

Кризис в организации: причины возникновения и типология протекания

Лекция 11

1. Кризис: понятие, классификация
2. Кризис в организации
3. Кризис в организации: причины возникновения и типология протекания.

Вопросы:



- решение конфликтов социального характера;
- Задача - умение предотвращать кризисы, разрешать или устранять их наиболее опасные общественные последствия.

Специалисты PR

Поддаются предвидению

позволяют управлять их протеканием

Социальные конфликты

- ситуация, в которой субъект сталкивается с невозможностью реализации внутренних потребностей своей жизни (мотивов, стремлений, ценностей и пр.)

**Конфликтная или критическая
ситуация – это...**

- **стресс, фрустрация, конфликт и кризис**

1. Стресс – состояние психического напряжения, возникающее у человека в процессе деятельности в наиболее сложных, трудных условиях, как в повседневной жизни, так и при особых обстоятельствах.

ЧЕТЫРЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОНЯТИЯ

- Р. Люфт: “многие считают стрессом всё, что происходит с человеком, если он не лежит в своей кровати”
- Г. Селье: “в состоянии полного расслабления спящий человек испытывает некоторый стресс”, и приравнивает отсутствие стресса к смерти. По Селье, стрессовые реакции присущи всему живому, в том числе и растениям.

СТРЕСС

- Селье Ганс (1907—1982), канадский физиолог, эндокринолог, автор термина «стресс».



2. Фрустрация (лат. *frustratio* – обман, тщетное ожидание) – психическое состояние, вызванное неуспехом в удовлетворении потребности, желания.

- Человек испытывает беспокойство и напряжение, чувство безразличия, апатию и утрату интереса, вину и тревогу, ярость и враждебность, зависть и ревность и т.д.

<http://www.persev.ru/article/frustraciya-k-onflikt-zashchita>

ФРУСТРАЦИЯ

3. Конфликт (лат. *conflictus* – столкновение) – социальное явление, способ взаимодействия людей при столкновении их несовместимых взглядов, позиций интересов, противоборств взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.

КОНФЛИКТ

4. Кризис – крайнее обострение противоречий нарастающая опасность банкротства, ликвидации компании; рассогласование в деятельности экономической, финансовой и др. систем; переломный момент в процессах изменений.

КРИЗИС

1. Первичный рост напряжения, стимулирующий привычные способы решения проблем;
2. Дальнейший рост напряжения в условиях, когда эти способы оказываются безрезультатными;
3. Ещё большее увеличение напряжения, требующее мобилизации внешних и внутренних источников;
4. Повышение тревоги и депрессии, чувство беспомощности и безнадёжности, дезорганизация личности.

Дж. Каплан - четыре стадии кризиса:

- Кризис может закончиться на любой стадии, если опасность исчезает или есть решение

ВАЖНО !

1. По масштабам проявления:

- ▣ **общие** охватывают всю социально-экономическую систему,
- ▣ **локальные** – только часть её.

Типология кризисов  дифференциация средств и способов управления ими





- макрокризис
- микрокризис

Макрокризис - большие объёмы и масштабы.

Микрокризис захватывает только отдельную проблему или группу проблем.

2. По проблематике

- ▣ экономические**
- ▣ социальные**
- ▣ организационные**
- ▣ психологические**
- ▣ технологические кризисы**

