

# ПРИНЦИПЫ АНТИКРИЗИСНЫХ КОММУНИКАЦИЙ

**Сальникова Людмила Сергеевна,**

кандидат социологических наук, доцент кафедры рекламы и связей с общественностью МГИМО(У) МИД РФ, научный руководитель программы МВА Школы бизнеса и международных компетенций МГИМО(У) МИД РФ, e-mail: saluda@list.ru

СТАТЬЯ ПОСВЯЩЕНА АКТУАЛЬНОЙ ТЕМЕ: КАК ПРАВИЛЬНО ОЦЕНИВАТЬ ВИДЫ И ИСТОЧНИКИ ПРОИСХОДЯЩЕГО В ШКОЛЕ КРИЗИСА И ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭФФЕКТИВНЫЕ АЛГОРИТМЫ ВЫХОДА ИЗ НЕГО.

- внешний кризис • внутренний кризис • конфликт • антикризисные коммуникации
- коммуникационная стратегия

## Введение

Наступления кризисной ситуации боится любая организация, поскольку кризис ассоциируется с чем-то катастрофическим, порой непоправимым. Столь пессимистический взгляд далеко не всегда оправдан, ведь слово «кризис» в переводе с греческого (κρίσις) означает «переломный момент». Любой живой организм развивается, проходя в своём развитии определённые этапы, стало быть, кризис — это не катастрофа, а закономерное явление.

Школьное учреждение — это живой, развивающийся организм, поэтому ему свойственно периодически переживать кризисные ситуации, которые говорят о том, что школа не стагнирует, а растёт, меняется, переходит на новый этап своего существования, осваивает новые направления. Важно научиться правильно оценивать происходящее и использовать эффективные алгоритмы выхода из кризиса. Они зависят от видов и источников кризисной ситуации. Их рассмотрению и посвящена данная статья.

## Внешние источники кризиса

### 1. Форс-мажорные обстоятельства

Так называются риски стихийных бедствий (наводнения, землетрясения, штормы, климатические катаклизмы), войны, экономические кризисы, революции, забастовки и т.п., которые мешают организации осуществлять свою деятельность. К примеру, любая семья частенько сталкивается с си-

туацией, когда их дети школьного возраста вынуждены оставаться дома из-за сильных морозов или эпидемии гриппа. Из сводок новостей мы порой узнаём, что из-за небывалого наводнения или отказа отопительной системы в сильные морозы школа не может работать.

Поскольку неприятная ситуация уже произошла, школьная администрация может выбрать единственно верную коммуникационную политику: успокоить учеников и их родителей, сообщив при этом, что делается всё возможное для скорейшего возобновления учебного процесса. Эту информацию нужно транслировать максимально широко, используя все доступные каналы связи: местные СМИ, теле- и радиостанции, сарафанное радио и т.п.

### 2. Скандалы

В последнее время школьная жизнь даёт СМИ немало сюжетов для скандальных новостей. Отчасти это объясняется тем, что благодаря цифровым технологиям школьники с помощью своих гаджетов охотно выкладывают в соцсети ролики, транслирующие происходящие с ними события, а порой и сами создают эти события. При этом у некоторых отсутствуют любые нравственные ограничения: они без стеснения показывают миру сцены избиения одноклассников, садизм в отношении животных, издевательства над пожилой учительницей и т.п. Как должен вести себя директор, когда в сетях гневно осуждают поведение учеников его школы? Замалчивать случившееся нельзя,

чтобы не раздувать возникший скандал, не способствовать тому, чтобы он обрастал нелепыми домыслами и откровенной клеветой. В интересах сохранения репутации школы разумнее как можно скорее начать расследование обстоятельств случившегося, поскольку чем быстрее определится истинная причина инцидента, тем скорее удастся погасить шумиху вокруг школы.

Решить эту задачу поможет честная, открытая позиция директора и всего педагогического коллектива. Только так можно взять ситуацию под контроль и оперативно выстроить эффективные каналы коммуникации с наиболее важными внешними аудиториями, такими как:

- СМИ;
- государственные органы и общественные организации;
- ученики и родители;
- широкая общественность.

