



Куприянычева Э. Б. Особенности политической элиты Самарской области // Политические исследования. 1999. № 3 ; Фарушкин М. Х. Политическая элита в Татарстане: вызовы времени и трудности адаптации // Полис. 1994. № 6 ; Семедов С. Современная политическая элита Дагестана // Государственная служба. 2007. № 6 ; Новикова О. С. Мнение региональной элиты (Социологическое исследование в Ставропольском крае) // Социс. 2001. № 9 ; Устинкин С., Полякова Ю. Нормативная составляющая позиционирования поли-

тических элит Приволжского федерального округа во власти // Власть. 2009. № 11.

<sup>14</sup> См.: Магомедов А. К. Мистерия регионализма. Региональные правящие элиты и региональные идеологии в современной России. М., 2000 ; Региональные элиты Северо-Запада России: политические и экономические ориентации / под ред. А. В. Дуки. СПб., 2001 ; Россия регионов: трансформация политических режимов. М., 2000.

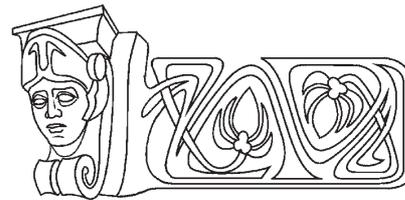
<sup>15</sup> См.: Магомедов А. К. Указ. соч.

УДК 316.354:351/354

## УПРАВЛЕНИЕ КРИЗИСНЫМИ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ИЗУЧЕНИЯ

О. Ю. Голуб

Саратовский государственный социально-экономический университет  
E-mail: Golub@ssea.runnet.ru



В статье дается определение кризиса с точки зрения теории коммуникации, раскрываются его основные характеристики, рассматриваются методологические подходы к изучению кризисных коммуникаций: системный, информационный, теория игр, социолингвистический нарративный анализ, социально-психологические и ситуационные теории.

**Ключевые слова:** кризис, кризисная ситуация, кризисная коммуникация.

### Crisis Communications Management in an Activity of an Organization: Theoretical Basis of Research

O. Y. Golub

The definition of a crisis in terms of communication theory is given in the article, as well as its core features are revealed and methodological approaches to crisis communications research are considered: system and informational approaches, game theory, sociolinguistic narrative analysis, socio-psychological and situational theories.

**Key words:** crisis, crisis situation, crisis communication.

Современная стадия развития общества требует пристального внимания к коммуникационному аспекту управления кризисами. Усложнение социальных систем и информационных связей, повышение роли знаний, разнообразие рисков и возрастание уровня конфликтности и рискогенности в обществе – эти факторы обуславливают рост научного и практического интереса к разработке технологий управления кризисными ситуациями и использованию возможностей связей с ответственностью для достижения целей индивидов, организаций, социальных групп, а также целых государств.

Кризисные коммуникации как сфера связей с общественностью – это коммуникации между организацией и её общественностью до, во время

и после негативных воздействий, направленные на минимизацию репутационных рисков<sup>1</sup>. Это целый комплекс коммуникативных технологий, связанных с прогнозированием, диагностированием, управлением кризисом, адаптацией к новым условиям и нейтрализацией негативных последствий. Поддержание устойчивой репутации организации должно осуществляться постоянно, вне зависимости от периода развития экономики или цикла организационного развития. Хотя понятно, что в условиях кризисной ситуации идет процесс более активного расходования кредита доверия организации, происходит оценка эффективности работы по созданию репутации.

В современной теории менеджмента сложилось понимание того, что даже организации с четко выстроенной стратегией управления периодически сталкиваются с непредвиденными кризисами. Более того, признается, что кризисы являются неотъемлемой частью существования любой организации. В литературе часто встречается достаточно общее толкование, в соответствии с которым под кризисом понимается некое переходное состояние, когда существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредвиденные ситуации и проблемы, которые представляют угрозу существованию организации и наносят ущерб репутации. В учебниках по антикризисному менеджменту дается определение, согласно которому кризис характеризуется обострением противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающим ее жизнестойкости в окружающей среде<sup>2</sup>. А. Н. Чумиков приводит определение М. Роджестера, где делается акцент на коммуникационной составляющей кризиса: «Кризис – это событие, по вине которого компа-



ния 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»<sup>3</sup>.

Западными учеными наработан достаточно внушительный массив знаний относительно природы и характеристик кризиса. Так, К. Фирн-Бэнкс высказывает мнение, что кризис – это происшествие, которое может вызвать негативные последствия как для организации, так и для индустрии в целом, а также её общественности, продуктов, услуг или её репутации<sup>4</sup>. С. Финк рассматривает организационный кризис как нестабильное время или состояние, при котором неминуемы кардинальные изменения<sup>5</sup>. Крупный исследователь кризисных коммуникаций У. Т. Кумбс, обобщая различные мнения, рассматривает кризис как непредсказуемую угрозу, которая может оказать отрицательный эффект на организацию, индустрию или общественность<sup>6</sup>. Однако, по мнению Р. Литлджона, это понятие субъективно и каждая организация формулирует свое собственное понимание кризисного явления, основанное на изучении окружающих потенциальных рисков и оценке возможности достижения корпоративных целей в данном контексте<sup>7</sup>. Р. Улмер, Т. Селлау и М. Сиджер предлагают трактовать организационный кризис как особое, неожиданное и нестандартное событие или ряд событий, которые создают высокий уровень неопределенности и угрозы или воспринимаются как угроза для приоритетных (первоочередных) целей организации<sup>8</sup>.