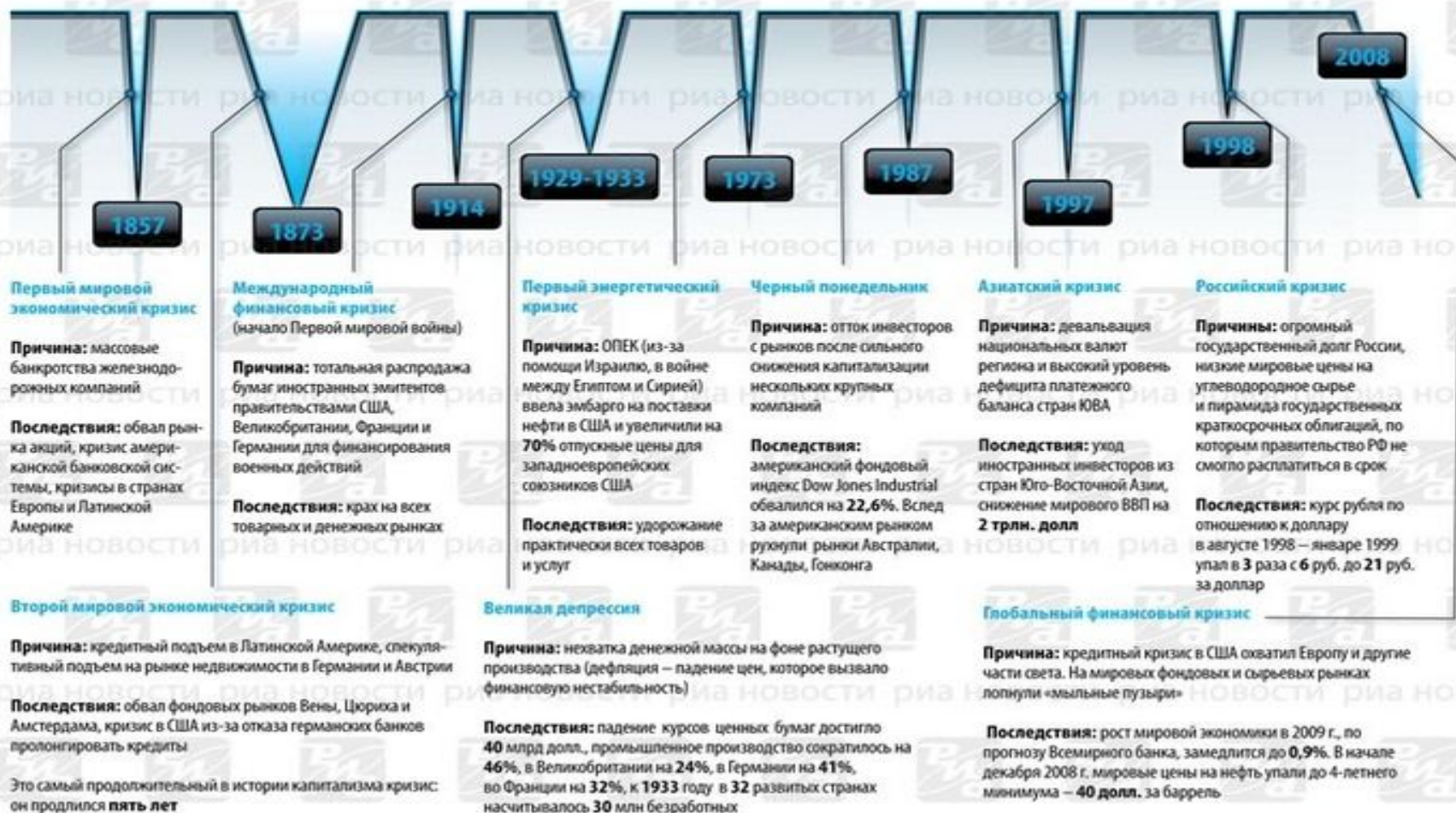
**3. По структуре отношений в
социально-экономической системе**

- отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельного предприятия, фирмы.
- кризисы производства и реализации товара, взаимоотношений экономических агентов, кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ, банкротства и пр.

Экономические кризисы

Хронология экономических кризисов

Экономический кризис – нарушение равновесия между спросом и предложением на товары и услуги. В Евразии и Америке на протяжении почти двух веков экономические кризисы случались около 20 раз





ТЕ ЖЕ ГОДЫ, ДА РАЗНЫЕ „ПОГОДЫ“

- возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, работников различных профессий, персонала и менеджеров и др.



**Социальные
кризисы**

- проявляются как кризисы разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных подразделений, как отделение административных единиц, регионов, филиалов и дочерних фирм.

Организационные кризисы

- кризисы психологического состояния человека
- стресс массового характера, возникновение чувства неуверенности, паники, страха за будущее, неудовлетворённость работой, правовой защищённостью и социальным положением.
- Проявляются в социально-психологическом климате общества, коллективе или отдельной группе.

Психологические кризисы

- кризис новых технологических идей в условиях потребности в новых технологиях.
- кризис технологической несовместимости изделий или кризис отторжения новых технологических решений.
- В обобщённом варианте - **кризисы научно-технического прогресса** – обострение противоречий между его тенденциями, возможностями, последствиями.
- Например: мирное использование атомной энергии, строительства атомных электростанций и кораблей.

Технологический кризис

- ▣ природные
- ▣ общественные
- ▣ экологические

Природные вызваны природными условиями жизни и деятельности человека. Причины: землетрясения, ураганы, пожары, климатические изменения, наводнения. Всё это отражается на экономике, психологии человека, социальных и политических процессах.

4. По причинам возникновения

- ▣ **предсказуемые (закономерные)**
- ▣ **неожиданные (случайные)**

- **Предсказуемые кризисы** - этап развития, могут прогнозироваться и вызываются объективными причинами: потребности реструктуризации производства, изменения структуры интересов под воздействием научно-технического прогресса.
- **Неожиданные кризисы** - результат или грубых ошибок в управлении, природных явлений, экономической зависимости, способствующей расширению и распространению локальных кризисов.
- Разновидность предсказуемых кризисов - **циклический кризис**. Он может возникать периодически и имеет известные фазы своего наступления и протекания.

5. С т.з. прогнозирования

■ глубокие ■ Лёгкие

- **Глубокие** кризисы- ведут к разрушению различных структур социально-экономической системы; протекают сложно и неравномерно.
- **Лёгкие, мягкие кризисы**- протекают более последовательно и безболезненно. Их можно предвидеть, ими легче управлять.

