МАРСЕН С. УПРАВЛЕНИЕ КРИЗИСОМ: РОЛЬ КОММУНИКАЦИИ В ХОДЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КРИЗИСА.
Реф. ст.: MARSEN S. Navigating crisis: the role of communication in organizational crisis // International j. of business communication. – 2019. – Oct 21. – P. 1–13.

Ключевые слова: нарратив; организационный кризис; паблик рилейшнз (связи с общественностью); коммуникация риска.

Для цитирования: Евстифеева Е.О. Реф. ст.: Марсен С. Управление кризисом: роль коммуникации в ходе организационного кризиса // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Сер. 11: Социология. – 2021. – № 2. – С. 162–167. Реф. ст.: Marsen S. Navigating crisis: the role of communication in organizational crisis // International j. of business communication. – 2019. – Oct 21. – P. 1–13.

Статья Скай Марсен (Университет Флиндерс, г. Аделаида, Австралия) посвящена описанию различных подходов и методов анализа в области кризисной коммуникации. В работе рассматриваются концепции посткризисной (управление репутацией) и докризисной (управление проблемами) коммуникации, а также методологические аспекты таких теорий кризисной коммуникации, как: теория восстановления имиджа, ситуативная кризисная коммуникационная теория, теория риторической арены, нарратив и теория интегрированного моделирования кризисов.

В качестве отправной точки исследования автор выдвигает тезис о том, что коммуникация, имеющая место до, в течение и после организационного кризиса, может быть изучена при помощи разнообразных методов и подходов, каждый из которых проясняет отдельные аспекты кризиса. Это связано с комплексной, многоаспектной природой кризиса, определяемого как «несвоевременное, но предсказуемое событие, имеющее фактические или потенци-

альные последствия для интересов заинтересованных сторон, а также репутации организации, пострадавшей от кризиса»[1].

Излагаются две основные концепции кризисной коммуникации.

Первая относится к сфере PR и сфокусирована на изучении кризисной и посткризисной стадий, на которых организация предпринимает действия по возвращению контроля над ситуацией, устранению возникших проблем и восстановлению своей репутации в глазах заинтересованных сторон и общественности. Теоретики, работающие в русле данной концепции[2], фокусируют внимание на способах реагирования организаций на кризисные события, их объяснении и обосновании; действиях, которые предпринимаются для расследования причин кризиса; способах информирования общественности об этих действиях и способах использования различных средств массовой информации для восстановления своего имиджа. В качестве примеров рассматриваются эпизод разлива нефти в Мексиканском заливе в 2010 г., произошедший по вине компании *BP*, неоднократные отзывы продукции автопроизводителей *Toyota* и *GM*, скандал с выбросами углекислого газа в дизельных двигателях автомобилей, произведенных концерном *Volkswagen*, так называемый Дизельгейт и т.п.

Сторонники второй концепции[3] фокусируются на проблеме предотвращения кризиса путем избегания рисков или недопонимания, которые способны привести к возникновению и эскалации кризиса. С одной стороны, рассматривается возможность предотвратить кризисы при выявлении заинтересованными сторонами

---

[1] Responding to crisis : a rhetorical approach to crisis communication / ed. by D.P. Millar, R.L. Heath. – Mahwah (NJ) : Lawrence Erlbaum, 2004. – P. 64.

[2] См., в частности: *Coombs W.T.* Ongoing crisis communication : planning, managing and responding. – Thousand Oaks (CA) : SAGE, 2007; *Fearn-Banks K.* Crisis communications : a casebook approach. – Mahwah (NJ) : Lawrence Erlbaum, 2016; *Gilpin D.R., Murphy P.J.* Crisis management in a complex world. – N.Y. : Oxford univ. press, 2008.

[3] *Boin A., Lagadec P.* Preparing for the future : critical challenges in crisis management // J. of contingencies a. crisis management. – 2000. – Vol. 8, N 4. – P. 185–191; *Jaques T.* Issue and crisis management. – 2nd ed. – Oxford : Oxford univ. press, 2014; *Normandin J.M., Therrien M.C.* Resilience factors reconciled with complexity : the dynamics of order and disorder // J. of contingencies a. crisis management. – 2016. – Vol. 24, N 2. – P. 107–118.

элементов риска и при условии работы над улучшением «регенеративной» способности организации. С другой стороны, исследуется переплетение сбоев в коммуникации с неожиданными событиями, обернувшиеся катастрофическими последствиями. В качестве примера автор рассматривает историю крушения шаттла «Колумбия».

Говоря о теориях кризисной коммуникации, С. Марсен констатирует, что рост исследований в данной области произошел в 1990-х годах в связи с бурным развитием цифровых СМИ и чередой кризисов, приобретших глобальную известность, таких как: «чикагские отравления» тайленолом (1982), утечка метилизоцианата с завода, принадлежащего американской компании *Union Carbide*, в Бхопале (1984), авария космического корабля *Challenger* (1986), авария на Чернобыльской атомной электростанции (1986) и разлив нефти компании *Exxon Valdez* на Аляске (1989).

Первая теория кризисной коммуникации, отмечаемая автором, это основанная на методологии риторических извинений теория восстановления имиджа (image repair theory), согласно которой существует пять основных стратегий посткризисных действий организаций. Если распределить их по степени нарастания признания ответственности, то список будет выглядеть следующим образом: отрицание, уклонение от ответственности, снижение унизительности события, инициирование мер по исправлению положения, смирение.