Основу практически всех кризисов составляют следующие характеристики<sup>9</sup>. 1. Неожиданность, обусловленная разоблачением в средствах массовой информации. Однако следует иметь в виду, что в настоящее время большое значение приобретают латентные кризисы, которые зачастую представляют собой нерешенные, отложенные управленческие проблемы, которые при соответствующих внешних условиях могут привести компанию к гибели. 2. Недостаток информации об относящихся к делу фактах и стихийно формирующееся общественное представление о проблеме. 3. Нарастающий поток событий, мешающий руководителям быстро осознать происходящее и быстро сформулировать убедительный ответ. 4. Утрата контроля как над восприятием развивающегося кризиса, так и над воздействием, которое он оказывает на компанию. 5. Приспальное внимание со стороны как внешней, так и внутренней аудитории, включая средства массовой информации, регулирующие органы, партнеров и потребителей, ключевых стейкхолдеров, и главное – саму управленческую команду. 6. Тактика «начала осадь», означающая попытки руководства компании «спрятаться» за незначительными или

малозначительными аспектами кризиса, вместо того чтобы сконцентрироваться на решении основной проблемы. Такие действия чаще всего приводят к увеличению репутационных издержек. 7. Паника, осложняющая и/или парализующая процесс принятия решений. 8. Публичное разрешение проблемы, сконструированное с учетом интересов внешней аудитории (масс-медиа, государственных структур, групп влияния), но отнюдь не интересов самой компании. 9. Наконец, нестандартность. Кризис есть нечто отличное от ежедневной работы компании и, следовательно, требует уникальных, а зачастую чрезвычайных мер.

Таким образом, кризис – это, прежде всего, результат нарушения информационных связей. Кризисы угрожают не только текущей деятельности организации, они создают угрозу для ее дальнейшего функционирования. Именно данное обстоятельство, на наш взгляд, является ключевым в понимании кризисных коммуникаций, поскольку акцентирует внимание на факторе неопределенности. Ситуация неопределенности, что главным образом выражается в неполноте или неточности информации, характеризуется тем, что вероятность наступления результатов решений или событий неизвестна. Неопределенность может привести к ситуации, не имеющей однозначного исхода, обуславливает усложнение коммуникационной функции управления в организации. Поэтому кризисные коммуникации должны быть направлены в первую очередь на снижение неопределенности.

При теоретическом осмыслении кризисных коммуникационных процессов (принимая во внимание фактор неоднородности последних) может применяться несколько теоретико-методологических подходов. Во-первых, системный подход, позволяющий не только учесть особенности организации и структуры, но и выявить влияние факторов внешней среды. В соответствии с ключевыми положениями теории систем организации функционирующие как открытые системы обладают более высоким уровнем жизнеспособности, в отличие от закрытых систем. Если организация функционирует как открытая система, она должна поддерживать постоянное взаимодействие между своими внутренними структурами и внешними объектами. Адаптируясь к изменениям во внешней среде, организация тем самым повышает свою жизнеспособность в длительной перспективе.

Рассматривая кризисные коммуникации в открытых системах как коммуникационную деятельность, необходимо подчеркнуть двусторонность передвижения информации и смысла в коммуникативном пространстве. Это означает не только транслирование ключевых сообщений вовне, но и анализ обратной связи. Оценка реакций различных целевых аудиторий общественности на действия специалистов по коммуникациям организации необходима, так как позволяет своевременно выявлять неэффективные ключевые



сообщения, корректировать их, адаптируя к сложившейся ситуации. Иначе говоря, кризисные коммуникации представляют собой коммуникационную деятельность, подразумевающую взаимодействие коммуникантов, рассматривающих друг друга как равноправных обладателей определенных смыслов, между которыми складываются субъект-субъектные отношения.

Очевидно, что такое взаимодействие есть не просто процесс принятия или непринятия условий, предлагаемых другой стороной. Речь идет о взаимовлиянии, взаимоучете интересов и потребностей противостоящих сторон. В ходе такого взаимодействия выявляются тенденции и закономерности социальной адаптации, возникают конфликты и противоречия, которые, как известно, составляют механизм поступательного развития.

Возможно выделение трех групп факторов, обеспечивающих адаптивное взаимодействие: институционализованных, нормативно-регулятивных и личностных. Институционализованные средства позволяют направлять деятельность адаптантов за счет усилий со стороны социокультурной среды. К данным средствам относятся средства массовой информации, конкретные организации и институты, в рамках которых адаптируется субъект. Назначение нормативно-регулятивных средств – поддержать функционирование системы «адаптант – адаптирующая среда» на заданном уровне и обеспечить достижение цели. С помощью нормативно-регулятивных средств (социальных нормативов, норм культуры, обычаев) дается направление адаптивной деятельности, осуществляется социальный контроль хода взаимодействия сторон. Личностные средства адаптации подразделяются на три группы: мотивационно-волевые (мотивы, навыки, привычки); когнитивно-аксиологические (эвристический стиль мышления, логические навыки, ценностные ориентации); поведенческие средства (практические меры, действия, поступки).

В совокупности все названные средства составляют адаптационный потенциал организации, позволяющий прогнозировать, выявлять, оценивать природные, экономические, политические и другие риски, выстраивать адекватную коммуникационную политику с целью обеспечения устойчивого развития. Поэтому повышение адаптационного потенциала можно рассматривать как основной критерий качества и эффективности стратегии кризисных коммуникаций.