6. По глубине



▣ затяжные

▣ кратковременные

Фактор времени в кризисных ситуациях играет важную роль.

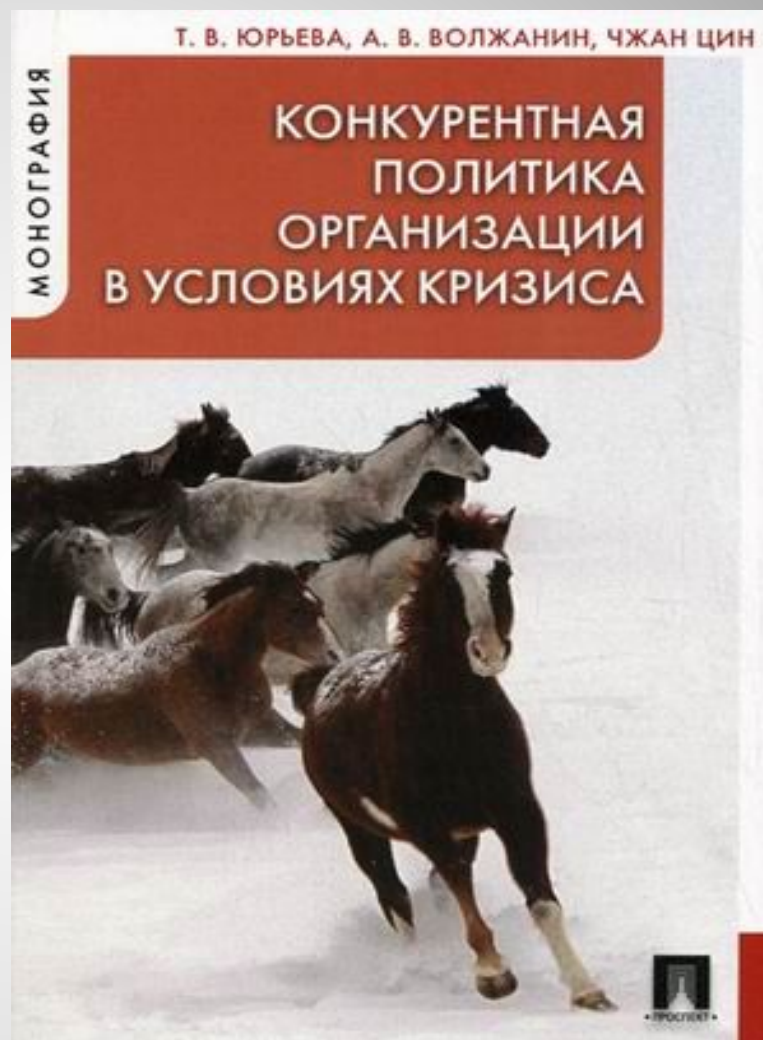
- **Затяжные** кризисы проходят болезненно и сложно. Являются следствием неумения управлять кризисными ситуациями, непониманием сущности и характера кризиса, его причин и возможных последствий.

7. По времени

- Распознавание кризисных ситуаций ставится сегодня на профессиональную основу.
- Профессионализм управления не ограничивается навыками нормального, успешного управления. Он должен проявляться и в условиях повышенного риска, экстремальных ситуациях, кризиса.

ВАЖНО !

- Вопрос 2



Кризис в организации

- **Симптомы кризиса** – появление первых признаков отрицательных тенденций, устойчивость этих тенденций, деловые конфликты, нарастание финансовых проблем и др.
- **Симптом** – это первоначальное, внешнее проявление кризисных явлений.

