризисных мероприятий, ибо, в конце концов, представление о кризисе у стороннего наблюдателя полностью зависит от того, что он об этом слышит, видит или читает.

Необходимо отметить, что для успешного преодоления кризиса недостаточно только подготовить антикризисный план. Эффективное антикризисное планирование – это

формальный, рациональный, системный, а главное – перманентный процесс. Поэтому он требует постоянного обновления (хотя бы раз в год) всех необходимых документов, журналистских баз и списка слабых мест компании, а также мер по их укреплению.

Чтобы добиться эффективного антикризисного управления, необходимо определить источники кризисных ситуаций. Обычно для этого составляется список возможных угроз и их источников. Предупреждение кризисов – главный принцип любой антикризисной программы, так как при уменьшении степени риска, потерь времени и при правильном распределении ресурсов возникает меньше кризисных ситуаций, а если они возникают, то их последствия уменьшаются [Хит Р., 2004, с. 76]. С педагогической точки зрения, один из самых лучших способов для познания кризисных механизмов – это изучение реального кризиса. Необходимо выделить сильные и слабые стороны, поминутно рассмотреть тип, стиль и содержание подаваемой информации, производимых действий и оценить, какую реакцию и какой отклик получило то или иное действие. Также можно использовать метод метафоры, а именно приравнивать известные кризисы к своему сектору. Но наиболее популярным, все же, остается метод сценариев [Ogrizek M., 2000 с. 85]. Он заключается в рассмотрении события со стороны принципа возможного негативного развития. Это позволяет предвосхищать распоряжения и меры, которые необходимо будет осуществить и ответы, которые нужно будет дать. Следует отметить, что такая подготовка ведет к более стратегическому управлению ситуацией, а следовательно, более эффективному управлению антикризисными коммуникациями.

Прежде всего, для составления и в случае необходимости руководства реализацией антикризисного плана создается антикризисная команда, в состав которой входят один из наиболее опытных руководителей компании в качестве руководителя группы, начальники ведущих подразделений. Из их числа назначается спикер – официальный представитель, который в условиях наступления кризисной ситуации будет осуществлять внешние связи компании. Им должен стать высокопоставленный менеджер, компетентный в вопросах, связанных с кризисом, или руководитель организации, если он пользуется доверием и уважением широкой общественности. Основными задачами антикризисной команды без которых невозможно построение эффективных антикризисных коммуникаций является анализ деятельности компании, выявление “узких мест”, могущих стать причиной возникновения кризисных ситуаций, разработка мер по их предупреждению, составление антикризисного коммуникационного плана и доведение его положений до каждого сотрудника в части его компетентности и круга обязанностей, проведение постоянного тренинга по преодолению возможных критических ситуаций.

Эффективная процедура построения системы антикризисных коммуникаций позволяет руководству компании предвидеть возможные кризисы и принимать продуманные решения относительно того, какими из них и каким образом необходимо управлять. Потому что именно анализ и оценка того, что произошло и тех действий, которые были предприняты для исправления, помогают организации определить истинные причины кризиса и сложившихся последствий, оценить меры, которые можно предпринять, чтобы избежать повторения ситуации в будущем и понять, как можно усовершенствовать организацию коммуникаций во время кризиса [Хит Р., 2004, с. 437].

Только придавая большое значение эффективному управлению антикризисными коммуникациями, можно иметь уверенность в том, что кризис может быть преодолен

успешно. Ведь даже любые хорошие управленческие решения без грамотных коммуникаций как внутри, так и вне организации, не смогут привести к ожидаемому результату.

Литература

1. Хит Р., Антикризисное управление для руководителей и менеджеров. – М.: ЛОРИ, 2004
2. Ogrizek M., Guillery J-M., La communication de crise. – P.: PUF, 2000