

С А М Е С О  
+

Джим МкДоннелл

# УПРАВЛЕНИЕ РЕПУТАЦИЕЙ

РУКОВОДСТВО ПО УПРАВЛЕНИЮ КРИЗИСОМ ДЛЯ  
ЦЕРКОВНЫХ СТРУКТУР

# 01

PRACTICESERIES

## Адаптация при поддержке



Джим МкДоннелл:

Управление репутацией

Руководство по управлению кризисом для церковных структур

Aachen (Germany): Catholic Media Council (CAMECO), 2nd revised edition 2015

(CAMECO Practice Series, 01)

[www.cameco.org/publications](http://www.cameco.org/publications)

Редактор: Виктор Хруль

Графика и дизайн: Йозеф Фидлер (обложка) и Андреа Софи Яннуш

Перевод с английского: Мирослав Нечитайло

# 01

**CAMECO Practice Series:**

Джим МкДоннелл

## Управление репутацией

Руководство по управлению  
кризисом для церковных структур



C A M E C O  
PRACTICE SERIES



**Развитие потенциала**



**Проектное и стратегическое планирование**



**Мониторинг и оценка**



**Коммуникационные стратегии**



**Технические советы**



**Джим МакДоннелл** – директор по развитию SIGNIS, Всемирной католической информационной ассоциации, действующей в 120 странах мира. В 1990-2002 годах он руководил католическим информационным центром и отделом по развитию информационных технологий и учебных программ Католической церкви Англии и Уэльса. В 2002 году он основал фирму McDonnell Communications, предоставляя услуги независимого консультирования по взаимодействию со СМИ и общественностью. Благотворительные и церковные организации часто пользуются его советами в сфере информационных стратегий, связей с общественностью и управления репутацией. Джим МакДоннелл был консультантом Папского совета по средствам социальной коммуникации в 1990-2006 годах.



**Монсеньор Беноне Фаркаш** является генеральным викарием Кишиневской епархии в Молдавии. В сентябре 2005 вместе с епископом Антоном Коша он участвовал в специальном семинаре по технике интервью на телевидении и радио, а также информационному управлению кризисом. Небольшая Католическая Церковь в Молдавии не имеет собственного пресс-секретаря или спикера, поэтому журналисты чаще всего обращаются к епископу и его генеральному викарию. САМЕСО обратился к монсеньору Беноне Фаркашу с просьбой поделиться своими личными впечатлениями о семинаре. Священник ордена иезуитов Оскар Вермтер проработал в Зимбабве почти 40 лет. Будучи студентом, он работал в этой стране до обретения ею независимости, а затем вернулся сюда уже священником в 1971 году. В 1987-2001 годах он был координатором Конференции католических епископов в Зимбабве по связям со средствами массовой информации. Сейчас он возглавляет информационную службу иезуитов в Зимбабве и публикуется как независимый журналист. Принимая во внимание обширный опыт работы священника со СМИ в контексте политической и общественной напряженности, САМЕСО попросил Оскара Вермтера рассказать об управлении репутацией Церкви и ее отношении к журналистам как к “врагам” или “друзьям”.



Священник ордена иезуитов **Оскар Вермтер** проработал в Зимбабве почти 40 лет. Будучи студентом, он работал в этой стране до обретения ею независимости, а затем вернулся сюда уже священником в 1971 году. В 1987-2001 годах он был координатором Конференции католических епископов в Зимбабве по связям со средствами массовой информации. Сейчас он возглавляет информационную службу иезуитов в Зимбабве и публикуется как независимый журналист. Принимая во внимание обширный опыт работы священника со СМИ в контексте политической и общественной напряженности, САМЕСО попросил Оскара Вермтера рассказать об управлении репутацией Церкви и ее отношении к журналистам как к “врагам” или “друзьям”.

## Вступление

*“Когда церковные власти не хотят либо не в состоянии предоставить информацию - тогда распространяются слухи, которые несут опасную полуправду... Церковные структуры должны заранее готовиться к возможной кризисной ситуации и не игнорировать инициативы в этой области”.*

Пастырская инструкция *Communio et Progressio*, 1971 (121, 124)

*“Игнорирование проблемы – это гарантия кризиса”*

Генри Киссинджер

Когда организация оказывается в сложном положении по своей либо чужой вине – тогда её репутация и доверие к ней во многом зависят от ее действий, от информации, которую она сообщает, от отношения к вовлеченным субъектам и к общественности в целом. В таком случае организация должна прибегнуть к помощи опытных и компетентных специалистов по антикризисному управлению как одной из областей управления репутацией.

Наличие экспертизы в вопросах антикризисного управления является особенно важным для специалистов, ответственных за церковную информационную деятельность. Национальная и епархиальная информационные службы часто сталкиваются со сложными внутренними проблемами, которые могут быстро выплеснуться вовне - в публичную сферу, если ими заинтересуются местные или государственные СМИ. Кризис актуализирует и обостряет и без того сложные отношения между Церковью и СМИ.

Во время кризиса национальная или епархиальная информационные службы должны в первую очередь выступать в качестве защитников церковной позиции. Они призваны объяснять и защищать действия Церкви,

опровергать ложную или дезориентирующую информацию и пытаться корректировать искаженную журналистами интерпретацию происходящих событий. В некоторых случаях перед информационной службой возникает очень сложная задача: помочь иерархии в подготовке соответствующих заявлений с извинениями за ошибки или правонарушения.

В то же время в кризисной ситуации особенно важно, чтобы информационная служба продолжала быть адвокатом журналистов внутри Церкви. Она призвана помогать репортерам и убеждать церковные структуры в том, как быть открытыми и прозрачными. Она может оказаться в роли “парламентера”, направленного журналистами к пессимистически настроенным церковным лидерам, чтобы убедить их в необходимости позитивно комментировать ситуацию в СМИ. Иные церковные структуры могут заподозрить информационную службу в слабости или неуместной податливости влиянию масс-медиа. Тем не менее, когда другие католики видят в СМИ неприятеля, очень важно, чтобы хоть кто-то внутри Церкви выражал более сбалансированный взгляд. В критических ситуациях очень важно, чтобы национальная или епархиальная информационные службы выступали как мост, как связующее звено между церковными лидерами и СМИ.



# Содержание

<b>1 Что такое кризис?</b>	<b>11</b>
Общие характеристики кризиса	12
Когда инцидент превращается в кризис	13
<b>2 Управление кризисом</b>	<b>15</b>
Цели управления кризисом	15
Распространенные ошибки в управлении кризисом	16
<b>3 Подготовка к кризису</b>	<b>18</b>
План действий во время кризиса	18
Антикризисная команда	21
Четыре ключевые роли	22
Важность документирования	23
<b>4 Этапы кризиса</b>	<b>24</b>
Контекст кризиса	25
Возникновение кризиса	26
Воздействие кризиса	26
Стратегический план	27
Этап реализации	28
После кризиса: анализ и выводы	29
<b>5 Коммуникация во время кризиса: общие принципы</b>	<b>31</b>
Стремитесь завоевать доверие	31
Давайте надежную и точную информацию	35
Ставьте на первое место людей	36

<b>6 Коммуникация во время кризиса: роль новостных СМИ</b>	<b>37</b>
Чтого хотят СМИ?	38
Роль Интернета	39
Влияние социальных медиа	41
<b>7 Практические советы для работы со СМИ</b>	<b>45</b>
Стремитесь к максимально возможной информированности	45
Собирайте все факты	46
Ведите точный список контактов и информационных запросов СМИ	47
Составьте список ключевых сообщений для СМИ	47
Обдумайте возможные сценарии развития событий	47
Подготовьте ответы на часто задаваемые вопросы	47
Составьте первоначальное заявление	48
В случае необходимости подготовьте более полные заявления	50
Никогда не произносите фразу “без комментариев”	50
Никогда не давайте комментариев “не для печати”	50
Ведите мониторинг СМИ	50
Следите за социальными сетями	50
Используйте социальные медиа в дополнение к другим каналам	51
Защищайте от назойливости журналистов тех, кто в этом нуждается	52
<b>8 Заключение</b>	<b>52</b>
<b>Список дополнительных источников</b>	<b>53</b>
<b>Приложение: Примерный епархиальный антикризисный план</b>	<b>55</b>

# 1

## Что такое кризис?

Ущерб организации могут наносить различные кризисы. Спектр кризисов широк, он охватывает как неожиданные чрезвычайные ситуации (например, пожар или преступную деятельность в форме мошенничества), так и скрытые до поры до времени злоупотребления (например, недобросовестное выполнения своих должностных обязанностей, моральную слабость людей или сокрытие преступлений). Некоторые кризисы появляются внезапно и неожиданно - например, природные катастрофы или несчастные случаи, приводящие к травмам или гибели людей. Иные кризисы являются системными, возникающими из-за некомпетентности, слабого контроля, неэффективной системы управления, мошенничества и злоупотреблений.

Чтобы показать разницу между ситуацией кризиса и ее отсутствием, обратимся к анализу последствий пожара, во время которого пострадали несколько сотрудников. Одно дело, если произошел несчастный случай или авария. И совсем другое, если пожар возник из-за халатности и если не было заранее предусмотренного плана действий - тогда журналисты будут искать виновных, и инцидент для организации превратится в кризис.

Общепринятое краткое определение кризиса (основанное на работе Винсента Ковело из Центра управления рисками в Вашингтоне, округ Колумбия), следующее – это какое-либо незапланированное событие, которое (1)

*Кризис - это какое-либо незапланированное событие, которое*

*(1) может значительно повлиять на нормальную работу организации,*

*(2) повлечь за собой юридическую или экономическую ответственность и*

*(3) представляет реальную - осознанную или неосознанную - угрозу публичной репутации организации и доверию к ней.*

может значительно повлиять на нормальную работу организации, (2) повлечь за собой юридическую или экономическую ответственность и (3) представляет реальную - осознанную или неосознанную - угрозу публичной репутации организации и доверию к ней. При проведении некоторых запланированных мероприятий, в осуществлении которых предвидятся трудности (например, слияние церковных приходов или закрытие школы), возможно, тем не менее, извлечь пользу, применяя методики антикризисного управления.

### Общие элементы кризиса

При анализе элементов приведенного выше определения кризиса обращают на себя внимание некоторые аспекты.

**Во-первых, обычно кризис бывает 'незапланированным', однако 'незапланированный' не значит 'непредвиденный'.** Одной из составляющих антикризисного управления организации является попытка предвидения потенциальных проблемных ситуаций, которые могут перерасти в кризис в будущем, и упреждающего планирования возможной реакции на них. Когда наступает кризис, лидеры организации в большинстве случаев должны быстро принимать правильные решения, не имея полноты фактов и целостной картины происходящего. Для того чтобы помочь лидерам принимать правильные решения, каждая организация должна провести оценку вероятных рисков и потенциальных угроз.

