

КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТ



Джонатан Бернстейн
президент корпорации
Bernstein Crisis Management,
автор руководства «Держим в страхе Волков» (*Keeping the Wolves at Bay*),
редактор издания «Информационный бюллетень
Кризис-Менеджера» (*Crisis Manager Newsletter*),
США, Сиерра Мадре



РЕАКЦИЯ НА КРИЗИСЫ ДО ИХ ПОЯВЛЕНИЯ

Crisis \kri-ses:\ Кризис (кризисы) - нестабильный или критический период времени или состояние дел, результат которого покажет бесспорную разницу в понятиях «лучше» или «хуже» (словарь Webster's New Collegiate).

Это - смерть или серьезная травма, вызванная сомнительными обстоятельствами. Сотрудник обвиняется в нарушении. Ваша компания куплена или покупает другую. Природная катастрофа. Проверка со стороны контрольных органов или органов правопорядка. Согласно вышеприведенному определению все это - сценарии кризиса, такие, с которыми обычно сталкивается большинство организаций. В любой области именно бизнес подвержен кризисам.

К сожалению, не все организации понимают разницу между маркетингом в обычных ситуациях и маркетингом в кризисных ситуациях, а именно:

Обычная функция маркетинга заключается в формировании ценности бизнеса.

Функция маркетинга в условиях кризисного информирования - сохранить ценность бизнеса.

Зачастую, организации готовятся к ответу на оперативные составляющие кризиса (например, пожар: вызвать пожарную команду, эвакуировать людей из здания и т.д.). Однако, существует много заинтересованных сторон, на которые потенциально может повлиять кризис, и каждая из них захочет узнать об этом факте как можно скорее; представители каждой из сторон начнут волноваться и/или неадекватно реагировать в отсутствие таких фактов.

Типичные заинтересованные стороны включают клиентов/пациентов/потребителей, средства массовой информации, сотрудников, инвесторов, государственных руководителей и контрольные органы. Каждый из них требует специального рода информирования (например, телефонный звонок, факс, электронная почта) и имеет разные информационные потребности. Если организация заранее подготовлена к немедленному ответу на такие потребности, то недоразумения и ущерб будут минимизированы.

Я знаю одну компанию сферы здравоохранения, которая проработала свыше 10 лет без значительных кризисных ситуаций, а затем пережила полдюжины кризисов в течение двух месяцев. Некоторые из этих ситуаций, при отсутствии соответствующей реакции, могли бы привести к значительной утрате доверия к фирме и ее благосостояния.

К счастью, что очень нетипично, организация ввела недавно план кризисного информирования, обеспечивший ее системой скоординированного, быстрого, откровенного, информативного и делового реагирования на кризисы. Этот план не только состоял из руководства со сценариями и инструкциями, но и включал всесторонний аудит уязвимых мест организации, результатом чего были многочисленные рекомендации по изменению рабочих проце-

дур/систем, которые могли, не будучи измененными, создать потенциал кризисных ситуаций.

Например, аудит и последующий анализ (проведенный в течение 6-недельного периода) вскрыли отсутствие стандартной процедуры оповещения средств массовой информации с указанием исполнителя, который должен работать с телефонными звонками. Более того, особенно во время кризисной ситуации всем сотрудникам необходимо знать, к кому из корреспондентов следует обратиться, в противном случае вероятно обращение к большому числу "холостых орудий" вместо обученных, уполномоченных контактных лиц.

Кроме того, не было ни документированных политик по таким спорным вопросам, как взаимодействие ВИЧ-инфицированных сотрудников с пациентами, ни стандартной процедуры по ответственности медицинского персонала за уколы. Это отсутствие политики могло бы привести к значительной критике или худшим последствиям, а рекомендации, сделанные в процессе планирования кризиса, помогли предотвратить возникновение кризисной ситуации. В некоторых случаях совет директоров или административный персонал знали слабые стороны системы, но не думали об информировании / ущербе, обусловленном отказом от быстрого устранения проблем.

Предупреждение, а не реакция является основным ключом успешного информирования в кризисной ситуации. Сколько моих клиентов разрабатывает кризисный план ДО наступления значительного кризиса? Менее пяти процентов. Это потому, что они смотрят на разовые расходы (обычно ниже \$10 000 для одной фирмы от небольшой до средней величины) и предпочитают избегать нагружать свой бюджет сейчас и не думать много о финансовом воздействии кризиса. Обычно я прошу сделать план ПОСЛЕ нанесшего ущерб кризиса, во время которого мы потратили много времени, за счет клиента, пытаюсь уменьшить ущерб, "борясь с огнем", с точки зрения связи с ответственностью, что не понадобилось бы, если бы у нас был план. Да, юристконсульт по информированию о кризисной ситуации понадобится даже в том случае, если план разработан, однако в гораздо меньшей степени, чем план.

В заключение, я позволю себе рискнуть и сделать аналогию с медициной при условии, что я для информирования о кризисной ситуации то же, что высоко квалифицированный доктор в своей специальности: кризисы будут происходить и они могут причинять ОЧЕНЬ большой вред здоровью вашей организации. Сейчас имеются способы лечения, которые могут устранить многие кризисы и уменьшить удар других. Я рекомендую предупреждение, но пациент - вы и вам решать и делать выбор.