**Симптомы кризиса в
организации**

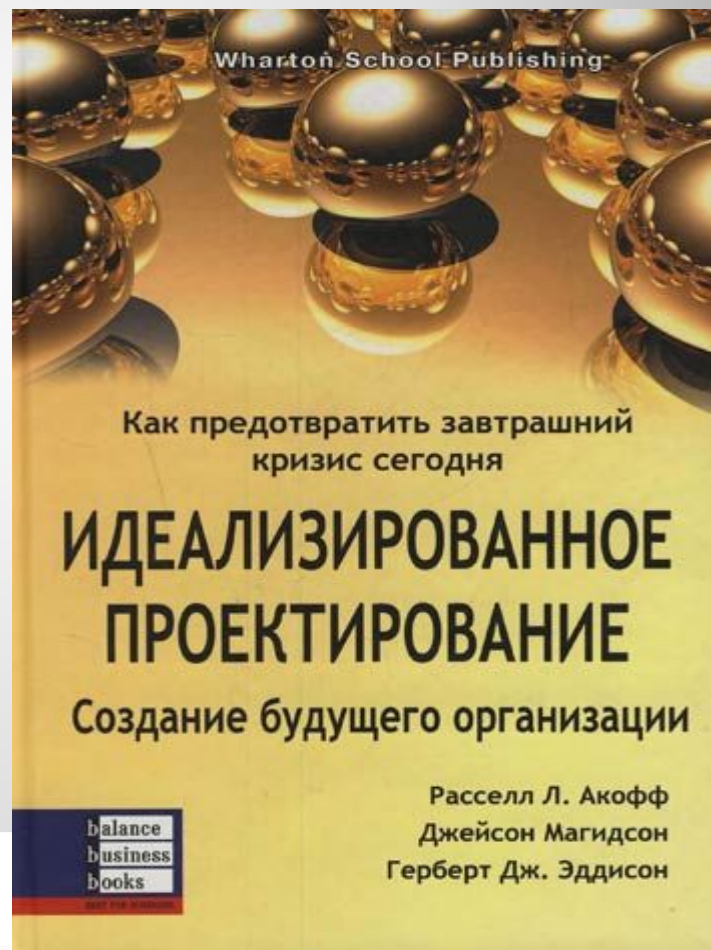
- снижение качества продукции,
- нарушение технологической дисциплины,
- старение технических средств,
- большая задолженность по кредитам.

Факторы, влияющие на устойчивость, могут быть **внешними и внутренними**. Если устойчивость в основном диктуется внешними факторами - внешняя, если внутренними факторами - внутренняя.

Факторы кризиса – событие, или зафиксированное состояние, которое свидетельствует о наступлении кризиса.

Факторы кризиса

- **Любая организация** - это система, состоит из взаимосвязанных элементов, частей компонентов и представляет собой целостность.





Жизненный цикл организации

Брайан Трейси

ПРЕОДОЛЕТЬ КРИЗИС

АУДИОКНИГА

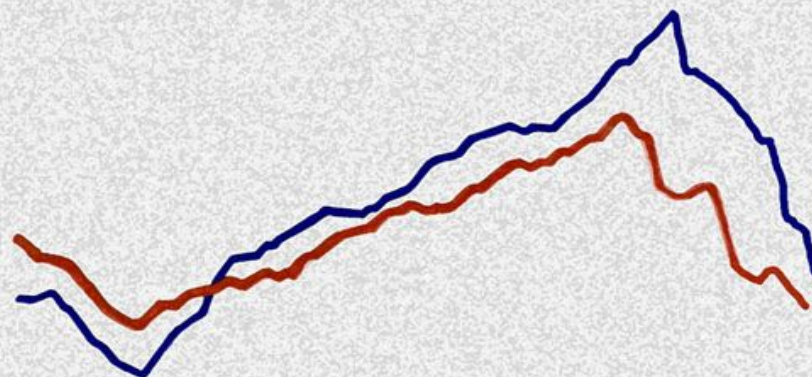


формат
disc
CD-Audio



Василий Колташов

КРИЗИС ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ



институт глобализации
и социальных движений

 БЮРО
РИТУАЛЬНЫХ
УСЛУГ
РАЙБЫТКОМБИНАТА

ПРОИЗВОДИТ:

- **ИЗГОТОВЛЕНИЕ**
ПАМЯТНИКОВ
- **РАЗМОЛ. ЗЕРНА**

«Мир всегда одинаков,
воспринимаем мы его по-
разному»

Михаил Пришвин

Кризис в организации: причины возникновения и типология протекания

Вопрос 3

- www.1tv.ru/veterani ПРОЕКТ
1 канала

- Один из подходов - **пятиэтапный цикл развития.**
- Каждому из этапов соответствуют определённые особенности состояния социально-экономической системы.
- Эти особенности характеризуют тип организации фирмы.

**Различные подходы к
выделению циклов развития
организации**

- Э.М. Коротков.
Антикризисное управление:
Учебник, 2000 г.

Излагается современная концепция антикризисного управления организацией, функционирующей в условиях рыночной экономики с позиций фундаментального подхода к пониманию антикризисного управления. др.



- характеризует зарождение фирмы, формирование её первоначальной структуры.

- этап скрытого развития будущей целостности.

Фирма уже поставляет на рынок экспериментальные образцы, новые идеи или услуги, зондирует рынок на предмет спроса (рискованная деятельность).

- опасность кризиса - фирма может исчезнуть на этом этапе её возникновения.

организации называются **“эксплерентными”**.

Они характеризуются коллективом инициативных людей. Лидером этого коллектива является человек, способный увлечь идеей, пользующийся авторитетом.

Первый этап - эксплерентный

- первопроходцы выпуска персональных компьютеров («Эппл», «Зенит», «Осборн» и др.), биотехнологии («Джинентек»)
- подбирая франчайзеров для своих первых ресторанов в Японии, Южной Корее, на Тайване, «Макдональдс» искали их в среде рискованных предпринимателей, до того пробовавших свои силы в той же микроэлектронике.
- Ведь они шли на двойной риск и вводили двойное новшество для азиатских потребителей: непривычную американскую пищу и чуждую восточным традициям систему обслуживания («конвейерное» приготовление и раздача блюд).