**Во-вторых, обычно кризис нарушает нормальную работу организации и устоявшийся порядок.** В предвидении потенциальных угроз важно заранее принять необходимые меры для обеспечения нормальной деятельности организации в кризисной ситуации. И если кризис приводит к тому, что нормальное функционирование организации вынужденно приостанавливается на неопределенное время (например, когда сгорело школьное здание, кого-то уволили или случилась стихийное бедствие), необходимо разработать планы восстановления нормального режима работы в наиболее краткие сроки.

**В-третьих, кризис часто может иметь экономические или юридические последствия.** Любая угроза репутации организации или доверию к ней может влиять на ее финансовое состояние или возможность продолжать свою деятельность. Например, скандалы вокруг насилия над детьми и злоупотреблений в Церкви, бесспорно, стали причиной сокращения объема финансирования ее структур, а в некоторых странах привели к очень серьезным юридическим последствиям.

**В-четвертых, кризис создает угрозу. Угроза может быть реальной, если она возникла или уже реализуется.** Угроза может осознанной, если организация считает необходимым на нее реагировать (например, Церковь должна решить, как ответить на агрессивную статью в прессе). Угроза может быть потенциальной (например, уход высокопоставленного сотрудника или обострение сложных вопросов, которые не были надлежащим образом решены в прошлом - в частности, новые скандалы вокруг старых замалчиваемых злоупотреблений).

## Когда инцидент превращается в кризис

Ежедневно организация сталкивается с бесчисленными вопросами, происшествиями и проблемными ситуациями. Они могут быть сложными, однако обычно не рассматриваются как кризисы. Тем не менее, даже **незначительные проблемы могут обостриться и перейти в стадию кризиса, если они не находятся под контролем** организации и привлекают внимание широкой общественности (заинтересованных сторон и/или СМИ).

Не всегда легко предсказать, перерастет ли конкретный инцидент в полномасштабный кризис. **Часто организация может даже не осознавать, насколько опасны для ее репутации те или иные действия или высказывания.** Лишь позже становится понятно, что окружающий мир смотрит на это по-другому. Кризисные ситуации такого типа часто происходят вокруг различных интерпретаций высказываний или комментариев церковных лидеров. В качестве показательного примера можно привести

бурную реакцию исламского мира на выступление Папы Римского Бенедикта XVI в Регенсбургском университете в сентябре 2006 года. Папа Римский процитировал несколько критических строк византийского императора об исламе. Слова императора были позже подхвачены СМИ и истолкованы в том смысле, что Папа Римский считает ислам религией, насильственной по своей сути. Мировое исламское общество отреагировало шквалом критических замечаний. Позже пресс-секретарь Бенедикта XVI столкнулся со сложной задачей: как убедить СМИ и мировую общественность в том, что слова понтифика были вырваны из контекста и что на самом деле Папа не выступал против ислама? Урок данного казуса: **очень важно подумать о том, насколько искаженно могут быть восприняты и истолкованы публичные действия или выступления.**<sup>1</sup>

Другим хорошим примером может послужить выступление архиепископа Кентерберийского Роузена Уильямса 7 февраля 2008 года, в котором он упоминает о возможности интеграции некоторых элементов исламского шариата в законодательную систему Англии. Его публичная лекция была запланирована на вечер, но первые комментарии прозвучали в полуденном интервью для радио и привлекли внимание общественности, вызвав серьезные протесты со стороны христиан, критику СМИ и политических кругов. Причина в том, что многие интерпретировали слова архиепископа как активную поддержку введения шариата. Сгладить напряженность не помогли даже проясняющие ситуацию материалы Би-би-си, пресса продолжала подпитывать кризис. Архиепископ не реагировал на общественное возмущение, он не изменил текст лекции и не уточнил в ней, что именно он имел в виду, говоря о шариате. В результате кризис обострился, число враждебных комментариев возросло. Архиепископ выступил с разъяснениями только через четыре дня, и это помогло разрядить обстановку.

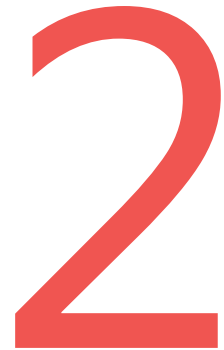
Урок этого казуса: **во время кризиса необходимо действовать решительно, чтобы как можно быстрее обнаружить искаженные интерпретации, прояснить недоразумения и локализовать нанесенный ущерб.**

**Многочисленные проблемы зачастую вызваны не столько непосредственным ущербом от самого кризиса, сколько его освещением**

**в СМИ и обсуждением в публичной сфере.** Именно поэтому так важно эффективное и своевременное управление информацией во время кризиса. Реакции на выступления как Папы Римского, так и архиепископа Кентербери привели к созданию крайне нестабильных ситуаций, в которых репортажи СМИ были использованы третьим лицами, преследующими те или иные политические или религиозные цели. Несмотря на то, что позже первоначальный смысл высказываний был прояснен, кризисные ситуации вышли из-под контроля и превратились в более широкие политические и религиозные конфронтации.

## Управление кризисом

### Цели управления кризисом



**Управление кризисом разработано с целью ограничения ущерба, который может быть нанесен организации и ее репутации вследствие кризиса.** Оно может быть реализовано посредством: (1) обеспечения нормального функционирования организации во время разворачивающегося кризиса, (2) незамедлительного и надлежащего рассмотрения кризисной ситуации и (3) информирования о происходящих событиях таким образом, который способствует поддержанию репутации организации и восстановлению доверия к ней.

Суть управления кризисом заключается не в сокрытии скандала и не в манипуляциях со СМИ, чтобы добиться прощения непростительного. Антикризисное управление не исключает возможности появления проблем, однако стремится сократить их число и обеспечить наиболее эффективное решение тех, которые все-таки возникают. В мире, где Церковь находится под постоянным пристальным взглядом, кризис может разразиться в любой момент, поэтому церковные информационные службы должны быть

постоянно готовы к применению методов управления кризисом.

Китайский иероглиф, обозначающий кризис, состоит из элементов, представляющих опасность и возможность. Основной опасностью в критической ситуации является то, что организация, реагируя на кризис, может инстинктивно занять оборонительную позицию. Она может отказываться от заявлений в СМИ или публичных выступлений, скрывать реальное положение дел, говорить неправду, пытаться переложить всю полноту вины на одного или двух сотрудников, сделав из них “козлов отпущения”, преуменьшать масштаб проблемы или даже обвинять медиа в ее создании! Кризис, управляемый неумело, только усилит атмосферу подозрительности по отношению к организации.

## **Характерные ошибки в управлении кризисом**

Классический пример того, как кризис может постепенно выйти из-под контроля и как характерные ошибки могут негативно повлиять на ситуацию, можно обнаружить в реакции британского правительства на вспышку эпидемии ящура среди крупного рогатого скота в 2002 году. Газета «Таймс» даже вынесла это в заголовок: “Взрыв паники превратил кризис в катастрофу” (23 июля 2002).

Передовая статья сопровождалась официальным расследованием обстоятельств кризиса, которое обнаружило **восемь ключевых ошибок, повторяющихся во многих кризисных ситуациях.**

Во-первых, возникла **паника и замешательство.** Решения принимались хаотично, при этом отсутствовало общественное доверие. Во-вторых, **заранее не был разработан план действий в чрезвычайной обстановке.** В-третьих, среди тех, кто должен принимать решения, не было **согласованной стратегии,** поэтому они впустую тратили время на споры о том, что следует предпринять. В-четвертых, повлияла **замедленная передача важной информации** в самом начале кризиса – информации, которая могла



бы помочь предотвратить наихудшее в кризисной ситуации. В-пятых, наступил так называемый **«синдром последнего боя»**: правительство было так озабочено разработкой плана действий против вспышки другой болезни («коровьего бешенства»), что не обратило должного внимания на потенциальный риск ящура. В-шестых, компетентным специалистам не была вовремя передана **тревожная информация о возможности эпидемии**, появившаяся еще за 8 месяцев до первых случаев заболеваний. В-седьмых, было потеряно **доверие общественности**. Государственный министр зашел слишком далеко, когда сообщил по телевидению, что ситуация полностью «находится под контролем», хотя было совершенно очевидно, что это неправда. Публично это выглядело как безответственное отношение правительства к своим провалам. Наконец, политики, которые не сумели оценить масштабы кризиса, были обвинены обществом в **самодовольном равнодушии**.

Перечисленные выше ошибки встречаются во многих кризисных ситуациях, – вспомните первоначальную реакцию церковных властей на сообщения о сексуальном насилии над детьми.

Таким образом, чтобы изложить эти проблемы в более позитивном ключе, адекватное управление кризисом:

- (1) сводит к минимуму панику и смятение,
- (2) всегда имеет заранее подготовленный план действий во время кризиса,
- (3) быстро разрабатывает согласованную стратегию,
- (4) имеет хорошие коммуникационные системы
- (5) готово к появлению новых проблем,
- (6) имеют хорошо отлаженную систему оповещения,
- (7) стремится завоевать доверие и авторитет и избежать самоуспокоенности.

# З

## Подготовка к кризису

Что могут сделать церковные информационные службы, чтобы подготовиться к кризису? Наиболее важным шагом является начало разработки **плана управления кризисом** – документа, описывающего типы вероятных проблем, с которыми может столкнуться организация. Этот документ также содержит инструкции о том, как действовать, чтобы достигнуть желаемого результата.

На первой стадии кризиса наблюдается хаос и замешательство, в той или иной степени большинство людей испытывает временный шок. Заранее подготовленный план управления кризисом помогает пройти этот начальный период, минимизируя панику и наносимый кризисом ущерб.

## План действий во время кризиса

План действий во время кризиса – это **система формализованных процедур, которая позволяет оказавшимся в кризисной ситуации субъектам предпринять необходимые меры по обретению контроля над ситуацией.**

Каждая организация имеет в наличии ряд процедур на случай возникновения пожара; эти процедуры описывают сферы ответственности сотрудников, способы и пути эвакуации, оповещение пожарной службы и т.д. Система процедур на случай пожара представляет собой относительно простой антикризисный план.

Возьмем, например, ситуацию в епархии и рассмотрим, как можно применить принципы управления кризисом и создать реальный план действий во время кризиса для такого института, как Церковь.

**Исходя из анализа рисков, план должен кратко и ясно излагать наиболее вероятные сценарии, которые могут привести к кризису.** Потенциально чреватými кризисом в епархии могут быть: обвинения в злоупотреблениях,

**Антикризисное управление должно:**

- Указывать на наиболее вероятные сценарии, приводящие к кризису
- Содержать четкие инструкции по выполнению задач и распределению ответственности
- Включать перечень управленческих действий
- Определять ключевые субъекты - как внутри организации, так и вне ее, - которые могут иметь решающее влияние на развитие кризиса
- Быть четким и регулярно обновляться  
(см. епархиальный план управления кризисом в приложении)

сексуальных скандалах и неправильном финансовом управлении на уровне епархии или прихода, стихийные бедствия или чрезвычайные происшествия, межличностные конфликты или трудовые споры, реорганизация структур, закрытие храма или школы, недовольство расположением храмов или других зданий и т.д. Сценарии должны учитывать, что значительное число кризисов возникает из-за проблем других структур, связанных с церковью - школ, университетов, больниц, приютов и проч.