Второй теоретический подход к рассмотрению организационных кризисных коммуникаций – информационный. С точки зрения информационной парадигмы при анализе кризисной коммуникации делается акцент на проблемах содержания, количества и структуры циркуляции информации в социальной системе. В теории информации под термином «информация» понимаются сведения, которые снимают или уменьшают неопределен-

ность. Таким образом, мы снова приходим к понятию энтропии системы, характеризующему уровень неопределенности. Эффективность передачи информации связывается с эффективным подбором необходимого ключевого сообщения, его кодированием и с точностью его восприятия реципиентом (общественностью, аудиторией кризисной коммуникации). В системе коммуникационной цепи также большую роль играют разного рода помехи и барьеры, которые могут возникать при транспортировке информации.

Известно, что коммуникационная цепь включает в себя следующие элементы: коммуникатор, сообщение, кодирование и выбор канала, канал коммуникации, шум, декодирование, реципиента (аудиторию), обратную связь, эффекты коммуникации. Эффективность коммуникативного процесса зависит от наличия определенных характеристик элементов коммуникационной цепи. К. Шеннон выделял три уровня коммуникации: технический, семантический и уровень эффективности<sup>10</sup>. Технические проблемы коммуникации связывались им с точностью передачи информации от отправителя получателю, семантические проблемы – с интерпретацией сообщения получателем в сопоставлении с изначальным значением, уровень эффективности говорит о результатах изменения поведения в связи с переданным сообщением. Рассмотрим схематично каждый элемент коммуникационной цепи в ситуации кризисных коммуникаций.

Первым элементом является коммуникатор – PR-структура, ответственная за реализацию кризисной коммуникативной политики (официальный представитель, «говорящая голова» из числа сотрудников, входящих в кризисную группу). На результативность выступления коммуникатора влияет доверие, которое ему оказывает аудитория. В теории массовой коммуникации существует большое количество критериев успеха коммуникатора у аудитории. Чаще всего отмечается, что степень доверия аудитории зависит от трех главных качеств коммуникатора: авторитетности, компетентности и привлекательности. На основе этих характеристик построена теория Г. Кельмана и С. Ховланда, рассматривающая качество и глубину усвоения информации аудиторией в зависимости от ее источника<sup>11</sup>. Прием информации от авторитетного, облеченного властью источника построен на механизме «податливого согласия». При этом точка зрения такого коммуникатора не обязательно становится позицией реципиента. Люди «послушно» соглашаются с изложенным, так как считают, что сомневаются в отношении такого авторитетного коммуникатора не имеет смысла. Однако чем более образованна аудитория, тем критичнее она настроена по отношению даже к авторитетному коммуникатору. Для нее на первом месте оказываются не имя, не социальный статус, а содержание и качество выступления. Информация от компетентного источника усва-



ивается наиболее эффективно. Это происходит в форме интернализации, когда сообщения такого рода воспринимаются некритично в силу высокой компетентности источника. Сведения автоматически включаются в багаж знаний реципиента, становятся его собственными. В результате интернализации структуры внешние по отношению к данной личности или группе превращаются в их внутренние регуляторы поведения. В свою очередь, информация, исходящая от привлекательного источника, воспринимается через процесс идентификации, реализуемый посредством отождествления себя с источником. При этом человек уже заранее согласен со всем, что ему скажут, некритичен по отношению к коммуникатору, однако глубокого усвоения информации не происходит. Влияние привлекательного коммуникатора распространяется только на тот период, пока он на виду и сохраняет свою привлекательность.

Однако для кризисных ситуаций характерной чертой становится потеря доверия к источникам информации. Поэтому особую роль начинают играть те кто выступает перед аудиторией с сообщением. Это могут быть как журналисты, официальные представители вовлеченных компаний, так и непосредственные участники или свидетели кризисной ситуации. В действительности же чаще всего именно СМИ выполняют роль медиатора между кризисной ситуацией и общественностью. М. Маккомбсом и Д. Шоу была сформулирована гипотеза «установления повестки дня»<sup>12</sup>, согласно которой средства массовой информации, выполняя функцию посредника, навязывают аудитории свои интересы и приоритеты таким образом, что аудитория начинает считать важным и значимым то, что считают важным и значимым сами СМИ. Было также выяснено, что система приоритетов аудитории, которая получила название «публичная повестка дня», никогда полностью не совпадает с медиа-повесткой. Существуют «навязчивые» проблемы, например вопросы инфляции или роста цен, которые люди считают важными вне зависимости от того, освещаются они средствами массовой информации или нет. Аналогичная ситуация происходит и в случае кризиса. Следует подчеркнуть, что эффект «установления повестки дня» проявляется только тогда, когда речь заходит о проблемах, которые находятся за пределами непосредственного опыта. Другими словами, если аудитория не была свидетелем кризиса и не была вовлечена в него, то фактически ситуация станет известна ей только через СМИ.

Вторым элементом кризисной коммуникации выступает сообщение – один из наиболее важных элементов коммуникационной цепи. Ключевые сообщения во время реализации кризисных коммуникаций формулируются кризисной группой. Практики связей с общественностью полагают, что сообщения должны продуцироваться оперативно, содержать достоверную и актуальную информацию<sup>13</sup>. Иными словами, ключевое со-

общение должно способствовать заполнению информационного вакуума и снижать неопределенность, вызываемую кризисной ситуацией. Данный элемент обусловлен кризисом и напрямую зависит от конкретной ситуации. Формирование сообщения является ключевой задачей, так как кризисная ситуация становится новостным поводом и преобладающее большинство СМИ уделяет ему (в зависимости от масштабов) особое внимание.