ПРИМЕРЫ Эксплерентов («первые ласточки»)

- В связи с **тенденциями роста он требует перестройки** структуры, дифференциации функций управления, повышения эффективности деятельности.
- Это этап завоевания сегмента рынка, упрочнения своих рыночных позиций, выработка своих рыночных позиций, выработка конкретной стратегии.
- Это этап количественного роста, а вся перестройка в управлении фирмой связана с количественными изменениями. На этом этапе также существует опасность кризиса. Но она незаметна, так как внутреннее развитие характеризуется устойчивыми тенденциями.
- В основном реальную угрозу на этом этапе развития организации несут внешние причины, внешние циклы развития экономики или политические причины.

Второй этап - пациентный

- **"Сегментируй рынок. Сужай производственную программу. Добивайся и сохраняй максимальную долю на минимальном рынке... Подразделяй рынок по отдельным товарам, потребителям, ценам, качеству, маркам, способам сбыта, географии, сервису и т. д. - обязательно сделай что-нибудь, чтобы сегментировать его! Будь крупной рыбой в мелком пруду. Помни, даже маленький может доминировать»** - американский экономист Р. Л. Кан объясняет владельцам средних и мелких фирм рецепт рыночного успеха.

«Хитрые лисы»

- организация достигает зрелого состояния, устойчивого положения на рынке. Конкурентоспособность её высока, она чувствует себя уверенно.
- **Фирмы-виоленты** – это фирмы с силовой стратегией, работают, как правило, в области большого бизнеса, характеризуются высоким уровнем освоенной технологии, массовым выпуском продукции.
- На этом этапе возможен закат монополии, связанный с состоянием “неповоротного бегемота”. Сохраняя гигантский оборот, фирма постепенно утрачивает
- Причиной такого этапа развития может быть и часто бывает распыление активности по слишком широкому кругу направлений, усложнение организационной структуры, омертвление значительной части капитала в утративших перспективу производствах.
- Выход состоит в дезинвестициях, в безжалостном избавлении от убыточных производств и снижении издержек в сохраняемых предприятиях. Уменьшив свои размеры, фирма получает возможность финансового оздоровления.

Третий этап - виолентный

- **виолентная (силовая) стратегия** характерна для фирм, действующих в сфере крупного, стандартного производства. Фундаментальный источник сил — массовое производство продукции хорошего (среднего) качества по низким ценам. За счет этого фирма обеспечивает большой запас конкурентоспособности.
- Девиз фирм: «Дешево, но прилично» (но не «Дорого и плохо»).
- Примеры: автомобили «Тойота», «Шевроле», холодильники «Сименс», «Электролюкс», сигареты «Мальборо», «Кэмел» и др. К ним относится большинство российских крупных промышленных предприятий.

Виоленты «могучие слоны»

- состояние фирмы в период упадка, старения, когда наиболее значимые параметры жизнедеятельности заметно ухудшаются, а развитие теряет смысл, заходит в тупик.
- Структура имеет тенденцию к упрощению, свёртыванию, а возросшие и окрепшие конкуренты занимают большее жизненное пространство и более эффективны.
- **Организации-коммутанты** работают на этапе падения цикла выпуска продукта.
- это фирмы, отжившие свой век и занимающиеся выпуском продукции или услуг, либо частично устаревших, либо имеющих ограниченный спрос в рамках только национального или регионального рынка.

Четвёртый этап - коммутантный

- малые, неспециализированные компании.
- ориентируются на местные рынки.
- Они отличаются высокой степенью гибкости, используют любые возможности для бизнеса, но не имеют значительных мощностей, особых познаний в бизнесе или научно-технических заделов. «Дух свободного предпринимательства с его постоянной нацеленностью на получение прибыли и готовностью прибегнуть ради нее к любым средствам проявляется в деятельности коммутантов в наиболее чистой и законченной форме.

«Серые мыши»



- характеризуется деструктуризацией фирмы, прекращением её существования в прежнем виде. На этом этапе появляются **фирмы-леталенты**.
- Это фирмы распадающиеся в связи с невозможностью их эффективного функционирования, или фирмы, на которых происходит диверсификация с полным изменением профиля деятельности и полной или частичной заменой прежних технологических процессов, а также сменой персонала.

Пятый этап - леталентный

- **рассогласование между профессиональным инструментарием, которым владеет персонал организации, и требуемым для новой ситуации, неадекватность норм и правил внутриорганизационной жизни (корпоративной или организационной культуры) новым условиям.**

для ситуации кризиса характерно возникновение двух проблем:

- Переход от стадии формирования организации к её интенсивному росту, как правило, сопровождается первой кризисной ситуацией – роста.