**План подтверждает полномочия членов антикризисной команды** – сотрудников, ответственных за принятие важных решений во время кризиса. (Более детальное описание см. ниже).

Хорошо разработанный епархиальный **план содержит четкие инструкции о том, кто должен действовать и что должно быть сделано**. Например, план однозначно определяет, как духовенство и сотрудники церковных структур должны реагировать на вопросы СМИ или других внешних организаций во время кризиса. В частности, там четко прописано, что все вопросы направляются в информационный отдел (или уполномоченному сотруднику), через него же проходят все публичные заявления со стороны Церкви.

**Епархиальный план описывает все действия, которые необходимо**

**совершить с момента появления информации о потенциальном и реальном кризисе:** оповещение антикризисной команды (нужны все контактные данные); сбор членов команды и их действия; обеспечение необходимым оборудованием и ресурсами и проч.

**План определяет субъектов внутри и вне организации, которые могут иметь решающее влияние на развитие кризиса.** В епархиальном контексте, например, когда обсуждается закрытие приходского храма, к заинтересованным сторонам могут относиться: прихожане, приходское духовенство, сотрудники прихода, благотворители и их семьи, местные жители, местные политики, общественность, католическая пресса, местные или национальные СМИ.

В кризисных ситуациях, возникших из-за обвинений в изнасилованиях или в другой преступной деятельности, очень важны **хорошие отношения с законной властью и полицией**, которые могут предотвратить распространение ложных слухов и причинение дополнительного ущерба. Критически важно определить, какие СМИ имеют **особое значение для организации** в зависимости от сферы их влияния, будь то региональная газета или иные СМИ, которые освещают жизнь епархии, местных органов власти и полиции. Для Церкви также важно постоянно поддерживать **хорошие отношения с журналистами**, чтобы можно было рассчитывать на их доброжелательность и непредвзятость в условиях, когда придется задавать трудные вопросы во время кризиса.

**Антикризисные планы должны краткими, четкими и регулярно обновляемыми.** Епархиальные процедуры и рекомендации должны систематически пересматриваться и подвергаться проверкам с учетом меняющихся условий. Трудно раз и навсегда описать возможные сценарии и меры преодоления кризиса. План будет действительно эффективным только тогда, когда в организации ведется систематический мониторинг индивидуального и группового поведения, который обеспечивает соблюдение надлежащих процедур и рекомендаций (например, постоянно поддерживаемая дисциплина ведения финансовой документации).

Важно также проверить эффективность антикризисного плана на практике, **реально проигрывая потенциально возможные ситуации**. В условиях надвигающегося или разразившегося кризиса уже поздно вносить в план поправки и его уточнять. А антикризисный план или ряд детально разработанных рекомендаций, как бы хороши они ни был, являются бесполезными, если они были положены под сукно и никогда не пересматривались.

В заключение следует отметить, что подробности плана управления кризисной ситуацией будут определены специфическими обстоятельствами, в которых находится организация, разрабатывающая этот план. Важно адаптировать план к действительным нуждам организации – уже “готовый” план, взятый со стороны, может быть полезным как справочник, но он не должен использоваться вместо разработки плана, наиболее полно отвечающего тем или иным особенностям организации.

## **Антикризисная команда**

Одним из самых важных компонентов плана действий во время кризиса является определение ролей и сфер ответственности антикризисной команды - сотрудников, которые возьмут на себя ответственность во время кризиса и которые обеспечат надлежащее выполнение плана.

Команда должна иметь четкую цель, соответствующую лидерскую структуру и все необходимые полномочия для принятия быстрых и эффективных решений. Члены антикризисной команды должны пройти обучение по основам управления кризисом, изучить накопленный в этой области опыт и регулярно обновлять свои знания и навыки. Команда своевременно анализирует адекватность решения тех или иных кризисных ситуаций и применяет на практике полученный опыт.

Епархиальная команда может состоять из: епископа, одного или нескольких генеральных викариев или помощников, секретаря епископа, сотрудника информационного отдела, и - при необходимости - других экспертов.

Сотрудник информационного отдела играет очень важную роль в команде по управлению кризисом – он является связующим звеном между внутренней деятельностью организации и внешними структурами - наблюдателями, критиками и сторонниками (см. **информационную экспертизу** ниже).

### **Четыре ключевые роли**

Четыре ключевые роли в команде по управлению кризисом: лидерство, экспертиза, коммуникация и административная поддержка.

Во-первых, лидерство: **должен быть один явный лидер**. Нет ничего хуже, чем несколько лидеров: многовластие неизбежно приведет ситуацию к катастрофе. Лидером команды по управлению кризисом может быть не только епископ, но у лидера должно быть достаточно власти и компетентности, чтобы обеспечить эффективную работу команды и полностью контролировать ее действия в той или иной ситуации.

Во-вторых, экспертиза: **используйте адекватных экспертов**. Компетентная экспертиза необходима для своевременных рекомендаций и помощи в тех или иных кризисных ситуациях (кадровых, финансовых, юридических, религиозных и так далее). Следует создать «резерв» экспертов, к которым можно обращаться по мере необходимости. Однако в большинстве случаев важно, чтобы эксперт в области права был членом команды.

В-третьих, **информационная экспертиза: кризис** – это не время поиска компетентных и надежных сотрудников, которые могли бы заняться СМИ или другими заинтересованными сторонами. Очень важно заблаговременно создать такую информационную службу, которая была бы в состоянии адекватно представлять мир Церкви в СМИ и наоборот, мир СМИ в Церкви.

Информационная служба должна не только наладить **внутреннюю коммуникацию и коммуникацию с широкой общественностью, но и управлять этими процессами**. Внутренняя коммуникация охватывает все виды контактов с заинтересованными сторонами - пострадавшими, коллегами, нанятыми сотрудниками, руководством, спонсорами. Иные

церковные структуры и субъекты, для которых важно быть в курсе дела, также должны стать частью внутренней коммуникации. Желательно, чтобы сотрудник информационной службы или вся команда прошли специальную подготовку в области управления кризисом.

Важно, чтобы в течение кризиса кто-то один выполнял **функцию спикера**, который уполномочен выступать от имени организации. Оптимальный вариант, если спикером после прохождения соответствующей подготовки станет исполнительный директор организации, оказавшейся в кризисной ситуации, а в церковных структурах - епископ, приходский священник или настоятель монашеской общины. В случаях, когда духовенство по каким-то причинам не может общаться со СМИ, эту роль должен принять на себя сотрудник информационной службы.

В-четвертых, **поддержка: административный ресурс**. Убедитесь, что команда по управлению кризисом имеет надлежащую административную поддержку и необходимые ресурсы для выполнения своих задач. Важно заранее иметь уже готовые ответы на следующие вопросы: «Кто будет отвечать на телефонные звонки во время кризиса?», «Кто оповестит и соберет членов команды?», «Где она будет работать?», «Кто будет вести протокол?».

### **Важность документации**

**Очень важно аккуратно и систематически документировать происходящее.** Участники процесса должны понимать, что все их действия скорее всего будут подвергнуты анализу (если не сразу, то несомненно позже), и что они должны действовать с учетом этого будущего анализа. Соответственно во время управления кризисом необходимо вести запись решений и действий, чтобы позже без труда их восстановить и оценить. Регистрация также имеет самостоятельную ценность, поскольку побуждает людей строже относиться к тому, что они делают и чего стремятся достичь. Однако аккуратное документирование невозможно без компетентного персонала (см. выше - административный резерв).

**Команда управления кризисом отвечает за надлежащую реализацию антикризисного плана с учетом четырех необходимых элементов:**

- один лидер;
- соответствующая адекватная экспертиза;
- информационная служба;
- административная поддержка.

# 4

## Этапы кризиса

Каждый кризис проходит через ряд этапов, которые полезно знать. Каждому этапу присущи особые трудности, для преодоления которых необходимы определенные действия.

Давайте взглянем на кризис в его процессуальных стадиях.

**Существующий контекст:** ситуация, в которой возникает кризис. Даже в условиях назревающего кризиса предупреждающие "звоночки" часто не слышны. Кризис может быть минимизирован, если существует эффективная система наблюдения и раннего оповещения - например, надлежащая система учета, которая может обнаружить ранние признаки финансовых злоупотреблений, или эффективная политика защиты детей, предупреждающая о возможном насилии.

**Возникновение кризиса:** кризис наступает внезапно, создавая период первичного хаоса и замешательства, пока люди пытаются понять, что же происходит на самом деле. Сотрудники должны избегать поспешных действий, для оценки ситуации нужно определенное время и подходящее пространство.



**Воздействие кризиса:** последствия кризиса начинают быть ощутимыми, поскольку оказывают влияние на привычную деятельность организации, требуют времени и ресурсов для противодействия; должна собраться антикризисная команда, чтобы привести в действие антикризисный план.

**Стратегический период:** по мере того, как проблема разрастается, организация разрабатывает и проводит политику, направленную на решение кризиса. В одних организациях стратегия представляет собой ослабленную версию паники и беспорядка, в других вспоминают об антикризисном плане и устанавливают приоритеты.

**Период реализации:** план по преодолению кризиса вводится в действие, организация начинает предпринимать соответствующие шаги (или просто впадать в панику и усугублять беспорядок). На этом этапе важно регулярно пересматривать план с учетом меняющихся обстоятельств.

**Период оценки:** им часто пренебрегают, несмотря на важность для решения сложных проблем в будущем. На этом этапе исследуется первопричина кризиса, рассматриваются и оцениваются предпринятые действия, обновляется план и принимаются меры для предотвращения подобных проблем в будущем. В следующем разделе мы рассмотрим каждый из этих этапов более детально.

## Контекст кризиса

**Система раннего оповещения о потенциальных или возникающих проблемах очень важна для всех организаций, в том числе и для Церкви.** Если знать о назревающих проблемах заранее, то во многих случаях кризис может быть смягчен или урегулирован с меньшими потерями. Как уже упоминалось, подобная система содержит формализованные процессы (например, систему финансового учета или политику защиты детей), однако не менее важны неформальные способы мониторинга и контакты с духовенством, прихожанами, сотрудниками и т.д.

## Возникновение кризиса

Когда возникает кризисная ситуация, наступает **период первичного хаоса и замешательства**. На фоне неясности и неопределенности всего происходящего быстро распространяются слухи. В этот период, который может продолжаться от нескольких минут до многих часов, важно уметь полагаться на антикризисный план. Следование процедурам, предусмотренным планом, помогает упорядочить хаос и убедиться в правильности предпринятых действиях. Например, пилот авиалинии знает, что необходимо предпринять в чрезвычайной ситуации, потому что в инструкции установлена четкая последовательность действий. Кризис – это не время для составления нового плана.