Вторая теория – ситуативная кризисная коммуникационная теория (situational crisis communication theory). Она переключает внимание со стратегии компании на общественное восприятие, вводя фактор атрибуции, заимствованный из социальной психологии и определяемый как степень вины, которую заинтересованные стороны могут возложить на компанию после кризиса, исходя из предыдущей репутации компании. Данная теория переформулирует вышеозначенные пять стратегий в четыре позиции: отрицание, минимизация ответственности, восстановление и поддержка. В качестве метода используется опрос общественного мнения заинтересованных сторон по вопросам реальных и гипотетических кризисных ситуаций.

Третья теория – теория обновления (renewal theory), фокусирующаяся на реформировании имиджа организации после кризис-

ного события. Теория использует в основном риторические и дискурсивные методы анализа текста.

Четвертая теория – теория риторической арены (rhetorical arena theory), исследующая, как дискурсы, возникающие в кризисных ситуациях, порождают различные интерпретации кризиса. Теория включает четыре параметра для анализа (контекст, СМИ, жанр, текст) и использует смешанные методы.

Нарративный подход (narrative approach) исследует то, как кризисное событие воспринимается и передается в историях, которые подчас противоречат друг другу. В рамках данного подхода анализируются также разговорные взаимодействия, разного рода тексты, структура организации. Выделяются два уровня нарратива: история и дискурс. Повествования, экстраполированные из организационных, правительственных и медийных текстов, позиционируют участников в определенных ролях и, следовательно, имеют решающее значение для распределения причинных факторов и ответственности. В качестве примера автор приводит исследование краха корпорации *Enron*.

Теория интегрированного моделирования кризисов (integrated crisis mapping) используется для объяснения изменений эмоциональных состояний стейкхолдеров в течение всей кризисной ситуации. Применяется для прогнозирования потенциальных эмоциональных реакций заинтересованных групп. Приверженцы этого подхода выделяют четыре основные негативные эмоции – гнев, тревогу, страх, печаль – и исследуют их проявления в соотнесении со стратегиями адаптации общества и степенью вовлеченности организации в устранение последствий кризиса.

В заключении автор предлагает четыре общих вывода, составляющих основу даваемых организациям профессиональных рекомендаций по преодолению кризисов.

Во-первых, для организаций важна быстрая реакция на кризисное событие, особенно в эпоху социальных медиа, способствующих немедленной, двусторонней коммуникации.

Во-вторых, выбор подходящих представителей для общения с аудиторией во время кризиса и после него – это стратегическое решение, которое может иметь далеко идущие последствия.

В-третьих, в глобализированном мире внимание к местной культуре играет важную роль в эффективном общении. На приме-

ре аварии на вышке компании *BP*, которая поставила под угрозу животный мир Мексиканского залива и угрожала загрязнением сотен миль береговой линии[1], автор показывает, какие ошибки может допустить специалист в области кризисной коммуникации, если не проявит достаточного внимания к специфике локальной культуры заинтересованных сторон.

В-четвертых, представителям организаций важно отдавать предпочтение общению с различными аудиториями во время кризиса, нежели общим, составленным «под одну гребенку» заявлениям. В качестве примеров эффективного и неэффективного антикризисного управления автор приводит ДТП с участием автомобиля компании *Toyota* в 2010 г., а также случай, связанный с разливом нефти компании *Exxon Valdez* в 1989 г.[2]

В завершение автор статьи отмечает современных авторов, развивающих и дополняющих описанные в статье теории. В их числе – Хьюго Мариниссен и Майк Лаудер, выступающие за практический подход к обеспечению готовности к кризисам как стратегии повышения репутации организации; Су Линь Ё, Августин Панг, Мишель Чеонг и Джером Куинси, анализирующие социаль-

---

[1] Во время кризиса, связанного с разливом нефти компании *BP* в Мексиканском заливе в 2010 г., генеральный директор компании Тони Хейворд (Великобритания) и председатель Карл-Хенрик Сванберг (Швеция) представляли *BP* в СМИ. Оба руководителя посетили место происшествия и пообщались с местными активистами. Однако оба воспринимались в качестве чужаков (англ. – «outsiders») как для региона в целом, так и в вопросе решения его проблем, из-за чего и Хейворд, и Сванберг были холодно приняты локальными акторами. Сванберг даже называл местное население «маленькими людьми», что еще больше усилило критику в адрес кризисной стратегии фирмы. – *Прим. реф.*

[2] В результате ДТП с участием автомобиля компании *Toyota* в 2010 г. в Соединенных Штатах погибла семья, когда у их машины вышли из строя тормоза. Данное событие стало кризисным для компании *Toyota*. После трагедии президент компании Акио Тойода извинился и выразил личные соболезнования семье, понесшей потерю. Этот шаг получил положительное освещение в СМИ. Таким образом, антикризисное управление компании оказалось эффективным. Напротив, во время кризиса с разливом нефти *Exxon Valdez* в 1989 г. компания сделала несколько заявлений с извинениями, в большинстве случаев адресованных «народу Аляски». Однако компания не обратила внимания на группу людей, которые больше всего пострадали от кризиса – занятых в рыболовном бизнесе. Таким образом, антикризисное управление компании оказалось неэффективным. – *Прим. реф.*

ные сети сквозь призму теории интегрированного моделирования кризисов; Линдси Андерсон и Сильвия Гуо, через призму теории обновления изучающие стратегии восстановления имиджа компании *Wells Fargo*, которая для этих целей использовала свою историю; Катарина Баркли, использующая экспериментальную количественную методологию для рассмотрения роли культуры в восприятии этнической принадлежности генерального директора во время кризисных ситуаций в Японии; Финн Франдсен и Винни Йохансен, анализирующие различия и сходства между академическими исследованиями и наблюдениями практиков в области кризисной коммуникации.

Е.О. Евстифеева[*]

[*] © Евстифеева Е.О., реферат, 2021.

Евстифеева Евгения Олеговна – студентка факультета мировой политики Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова. E-mail: evstifeeva_zhenya@mail.ru