- Стадия формирования характеризуется, с одной стороны, наличием в организации специалистов-разработчиков ("новаторов", "творцов"), готовых, основываясь на потребностях рынка, создавать и предлагать новый (или нуж-ный) продукт, а, с другой стороны, превалированием внутри организации тесных, доверительных, почти "семейных отношений, свойственных органической организационной культуре. Однако для эффективного функционирования организации на стадии интенсивного роста на смену "творцам" (или в дополнение к ним) должны прийти "продавцы", коммерсанты, специалисты, способные обеспечить продвижение товара на рынке.
- Изменение профессионально-ролевого состава организации ведёт к появлению новых организационно-культурных норм. Нормальные условия существования и профессионального развития "продавцов" – это постоянная конкуренция друг с другом, характерная для предпринимательской организационной культуры.

- Следующая кризисная ситуация ожидает организацию, переходящую от стадии интенсивного роста к стадии стабилизации.

кризис зрелости

- Для стадии стабилизации необходимы специалисты, способные создавать эффективные технологии, фиксировать наиболее удачные подходы, обнаруженные в ходе интенсивного роста организации.
- “продавцов” должны сменить (или дополнить) “технологи”.
- средой их функционирования должны стать правила строгой иерархии, подчинённости, определённости, детерминируемые профессиональной деятельностью.
- Такой тип отношений характерен для бюрократической организационной культуры, вступающей в противоречие с предпринимательской, эффективной для предыдущей стадии.

- при переходе со стадии стабилизации на стадию спада. Именно этот кризис можно считать собственно кризисом. Для выживания организации, оказавшейся на стадии спада, необходимы совершенно особые специалисты, способные объединить в себе навыки разработчиков, продавцов и технологов. С точки зрения изменения норм и правил можно предположить, что персонал организации будет нуждаться в совершенно особом стиле отношений – ориентированном на лидера. Для преодоления собственно кризиса особое значение будет иметь то, что принято называть харизмой лидера. При этом в зависимости от специфики

собственно кризис

Эмоциональная составляющая	Инструментальная оснащённость Кадровый состав организации	Инструментальная оснащённость Кадровый состав организации
Кадровый состав	Обладает необходимыми профессиональными навыками	Не обладает необходимыми профессиональными навыками
Не ориентирован на изменения	Ситуация 1	Ситуация 1
Ориентирован на изменения	Ситуация 2	Ситуация 1

- Работники организации не хотят работать в новых условиях, но оснащены инструментально

Ситуация 1.

- характерна для наукоёмких производств и осложняется тем, что именно в узко специализированных, но выполняющих очень сложную деятельность организациях, складываются высоко сплочённые коллективы, не ориентированные на изменения.
- Понимая свою высокую подготовленность, сотрудники организации закрывают глаза на изменения внешней ситуации, при которой их продукция оказывается ненужной.
- Задача управляющего - повысить уровень мотивации работников на изменения, поиск новых сфер деятельности.
- **Для этого он может прибегать к провоцированию смены ценностных ориентаций с помощью конфликта.**
- Стратегия работы с персоналом в этих условиях:
“принуждение – конфликт – подкрепление”.
- Либо удаётся убедить работников в правильности предлагаемой им стратегической ориентации предприятия и наладить нормальный рабочий контакт с подчиненными, либо не удаётся и тогда остаётся лишь избавляться от “идейно-противостоящих” работников.

Ситуация 1

- Работники организации не хотят работать в НОВЫХ условиях и недостаточно оснащены инструментально

Ситуация 2.

- ситуация кризисная
- Персонал организации уверен, что все причины их сложного положения связаны с внешними факторами, на которые практически (по крайней мере у них) нет возможности влиять.
- Оценка собственных ресурсов (кроме финансовых и материально-технических) неадекватно завышена.
- в организации преобладает "технократическая ориентация", отношение к ситуации как к неблагоприятной, требующей борьбы с агрессивной средой за оставшиеся ресурсы.
- организация внутренне отторгает любую ориентированность "на клиента", любое изменение собственного поведения воспринимается как отступничество.
- По отношению к руководителю сотрудники организации пытаются осуществить манипуляцию, заручиться его поддержкой в борьбе с "агрессивным" окружением (сначала внешним, а потом и внутренним).
- Задача руководителя – противостояние манипуляциям со стороны персонала и постепенное введение конкурентных отношений между исполнителями в качестве организационной нормы.
- позволит "перехватить" инициативу в управлении и сформировать новую управленческую команду.

Ситуация 2

- Работники организации хотят работать в новых условиях, но недостаточно оснащены инструментально

Ситуация 3.