## Воздействие кризиса

Кризис, вызвав замешательство, быстро воздействует на всю организацию, **нормальное функционирование которой может быть нарушено или даже приостановлено**. Примером может послужить несчастный случай с учеником в школе, когда после первоначального шока по всей школе распространились слухи и привели к более широком кругу юридических, организационных и информационных проблем.

**В этом начальном периоде важно, чтобы антикризисная команда предоставила себе время и пространство для того, чтобы выработать относительно спокойный подход к кризису**. Например, если журналист утверждает, что священнику приписывается отцовство, не должно быть поспешной реакции – как позитивной, так и негативной – поскольку факты еще не известны и требуется время для прояснения ситуации. Пространство тоже является важным: должно быть место, где можно все спокойно обдумать и спланировать, где не мешают телефонные звонки и не тревожат люди, требующие немедленных ответов.

При оценке ситуации появляется много вопросов, которые нужно себе задать и на которые нужно найти ответ. Первая серия вопросов касается

кризиса и его источников:

- Что именно представляет собой кризис?
- Когда он начался?
- Кого затронул? Кто пострадал? Кто подвергся опасности?
- Случалось ли это раньше?
- Почему это произошло? (установить возможные причины)
- Как долго продлится кризис?
- В чем проявляется его воздействие?
- Каковы возможные последствия?

## Стратегический план

Организации должны быстро переходить к стратегическому этапу. Если **есть антикризисный план и готова антикризисная команда**, то переход к стратегическому этапу пройдет быстрее. Если же требуется импровизировать и создавать все на лету, то вероятна паника, при которой сотрудники вместо того, чтобы брать ситуацию под контроль, в первую очередь будут реагировать на давление, оказываемое на них (например, со стороны журналистов).

На этом этапе следует ответить на вопросы о масштабе кризиса и приоритетах в противодействии ему. Это вопросы как тактического плана (что надо сделать немедленно), так и стратегического (что нужно сделать в перспективе):

- Каково будет влияние кризиса на деятельность?
- Каковы приоритеты?
- Какими вариантами и ресурсами мы располагаем для локализации и преодоления кризиса?
- Каких экспертов необходимо привлечь в состав антикризисной команды, чтобы справиться с кризисной ситуацией?
- Что мы собираемся сделать в дальнейшем?

- Какова наша долгосрочная стратегия?

**Важный блок вопросов касается передачи информации:**

- Кто знает об этом?
- Угрожает ли кризис нашей репутации и доверию к нам?
- Какие люди (заинтересованные стороны) должны быть оповещены о данной ситуации?
- Каковы главные сообщения, которые следует обнародовать?
- Какие каналы следует использовать для передачи ключевой информации?
- Привлекает ли кризис внимание СМИ?

## Этап реализации

В ходе процесса разработки и реализации стратегии важно, чтобы антикризисная команда могла сдерживать СМИ и контролировать общение с журналистами. Во многих случаях это может означать подготовку и публикацию сдержанного заявления (см. раздел 7 ниже). Даже если некоторые обстоятельства сложившейся ситуации остаются невыясненными, важно реагировать быстро и уверенно. При этом следует **избегать неадекватных решений, комментариев или сообщений, которые были приняты под давлением со стороны журналистов** и которые потом придется пересматривать или опровергать.

Решая информационные задачи, **антикризисная команда должна одновременно активировать антикризисный план и заниматься урегулированием кризиса**. Именно поэтому принципиально важно, чтобы команда заранее определила свои приоритеты и как можно скорее разработала стратегический план. Ни одно из этих действий невозможно, если команда не способна выяснить доподлинно все обстоятельства кризиса и не знает того, что произошло фактически.

Основная часть стратегического этапа и этапа реализации кризиса должна быть тесно связана с **управлением информационными потоками**. Как уже описывалось выше, **восприятие происходящего может принести больше**

**проблем, чем то, что реально случилось.** Команда должна принимать решения по поводу содержания ключевых сообщений и методов их распространения для широкой аудитории. Когда кризис обостряется, управление информационными потоками становится еще более важным. Сообщения, передаваемые СМИ, должны быть проникнуты серьезной озабоченностью, вызывать доверие и убеждать.

В ходе кризиса первоначальный план по мере необходимости следует пересматривать и адаптировать. Чем больше фактов будет обнародовано в ходе кризиса, тем больший интерес будут проявлять СМИ и иные субъекты. Важно реагировать гибко, быстро и обеспечивать антикризисной команде **хороший доступ к информации.**

Для многих организаций важно использовать внешнюю помощь. Для церковных конфликтов очень важно, чтобы более сильные церковные структуры, которые располагают экспертными ресурсами (внутренними или внешними) помогали более слабым организациям, особенно если что-то вдруг пойдет не так. Например, национальные и епархиальные информационные службы, опытные в вопросах антикризисного управления, призваны оказывать помощь и поддержку другим церковным структурам. Более детальное рассмотрение **кризисной коммуникации** будет приведено ниже в разделе 5.

## **После кризиса: анализ и выводы**

Как только кризис проходит, необходимо **провести анализ ситуации, которая его породила, и управления им.** К сожалению, часто этого не происходит. Удивительно, например, как много времени у церковных структур в разных странах занял подробный и тщательный анализ скандалов по поводу сексуальных злоупотреблений.

В принципе, провести исследование и дать оценку кризису можно без привлечения внешних специалистов. Однако в более серьезных случаях целесообразно обратиться к более компетентным экспертам. Анализ

должен дать ответы на следующие вопросы:

- Была ли система раннего оповещения о кризисе и сработала ли она?
- Кто и когда должен был среагировать на сигналы об опасности?
- В чем была причина кризиса - в действии или бездействии?
- Когда обнаружилась проблема?
- Что было сделано, когда и кем?
- Насколько четко сработала система управления кризисом?
- Как действовала антикризисная команда?
- Насколько полезным оказался план антикризисного управления?
- Насколько успешной была информационная стратегия?
- Как можно усовершенствовать систему?
- Какой полезный опыт можно извлечь из случившегося и как его применить в будущем?

Важно, чтобы, исходя из полученного опыта, результаты анализа были учтены при обновлении существующего антикризисного плана (см. Раздел 3 «Антикризисный план»).

## Коммуникация во время кризиса: общие принципы

# 5

Этот раздел рассматривает более подробно коммуникацию во время кризиса. Представленные наблюдения и рекомендации являются результатом осмысления накопленного практического опыта урегулирования различных кризисов.

### Стремитесь завоевать доверие

Существуют два ключевых принципа, которые определяют коммуникацию во время кризиса. Во-первых, **основной задачей организации является завоевание как можно большего доверия среди широкой общественности.**

**Доверие к организации и уверенность в ее надежности могут быть завоеваны только тогда, когда другие видят, что организация ответственно подходит к решению кризисной ситуации.** Взять на себя ответственность – это не просто взять на себя вину или признаться в проступке. Ответственность предполагает, что столкнувшийся с проблемой субъект честно, открыто и активно ищет пути ее решения, принимает на себя все последствия за неверные или глупые решения и поступки. Если же общественность почувствует, что лидеры организации пытаются избегать ответственности или обвиняют кого-то в своих промахах, – кризис только усугубится.

Хорошим примером того, как важно вовремя взять на себя ответственность, может послужить председатель авиакомпании Бритиш Мидленд сэр Майкл Бишоп. В 1989 году самолет авиалинии Бритиш Мидленд потерпел крушение в центральной Англии. Сэр Майкл Бишоп прибыл к месту происшествия очень быстро. Он незамедлительно объявил о том, что авиалиния приложит все усилия, чтобы предоставить помощь семьям потерпевших, а также займется тщательным расследованием причин катастрофы. Он

У генерального викария Кишиневской епархии монсеньора Беноне Фаркаса есть большой опыт взаимодействия с молдавскими СМИ. Вместе с епископом Антоном Кошей он принял участие в организованном CAMECO двухдневном семинаре повышения квалификации. CAMECO попросило монсеньора Беноне Фаркаса поделиться его впечатлениями.

## Учитесь работать с масс-медиа

### Личные впечатления о семинаре с точки зрения церковного лидера

*“Смотрите прямо в камеру!” – это один из многих полезных советов, которые я получил несколько лет назад, когда у меня появилась замечательная возможность принять участие в учебном семинаре, в ходе которого мы обучались искусству работы со средствами массовой информации. Теперь, видя репортера с камерой, который подходит ко мне в любое время, я вспоминаю эти слова и веду себя соответствующим образом.*

*Контакты церковных лидеров со СМИ неизбежны. Настоятель, приходской священник, епископ и его сотрудники не могут избежать контактов с различными газетами, теле- и радиостанциями, которые просят дать им информацию или прокомментировать какие-то события. Соответственно, в этой области просто*

*необходим определенный уровень квалификации для того, чтобы поддерживать эффективные и плодотворные отношения с журналистами. Такая подготовка является обязательной для пресс-секретарей, которым приходится говорить о деликатных вещах и отвечать на неудобные вопросы.*

*Я имел честь принять участие в обучающем семинаре совместно с Католической медиаакадемией в Германии (Catholic Media Academy in Germany). Компетентная команда профессионалов передавала нам свои знания и опыт взаимодействия со СМИ: как подготовиться к кризису и как управлять кризисной ситуацией, как избегать ошибок в наших отношениях с масс-медиа и т.д. Этот обучающий семинар оказался чрезвычайно полезен для меня в разных ситуациях. Я хотел бы подчеркнуть только некоторые из них.*

### Поведение перед камерой

*Один из наиболее важных вопросов, затронутых во время семинара, касался того, как вести себя перед камерой. Кажется, что это довольно просто, однако на самом деле это не так. Человек, застигнутый камерой врасплох, обычно не знает, что делать со своими руками, смотреть ли на репортера или в камеру, какую позу принять и т.п. Эти детали, которые кажутся незначительными, могут лишить выступающего уверенности и оказать влияние на характер выступления.*

*Я несколько раз участвовал в прямых телетрансляциях в студии до и после семинара.*



Просматривая впоследствии записи этих трансляций, я легко могу заметить различия в своем поведении в тех или иных передачах. После семинара в Людвигсхафен я веду себя более раскованно, мои глаза не бегают хаотично в поисках предмета, на котором можно сосредоточиться, мои руки спокойны, и в результате мои выступления перешли на качественно новый уровень. И в других случаях - выступая с речью или отвечая на неожиданные вопросы во время интервью - я тоже стал вести себя более уверенно.