Следующим элементом коммуникационной цепи является канал коммуникации. Отметим, что внешние коммуникации могут реализоваться посредством всех видов СМИ. Выбор определенных средств массовой информации является частной задачей и осуществляется через сопоставление целевой аудитории СМИ с целевой группой предмета коммуникации. Данный выбор является кризисно необусловленным элементом кризисного плана. И поэтому важно заблаговременное проведение исследования и выявления предпочтительных средств коммуникации для информирования максимально широкого круга целевых групп организации. Эффективность этой подготовительной фазы разработки кризисного плана скажется на оперативности реакции во время начала кризиса, когда потребуются из составленной базы информации выделить группы, аффилированные с кризисной ситуацией, и запусте информации по правильному каналу.

Деструктивным элементом коммуникационного процесса выступает шум. Под шумом в теории коммуникации понимаются внешние (громкая звуковая среда, помехи в работе СМИ и т. п.) и внутренние (психологическая установка на принятие/непринятие информации) факторы, снижающие эффективность процесса информационного обмена<sup>14</sup>. Внешние шумы в случае массовой коммуникации не могут быть контролируемы заказчиком информации. Особое значение приобретают внутренние помехи, выраженные селективным восприятием (установка индивида на неадекватное восприятие сообщения), которые могут быть вызваны рядом факторов, например несоответствием информации знаниям и уровню подготовки аудитории (иными словами, несоответствие семантических кодов), что особенно важно в случае репрезентации специфических кризисных ситуаций (финансово-экономических, экологических, технологических и др.). Другой вариант селективного восприятия связан с тем, что любая кризисная ситуация рассматривается участниками и заинтересованными лицами посредством стереотипных характеристик «виновник – жертва», которая выражает дихотомию «за – против» (принятие – непринятие репрезентации кризиса, одобрение – неодобрение предпринимаемых действий). В этом случае имеет место глубинная мифологическая структура мышления, связанная с метафорой «козла отпущения» – причины всех бед. Создание «козла отпущения» упрощает восприятие действительности. Так, например,



виновниками мирового экономического кризиса 2008 г. называют банкиров, которые вкладывали огромные средства в необеспеченные ипотечные бумаги, что в конечном счете стало причиной краха всей финансовой системы. Образ «козла отпущения» – пример устойчивого стереотипа, существующего в обществе. По мнению классика изучения стереотипов У. Липпмана, процесс социальной перцепции в большей степени зависит от имеющихся прообразов, «картинок в голове»<sup>15</sup>, которые и являются теми рамками, в контексте которых люди воспринимают окружающую действительность. Этот стереотип «козла отпущения» в контексте кризисных коммуникаций обуславливает необходимость репрезентации позиции компании по вопросу произошедшего кризиса. В противном случае объяснение будет сформировано без учета позиции организации.

Одним из наиболее важных элементов коммуникационной цепи является аудитория. Это целевые группы деятельности организации, которые включают в себя клиентов, акционеров, членов совета директоров, конкурентов, государственные структуры, регулирующие органы, персонал и другие группы. Прежде всего важно разделять внутреннюю и внешнюю аудиторию. Внутренняя – персонал и сотрудники, причем как действующие, так и бывшие и потенциальные, – является стратегическим ресурсом организации. Внешняя представляет собой широкую группу лиц, связанных или потенциально связанных с деятельностью организации. В случае кризисной ситуации важно грамотно определить аудиторию, которая непосредственно вовлечена в кризис, лидеров общественного мнения для данных групп ответственности, а также ту аудиторию, которая может при определенных обстоятельствах быть косвенно вовлечена в кризисные события. Фактически это является первоочередной задачей, поскольку любая коммуникация будет бессмысленной и неэффективной, если не определена аудитория, на которую необходимо оказать коммуникационное воздействие. Таким образом, мы логически подошли к следующему элементу коммуникационной цепи – эффекту коммуникации.

Эффекты могут рассматриваться с трех позиций: поведенческие, эмоциональные и когнитивные. Каждый из вышеназванных эффектов находит специфическую реализацию в процессе кризисных коммуникаций. Поведенческие формулируют ответ на вопрос: «Что мы (организация) хотим, чтобы целевые группы делали/не делали?». Примером применения в случае кризиса могут служить превентивные меры против акций протеста общественности, забастовок персонала (в случае непонимания или неверной интерпретации действий компании) и другие. Эмоциональные формируют аффиинити<sup>16</sup> – положительный эмоциональный контекст существования организации, товаров и услуг. Данный эффект можно рассматривать как создание «подушки безопасности»

– кредита доверия к организации, который в ситуации кризиса будет способствовать более доброжелательному отношению целевых групп к репрезентации кризиса организацией. Когнитивные эффекты («Что мы (организация) хотим, чтобы целевые группы знали?») формируют систему ключевых сообщений (базовой информации), необходимых для снижения неопределенности у целевых групп во время кризиса.

Последним элементом коммуникационной цепи является обратная связь, значение которой особенно возрастает в кризисной ситуации и позволяет произвести адекватное сопоставление исходящей информации и воспринимаемого сообщения целевыми группами.