- Такая ситуация может возникнуть в организации, в которой либо работают высокорефлексивные люди, либо есть сильный лидер, словам которого сотрудники верят и готовы пойти за ним.
- предприятия сами выступают инициаторами процесса о банкротстве.
- Для сотрудников наиболее существен вопрос профессиональной (специальной) компетентности руководителя – ему будут готовы подчиняться только в том случае, если он сам будет способен работать по-новому.
- Для руководителя подобная ситуация может стать очень благоприятной, если он сумеет организовать процесс профессионального обучения непосредственно на рабочем месте.
- Для этого необходимо, чтобы и он сам, и сформированная им управленческая команда смогли работать в режиме “инструктирования” и постоянного (непрерывного) обучения.

Ситуация 3

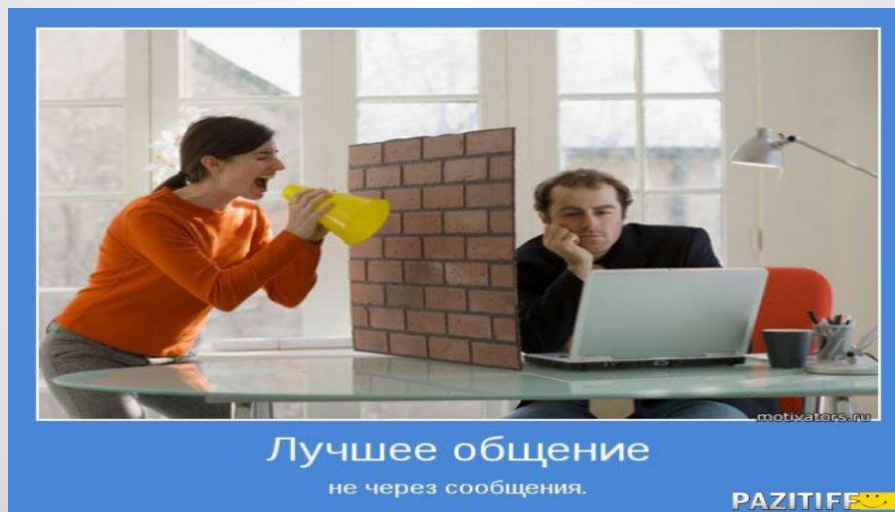
- Работники организации хотят работать в новых условиях и оснащены соответствующим инструментарием

Ситуация 4.

- вопрос: почему организация оказалась в кризисной ситуации?
- потому, что кризис может быть вызван не только внутренними, но и внешними (как макро-, так и микроэкономическими) причинами.
- Организацию отличают высокая степень готовности к изменениям, самоорганизованность.
- Для организации характерны внимание к ценностям и обострённое отношение к профессионализму руководителя.
- Работники хотят видеть своего руководителя профессионалом, наделённым лидерскими качествами.

Ситуация 4

- наиболее полезно - общение.
- Люди готовы верить плохим новостям потому, что они подсознательно именно таких новостей боятся. Это – симптом стрессов и конфликта в организации.



**Для управления конфликтными
ситуациями**

- **Нельзя замалчивать серьёзность события**
- представлять достоверную и полную информацию
- Если информация появляется быстро, **слухи прекращаются и нервозность падает**
- Работа службы связей с общественностью должна точно, своевременно и адекватно отражать развитие кризиса и деятельности компании по его преодолению
- Это **способствует восстановлению доверия к менеджменту.**

ВАЖНО!

- Необходимо помнить, что говорить следует только тогда, когда будут факты.
- Комментировать нужно только то, что достоверно известно и не реагировать на чьи-то догадки.
- Необходимо отвечать на любые вопросы, стараясь при этом не использовать выражения “Без комментариев”.
- Если же на поставленный вопрос нет ответа, нужно прямо об этом заявить и объяснить почему.
- Жалобный стон по поводу негативного освещения событий в СМИ не поможет, а только причинит вред. Не надо пытаться стать приятелем СМИ.
- Нужно быть с ними дружелюбными, но всегда следует помнить – нет такого понятия “не для печати”. Всегда надо чётко знать, когда говорить, а когда нет.

Рекомендации

- Если необходимо для стратегических нужд компании, битву можно и проиграть.
- Нельзя отчаиваться при внезапном кризисе потому, что всегда существует его продолжение, о котором не следует забывать.

**Цель коммуникаций в кризисе –
победа компании!**

- Отзыв лицензии у самарского Волго-Камского банка (ВКБ) и слухи о проблемах других региональных игроков спровоцировали панику среди населения и отток вкладов сразу у двух местных кредитных организаций - Волжского социального банка и банка "Солидарность", что в итоге может вылиться в их санацию.
- Подробнее:
<http://bankir.ru/novosti/s/bankovskii-krizis-v-samare-byt-ili-ne-byt-10061509/#ixzz2mKHBF300>
- <http://www.zoomby.ru/watch/v-samare-nazrel-bankovskii-krizis>

Банковский кризис в Самаре

- Поведение компании в кризисной ситуации влияет на её **имидж**.
- неоправданные методы управления могут привести к серьёзным финансовым потерям.
- необходимо понимать **природу кризиса**, его причины и разрабатывать такие процедуры, которые соответствовали бы именно тому кризису, с которым в данный момент столкнулась организация.