### **Осведомленность**

Другой важный урок - необходимость быть в курсе происходящих событий. Если я знаю, что происходит в обществе, какие события разворачиваются вокруг, как на них реагируют другие лидеры и организации, то я могу свободно составить свое мнение и высказать его. Например, несколько лет назад правительство Молдавии выслало из страны несколько иностранных священников одной из Церквей из-за того, что у них не было действительных разрешений на работу, которые позволили бы им остаться в стране и продолжить пастырскую деятельность. Решение власти немедленно приобрело политическую окраску и переросло в серьезный конфликт, в который оказались вовлеченными несколько государственных институтов, различные Церкви и их лидеры. По мере развития кризиса представители различных СМИ занимали ту или иную сторону. Репортеры различных газет,

информационных агентств и телеканалов обратились к нам, чтобы узнать позицию Католической Церкви по этому вопросу. Благодаря советам, полученным на семинаре в Германии, наша епархиальная информационная служба уже выработала собственное видение ситуации, представила его священникам, которые затем сообщали о нем СМИ. В результате Католическая Церковь предложила свое собственное, хорошо подготовленное и непротиворечивое сообщение, которое впоследствии не подвергалось различным интерпретациям - в отличие от позиций многих других институтов, которые опубликовали свои сообщения об этом конфликте.

### **Готовность к кризису**

Управление кризисной ситуацией - это последний и, может быть, самый важный урок, полученный нами на семинаре. К счастью, Католическая Церковь в Молдавии пока не сталкивалась с серьезным кризисом, который бы мог оказать серьезное влияние на ее репутацию и целостность. Тем не менее, принципы, по которым следует действовать, известны нашей епархиальной информационной службе, готов и план действий на случай возникновения кризисной ситуации.

Несмотря на то, что нам не приходилось сталкиваться с реальным кризисом, нам часто приходится иметь дело с одним из элементов, характерных для кризисной ситуации, а именно - с неожиданными вопросами. Часто бывает так, что репортер обращается к нам с просьбой

высказать наше мнение по вопросу, о котором мы не осведомлены, или по поводу события, о котором мы ничего не знаем. В этой ситуации обычно хорошо срабатывают следующие принципы, применяемые во время кризиса: “не впадай в панику, не предлагай опрометчивых сообщений, не переходи непосредственно к выводам и придержишься известных фактов”. Если журналист настаивает на том, чтобы вы предоставили более детальную или точную информацию, продолжайте повторять тот же самый общий ответ, пока Вы не получите дополнительную информацию по данному вопросу и не подготовите более полное сообщение.

Несколько лет назад ко мне обратился репортер с вопросом о конфликте, который возник всего несколько часов назад и еще не был освещен в СМИ. Конфликт касался здания на кладбище, которое использовалось Католической Церковью. Оказалось, что прихожане, обладающие правами собственности на это здание, попытались возвести стену вокруг его территории и тем самым в некоторой степени ограничили к ней доступ общественности. В то время у меня не было никакой информации по поводу данного конфликта, и, соответственно, я не мог составить обоснованного мнения. Репортер настаивал, все более агрессивно, чтобы я предоставил более детальную информацию, поскольку на кладбище похоронено много католиков. Я продолжал придерживаться известных фактов и спокойно повторил тот же самый ответ. На семинаре нас учили, что, если репортер получит тот же самый

ответ на свой вопрос два или три раза, он в конце концов откажется от последующих попыток, поскольку никто не заинтересован выслушивать то же самое еще раз. И действительно, после третьей попытки репортер прекратил задавать вопросы на эту тему.

Это всего лишь несколько примеров, которые подчеркивают для меня важность тех принципов, о которых я узнал во время семинара. В течение всех этих лет я неоднократно подчеркивал огромную важность такой подготовки и ее возможного позитивного эффекта на деятельность людей, занимающих лидирующие позиции в Церкви. Я надеюсь, что данная программа будет доступна для всех, чья работа в Церкви требует частых контактов со СМИ.

Монсеньор Беноне Фаркас

выразил готовность дать любые интервью всем желающим журналистам, и тем самым смог с самого начала оказывать влияние на тональность и содержание информационных сообщений. В конечном счете выяснилось, что причиной авиакатастрофы стала ошибка пилота, но общественное доверие к авиакомпании не было потеряно – более важным оказалось то, что она своевременно проявила заботу и ответственность.

Есть и противоположный случай. В том же году компания Эксон подверглась шквальной критике из-за того, что из севшего на мель танкера Эксон Валдез недалеко от Аляски в океан попало около 250 тысяч баррелей нефти. Во время этого кризиса компания совершила множество ошибок. Ее глава Лоуренс Роул сделал первое заявление для прессы только через шесть дней, а место происшествия посетил только после почти трёх недель. В результате у общественности сложилось впечатление, что Эксон не отнесся серьезно к масштабам бедствия. В результате компании был нанесен репутационный ущерб на двух фронтах: во-первых, ее перестали считать ответственной, а во-вторых, запоздалое заявление о катастрофе значительно снизило уровень доверия к ней.

Особый вес в кризисной ситуации приобретает **первое впечатление** от реакции попавшей в нее организации. Общественность склонна достаточно быстро составлять впечатление и свое отношение к происходящему, которое потом очень трудно - если вообще возможно - изменить. Бритиш Мидленд это усвоил, а вот Эксон – нет. Для Церкви, которая не привыкла реагировать молниеносно, быстрая реакция является серьезным вызовом. Несмотря на это, церковные структуры должны учиться брать инициативу в свои руки и уже на самых ранних этапах кризиса четко заявлять о своей позиции и устанавливать контроль над информационными потоками.

### **Давайте надежную и точную информации**

Вторым важным принципом организации процесса коммуникации является **производство и распространение надежной и точной информации**. Вся информация, насколько это возможно в контексте юридических

ограничений, должна быть раскрыта. По отношению к новым сообщениям важно также быть честным и с готовностью делиться дополнительной информацией по мере ее поступления. В кризисной ситуации время имеет исключительно большое значение, и поэтому часто приходится распространять новую информацию сразу же после ее получения. Однако, если нет твердой уверенности в ее правдивости, лучше честно признать, что в вашем распоряжении еще нет всей необходимой информации. Американский миллиардер Уоррен Баффетт советовал поступать так: «Во-первых, четко заявите, что вы не знаете всех фактов. Затем быстро перечислите все факты, которые вам известны» (см. ниже 7.7 "Составьте первоначальное заявление").

Требование надежной и точной информации напоминает о том, что **спекуляция неблагоразумна**. Ваши предположения могут оказаться неверными, и тогда перед вами встанет более сложная задача - убедить общественность, что в будущем вы будете более надежны. Правительство Испании, возглавляемое Хосе Мария Аснаром, потерпело сокрушительное поражение на выборах в том числе и потому, что в 2004 году поспешило обвинить баскских сепаратистов в организации теракта в Мадриде. Впоследствии Аснару пришлось признать свою ошибку.

Важно, чтобы организация первой сообщала новости - независимо от того, плохие они или хорошие. В случае плохих новостей нужно подчеркнуть, что организация действует ответственно и открыто, чтобы тем самым свести к минимуму обвинения в скрывании информации или заметании следов. Во время кризиса очень важно **оперативно обновлять информацию** о происходящем. Даже если объем новой информации является минимальным, неспособность своевременно информировать СМИ или других заинтересованных субъектов поощряет распространение слухов и спекуляций.

### **Ставьте на первое место людей**

В кризисной коммуникации жизненно важно **на первое место ставить людей**. Тон и стиль заявлений должны соответствовать серьезности ситуации. Это

особенно существенно для Церкви, которая должна свидетельствовать о том, что она живет по принципам, а не просто озабочена защитой своей репутации.

Для многих кризисных ситуаций характерен повышенный эмоциональный фон - следует это учесть и вести себя адекватно. Одним из наиболее тяжелых обвинений, высказанных в адрес церковных властей в связи с злоупотреблениями со стороны духовенства, стало то обстоятельство, что они уделяли недостаточно внимания пострадавшим людям, а их реакции носили защитный и «бездушный» характер. Человек, который представляет организацию, должно проявить гуманность и эмоциональное сопереживание.

Эти принципы важно соблюдать как во внутреннем общении, так и в контактах со СМИ.

## Коммуникация во время кризиса: роль новостных СМИ

Когда кризис становится явным, широкая общественность полагается главным образом на информацию масс-медиа, а организация неожиданно для себя попадает в центр пристального внимания прессы, радио и телевидения. В этой ситуации трудно рассчитывать на позитивное к себе отношение и презумпцию невиновности. Напротив, чаще всего с момента обвинений в некомпетентности или правонарушениях – еще не доказанных – быстро распространяется мнение о виновности организации либо ее отдельных представителей. В этих обстоятельствах **Церковь, как и любая другая организация, должна доказать словом и делом свою компетентность, честность и стремление заботиться о людях.**

Даже в самой трудной кризисной ситуации у Церкви всегда есть возможность представить в позитивном ключе себя и принципы своей деятельности. Поэтому важно не занимать оборонительную позицию, а вести активную работу со СМИ.



## Чего хотят СМИ?

Если во время кризиса организации хотят быть эффективными в отношении со СМИ, очень важно четко осознавать, что журналисты ищут прежде всего информацию, которая имеет новостную ценность. Они интересуются тем, что происходит с людьми, особенно с публично известными персонами.

Лучшие журналистские истории связаны с людьми (сцены из реальной жизни, драматичные сюжеты в стиле "мыльных опер" и другие истории, интересные массовой аудитории). СМИ привлекает необычное или новое, конфликт или драма, скандал и его последствия. Все масс-медиа стремятся использовать картинки: визуальные (телевидение, фотографии в прессе), аудио ("прямая речь" на радио) или текстовые (яркие цитаты). Запоминающиеся картинки остаются в общественном мнении еще долго после того, как кризис преодолен: сегодняшняя рядовая заметка может стать завтра статьей на первую полосу.

Все журналисты хотят быть первыми, поэтому они стремятся написать уникальную новостную историю или осветить события с иного ракурса, нежели их соперники. Они наперегонки добывают факты и постоянно следят за изменениями. А во время кризиса журналисты еще занимаются поиском виновных. В течение короткого промежутка времени публикуются заявления и обвинения, задаются трудные вопросы о том, кто виноват и кто должен понести ответственность.

При таких обстоятельствах любая организация, а особенно - Церковь, должна скорректировать свой повседневный рутинный ритм принятия решений и осознать, что действовать надо быстро и эффективно. Например, национальные или епархиальные информационные службы должны как можно быстрее убедить священноначалие в том, что общественность имеет право на получение информации о происходящем и о мерах, которые предпринимаются для урегулированию кризиса. Многие кризисные ситуации имеют в глазах журналистов значительную информационную ценность и остаются под пристальным наблюдением общественности в течение продолжительного времени.

