



**Д. П. Гавра,
Е. В. Быкова**
С.-Петербургский
гос. ун-т

Статья посвящена развитию теории кризисных коммуникаций. Авторы рассматривают стратегический уровень организационных коммуникаций, обосновывают понятие стратегической кризисной коммуникации, опирающееся на репутационный подход. Обосновываются такие необходимые характеристики стратегической кризисной коммуникации, как моральная целостность и технологическая интегрированность.

Ключевые слова: *кризис, кризисные коммуникации, стратегическая коммуникация, организационная репутация, интегрированная кризисная коммуникация.*

© Гавра Д. П.,
Быкова Е. В., 2016

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КРИЗИСНАЯ КОММУНИКАЦИЯ: БАЗОВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ИНТЕГРАТИВНОЕ ВОПЛОЩЕНИЕ

Современный дискурс теории кризисных коммуникаций носит явно выраженный прикладной характер. Это связано с тем, что эта теория исторически формировалась как практическая дисциплина, нацеленная прежде всего на обобщение опыта управления информационными потоками организации, попавшей в трудную ситуацию. В результате на первый план даже в работах, претендующих на теоретический анализ [7; 8; 9], ключевое внимание уделяется тактическому уровню коммуникаций: как реагировать в конкретном типе кризиса, какие меседжи являются более эффективными, как организовывать кризисный штаб, каким образом оповещать журналистов и население и т. п. К. Фирн-Бэнкс определяет кризисные коммуникации как «диалог между организацией и общественностью до, во время, и после негативного происшествия; детальную стратегию и тактику, предназначенную для того, чтобы минимизировать имиджевые потери организации» [7, р. 54]. Как видим, ключевая категория здесь — имидж, целью коммуникации объявляется минимизация имиджевых потерь. Несколько дальше идет У. Тимоти Кумбс с его ситуационной теорией кризисной коммуникации [3; 4; 5]. Однако и он прежде всего сосредоточивает свое внимание на так называемой стратегии сообщений (message strategy), не выходя на уровень стратегической кризисной коммуникации как таковой. С нашей точки зрения, вопрос о выходе на стратегический уровень применительно к кризисной коммуникации назрел [1].

Для того чтобы осуществить этот переход, необходимо сделать два методологически

важных шага. Во-первых, перейти от имиджа как ситуационной категории к репутации как категории стратегической. Во-вторых, перестать рассматривать кризисную коммуникацию как совокупность реактивных коммуникативных практик, порожденную неким чрезвычайным поводом. Кризисная коммуникация, реализуемая на стратегическом уровне, должна рассматриваться как частный случай стратегической коммуникации политического или бизнес-субъекта и опираться на корпоративную миссию, философию и в целом корпоративную стратегию.

Обратимся сначала к решению первой из обозначенных задач. В современном информационном обществе медиатизированная коммуникация является главным инструментом, конституирующим организационную репутацию. Именно общественное мнение о компании, организации, политической партии, ином социальном субъекте формирует, воспроизводит [8; 13] или разрушает репутацию [6]. И соответственно именно организационная репутация является главным активом организации, который попадает под удар в условиях кризиса. В этой связи кризисная коммуникация и кризисный PR могут считаться напрямую замкнутыми на репутацию, выступающую, с одной стороны, как мишень, а с другой стороны, как ресурс организации, попавшей в поле негативного внимания стейкхолдеров. Восприятие и интерпретация кризиса в первую очередь определяются позицией внешних аудиторий [11], и задача специалистов по PR состоит не столько в информировании общественности о происходящем, сколько в управлении всей коммуникативной ситуацией вокруг переживающей кризис организации [12; 19]. Мы согласны с М. Сарстедом в том, что независимо от масштабов и остроты кризиса вопрос сохранения репутации должен быть поставлен во главу угла, поскольку «ее позитивный эффект способен выходить далеко за пределы конкретной

кризисной ситуации» [15]. Таким образом, репутационный менеджмент в условиях кризиса может считаться ключевой задачей кризисной коммуникации.

Переход кризисной коммуникации на стратегический уровень означает априорную интеграцию кризисной стратегии с общей стратегией организации и тем набором характеристик социально одобряемого поведения, который задает моральный климат и высокую репутацию в данном социуме. Стратегическая кризисная коммуникация требует сохранения верности базовым принципам функционирования организации, ее миссии, кредо и корпоративной философии даже в условиях турбулентности, имиджевых потерь и усиления информационного давления на организацию. На стратегическом уровне кризисная коммуникация даже в большей степени, чем коммуникация в условиях стабильной ситуации, должна отвечать социальным, моральным и нормативно-правовым стандартам социума [16; 17]. Верность принципам и щепетильность в вопросах этики, морали и права, подчеркнутое следование нормам даже тогда, когда кризисная ситуация подталкивает к моральному релятивизму, являются условием и одновременно инструментом стратегической защиты репутации.