В западной социологии исследователями рассматривается также более специфическая информационно-интеграционная теория Н. Андерсена, которая акцентирует внимание на вопросе сопоставления (интеграции) человеком информации, поступающей к нему из нескольких источников. В кризисной ситуации первостепенным является оказание влияния на установки ключевых групп. Однако, как отмечают западные социологи, социальная оценка основана на сочетании различной информации, в том числе и слухов, сведений очевидцев события, внешности и социального статуса коммуникаторов<sup>17</sup>. В соответствии с интеграционным подходом информация оказывает влияние на систему установок индивида в зависимости от её валентности и веса. Под валентностью понимается характеристика информации в категориях «положительная – отрицательная». Вес информации – субъективная оценка реалистичности информации для индивида исходя из доверия/недоверия к источнику. Валентность показывает, в каком направлении изменяется установка, вес же – насколько сильно это происходит<sup>18</sup>. В кризисной ситуации важно вписать информацию в контекст общественного дискурса и объяснить уровень риска или опасности, который кризис представляет для ответственности, что создает наибольшую заинтересованность и вовлеченность целевых групп в процесс коммуникации. В итоге интеграционная информационная теория позволяет сделать вывод, что эффективность ключевых сообщений в кризисной ситуации напрямую зависит от уровня доверия к источнику информации (коммуникатору). Тем самым снова акцентируется внимание на необходимости формирования кредита доверия организации до начала кризиса.

Наконец, еще один теоретический подход изучения кризисных коммуникаций связан с системой управления информацией и может быть рассмотрен с точки зрения теории игр. П. Мерфи отмечает, что трудно найти сферу, где теория игр может быть более полезной, чем кризисные коммуникации, когда ставки высоки, управленческие решения необратимы и каждый шаг в коммуникационном процессе приводит к видимым результатам<sup>19</sup>. Данная концепция дает



оценку возможным последствиям ситуации, когда два или более участника вовлечены в конфликт, преследуя собственные цели. Одной из типологий игр является разделение на игры с нулевой суммой и игры с ненулевой суммой<sup>20</sup>. Игры с нулевой суммой – это простейшая форма решения конфликта, при которой одна сторона выигрывает, а другая терпит поражение. Другими словами, сумма всех выигрышей в таком случае равна сумме всех проигрышей при любом исходе. В случае игр с ненулевой суммой выигрыш одного игрока не обязательно обозначает проигрыш другого, и наоборот.

Теория игр получила широкое практическое использование в системе связей со СМИ, особенно в кризисных ситуациях. Только предоставляя информацию, организация во время кризиса имеет возможность увеличить свой кредит доверия со стороны СМИ, даже если эти действия могут иметь кратковременные негативные последствия для имиджа организации. В обмен компания заручается поддержкой СМИ при коммуникации с общественностью и восстанавливает доверие к менеджменту организации. Подобного рода компромисс является взаимовыгодным, поскольку СМИ получают доступ к информации, а компания – инструмент для контроля кризиса посредством тех же СМИ. Любая кризисная ситуация с точки зрения PR – это игра с ненулевой суммой, в которой нет чистых победителей и проигравших.

Следует обратить внимание еще на одно важное обстоятельство. Кризисная ситуация означает необходимость принятия тяжелых решений. Кризис – это и новая, и нестандартная, и неоднозначная ситуация одновременно. Поэтому возрастает роль, с одной стороны, управления, с другой – личности. Исследователи выделяют несколько уровней в процессе принятия решений<sup>21</sup>. Первый уровень определяется как рутинный тип решений, который предполагает неукоснительное следование процедуре, оценку ситуации, гуманное лидерство и контроль, мотивацию. При принятии такого рода решений менеджер ведет себя предсказуемым образом, в соответствии с имеющейся программой, он должен идентифицировать ситуацию и взять на себя ответственность за начало определенных действий. На втором уровне тип решений называется селективным и требует осуществления процедур установления целей, планирования, анализа развития и анализа информации. На этом уровне допускается инициатива и свобода действий, однако в определенных границах. Здесь менеджер оценивает достоинства целого круга возможных решений и старается выбрать из некоторого числа хорошо отработанных альтернативных действий те, которые лучше всего подходят к данной проблеме. Результативность зависит от способности менеджера выбрать такое направление действий, которое с максимальной вероятностью окажется приемлемым и эффек-

тивным. Третий уровень характеризуется адаптационным типом решений, который основывается на идентификации проблемы, ее систематизации и анализе возможных рисков. Подобное решение в определенном смысле может быть абсолютно новым, нестандартным. Четвертый уровень – это инновационный тип решений, когда первостепенное значение приобретают творческое управление, стратегическое планирование, системное развитие. Именно данный тип принятия решений характерен для кризисных ситуаций. В такой ситуации для руководителя важно умение прогнозировать и оценивать неожиданные и непредсказуемые риски, принимать нестандартные решения.

Среди социолингвистических подходов в изучении теории кризисных коммуникаций особого внимания заслуживает нарративный анализ. В традиционном понимании нарратив определяется как текст, описывающий некую последовательность событий (история, рассказ, повествование)<sup>22</sup>. Исследователи нарратива в социолингвистике рассматривают его как текст и как процесс. У. Лабов отмечает, что по структуре устного нарратива рассказывание истории включает не только сюжетные, но и несюжетные элементы, связанные с интерпретацией истории рассказчиком и её восприятием аудиторией<sup>23</sup>. Иначе говоря, присутствие рассказчика весьма ощутимо и значимо. Нарратив – это не просто набор фактов или объем информации, это способ структурирования опыта восприятия, организации памяти, конструирования событий. У. Фишер трактует нарратив как теорию символического взаимодействия (слов или поступков), которое характеризуется последовательностью и значимостью для тех, кто в нем участвует, создает и интерпретирует его<sup>24</sup>. Очевидно, что конструирование нарратива – это идеальный метод передачи символов и значений, что особенно важно во время кризисной ситуации. Нарратив не просто излагает события, но делает их доступными для понимания, в каком-то смысле упрощая реальность.