**Страусиные попытки "спрятать голову в песок", чтобы скрыться от СМИ,** только усугубляют ситуацию. Общественность и СМИ приходят к выводу, что институт, находящийся в центре внимания, пытается скрыть в лучшем случае свою некомпетентность, а в худшем – свой проступок или преступление. Поэтому в кризис важно сделать своевременное информирование общественности и СМИ приоритетным направлением. При этом сообщения по поводу кризиса должны быть выдержаны в доброжелательном и заботливом тоне, а их содержание должно быть последовательным и четким. **Практические советы** о том, как вести себя со средствами массовой информации, приводятся в разделе 7.

## Роль Интернета

Важным фактором, осложняющим во время кризиса сотрудничество организации со СМИ, становится растущая роль в массовой коммуникации Интернета. Многие учебники по кризисному управлению подробно рассказывают о прессе, радио и телевидении, однако они почти не касаются вопроса о влиянии Сети.

Стефан О'Лири подчеркивает: «Интернет фундаментально изменил баланс, устанавливающий взаимоотношения между СМИ и более традиционными институтами влияния - такими, как Церковь. И епископы, и журналисты пытаются сделать все возможное, чтобы проповедовать и распространять информацию о вере в сетевом мире».<sup>3</sup>

О'Лири обращает внимание на несколько важных инноваций, которые Всемирная сеть привносит в публикацию материалов о скандалах, в частности, о скандалах в США об обращении Католической церкви с детьми.

Во-первых, секретные или конфиденциальные документы по тем или иным событиям размещаются в открытом сетевом доступе, что превращает локальные скандалы в события национального масштаба, поскольку к нему проявляет интерес жители всей страны.

Во-вторых, влияние скандалов усиливается, поскольку Интернет позволяет накапливать материалы в сети и обращаться в любой момент не только к

сегодняшней публикации, но и ко всему архиву. "В результате эффект от чтения веб-архива газеты "Бостон Глоб" (Boston Globe) является ошеломляющим, кризис кажется системным и международным по масштабу", – продолжает О'Лири. Сайт Пойнтеровского Института (Poynter Institute), который ведет этический мониторинг публикаций и обучает журналистов, создал свой архив о злоупотреблениях со стороны духовенства ("Clergy Abuse Tracker"), газета Национальный католический репортер (National Catholic Reporter) также разместил в Интернете подобное досье.

Как только информационная статья появляется в Сети, она тут же становится легко доступной. Например, когда новая кризисная ситуация в Церкви освещается на сайте Би-би-си, одном из наиболее популярных сайтов в мире, там же публикуются ссылки на прошлые подобные истории.

В-третьих, Интернет предоставляет возможности для различных групп влияния и субъектов обращаться как к широкой общественности, так и к масс-медиа. О'Лири приводит пример так называемую "Сеть потерпевших от злоупотреблений со стороны священников" (Survivors Network of Those Abused by Priests – SNAP), основанную Барбарой Блейн. "Веб-страница SNAP предлагает ссылки [...] к SOAR ("Потерпевшим от злоупотреблений на почве религии" - Survivors Of Abuse in Religion), а также адрес электронной почты группы поддержки жертв злоупотреблений с некоторым язвительным предложением для журналистов, описывающим историю («Советы для репортеров, расследующих сексуальные преступления, совершаемые священниками»). Еще один подобный сайт – [www.bishopaccountability.org](http://www.bishopaccountability.org), который оперативно обновляет информацию о случаях злоупотреблений, ведет базу данных обвиняемых священников и потерпевших, публикует другие документы.

Группы лоббирования и активисты кампаний создают альтернативные источники новостей и информации. Поэтому важно, чтобы организация **постоянно обновляла и уточняла информацию на своей веб-странице, предлагая свою версию событий**. Например, в последние годы Конференциями католических епископов в Соединенных Штатах и других странах были созданы веб-страницы, информирующие общественность



о том, что делает Церковь в области защиты детей. Все чаще журналисты обращаются в первую очередь к сайту самой организации, чтобы получить базовую информацию и новости, а если они **не находят того, что искали, то обращаются к другим источникам информации, иногда сомнительным.**

Влияние Интернета на освещение кризисной ситуации еще раз подчеркивает важность прозрачности, ответственности и оперативности в предоставлении точной и свежей информации для разрешения трудных ситуаций.

## **Влияние социальных медиа**

Влияние Интернета на кризисные коммуникации было усилено быстрым распространением социальных медиа, которые не только оказывают воздействие на развитие кризиса, но и в некоторых случаях становятся его катализатором. Социальные медиа предоставляют возможность группам и индивидам выразить свое мнение и быть услышанными, а также повлиять на восприятие сообщений СМИ аудиторией. Кроме того, традиционные СМИ все более активно используют социальные сети, чтобы расширить аудиторию своих публикаций.<sup>4</sup> Поэтому жизненно важно, чтобы церковные структуры знали основные принципы взаимодействия с социальными медиа и имели свою стратегию в отношении с ними. Хорошим примером является Конференция католических епископов США, которая разработала и опубликовала "Руководство по социальным медиа".<sup>5</sup>

Термин "социальные медиа" пока не имеет точного определения. Иногда его относят только к социальным сетям (Facebook, VKontakte, Twitter, Google + или LinkedIn). В других случаях его понимают расширительно, включая в социальные медиа все, что, позволяет пользователям Интернета участвовать в создании контента (блоги, YouTube, Wikipedia). Так или иначе все эти сервисы обладают важными особенностями, которые могут повлиять на кризисные коммуникации.

Во-первых, эти социальные медиа могут усилить и продлить воздействие кризиса. Например, скандал в Германии в 2013-2014 годах вокруг больших денежных расходов епископа Лимбурга, Франца-Петера Тебартца ван Элста,

который в результате был смещен с кафедры Папой, был усилен обширной активностью в блогах, на сервисах Twitter и YouTube. Сюжет быстро стал известен за пределами Германии и приобрел популярность в социальных сетях по всему миру.

Во-вторых, новости и мнения распространяются в социальных медиа с невиданной ранее скоростью и широтой охвата. Записи в Twitter, посты в Facebook или видео на YouTube можно прокомментировать, "перепостить" или обсудить во всем мире сразу после его появления. Местные истории становятся региональными, национальными или даже глобальными за несколько минут.

Ускоренное распространение новостей и комментариев делает планирование управления кризисом еще более важным. В прошлом у организации, как правило, было несколько часов или даже дней, чтобы подумать, как реагировать на кризис, прежде чем выступить перед общественностью. Сегодня кризис может полыхнуть в социальных медиа в считанные минуты, и почти сразу появятся вопросы журналистов, требования комментариев и разъяснений. В этих условиях заготовленный заблаговременно четкий план и заранее разработанный алгоритм действий помогут свести к минимуму риск паники, а также поспешные и неадекватные реакции.

В-третьих, важнейшей чертой социальных медиа являются их интерактивность. Пользователи могут легко создавать свой контент, взаимодействовать с другими пользователями и создавать сети социального взаимодействия. Иными словами, социальные медиа предоставляют людям пространство общения, обмена новостями и комментариями. Сегодня большинство газетных веб-сайтов позволяют читателям комментировать публикации, и эти комментарии вместе с публикацией распространяются на различных платформах в социальных медиа. По сути, социальные медиа позволяют каждому быть журналистом и поделиться своей интерпретацией событий с потенциально неограниченной аудиторией, что позволяет беспрепятственно распространять дезинформацию, слухи и спекуляции.

Более того, мнения, высказанные в социальных медиа, могут сами по себе стать причиной кризисов. Посты в блогах, в Живом Журнале или твиты становятся предметом оживленного обсуждения и споров, и это уже почувствовали на себе многие политики и знаменитости. В сентябре 2013 года английский священник в своем блоге опубликовал несколько комментариев, которые местный журналист расценил как оскорбительные по отношению к бедным людям. Священник подвергся жесткой критике в СМИ и затем вынужден был оправдываться, что у него и в мыслях не было оскорблять бедных, напротив, он хотел привлечь внимание общественности к их тяжелому положению. Английские блогеры-католики подвергли критике местного епископа, который не поддержал священника сразу, а выступил с заявлением только через несколько дней.

Еще одна важная особенность социальных медиа - неформальный стиль текстов. Люди чувствуют себя свободно и не стесняются в выражениях. Они публикуют тексты или фотографии, которые другие могут счесть неуважительными, оскорбительными, клеветническими или даже кощунственными. В некоторых случаях последствия могут быть очень серьезными. Например, журналиста из Саудовской Аравии Хамза Кашгари за свои твиты о пророке Мухаммеде был осужден и получил тюремный срок, ему неоднократно угрожали смертью.

Опасность подстерегает тех, кто привык к непосредственности и неформальности социальных медиа и забывает, что приватные комментарии (например, на Facebook) могут очень легко стать достоянием общественности. С точки зрения профилактики кризиса важно понимать, что отсутствие четкой границы между приватным и публичным может повлечь за собой серьезные последствия для организации. Сотруднику церковных структур важно вести себя осмотрительно, чтобы его личные послания не попали в социальные медиа и не воспринимались как позиция церковной структуры, где он работает. Еще сложнее ситуация с духовенством, взгляды которого находятся в противоречии с позициями их епископов или иных церковных властей.

Конференция католических епископов США в "Руководстве по использованию социальным медиа" предупреждает: "Приватные сайты сотрудников церковных структур должны следовать католическим ценностям... Следует поощрять сотрудников в том, чтобы они свидетельствовали вере в любых социальных сетях, публичных и приватных".

Многие работодатели и церковные организации просят своих сотрудников разместить на частных ресурсах предупреждение о том, что в данном случае они выступают как частные лица, а не представители организации. Вот пример такого предупреждения: "Сообщения, опубликованные на этом сайте, выражают мою личную точку зрения и могут не совпадать с позицией моего работодателя". Бывают случаи, когда работодателю приходится публично выражать свое несогласие с неосторожными частными комментариями сотрудников.

Очень важно обеспечить постоянный надлежащий контроль над всеми аккаунтами организации в социальных медиа, иначе очень быстро и легко могут стать публичными внутренние проблемы и трудности самой организации. В январе 2013 года, например, руководство компании HMV в Великобритании уволило 60 сотрудников, а затем стало объектом резкой критики рассерженного персонала... на корпоративном аккаунте в Twitter. Поскольку руководство очень мало понимало в социальных медиа, то у него не было даже пароля от корпоративного аккаунта, поэтому они не могли его закрыть, чтобы прекратить критику в свой адрес. Историей заинтересовались журналисты и поведали о ней широкой общественности.

## Практические советы для работы со СМИ



### **Стремитесь к максимально возможной информированности**

Все сотрудники, связанные с информационным обеспечением управления кризисом, должны быть получать информацию на всех уровнях, поскольку им для эффективного противостояния кризису необходимо точно знать, что происходит. Они не смогут управлять кризисом, если не будут иметь фактов и четкого представления о ситуации. Нет ничего более сокрушительного для репутации сотрудников информационной службы или пресс-секретарей, чем неинформированность - когда они узнают о происходящем от репортеров и сами не имеют представления о том, что должны знать! Информация должна быть проверена и перепроверена, чтобы обеспечить ее точность и оперативность, насколько это только возможно.

