

НЛП И КРИЗИСНЫЙ PR



ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА В ЭКОНОМИКЕ ЧАСТО ВОЗНИКАЮТ СИТУАЦИИ, КОГДА ПОД УГРОЗОЙ НАХОДИТСЯ СУЩЕСТВОВАНИЕ КОНКРЕТНОЙ ФИРМЫ. СУЩЕСТВУЮТ СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНИКИ ИЗ ОБЛАСТИ НЛП (НЕЙРО-ЛИНГВИСТИЧЕСКОГО ПРОГРАММИРОВАНИЯ), ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОТОРЫХ ПОМОГАЕТ ПЕРЕФОРМУЛИРОВАТЬ ПРОБЛЕМНУЮ СИТУАЦИЮ В РЕСУРСНУЮ, ОБУЗДАТЬ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА И ВЗЯТЬ УПРАВЛЕНИЕ В СВОИ РУКИ.

На вопросы журнала YES! отвечает бизнес-консультант, международно сертифицированный НЛП-тренер **Михаил ГРИНФЕЛЬД** (Санкт-Петербург).

Контакт <http://www.nlp.ru>, e-mail: grinfeld@infopro.spb.su.

❗ *Михаил, я знаю, что ты работаешь с фирмами в «аварийных» ситуациях как имиджмейкер. С твоей точки зрения, что такое «аварийный PR»?*

❶ Я занимаюсь нейро-лингвистическим программированием и использую его в том числе в аварийных ситуациях, работая с фирмой. Ключевая идея НЛП — это моделирование, то есть формализация удачного креативного опыта и дробление его на такие алгоритмы, которые могли бы быть повторены другими специалистами. Рискую быть занудным, но для того, чтобы что-то сказать об аварийном PR, для начала необходимо ввести систему понятий или, как говорят в НЛП, язык описания, который позволит преобразовать проблемное пространство в ресурсное. Посмотрев на проблему сквозь призму данной системы понятий, начинаешь видеть, чувствовать и понимать, что нужно делать, и ситуация из панической становится управляемой.

Поэтому введу несколько понятий. С моей точки зрения, существует три вида PR — стратегический, тактический и аварийный. Под *стратегическим PR* я имею в виду деятельность по формированию общественного мнения, связанного со стратегическими планами фирмы. У многих фирм нет ни *миссии*, ни хотя бы стратегического плана развития. Об этом мало кто задумывается, большинство в лучшем случае занимается *тактическим PR*, т.е. формированием определенной системы ценностей у целевых групп, связанных с тактическими маркетинговыми задачами или отдельными проектами фирмы.

Аварийный PR применяется в трудных для фирмы ситуациях. Первый тип ситуаций — это стирание последствий какого-то несчастного случая, который может нанести вред репутации фирмы или уменьшить ее прибыль в отдельный момент времени. Второй тип ситуаций — когда под угрозой находится само существование фирмы. Об этом типе ситуаций я и буду говорить. Заранее хочу извиниться, с примерами будет напряженно, потому что речь идет о свежем опыте и о ныне здравствующих фирмах. Поскольку любой имиджмейкер хочет, чтобы его заказчик и дальше здравствовал, то, к сожалению, я не смогу называть имена. Ограничусь рассказом о том, как в моей голове структурировалась информация, надеюсь, эти алгоритмы помогут читателям в сложных ситуациях.

Те аварийные ситуации, с которыми я сталкивался, можно охарактеризовать как *кризис доверия*. Очень важно на первом шаге выделить целевые группы. Для меня существует пять видов целевых групп: это *клиенты фирмы, партнеры и инвесторы, сотрудники, пресса и власти*. В зависимости от сложности ситуации негативные явления, связанные с кризисом доверия, наблюдаются в одной или нескольких целевых группах. Если ситуация чрезвычайная, то во всех пяти. Необходимо выделить еще трех игроков: *руководство фирмы, отдел PR и имиджмейкер*.

Следующим шагом я выясняю, что руководство фирмы собирается делать для выхода из кризисной ситуации. После этого используется набор приемов, который в НЛП назы-

вается *рефремминг* или *переформирование*. Он используется для того, чтобы переформулировать проблемную ситуацию в ресурсную, т.е. в нечто, что позволяет управлять ситуацией. Таким же образом усиливается и переводится в доходчивую форму то, что собирается делать руководство фирмы. Все это сводится в один или несколько документов. Далее выбираются PR-средства, при помощи которых эти идеи будут донесены до той или иной целевой группы.