Роттгер в свое время высказал мысль о том, что у кризисной коммуникации присутствует функция легитимизации организации [14; 18]. Этот тезис крайне важен, хотя и требует углубления. С нашей точки зрения, кризисная коммуникация способна как легитимизировать организацию, попавшую в сложную ситуацию, так и делегитимизировать ее. Диалектика этой легитимизации / делегитимизации связана с тем, что находящаяся в кризисе организация стоит в фокусе общественного внимания и любой ее шаг в сторону морального релятивизма, этического компромисса способен нанести стратегический урон ее репутации. Р. Майер, Дж. Дэвис и Д. Шурман в этой связи вводят крайне важное понятие

«моральной целостности» организации (moral integrity). Они пишут: «Общество воспринимает организацию как морально целостную (т. е. с надежной репутацией. — *Прим. авт.*), если ее дела соответствуют словам, ее партнеры доверяют ей, а у нее есть сильное чувство ответственности и справедливости» [10, p. 719]. Коммуникация моральной целостности, с нашей точки зрения, является ключевой характеристикой кризисной коммуникации на стратегическом уровне. Как показывают эмпирические исследования, для организации в кризисе моральная целостность воспринимается стейкхолдерами как важнейшая репутационная характеристика, связанная с восприятием организации как честной (когнитивный компонент репутации) и заслуживающей доверия (trustworthy — аффективный компонент репутации) [2].

В заключение сформулируем еще одну необходимую характеристику стратегической кризисной коммуникации — технологическую интегрированность. Для того чтобы достигнуть своей цели — сохранения или даже упрочения позитивной репутации в условиях кризиса, — коммуникация организации должна быть технологически интегрированной. Технологическая интеграция означает холистическую интерпретацию кризиса, конгруэнтность внешних и внутренних коммуникаций, единство базовой версии кризиса и нарратива ответственности для всех важнейших стейкхолдеров. В результате можно говорить о необходимом условии интегрированности стратегической кризисной коммуникации.

Литература

1. Гавра Д. П. К переосмыслению категории кризисной коммуникации // Стратегические коммуникации в бизнесе и политике: матер. междунар. науч. конф. / отв. ред.-сост. Д. П. Гавра. СПб., 2014.

2. Caldwell C., Clapham S. Organizational trustworthiness: An international perspective // Journal of Business Ethics. 2003. № 47(4).

3. Coombs W. T. Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. 2nd ed. Los Angeles, 2007.

4. Coombs W. T. Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory // Corporate Reputation Review. 2007. No. 10.

5. Coombs W. T., Holladay S. J. Reasoned action in crisis communication: An attribution theory-based approach to crisis management // Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication / D. P. Millar and R. L. Heath (eds.). Mahwah, 2004.

6. Eisenegger M., Imhof K. Das Wahre, das Gute und das Schöne. Reputations-Management in der Mediengesellschaft: Fog discussion paper. 2007(0001).

7. Fearn-Banks K. Crisis communication. A casebook approach. 4th ed. New York, 2010.

8. Herger N. Vertrauen und Organisationskommunikation. Identität — Marke — Image Reputation. Wiesbaden, 2006.

9. Lerbinger O. The crisis manager. Facing risk and responsibility. Mahwah, 1997.

10. Mayer R., Davies J., Schoorman D. An integrative model of organizational trust // Academy of management review. 1995. No. 20(3).

11. Kohring M., Gorke A., Ruhrmann G. Konflikte, Kriege, Katastrophen. Zur Funktion internationaler Krisenkommunikation // Internationale Kommunikation / M. Meckel & M. Kriener (eds.). Eine Einführung. Opladen, 1996.

12. Kohler T. Krisen-PR im Internet. Nutzungsmöglichkeiten, Einflussfaktoren und Problemfelder. Wiesbaden, 2006.

13. Rottger U. Public-Relations — Organisation und Profession. Wiesbaden, 2000.

14. Rottger U. Kommunikationsmanagement in der Dualität von Struktur. Die Strukturierungstheorie als kommunikationswissenschaftliche Basistheorie // Medienwissenschaft Schweiz. 2005. No. 2.

15. Sarsted M. Reputation management in times of crisis // Journal of Brand Management. 2009. No. 16(8).

16. Sturges D. Communicating through crisis. A strategy for organizational survival // Management Communication Quarterly. 1994. No. 7(3).

17. Sturges D., Carrell B., Newsom D., Barrera M. Crisis communication management: The public opinion node and its relationship to environmental nimbus // SAM Advanced Management Journal. 2001. No. 56(3).

18. *Watson T.* Reputation and ethical behaviour in a crisis: Predicting survival // *Journal of Communication Management.* 2007. No. 11(4).

19. *Zerfas A.* Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. 2., erg. Aufl. Wiesbaden, 2004.

D. P. Gavra, E. V. Bykova

St Petersburg State University

Strategic crisis communication: Basic characteristics and integrative implementation

The article deals with the crisis communication theory development. The authors analyse the strategic level of the organizational crisis communication. The category of the strategic crisis communication based on the reputational approach is introduced. Moral integrity and process integrity as the essential characteristics of strategic crisis communication are discussed.

Keywords: *crisis, crisis communications, strategic communication, organizational reputation, integrated crisis communication.*