Все ключевые аудитории должны регулярно получать информацию о ходе расследования, лучше всего из уст директора школы, поскольку именно он вызовет у публики наибольшее доверие, а может быть, даже сочувствие и поддержку.

Существенно укрепить доверие к школьному учреждению поможет привлечение к расследованию независимых экспертов, которые дадут свою профессиональную оценку случившемуся. Где найти таких экспертов? Директору стоит заранее начать формировать круг друзей школы, куда бы могли войти среди прочих известные и уважаемые люди. Полезно также заручиться поддержкой государственных структур, в первую очередь из сферы образования, поскольку у них есть важный административный ресурс по выявлению и устранению причин и последствий возникших неприятностей.

## **Внутренние источники кризиса**

### **1. Внутренние проблемы**

Наряду с внешними, не зависящими от школы причинами кризиса, существенное влияние на её деятельность оказывают внутренние причины, которые в значительной степени определяются ошибочными действиями самого учебного заведения. Источники внутренних кризисов достаточно раз-

нообразны: отсутствие профессионального опыта и низкая компетентность педагогов, отсутствие сплочённости в коллективе, нет атмосферы творчества, непонимание запросов и ожиданий учеников, плохой контакт с родителями и т.п.

Алгоритм поведения в кризисной ситуации здесь совсем иной, чем при внешних угрозах, поскольку внешних виновников нет, кризис произошёл по вине самой организации.

Директору школы важно понимать, что главная целевая аудитория здесь школьный коллектив и ученики, так как именно их поддержка является главной опорой при выходе из трудного положения. Разрешить конфликт и восстановить сплочённость коллектива — задача не из легких, поскольку отмалчиваться или делать пространные заявления — значит завести ситуацию в тупик. Следует постоянно помнить, что персонал и ученики самая осведомлённая аудитория, хорошо знающая реальное положение дел в школе, поэтому она не приемлет неискренности начальства, которое пытается уйти от прямых ответов и от ответственности. В этом случае начнёт работать сарафанное радио, соцсети заполнятся негативными постами о школе.

Есть только единственно верная линия поведения руководства школы в данном случае: занять открытую честную позицию и признать свои ошибки. Такой шаг поможет сохранить доверие коллектива, особенно если попросить поддержки у своих коллег в разработке программы по выходу из кризиса. Коллектив должен увидеть конкретный и конструктивный план действий и высказать свои замечания и пожелания в связи с этим. Для реализации антикризисного плана можно организовать антикризисный штаб, куда войдут самые активные и авторитетные представители школьного коллектива, родители, педагогическая общественность, представители органов образования. Такая антикризисная команда окажется более дееспособной, и доверие к ней будет выше.

Большой резонанс не так давно получила история, касающаяся одной из известных московских школ. Она пользовалась авторитетом, учиться в ней было престижно. Однако вскрылось, что учитель истории, который считался одним из лучших в школе,

был замечен в педофилии. Это подтвердили несколько пострадавших старшеклассниц, уже окончивших школу, — до этого они предпочитали молчать о происходящем. Кроме этих признаний, других прямых доказательств не было, сам учитель уволился.

История получила широкую огласку, но единого мнения о том, как действовать школьной администрации, чтобы не потерять репутацию, не было. Обсуждались следующие варианты коммуникационной стратегии:

- признать, что в школе действительно творилось неладное, причём кто-то из учителей и школьной администрации покрывал педофила;
- заявить, что школу оклеветали, и до конца стоять за честь мундира.

Директор опубликовал на сайте школы такое обращение:

*«Дорогие мои коллеги, выпускники, ученики и родители!*

*Вы постоянно задаёте мне вопросы о том, что произошло в нашей школе. Вы просите меня не молчать, выступить, наказать виновных, расставить точки над і.*

*Я желал бы дать вам все ответы немедленно, как только на нас начало обрушиваться огромное количество страшной и противоречивой информации. Разобраться в происходящем — и с тем, что происходило раньше, и с тем, что происходит сейчас, — оказывается, совсем не просто. Вопросов пока гораздо больше, чем ответов.*

*Я вижу свою задачу в том, чтобы собрать факты и получить все ответы. Необходимо сделать так, чтобы никаких белых пятен, замолчанных историй и прочего не осталось в нашей жизни. И не завелось впредь — правдивая и честная информация должна быть доступна всем.*