❓ *С какими сложностями тебе приходилось сталкиваться в кризисных ситуациях?*

❶ Рассмотрим сложности в порядке целевых групп. Первая группа — это *клиенты*. Типовая сложность работы с ними — возникновение у них панических настроений, нервного состояния, стремления немедленно, в ту же секунду забрать свои деньги или что-то, что им фирма должна. Вторая целевая группа — *партнеры и инвесторы*. В случае кризиса, как правило, инвестора не найти, т.е. никто не хочет давать денег фирме и помогать, а партнеры начинают блокировать свои взаимоотношения с данной фирмой и делать вид, что они здесь ни при чем, а иногда даже «топить». Третья целевая группа — *сотрудники*. Часть сотрудников начинает впадать в панику и распространять слухи о гибели фирмы, другая часть может не выйти на работу, третья — тормозить дела фирмы и свою деятельность, что ведет к остановке деятельности фирмы. Четвертая целевая группа — *пресса*, которая охотно транслирует отрицательный имидж данной фирмы, данного руководителя и всех участников этого бизнеса. Ситуацию усиливает некомпетентность журналистов, блокировка средствами массовой информации положительной информации о фирме, стремление найти «жареные факты». В некоторых случаях журналисты напрямую говорят о том, что бесплатно напишут о фирме только в том случае, если она рухнет. Особенность Петербурга в том, что несколько ведущих СМИ монополично «делают погоду». Все это вместе приводит к тому, что любая положительная информация о фирме блокируется на корню. Сложности часто возникают с самим *руководством фирмы*, когда у него нет представления, что такое формирование общественного мнения, как именно это делается. Это самая большая сложность, и в таких случаях фирма часто не выживает. Вторая сложность — *руководство* не умеет общаться, не знает приемов общения. Сложность третья — отсутствие единого языка описания, единого понятийного поля между *руководством, отделом PR и имиджмейкерами*. Иногда руководство скрывает информацию и не хочет говорить, что оно собирается делать. Сложности с *отделом PR* фирмы. Очень часто в эти отделы списывают тех, кого некуда списать. Пока ситуация более-менее нормальная и речь идет о тактических вещах, вроде бы все сходит с рук. Но когда доходит до дела, отдел PR может оказаться камнем преткновения. Большой бедой отделов PR является невладение приемами переформирования, которые часто являются ключевыми в данных ситуациях. Иногда служба PR вообще отсутствует в фирмах, даже в очень крупных компаниях.

❓ *Какие действия приходилось предпринимать в кризисной ситуации?*

❶ Ключевые действия — налаживание взаимодействия с *прессой* и уже через нее воздействие на *клиентов фирмы, партнеров и инвесторов, власть*, и в меньшей степени на *сотрудников*. При работе с прессой использовались следующие ходы. В тех случаях, когда информация о фирме блокировалась монопольными СМИ, деятельность начинала осуществляться через бесплатные газеты. Таким

образом, наносился первый удар. Тщательно изучалась подшивка статей журналистов монопольных СМИ. Выделялись их ключевые ценности и формировались идеи фирмы с точки зрения этих ценностей. В качестве PR-средства использовался пресс-релиз и личное общение с журналистом руководителя фирмы. В отдельное направление выделяется работа с *сотрудниками*. Хорошо срабатывали личные встречи руководства со всем составом сотрудников или, если это невозможно, с людьми, которые пользуются в фирме наибольшим авторитетом. Разъяснение политики, открытые ответы на вопросы.

❓ *Что особенно усложняло и что упрощало работу?*

❶ Практически во всех случаях было видно, что отсутствует стратегический PR, и поэтому связи с журналистами не налажены. А в критических ситуациях любая активность фирмы воспринимается журналистами как признак вымирания. Вторая сложность заключалась в следующем. Если не удавалось до этого провести семинар с руководством фирмы, то наладить взаимодействие в кризисной ситуации было очень сложно. Очень часто мы не понимали друг друга. В тех же случаях, когда уже был проведен семинар, все было гораздо проще. Задачи решались быстро и более эффективно. Третья сложность заключалась в следующем: когда достигаются первые успехи, у руководства возникал соблазн больше не вкладывать деньги в PR. Требуется энное количество времени, чтобы убедить руководство фирмы, что надо продолжать.

❓ *Знание каких техник НЛП необходимо в кризисных ситуациях?*

❶ Я бы выделил три техники. Первая техника — *сбор информации* о психологических особенностях восприятия и состоянии аудитории или партнера по переговорам. Вторая техника — *присоединение* — это умение входить в психологический контакт и внушать доверие. И третья — это умение *переформировывать мнение*. Вот три ключевые техники, которые необходимы всегда и без которых совершенно невозможно действовать в критических ситуациях.

❓ *Какие еще советы ты можешь дать руководителям фирм?*

❶ Очень важно иметь стратегию PR. Во-первых, очень полезно было бы выработать *миссию*, т.е. коллективное видение среди топ-менеджеров: какие стратегические цели мы преследуем, что мы хотим иметь через несколько лет. После этого выработать *концепцию стратегического PR*, в которой должно быть хотя бы два раздела: в каких целевых группах какие ценности хорошо бы сформировать и направление работы с прессой. Необходимо сформировать круг журналистов, профессионально понимающих происходящее на данном секторе рынка, и периодически с ними работать. Важно заниматься *корпоративным PR*, например, в составе профессиональных ассоциаций. Следующее направление — *Интернет*. Необходимо, чтобы у фирмы был свой «раскрученный» web-site, не просто страничка в Интернете, а хорошо структурированное большое представительство, и чтобы целевые группы были приучены ходить на это представительство за информацией. Следующее направление — *работа с инвесторами и партнерами*. Надо все время выстраивать образ фирмы как инвестиционно привлекательный. Это может пригодиться в критических условиях. Дальше нужно выделить в отдельное направление *внутренний PR*. Необходимо вкладывать деньги в формирование преданности персонала фирме и повышение его профессионализма.