### **Собирайте все факты**

Если против кого-то выдвигаются обвинения в том, что было совершено в прошлом, очень важно с самого начала восстановить точную хронологию событий. Затем следует понять, какие непосредственные шаги могут быть предприняты и предпринимаются, чтобы преодолеть кризисную ситуацию: кому и что следует сообщить, какие контакты установить. Регулярно собирайте и обновляйте информацию.

### **Ведите точный список контактов и информационных запросов СМИ**

В этом списке фиксируйте все ответы на полученные запросы. На первом этапе составьте список всех заинтересованных сторон, имеющих отношение к кризису, а также укажите, когда, как и кто должен их информировать.

### Составьте список ключевых сообщений для СМИ

Эти сообщения должны быть согласованы со всеми лицами, вовлеченными в антикризисное управление, и должны четко соблюдаться. Ключевые фразы следует сформулировать так, чтобы исключить разные толкования, а сами тексты были внутренне непротиворечивыми. Крайне важно, чтобы сообщения учитывали эмоциональный фон кризисной ситуации и реагировали на него адекватным образом.

Священник-иезуит Оскар Вермтер с 1987 по 2001 год был координатором по связям с общественностью в Конференции католических епископов Зимбабве. Он накопил огромный опыт общения Церкви со СМИ в условиях значительной политической и социальной напряженности. Католический совет по медиа (CAMECO) обратился к нему с просьбой поделиться примерами управления репутацией Церкви и взаимодействия со СМИ.

*“Католический священник обвинен в изнасиловании” - гласил заголовок воскресной газеты. Все утро в понедельник телефон в моем кабинете звонил не переставая. Молодой репортер высказал предположение о том, что, если бы Церковь отменила целибат, таких случаев не было бы. Я предложил журналисту для начала проверить факты. И тут у меня начались проблемы: никто ничего толком не мог мне сказать, поскольку официальные лица, с которыми я общался, на самом деле ничего не знали. Оказывается, священник разрешил женщине, которая представилась бездомной и нищей, остаться в своем доме на ночь. Позже мне сообщили, что она пыталась шантажировать его, а когда он отказался дать ей денег, обвинила его в изнасиловании. За отсутствием доказательств суд отклонил иск, однако это не позволило твердо утверждать, что священник не виновен. А когда мы попросили газету разместить судебное решение об отклонении иска, редакторы опубликовали его в нижнем углу в маленькой рамке на четвертой странице.*

Fr. Oskar Wermter SJ,  
Coordinator at IMBISA, Harare, Zimbabwe

### Обдумайте возможные сценарии развития событий

Важно не только составить список всех возможных сценариев, но и уточнять его по мере того, как развивается кризис. Это особенно полезно в случае наименее благоприятного развития событий - в трудный момент команда должна понимать, что именно надо делать в таких обстоятельствах. Сценарии должны предвидеть, что может случиться, если в это же время параллельно разразится еще один кризис (или даже несколько).

### Подготовьте ответы на часто задаваемые вопросы

Все вопросы, которые могут быть заданы организации в связи с кризисными сценариями, должны быть перечислены, а возможные ответы - приведены. Документ с вопросами и ответами также должен обновляться в течение

Сотрудники СМИ просто пытаются делать свою работу, чтобы обеспечить себя и свои семьи. Они мои коллеги, и я всегда рад их видеть в моем кабинете. Я стараюсь помочь им, когда они звонят мне по телефону, даже если этот звонок отрывает меня от других дел. Мы вместе пытаемся докопаться до истины и передать достоверную информацию общественности.

*«Отец, что Вы можете сказать мне о том священнике, который был пойман в аэропорту с порнографическими материалами в чемодане?».* Это голос прекрасной молодой женщины, пишущей репортаж для главной ежедневной газеты. Я уже был с ней знаком, у нас сложились очень хорошие отношения. Я абсолютно не знаю, о чем она говорит. Никто не побеспокоился о том, чтобы проинформировать меня, главу информационной службы епископата, об этом весьма скандальном случае. Я просто сказал: "Я ничего не знаю об этом, но я не отрицаю этого. Я обещаю выяснить подробности и перезвоню вам". Поскольку она знает меня и верит мне, она соглашается подождать. Как только ситуация проясняется, я подтверждаю, что такой случай действительно имел место. А когда дело доходит до суда, я сообщаю ей, что священник, о котором шла речь, уже отстранен от должности и вскоре пройдет курс необходимого лечения.      О. Оскар Вермтер SJ

кризиса. Составление такого списка способствует пониманию масштабу и характеру кризиса.

Важно, чтобы антикризисная команда поставила себя на место журналистов или других потенциально активных лиц и задала себе сложные и не всегда очевидные вопросы. Список вопросов и ответов может использоваться при подготовке к интервью для описания кризиса. Иногда вопросы и ответы публикуются, чтобы предоставить всем заинтересованным лицам доступ к основным фактам о том, что произошло и что было сделано самой организацией по урегулированию кризиса.

### **Составьте первоначальное заявление**

Цель первоначального заявления (the holding statement) – предоставление СМИ всей известной информации, даже малосущественной. Это позволяет организации выиграть время, проверить, что известно о кризисе внутри и вовне, а также выстроить общение со СМИ в духе доверия. В первоначальном заявлении следует излагать только проверенные факты и избегать любых спекуляций. В соответствии с ситуацией, в документе следует выразить сожаление о случившемся, солидарность с пострадавшими от кризиса и намерение позаботиться о них. В случае, когда СМИ проявляют замедленную реакцию и пока не замечают кризисной ситуации, организация должна подумать о том, стоит ли выступать с заявлением, которое может спровоцировать повышенный интерес к кризису. Однако в большинстве случаев СМИ и другие заинтересованные стороны реагируют быстро и требуют подробной информации о кризисе.

### **В случае необходимости подготовьте более полные заявления**

Как только представится такая возможность, следует сделать **более полное заявление**, чтобы убедить всех потерпевших, заинтересованных лиц, СМИ и общественность в том, что организация осознает всю серьезность ситуации и безотлагательно предпринимает все необходимые меры. Последующие заявления должны содержать проверенные факты и данные, чтобы минимизировать спекуляции и слухи. Все заявления должны пройти правовую экспертизу.



В апреле 2003 года архиепархия Сингапура столкнулась с тем, что одного из священников обвинили в использовании приходских денег не по назначению. Архиепископ Николас Чиа достаточно быстро опубликовал свое первое заявление, отражающее позицию Церкви в ситуации, когда более детальной информации пока нет. Несмотря на быстро сделанное заявление с описанием мер, которые архиепархия намеревалась предпринять, показало заинтересованность Церкви и ее готовность к сотрудничеству, что всегда вызывает доверие.

*“Мы шокированы и глубоко опечалены тем, что произошло. Однако, поскольку дело находится на рассмотрении суда, мы не можем комментировать обвинения. Пусть правосудие возьмет дело в свои руки.*

*Мы не знаем ни обстоятельств, ни причин, по которым священник К. совершал денежные переводы. Пока расследование не закончено и все детали не раскрыты, мы не можем комментировать переводы значительных сумм денег.*

*Меры, предпринятые на сегодняшний день, заключаются в том, что все приходы должны ежемесячно высылать финансовому отделу архиепархии для проверки отчеты по приходам и расходам, банковским выпискам и аудиту. Все случаи несоответствия немедленно будут рассмотрены с тем приходом, в котором они были обнаружены.*

*Мы пересмотрим нашу систему бухгалтерского учета с привлечением опытных консультантов. Если обнаружатся существенные недостатки, то будут предприняты соответствующие меры по их исправлению.*

*Если священник К. будет признан виновным, он не сможет занимать пост настоятеля прихода. До окончания следствия он отстранен от исполнения этих обязанностей.”*

Приблизительно год спустя, после того, как судебное разбирательство было завершено, архиепископ выступил с другим заявлением, представив журналистам полный отчет о том, как архиепархия преодолела кризис и как именно была пересмотрена система бухгалтерского учета.<sup>6</sup>

### **Никогда не произносите фразу "без комментариев"**

Во многих случаях возможность сообщения информации о фактах во время кризиса ограничена требованиями конфиденциальности, секретности или соблюдения тайны следствия. В таких случаях пресс-секретари должны объяснить журналистам причину краткости комментариев. Тем не менее, пресс-секретарь **никогда не должен произносить фразу "без комментариев"**, которая возбуждает подозрения и порождает спекуляции, а также часто воспринимается как желание скрыть свою вину.

### **Никогда не давайте комментариев "не для печати"**

Иногда журналисты будут просить вас прокомментировать или предоставить информацию неофициально. Во время кризиса чрезвычайно важно, чтобы специалисты информационных служб не раскрывали деликатной информации, которая могла бы нанести ущерб, а также не распространяли противоречивых сообщений. Все комментарии и сообщения должны быть официальными, чтобы тем самым минимизировать риск разночтений и недоразумений. К тому же любая попытка манипуляции журналистами или публикациями в СМИ непременно приведет к катастрофе!

### **Ведите мониторинг СМИ**

На протяжении всего кризиса средства массовой информации (в том числе интернет-ресурсы) должны быть под **систематическим и регулярным наблюдением**. Такой мониторинг необходим, если организация не хочет упустить свой шанс оказать влияние на общественное мнение. Если в масс-медиа появляются фактические ошибки, на это необходимо реагировать немедленно. Как уже отмечалось, сайт организации в сети Интернет может стать эффективным каналом для трансляции своей позиции широкой общественности и журналистам, а также для получения дополнительной информации в ходе развития кризиса. Каждое новое сообщение в СМИ может раздражать своим «неправильным толкованием», однако следует бороться с соблазном обозлиться и "окопаться" в глухой защите. Следует смириться с тем, что **восприятие кризиса – это тоже реальность**, и именно в изменении этого восприятия в общественном мнении состоит основная работа антикризисной команды. Обозленная защита не будет содействовать успеху этой работы.

### **Следите за социальными сетями**

Очень важно следить за дискуссиями и всем, что касается кризиса, в социальных сетях. Сегодня для обсуждения разных вопросов и ведения кампаний обычно создаются специальные группы (паблики) – например, на Facebook. Если Церкви предстоит принять решение, которое может вызвать противоречивые оценки – например, нужно закрыть школу или объединить приходы, – вполне резонно создать страницу на Facebook или тематический блог, чтобы последовательно излагать свою позицию и заручиться поддержкой обитателей социальных сетей. Нельзя оставлять без внимания также Twitter, поскольку многие сюжеты, особенно наиболее сенсационные, будут там молниеносно распространены и прокомментированы.