*Этого нельзя достичь в один день. Это не под силу одному человеку. Именно поэтому я призываю всех принять участие в этой неприятной, но необходимой для нашей школы работе. Эта работа уже начата с раз-*

*ных сторон неравнодушными и совестливыми людьми.*

*Уверен: они хотели только гласности и честного разговора.*

*Пока писалось это письмо, я узнал, что дело не ограничивается только нашим внутренним расследованием. К делу подключились следственные и контролирующие органы. Я этому рад: в адрес самых разных людей прозвучало множество страшных обвинений. Им должна быть дана правовая оценка.*

*Ею, впрочем, мы не ограничимся: события нужно изучить и с этической точки зрения. Для прозрачного и открытого обсуждения я хотел бы сформировать специальный общественный совет, который поможет нам во всём разобраться. Надеюсь, в него войдут выпускники, учителя, родители.*

*Всех равнодушных, участвующих в обсуждении наших проблем я призываю к ответственности и осмотрительности: все мы прекрасно понимаем, что никакая правовая оценка не в состоянии смыть впопыхах наклеенные ярлыки.*

*Мне кажется, что наша школа заслуживает правды без ярлыков.*

*Если у вас есть потребность со мной связаться лично, вот адрес моей почты...»<sup>1</sup>*

На следующий день после публикации состоялся педсовет. Тех, кто настаивал на расследовании, гневно осудили коллеги, в результате школу покинули сразу шесть ведущих педагогов. Сам директор, занимавший этот пост не один десяток лет, тоже решил подать в отставку, заявив, что его уход поможет школе выйти из тяжёлого кризиса. В результате не последовало заявления в прокуратуру от пострадавших, скандал удалось замять.

Данный пример может служить образцом достойного поведения директора школы, который честно и открыто высказал свою позицию и призвал, отбросив предубеждения, расследовать случившееся. Такая позиция не ухудшила, а, напротив, укрепила репутацию школы, поскольку показала всем, что школа готова вместе с общественностью разбираться в столь щекотливой теме, она не боится взять ответственность на себя. Именно такая открытая позиция при наступ-

<sup>1</sup> <https://www.spb.kp.ru>

лении внутреннего кризиса помогает сохранить доверие и уважение к школе.

## 2. Конфликтные ситуации

Слово «конфликт» произошло от латинского *conflictus* — столкновение. Конфликты происходят повсюду, где существуют люди, — это закономерное явление существования социума. «Если в вашей жизни нет конфликтов, проверьте, есть ли у вас пульс», — говорил известный американский психолог Ч. Диксон.

Исходя из данного понимания конфликта, любому управленцу необходимо знать:

- почему возникает и как развивается конфликт;
- кто участвует в конфликте;
- как реализуются поведение и взаимодействие людей в конфликте при столкновении их представлений и суждений;
- каковы результаты и истинные цели конфликта.

Школа — это, как правило, небольшой, преимущественно женский коллектив, что часто ведёт к межличностным конфликтам. Директору школы необходимо это учитывать и принимать эффективные меры, чтобы снизить разрушающее действие напряжённости в коллективе.

В то же время конфликт имеет и позитивные стороны, к которым можно отнести следующие:

- конфликт исключает возможность стагнации в организации, стимулирует её к изменению и развитию;
- выполняет активную информационную и коммуникативную функцию, помогая спорящим людям лучше узнать друг друга;
- конфликт способствует лучшей структурированности группы, возрастанию степени её сплочённости и организованности;
- стимулирует развитие личности, чувства ответственности, индивидуальной значимости;
- выполняет диагностическую функцию, показывая реальную картину отношений в коллективе.

Иногда управленцу полезно спровоцировать управляемый конструктивный конфликт, чтобы прояснить обстановку в коллективе, а также активизировать внутри-

групповое взаимодействие. Но проводить такие эксперименты нужно очень осторожно, привлекая специалистов, которые подскажут, какой вид конфликта имеет место и каковы его психологические параметры.

По составу участников можно выделить внутриличностные, межличностные, групповые, организационные (между подразделениями организаций) конфликты. Различные типы конфликтов взаимосвязаны между собой и могут переходить из одного типа в другой [4].