Как отмечает Е. Р. Ярская-Смирнова, в соответствии с парадигмой У. Лабова нарратив включает шесть элементов<sup>25</sup>: тезисы, ориентацию (соотнесение времени, места, ситуации, участников истории), комплекс действий (последовательность событий), оценку (значимость и смысл действий, отношение рассказчика к этим действиям), резолюцию (что случилось к концу концов) и коды (возврат к настоящему времени). Пресс-релизы как основной PR-документ во взаимодействии со СМИ строятся по такой же схеме, конструируют тексты в конкретном контексте и тем самым являются нарративом.

В зависимости от характера референта выделяют три типа нарративов<sup>26</sup>: личностный (нарратив персонажа), идеологический (нарратив-доктрина) и событийный (нарратив ситуации). Последний вид может быть применим в ситуации кризиса. Важным свойством нарратива является



его «объяснительность». Придумывается история, под которую подгоняются реальные факты и события. Благодаря этому нарратив дает возможность осмысления сложных и запутанных ситуаций, каковыми и являются ситуации кризиса.

В зарубежной литературе при рассмотрении вопроса конструирования нарративов в кризисных ситуациях выделяют пять типов нарративов<sup>27</sup>:

1. Индивидуальные/коллективные нарративы. В этом случае используется стратегия построения так называемого нарратива причастности, когда публикуются истории обычных людей, прямо или косвенно связанных с произошедшим инцидентом. Это способствует формированию доверительного отношения к информации и большему пониманию ситуации общественностью.

2. Нарратив «козла отпущения», представляющий собой стратегию поиска виновных, на которых возлагается ответственность за действия других, вина за неудачу, для того чтобы скрыть её настоящие причины. Для СМИ важно в материалах ответить на вопрос, кто или что является причиной кризисной ситуации, такого рода оперативное коммуникационное реагирование на кризис может предотвратить большие репутационные риски.

3. Превентивный нарратив – представляет собой обсуждение в СМИ вопросов, связанных с поиском путей предотвращения или недопущения какой-либо кризисной ситуации.

4. Нарратив «будущего» – это история о возможном развитии событий. В кризисной коммуникации этот вид нарратива может оказаться ключевым. Кризисная ситуация ставит под сомнение типовые сценарии, она разрушает привычный ход событий, может негативно сказаться на общественном мнении, если не использовать грамотных кризисных коммуникаций.

5. Рефлексивный нарратив – направлен на поиск средств борьбы с последствиями кризиса. В кризисной коммуникации он используется для оценки действий команды и разработки ключевого сообщения о том, какие выводы сделала компания после анализа сложившейся ситуации. Это могут быть корректировка технологий, увольнение виновных, перенесение производства, изменение финансовой политики и многое другое. Рефлексивные нарративы служат главным образом для того, чтобы оправдать поддержку общественности.

На наш взгляд, нарративный подход к рассмотрению кризисных коммуникаций обладает большим потенциалом и высоким уровнем практической применимости. Специалисты по PR являются профессиональными рассказчиками историй. Представляя какую-либо компанию, человека, событие или продукт, для PR-практиков важно создать их уникальную историю, доступную и понятную для целевой аудитории. Важно при этом, что кризисная коммуникация как особый вид дискурса характеризуется оперированием

не деталями, а целыми смысловыми блоками<sup>28</sup>. В ситуации кризиса люди ощущают потребность в завершённом типе текста, сюжет которого доводится до предела. Поэтому кризисные нарративы могут рассматриваться в качестве вербальных гештальтов, то есть целостных образов, которые формируются в сознании человека при восприятии объектов или при представлении о них, и целостных структур, в принципе не выводимых из образующих их компонентов.

Наиболее близкой к нарративному подходу является социально-политическая теория кризисной ситуации, в соответствии с которой ее анализ осуществляется на основе разбивки общего значения на более мелкие составляющие и институционализации социально обусловленных взаимосвязей. По мнению приверженцев данного подхода, «истинной» реальности не существует, она формируется под воздействием приобретенных знаний, накопленного в прошлом опыта. Это утверждение может рассматриваться как прикладное применение теории социального конструктивизма П. Бергера и Т. Лукмана<sup>29</sup>. Общество создается благодаря деятельности индивидов, которые обладают знанием в виде субъективных значений или коллективных представлений. Следовательно, социальная реальность конструируется конкретными субъективными значениями людей в процессе их деятельности. Созданный в процессе социализации интересующий мир продолжает существовать, но его необходимо постоянно поддерживать. Эту функцию выполняет легитимация, то есть способы объяснения и оправдания социальной реальности, которую осуществляют особые «агенты поддержания» — значимые другие. Более того, реальность возможно сформировать с помощью информации и реализации кризисного коммуникационного плана в качестве меры разрешения кризисной ситуации. Процесс восприятия кризиса, реагирование на него и на его последствия могут поддаваться корректировке на основе конструирования «нужного» восприятия кризиса специалистами по связям с общественностью.

Другая западная социально-психологическая теория, которая может быть применима для выстраивания кризисных коммуникаций, – это теория атрибуции, объясняющая, каким образом люди воспринимают собственное поведение и поведение других людей. Данный подход был разработан Ф. Хайдером, позже расширен К. Келли. Ф. Хайдер утверждает, что все формы поведения определяются внутренними или внешними факторами<sup>30</sup>.

Внешняя, или ситуативная атрибуция, – когда причинность приписывается какому-либо внешнему фактору, агенту или внешней силе, тому, что не находится под нашим контролем. Воспринимается людьми как отсутствие какого-либо выбора, что ведет к тому, что человек не чувствует ответственности.