### **Используйте социальные медиа в дополнение к другим каналам**

Социальные медиа могут быть творчески использованы в дополнение к традиционным СМИ, чтобы сделать важные сообщения доступными более широкой аудитории. Например, архиепархия Эдмонта в Канаде использует Twitter, чтобы регулярно информировать людей о деятельности специальной комиссии, созданной для борьбы с последствиями физического и сексуального насилия в церковных школах для коренных народов. Твиты содержат также ссылки на блог архиепископа, в котором он делится личными размышлениями о происходящем.

### **Защищайте от назойливости журналистов тех, кто в этом нуждается**

Их необходимо помещать в дома-интернаты, предоставлять психологическую помощь или просто оставить в покое, создавая условия, где они могли бы оправиться от пережитого шока. Возможно, придется договориться с соседями, друзьями или коллегами, чтобы те отвечали на телефонные звонки или открывали двери. Люди всегда должны четко знать, к кому в составе антикризисной команды можно обратиться за защитой. А прессу с ее вопросами необходимо вежливо, но твердо направлять к пресс-секретарю. Эти ситуации подчеркивают ценность налаженных внешних контактов с правозащитными органами, местными властями и СМИ.

### Практические советы для работы со СМИ

- Стремитесь к максимально возможной информированности
- Собирайте все факты
- Ведите точный список контактов и информационных запросов СМИ
- Составьте список ключевых сообщений для СМИ
- Обдумайте возможные сценарии развития событий
- Подготовьте ответы на часто задаваемые вопросы
- Составьте первоначальное заявление
- Подготовьте в случае необходимости более полные заявления
- Никогда не произносите фразу "без комментариев"
- Никогда не давайте комментариев "не для печати"
- Ведите мониторинг СМИ
- Следите за социальными медиа
- Используйте социальные медиа в дополнение к другим каналам
- Защищайте от назойливости журналистов тех, кто в этом нуждается

# 8

## Заключение

Пренебрежение антикризисным планом может иметь катастрофические последствия для репутации организации и доверия к ней. С другой стороны, **кризис, который Церковь успешно преодолела, может стать для нее возможностью завоевать доверие, расположить к себе СМИ и общественность**, чтобы затем постоянно это доверие поддерживать.

Честность и компетентность, забота о ближнем, способность убеждать не только словами, но и самой жизнью (Communio et Progressio, 11) пробуждают глубокое и искреннее доверие к Церкви не только ее паствы, но и всех людей доброй воли.

## Ссылки

<sup>1</sup> См. *Pope's Regrets over Statement Fail to Quiet a Storm of Protests*. *New York Times* 19.09.06 <http://www.nytimes.com/2006/09/19/world/europe/19pope.html>

<sup>2</sup> См. сайт BBC: 'Sharia law in UK is 'unavoidable' (07.02.2008) <http://news.bbc.co.uk/1/hi/uk/7232661.stm>

<sup>3</sup> Stephen O'Leary: *A Tangled Web: New Media and the Catholic Scandals* (08.06.2002) <http://www.ojr.org/ojr/ethics/1028655580.php>

<sup>4</sup> См.: Judy Gombita, "Making sense of the impact of social media on crisis communication", (21.11.13) <http://www.prconversations.com/index.php/2013/11/making-sense-of-the-impact-of-social-media-on-crisis-communication/>

<sup>5</sup> <http://www.usccb.org/about/communications/social-media-guidelines.cfm>

<sup>6</sup> См. [www.catholic.org.sg/archbishops\\_corner\\_announce.php?id=19](http://www.catholic.org.sg/archbishops_corner_announce.php?id=19), [www.catholic.org.sg/archbishops\\_corner\\_announce.php?id=20](http://www.catholic.org.sg/archbishops_corner_announce.php?id=20) – verified March 2015

<sup>7</sup> См. <http://archbishopsmith.blogspot.co.uk/2014/02/an-invitation.html>

## Литература для дальнейшего чтения

Coombs, W. Timothy: *Ongoing Crisis Communication – Planning, Managing, and Responding*. 4<sup>th</sup> ed. Sage, 2015

Coombs, W. Timothy: *Crisis Management and Communications*, 2007 (updated September 2014) <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-communications/>

Fearn-Banks, Kathleen: *Crisis Communications: A Casebook Approach*. 4<sup>th</sup> ed. Routledge, 2011

Gonzalez Herrero, Alfonso: *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona, 1998

Griffin, Andrew: Crisis, Issues and Reputation Management. Kogan Page, 2014

Mitroff, Ian I., with Anagnos, Gus: Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs To Know About Crisis Management. American Management Association, 2000

Mitroff, Ian I., Pearson, Christine M. and Harrington, L. Katherine: The Essential Guide to Managing Corporate Crises. Oxford, 1997

Ogrizek, Michel, Guillery, Jean-Michel: Communicating in Crisis: A Theoretical and Practical Guide to Crisis Management. Walter de Gruyter, 1999. (First published in French as Communication de crise. PUF, 1997)

Regester, Michael and Larkin, Judy: Risk Issues and Crisis Management. Kogan Page, 2008

Rossano, Angelo: Comunicazione di crisi: Le strategie, gli strumenti, i casi. Bari, 1996

Ulmer, Robert R., Sellnow, Timothy L., Seeger, Matthew W.: Effective Crisis Communication – Moving from Crisis to Opportunity. 3<sup>rd</sup> ed. Sage, 2015

## Приложение

# Примерный епархиальный антикризисный план

## Сфера действия

План антикризисного управления будет приведен в действие, если произойдет реальное или предполагаемое событие, которое имеет или может иметь негативные последствия для нормальной жизнедеятельности организации или же повлияет на уровень доверия к ней и общественную репутацию.

Потенциальные сценарии включают: насилие над детьми или уязвимыми взрослыми, закрытие или реорганизация приходов или школ, скандалы с участием духовенства либо других сотрудников епархии, уголовно наказуемая незаконная деятельность, финансовые либо административные нарушения, трудовые вопросы, несчастные случаи или стихийные бедствия, в которых наносится ущерб сотрудникам Церкви либо ее имуществу, конфликты в публичной сфере, сексуальные скандалы, реорганизация структур, конфликты по поводу расположения церкви или других институтов. Некоторые кризисные ситуации могут возникать вследствие сложностей, связанных с такими заведениями, как школы, университеты, больницы, дома-интернаты, и т.п., которыми управляют монашеские ордена или другие структуры Католической церкви.

## **Антикризисная группа должна состоять из:**

Епископа

Генерального викария

Руководителя или сотрудника информационной службы епархии

Секретаря

Экспертов (в зависимости от природы кризиса, например, ректора университета, финансового аналитика, специалиста по защите прав детей, юридического советника, представителя монашеского ордена или другой католической организации)

В случае отсутствия приведенных выше лиц их замещают \_\_\_\_\_

Административная поддержка будет предоставлена \_\_\_\_\_

Все запросы со стороны СМИ и общественности во время кризиса должны быть адресованы пресс-секретарю \_\_\_\_\_

Все публичные заявления должны пройти юридическую экспертизу до того, как они будут распространены.

## **Заинтересованные стороны**

Потенциальные заинтересованные стороны, которые могут быть затронуты кризисом и должны быть проинформированы: церковные власти, духовенство, сотрудники, предполагаемые жертвы, пострадавшие, приходы, местные общины, местные политики, государственные органы власти, католические и местные СМИ, национальные масс-медиа и т.п. Конкретный список должен быть создан для каждой отдельной кризисной ситуации.

## **Первые шаги**

Перед кризисом и в момент его возникновения будут предприняты следующие действия:



1. Член антикризисной команды (АК), первым узнавший о кризисе, должен сообщить о нем епископу или генеральному викарию.
2. Место сбора АК ..... (резервное место сбора может быть объявлено епископом или генеральным викарием).
3. Епископ или генеральный викарий должны сделать все необходимое для максимальной информированности АК и привлечения экспертов.
4. Епископ или генеральный викарий должны обеспечить рассмотрение обвинений в насилии над детьми или уязвимыми взрослыми в соответствии с процедурами епархиальной политики, изложенными в "Руководстве по защите детей".
5. О случаях нарушения уголовного кодекса следует немедленно сообщить полиции.

## **Антикризисная команда**

### **Первое собрание**

- Поделиться всей имеющейся у каждого члена информацией и решить, какие действия нужно предпринять прямо сейчас.
- Проверить рабочее состояние телефонов и другой техники, а также сверить контакты (телефоны, факсы, адреса электронной почты).
- Составить список первоочередных действий, сроков выполнения и ответственных.
- Обеспечить телефонное дежурство. Вести учет всех телефонных звонков по поводу кризисной ситуации, особенно от СМИ, фиксировать имена, телефоны и другие координаты всех позвонивших. Не делать никаких заявлений по телефону. Направлять к пресс-секретарю и обещать предоставить официальную информацию позже, как только она появится.
- Определить, что уже точно известно о кризисе и по возможности проверить

факты. Разграничить зону твердой уверенности и сомнений. Убедиться в том, что нет никаких скрытых фактов, которые необходимо знать уже сейчас. Доверие будет подорвано, если позже обнаружатся факты, которые поставят под сомнение честность и правдивость публичных заявлений АК.

- Подготовить первоначальное заявление, а также список возможных вопросов и ответов. Провести его правовую и иную необходимую экспертизу. Составить список внешних субъектов, к которым можно обратиться за помощью.
- Назначить пресс-секретаря или нескольких сотрудников, которые будут отвечать на вопросы СМИ. Обеспечить их всеми необходимыми материалами.
- Определить, как информировать о кризисе заинтересованные стороны (личные встречи, письма, официальные заявления и др.).
- Назначить ответственного за мониторинг внутренних и внешних реакций на кризис.
- Провести «мозговой штурм» для поиска наиболее адекватных методов урегулирования кризиса. Описать наихудшие сценарии и определить способы реагирования на них. Подготовить ответы на вероятные вопросы журналистов.

### **Последующие встречи во время разворачивания кризиса и до его разрешения**

- Оценка развития кризиса (епископ или генеральный викарий). Решение о приглашении в команду новых членов (если необходимо).
- Обновление информации по мере того, как развиваются события.
- Обновление заявлений для прессы, дополнение и изменение заготовленных ранее вопросов и ответов.
- Анализ внутренних и внешних комментариев кризиса. Решение о необходимых реакциях на них.

- Информирование журналистов и советников, которые помогают в урегулировании кризиса.
- Согласование будущих действий и сроков их выполнения.
- Решение о дате и времени следующего собрания.

### **Завершающая встреча**

Анализ всего процесса урегулирования кризиса.

- Оценка репутации епархии и отношения общественности к ней в настоящий момент.
- Анализ сильных и слабых сторон управления кризисом.
- Корректировка антикризисного плана (в случае необходимости).
- Оценка реальных причин кризиса и адекватности принятых мер, минимизация риска повторения подобных ситуаций.
- Архивирование всей связанной с кризисом документации.
- Забота о тех, кто пострадал от кризиса и трудился над его урегулированием.