Если внутриличностные конфликты, как правило, разрешаются индивидуально с помощью психологов, то межличностные конфликты охватывают практически все сферы человеческих отношений. Складываются напряжённые отношения, каждый участник стремится самоутвердиться, удовлетворить свои потребности, достичь своих интересов.

В качестве причин возникновения межличностного конфликта можно назвать следующие факторы:

- 1) информационные (неточная, неполная информация, дезинформация, преждевременная или запоздалая информация и т.д.);
- 2) поведенческие (стремление к превосходству, агрессивность, эгоизм, грубость и др.);
- 3) ценностные (охватывают сферы личностных систем ценностей и убеждений, групповые традиции и нормы и т.д.).

Можно назвать три основных способа урегулирования конфликтов:

- 1) *доминирование*. — победа одной стороны над другой в результате навязывания своей воли физическими или психологическими средствами. Однако преимущества такого способа урегулирования связаны с неэффективностью в дальнейшей перспективе взаимодействия;
- 2) *компромисс* — уступки с обеих сторон, и поэтому является приемлемым для конфликтующих;
- 3) *интеграция* — находится такое решение, при котором ни одна из сторон ничем при этом не жертвует. Именно интеграция даёт наиболее эффективные возможности решения конфликта. В основе интеграции лежат соответствующие действия

сторон: открытое выявление всех аспектов противоречий, выяснение круга понятий, используемых в конфликте. Благодаря возможностям интеграции создаётся новое качество существующей структуры управления, что ведёт к прогрессивному развитию всей организации.

Для оптимальной работы школьного учреждения лучшим вариантом управления конфликтом является своевременная профилактика возникающей напряжённости. И тут главная ответственность ложится на директора школы. Он не должен допускать возникновения конфликтных зон в коллективе. Для этого следует грамотно организовывать трудовую деятельность сотрудников, вовремя разрешать возникающие проблемы.

К примеру, очень важно создать такую обстановку в школьном учреждении, в которой бы при общении полностью отсутствовали слова-конфликтогены, а именно:

- выражающие недоверие: *вы меня обманываете, я вам не верю;*
- оскорбления: *подонок, дурак, ничтожество;*
- угрозы: *я вам это запомню, вы ещё пожалеете;*
- насмешки: *очкарик, дистрофик, лопухий;*
- приказной тон: *вы должны, вы обязаны;*
- категоричность: *всегда, никогда, никто.*

Помимо слов существуют и действия-конфликтогены, это:

- прямое проявление превосходства,
- снисходительное отношение,
- хвастовство,
- навязывание своих советов и образа мысли и действий,
- перебивание собеседника,
- агрессивность.

Школьники, подражая поведению взрослых, часто перенимают их стиль поведения и начинают вести себя с одноклассниками неподобающим образом, провоцируя в классе нездоровую обстановку.

Излишне говорить, что рассмотренный выше тип коммуникаций категорически недопустим в любом коллективе, но в школьных стенах он недопустим вдвойне, поскольку и сам директор, и педагоги, и представители администрации должны собственным примером демонстрировать стандарты по-

ведения, которое выражает уважение к окружающим.

К сожалению, далеко не всегда удастся этого добиться. Но, несмотря на это, директор школы должен уметь безболезненно уходить от конфликта. Ниже приводятся несколько основных способов сделать это.

**Уклонение.** Лучше избегать ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Это позволит сохранить спокойную атмосферу, в которой проще решать любые проблемы.

**Сглаживание.** Один из главных коммуникационных навыков руководителя — сохранять хладнокровие в любой ситуации, придерживаясь принципа «мы всё одна команда, и не следует раскачивать лодку». Но при этом важно не забыть о проблеме, лежащей в основе конфликта. Даже если в результате может наступить мир, проблема останется и может снова напомнить о себе.

**Решение проблемы.** Данный подход заключается в признании различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс на сближение. Такая позиция является, пожалуй, наиболее эффективной в решении школьных конфликтов.

Выше были рассмотрены источники и причины возникновения кризисов и особенности построения коммуникаций в зависимости от того, внешние или внутренние причины привели к кризисной ситуации. Теперь проанализируем кризис с точки зрения характера его протекания [2].