Внутренняя, или диспозитивная атрибуция означает, что причинность приписывается внутреннему фактору, который находится под контролем самого человека. Данный вид объяснения вызывает чувство ответственности.

Исследования американских социальных психологов показывают, что большинство людей предвзято в своих суждениях относительно того, кто или что ответственно за то или иное явление или действие<sup>31</sup>. Так, люди склонны приписывать успехи других и собственные провалы внешним факторам (не воспринимая их как личные заслуги или собственную вину) и определять собственные успехи и провалы другими внутренними факторами (ассоциируя с личной заслугой и личной виной других людей соответственно). Сегодня теория атрибуции используется в разных областях знаний, в том числе и в работе с персоналом и маркетинговых коммуникациях. Применяя теорию атрибуции к кризисным ситуациям, необходимо отметить, что восприятие кризиса аудиторией напрямую связано с тем, какими факторами будет объясняться его возникновение. Авторы исследования «Атрибуция в кризисных ситуациях», изданного Гарвардским университетом, пришли к выводу, что угроза для репутации организации намного выше, если общественность находит причину кризиса в действиях самой организации (внутренняя атрибуция) и минимизации воздействия на имидж компании можно достичь путем акцентирования ситуационных независимых факторов (внешняя атрибуция). Ориентация на внутреннюю атрибуцию повышается, если кризисная ситуация повторяется, тем самым усиливая восприятие компании как неспособной управлять нетипичными ситуациями.

Рассмотрение влияния внешних факторов на восприятие кризисной ситуации находит продолжение в ситуационной теории кризисных коммуникаций У. Кумбса<sup>32</sup>. У. Кумбс приводит пример: если в случае авиакатастрофы общественность обладает информацией о том, что причиной её стал пилот, который не справился с управлением (внутренняя атрибуция), то вина будет возложена на авиакомпанию. Если же будет ретранслирована информация, что причиной стал не спрогнозированный синоптиками шторм (ситуационный фактор), то ответственность будет возложена на авиакомпанию в гораздо меньшей степени. Следует отметить, что в примере речь идет о вымышленном инциденте, но который как нельзя лучше отражает суть вариативности интерпретаций произошедшего события. Эта логика рассуждения близка, с одной стороны, парадигме множественности интерпретаций текста в герменевтике и обусловлена вечным «эффектом Расемон», с другой – возникает своеобразный замкнутый круг, в котором каждое событие может быть описано множеством текстов, отражающих разные точки зрения на произошедшее, и каждый текст, в свою очередь, может иметь множество

интерпретаций. В ситуативной теории кризисных коммуникаций У. Кумбс вводит термин «кризисная история», который отражает факт, сталкивалась или нет организация с подобным кризисом в прошлом, и показывает, насколько эффективно компания взаимодействует с заинтересованными лицами в подобной ситуации. У. Кумбс утверждает, что в случае неоднократного повторения схожих кризисов в общественном восприятии ответственность компании повышается (имеет место внутренняя атрибуция). У. Кумбс и Ш. Холладей предполагают наличие двух дополнительных эффектов: «эффекта гало» и «эффекта Велкро»<sup>33</sup>. Если организация поддерживает позитивные взаимоотношения с общественностью и в прошлом сумела сформировать благоприятный контекст собственной деятельности, то имеет место «эффект гало», или перенесение ореола благоприятного отношения к организации для минимизации репутационных рисков в случае кризиса. Действует и обратная логика: если организация имела неблагоприятный имидж, то в ситуации кризиса он может усугубить негативное общественное настроение по отношению к ней. Данная зависимость получила название «эффект Велкро» (происходит от названия товарной марки застежки-липучки, которая активно используется в одежде и обуви с 80-х гг. XX в.). Существование данных эффектов подтверждается теорией когнитивной конгруэнтности. Суть разработок Ч. Осгуда и П. Танненбаума заключается в том, что делается попытка предсказать изменение отношения (или аттитюда), которое произойдет у личности под влиянием стремления установить соответствие внутри ее когнитивной структуры, не к одному, а одновременно к двум объектам<sup>34</sup>. Если реципиент позитивно оценивает коммуникатора, дающего позитивную оценку какому-то явлению, которое сам реципиент оценивает негативно, то в когнитивной структуре этого реципиента возникает ситуация неконгруэнтности; два рода оценок – моя собственная и позитивно мною воспринимаемого коммуникатора – не совпадают. В практике PR данная концепция широко используется для перенесения позитивной оценки коммуникатора на информацию, которую он транслирует. Использование «нужного» лица – важный принцип любой коммуникации, где требуется корректировка установок реципиентов. В ситуации кризисной коммуникации эффективность коммуникации будет зависеть, в частности, от выбора коммуникатора от организации, который бы производил благоприятное впечатление на целевые группы, одновременно будучи компетентным в вопросах конкретной ситуации.

Для более глубокого осмысления теоретических основ кризисных коммуникаций рассмотрим еще одну концепцию когнитивного подхода. Теория когнитивного диссонанса, созданная Л. Фестингером, явилась продолжением разработки идеи «социального сравнения». Исходным высту-



пает понятие потребности, причем анализируется особый вид потребностей, а именно потребность в знании, потребность знать связано, последовательно, непротиворечиво. Теория когнитивного диссонанса может быть изложена в трех основных моментах<sup>35</sup>: 1) между когнитивными элементами может возникнуть диссонанс; 2) существование диссонанса вызывает стремление уменьшить его или воспрепятствовать его росту; 3) проявление этого стремления включает или изменение поведения, или изменение знаний, или осторожное отношение к новой информации. Следует отметить, что люди по-разному переносят состояние диссонанса и чаще всего наблюдается реакция сублимации (вытеснения информации, которая противоречит их установкам и знаниям) или активизация поисков информации, подтверждающих одно из знаний. Применительно к кризисной коммуникации следует отметить, что любой кризис является причиной когнитивного диссонанса. Существовавшие знания подвергаются сомнению и переоценке. В этом случае специалисты по кризисным коммуникациям должны учесть мнения, циркулирующие в обществе, и предложить обществу непротиворечивую систему знаний о кризисе. Теория когнитивного диссонанса может иметь эффективное применение для корректировки общественного мнения. Сначала искусственно создается диссонанс у целевых групп, затем предлагается выход из противоречия, который будет соответствовать целям коммуникации.