- **Возникновение кризисной ситуации всегда является неожиданной.**
- Часто вызвано природными стихийным бедствием.
- Иногда вызвано действиями человека – например, крушение самолёта или ограбление. Возникает повышенный интерес общественности к определённому событию.



УКРАИНА ВСТУПАЕТ В ЕВРОСОЮЗ

- <http://www.youtube.com/watch?v=yHJMfbXzT40> Украина между Востоком и западом (BBC)
- <http://yandex.ru/video/search?text>
- <http://yandex.ru/video/search?text>
Комментарии В.В. Путина

- организации обычно не стремятся обеспечить обширной и более высокого качества информацией те аудитории, которые пока не в курсе событий.
- Менеджмент компаний старается представить кризис, как локальный, снабжая информацией только наиболее заинтересованную часть общественности.
- Кризис обычно требует постоянной коррекции курса, пересмотра стратегий, корректировки позиций организации по существующим проблемам.

Факторы усложняющие кризисные ситуации

**Для успешного
преодоления кризиса -
12 правил**

- Не бойтесь брать на себя ответственность, **это вовсе не означает, что тем самым вы признаёте за собой вину.**
- Например, если загоревшийся телевизор в квартире стал причиной пожара, то для общественности совсем не важно, что это случилось из-за неправильной эксплуатации, которая привела к перегреву и возгоранию. Важно, что телевизор, произведённый конкретным производителем, стал причиной пожара, следовательно, производитель и несёт ответственность за случившееся.
- Общественность всегда ожидает реакции от компании, она вправе знать, что будет предпринято в отношении инцидента, имевшего место, и что будет сделано для того, чтобы предотвратить что-либо подобное в будущем.

Правило первое

- Всегда демонстрируйте общественности озабоченность и обеспокоенность случившимся. Люди обращают своё внимание на рациональные доводы только тогда, когда эмоции остались позади. Механизм, позволяющий затронуть эмоциональную составляющую общественного мнения, заключается в публичном проявлении сопереживания.

Правило второе

- Делайте различие между плохой заметкой, вышедшей о компании в газете, и настоящим кризисом. Если о компании один раз плохо отозвались в СМИ – это ещё не кризис. Это не означает, что срочно необходим комплексный план антикризисных мероприятий. Иногда поспешные слова оправдания приносят гораздо больший вред, чем уверенное молчание.

Правило третье

- Используйте различные исследования и анализ для того, чтобы понять, как реагировать в каждой конкретной кризисной ситуации. Практика показывает, что достаточно часто то, что компания рассматривает в качестве большой проблемы, для общественности является весьма незначительным фактом.

Правило четвёртое

- Если существует задача распространения информации в поддержку и защиту компании, привлекайте и используйте третьих лиц. Со стороны деловых партнёров и потребителей они имеют гораздо больший кредит доверия, чем кто-либо из самой компании.

Правило пятое

- Помните, что СМИ – это инструмент распространения информации, а не враг. Средства массовой информации делают свою работу и делают её, как правило, честно. В ситуации кризиса всегда есть два варианта действий, либо обеспечить компании информационную изоляцию и предоставить возможность интерпретировать ситуацию для СМИ её конкурентам и недоброжелателям, либо рассказать прессе всё “от первого лица”.

Правило шестое

- Реагируйте на кризисную ситуацию оперативно. Чем быстрее будет сформулирована позиция компании в отношении случившегося, тем лучше. Желательно, чтобы заявления были осуществлены в первые 24 часа. Необходимо помнить, что успешность всей антикризисной компании во многом зависит от первой реакции.

Правило седьмое

- Всегда обращайтесь к аудитории на её языке. В различных аудиториях проблема может вызвать различную реакцию, различия в уровне образования также могут быть достаточно ощутимы.
- Готовя антикризисные материалы, добивайтесь, чтобы они были максимально лаконичны и просты.

Правило восьмое

- Несмотря на кризис, находите и распространяйте хорошие новости о компании, ищите “передовиков производства” и рассказывайте о них.

Правило девятое

- Не пренебрегайте в кризисной ситуации возможностями и значением Internet.
- Это дополнительный канал распространения информации. Корпоративный сайт – это ещё одна возможность опубликовать официальную позицию компании по тому или иному вопросу и адресовать всех заинтересованных лиц к этим материалам.

Правило десятое

- Готовьтесь к кризису заранее, заботясь о репутации компании.
- Корпоративная репутация всегда играет большое значение в кризисной ситуации.

Правило одиннадцатое

- Когда кризис позади, не забывайте сообщать об этом общественности и персоналу.
- Если кризис преодолён – это действительно событие не только для компании, но и для её окружения.

Правило двенадцатое