### Внезапный кризис

Такой кризис происходит неожиданно. Ранее уже говорилось, что к экстренным ситуациям всегда готовы специальные службы: МЧС, врачи, полиция. Они чётко знают, что нужно делать в экстремальных случаях.

Поскольку при внезапном кризисе всё уже произошло, единственно правильное поведение тех, кто оказался невольным участником катастрофы, — следовать указаниям профессионалов, действия которых строго регламентированы и не нуждаются во вме-

шатательствах извне. Директор школы в этом случае должен чётко следовать инструкциям: прекратить панику, не путаться под ногами у работающих профессионалов, информировать учеников и родителей о том, что ситуация находится под контролем.

### Возникающий кризис

Такие кризисы являются вполне ожидаемыми и предсказуемыми, поскольку могут развиваться буквально на глазах у всех, но никто не реагирует на очевидную угрозу, доводя тем самым накал страстей до пика. К сожалению, подобную ситуацию можно наблюдать достаточно часто. К примеру, преподаватель начальной школы на уроках позволяла себе унижать учеников, полагая, что те будут терпеть такое отношение бесконечно. Жалобы родителей на жестокость учительницы дирекция школы игнорировала, ссылаясь на большой опыт преподавателя. Однако однажды один из учеников, доведённый оскорблениями учительницы до отчаяния, попытался наложить на себя руки. Нетрудно представить, какой резонанс вызвало это происшествие, какие санкции последовали в отношении учительницы и всего педагогического коллектива. Но ведь ситуация развивалась у всех на глазах и её можно было избежать, если бы коллектив школы вовремя осудил педагогические приёмы учительницы и, возможно, избавился бы от учителя, который профнепригоден.

Гораздо разумнее не доводить ситуацию до взрыва, для чего руководителю школьного учреждения важно выстроить систему двусторонних внутренних коммуникаций, чтобы не только он посылал свои сообщения сотрудникам и ученикам, но и они имели возможность информировать его о назревающих проблемах. Адекватное и оперативное реагирование руководителя на первые признаки напряжения в школе помогут быстро и безболезненно разрядить обстановку.

### Перманентный кризис

Так называют кризис, который существует в организации давно, о нём все знают, но ничего не предпринимается для его ликвидации. По данным исследований американского Института кризисного управления, количество «тлеющих» кризисов в последнее время стремительно растёт. Несмотря на кажущуюся обыденность, именно перманентные кризисы

несут наибольшую репутационную угрозу любой организации, поскольку к ним привыкают, их перестают замечать, а они тем временем разрастаются, чтобы в один прекрасный день громко заявить о себе, причём исправить что-либо часто оказывается невозможно.

Перманентные кризисы — это всегда результат неэффективного управления организацией. К сожалению, среди школьных учреждений встречаются такие, в которых всегда недобор учеников, потому что родители отказываются отдавать своих детей туда, где разношёрстный педагогический коллектив, нет по-настоящему талантливых педагогов, царит атмосфера муштры и неуважения к личности ребёнка. Очевидно, что такая школа находится в перманентном кризисе, который в любую минуту может перерасти в острую кризисную фазу. Отвечает за подобное положение дел в первую очередь директор: он главный школьный управленец, в обязанности которого входит выстраивание эффективного механизма управления школьным учреждением.

### Коммуникационная стратегия

Важно отметить, что большую роль в сохранении репутации в кризисной ситуации играют СМИ. Журналисты всегда проявляют повышенный интерес к событиям школьной жизни. Важно с самого начала кризисной ситуации сделать журналистов соратниками. К сожалению, нередко школа, сама того не ведая, делает всё, чтобы настроить представителей четвёртой власти против себя. Лишь только возникает трудная ситуация, двери в кабинет директора закрываются плотнее, к раскалённым от звонков телефонам никто не подходит, а первое лицо предпочитает тихо исчезнуть. На первый взгляд кажется, что полное молчание, отсутствие какой-либо информации о происходящем защищают от дальнейшей эскалации кризиса. Но в действительности всё происходит с точностью до наоборот. Журналист, не сумевший получить комментарии у главных фигур кризиса, начинает собирать информацию из других доступных ему источников, поскольку он не может вернуться в редакцию с пустыми руками.