Таким образом, знание методологических основ изучения кризисов создает базу для планирования кризисной коммуникации организации, создания программы предкризисных мероприятий и кризисного пакета организации.

## Примечания

- 1 См.: *Smith J. L.* A public relations practitioner's Guide to Crisis Communications. Georgia State University. 2007. P. 6.
- 2 См.: Антикризисный менеджмент / под ред. А. Г. Грязновой. М., 2003. С. 12.
- 3 *Чумиков А. Н.* Связи с общественностью. Паблик рилейшнз. М., 2001. С. 128.
- 4 См.: *Fearn-Banks K.* Crisis Communications: A casebook approach. Mahwah, NJ., 2002. P. 1.
- 5 См.: *Fink S.* Crisis Management: Planning for the Inevitable. NY., 2000. P. 101.
- 6 См.: Encyclopedia of Public Relations / ed. by Robert L. Health. Houston, 2004. P. 217.
- 7 См.: *Littlejohn R. F.* Theories of Human Communication. Belmont, 2004. P. 8.
- 8 См.: *Улмер Р., Селлнау Т., Сиджер М.* Эффективная кризисная коммуникация / пер. с англ. Харьков, 2011. С. 21.
- 9 Управление кризисом. Как выйти из кризиса. URL: [http://www.ci-journal.ru/article/411/200804\\_upravlenie\\_crizisom](http://www.ci-journal.ru/article/411/200804_upravlenie_crizisom) (дата обращения: 30.09.2011).
- 10 См.: *Березин В. М.* Курс лекций по теории коммуникации. М., 2002. С. 120–124.
- 11 См.: *Kelman H., Hovland S.* Reinstatement of the communicator in delayed measurement of opinion change // Journal of Abnormal and Social Psychology. 1990. № 3. P. 31–50.
- 12 См.: *McCombs M., Shaw D.* The Agenda-Setting Function of Mass-Media. Public Opinion Quarterly. V. 36. 1972. P. 110.
- 13 См.: *Smith J. L.* A public relations practitioner's Guide to Crisis Communications. Georgia State University, 2007. P. 30.
- 14 См.: *Соколов А. В.* Общая теория социальной коммуникации. М., 2000. С. 15.
- 15 См.: *Lippman W.* Public Opinion. N.Y., 2005. P. 5.
- 16 См.: *Борисов Б. Л.* Технологии рекламы и PR. М., 2004. С. 596.
- 17 См.: *Anderson N. H.* Integration theory and attitude change // Psychological Review. № 78. 1989. P. 171.
- 18 См.: *Littlejohn S. W., Foss K. A.* Theories of Human Communication. Belmont, 2004. P. 141.
- 19 См.: *Murphy P.* Using games as a model of a Crisis Communications // Public Relations Review. 1987. № 13. P. 19.
- 20 См.: *Оуэн Г.* Теория игр. М., 2008. С. 15.
- 21 См.: *Анохин П. К.* Принятие решения в психологии. М., 1974. С. 56–80.
- 22 См.: *Шейгал Е. И.* Многоликий нарратив // Политическая лингвистика. Вып. 22 (2). Екатеринбург, 2007. С. 86.
- 23 См.: *Labov W.* Speech actions and reactions in personal narrative // Analyzing discourse: Text and talk / ed. by D. Tannen. Washington, 1987. P. 219–247.
- 24 См.: *Fisher W. R.* Narration as a human communication paradigm: The Case of Public moral argument. Communication monographs. 1984. P. 2.
- 25 См.: *Ярская-Смирнова Е. П.* Нарративный анализ в социологии // Социологический журнал. 1997. № 3. С. 55–57.
- 26 См.: *Шейгал Е. И.* Указ. соч.
- 27 См.: *Caldeiro T.* Christopher Crisis Storytelling: Fisher's narrative paradigm and News reporting // American Communication Journal. Vol. 9. Issue 1. 2007. P. 39–45.
- 28 См.: *Почепцов Г. Г.* Теория коммуникации. М., 2001. С. 420.
- 29 См.: *Бергер П., Лукман Т.* Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания / пер. с англ. Е. Руткевич. М. 1995.
- 30 См.: *Heider F.* The Psychology of Interpersonal Relations. N.Y., 1958.
- 31 См.: Attribution in Crisis communications: a test of attribution model and communication theory. Harvard University, 2007. P. 4.
- 32 См.: *Coombs W. T.* Impact of past crisis on current crisis communications: Insights from situational crisis communication theory // Journal of business communications. 2004. № 41. P. 265–289.
- 33 *Coombs W. T. & Holladay S. J.* Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory // Management Communication Quarterly. 2002. № 16. P. 165–185.
- 34 См.: *Андреева Г. М., Богомолова Н. Н., Петровская Л. А.* Зарубежная социальная психология XX столетия : Теоретические подходы. М., 2002. С. 122.
- 35 См.: Там же. С. 104–110.