Часто в отношении журналистов работает устойчивый стереотип: ради высоких тиражей они готовы раздобыть любой компромат,

а если такового нет, то и придумать его. А если так, значит, акулам пера нельзя доверять, с ними невозможно сотрудничать, им опасно говорить правду. Другие предпочитают использовать различные уловки, которые, как им кажется, позволяют защититься от назойливого интереса прессы. Вот некоторые типичные коммуникационные ошибки, которые совершают школьные руководители, не желающие давать открытую правдивую информацию журналистам.

*1. Туманность и неопределённость ответов.* Это один из наиболее типичных «приёмов». Если сознательно перегружать своё общение с прессой обтекаемыми, не содержащими реальной информации пассажами — значит заставить журналистов ещё больше усомниться в правдивости полученных сведений. А подозрение в нечестности наносит, пожалуй, самый ощутимый урон репутации.

*2. Пустопорожние разглагольствования.* Это другая крайность. В ответ на конкретно поставленный журналистом вопрос руководитель начинает длинные и пространные объяснения, якобы желая дать как можно больше информации, а в действительности запутывая и уводя от сути дела. Если для политика или дипломата умение сказать много и при этом не сказать ничего является частью профессии, то в общении с журналистами такая технология общения непростительна. Они сочтут своего собеседника либо некомпетентным, либо неискренним.

*3. Противоречивость сведений.* Как правило, это свидетельствует о плохой информированности отвечающего на вопросы. Журналисты, которые являются профессионалами в работе с информацией, сразу же отмечают слабую подготовку ньюсмейкера и в следующий раз предпочтут получать информацию в другом месте.

Единственно правильной линией поведения с представителями СМИ является честное, конструктивное и профессиональное сотрудничество. Если журналисты убедятся, что у школьного руководства они всегда найдут поддержку и помощь, у них вряд ли возникнет потребность искать правду на стороне. Вот основные принципы конструктивного общения с журналистами:

- предоставлять максимально полную и достоверную информацию;

- организовать постоянный поток новостей, который гасит кризис, в то время как информационный вакуум его подогревает;
- внимательно относиться к запросам журналистов, оперативно предоставляя им необходимую информацию;
- иногда даже отсутствие новостей можно преподнести как хорошую новость, свидетельствующую о стабильности ситуации;
- следует не рассказывать, как вы действуете в условиях кризиса, а показывать это. Эмоциональная наглядность гораздо эффективнее, чем сухие заверения и общие слова;
- любая информация, которую вы хотите донести до журналистов, должна иметь позитивный настрой, который невольно будет переноситься на образ организации. Даже когда вместо новостей так хочется «слить» компромат на врагов, гораздо выигрышнее с позиции укрепления репутации рассказать о своих достижениях.

Открытая честная позиция во внутренних и внешних коммуникациях во время кризиса позволит выйти из него с наименьшими потерями. □

## Литература

1. Сальникова Л.С. Репутационный менеджмент. Современные подходы и технологии: учебн. 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ЮРАЙТ, 2018.
2. Сальникова Л. Директор школы как эффективный управленец. — М.: Директ-Медиа, 2016.
3. Олсоп Р. Дж. 18 непреложных законов корпоративной репутации. — М.: Вершина, 2006.
4. [http://knowledge.allbest.ru/psychology/3c0a65635a3bc68a5c53b89421216c27\\_0.html](http://knowledge.allbest.ru/psychology/3c0a65635a3bc68a5c53b89421216c27_0.html)

## Literatura

1. Saľnikova L.S. Reputacionnyj menedzhment. Sovremennye podhody i tekhnologii: uchebn. 3-e izd., dop. i pererab. — М.: YURAJT, 2018.
2. Saľnikova L. Direktor shkoly kak ehffektivnyj upravlenec. — М.: Direkt-Media, 2016.
3. Olsop R. Dzh. 18 neprelozhnyh zakonov korporativnoj reputacii. — М.: Vershina, 2006.
4. [http://knowledge.allbest.ru/psychology/3c0a65635a3bc68a5c53b89421216c27\\_0.html](http://knowledge.allbest.ru/psychology/3c0a65635a3bc68a5c53b89421216c27_0.html)