



**Тайбер Зоя Юрьевна**

ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова», Москва, Россия  
Старший преподаватель кафедры «Экономики инновационного развития»

## **Управление антикризисными коммуникациями в организациях**

**Аннотация.** Изучение антикризисных коммуникаций носит междисциплинарный характер и описывает множество лучших практик и процессов, с помощью которых организации коммуницируют до, во время и после кризиса. Исследования в области антикризисных коммуникаций помогли сформулировать различные определения кризиса, риска, антикризисных стратегий, а также различные типологии риска и кризиса, что позволило, эффективнее строить антикризисные коммуникации в организациях.

В статье рассмотрены разнообразные коммуникационные процессы, которые относятся к стадии подготовки к кризису и ответу на вызовы, в частности, это процесс принятия управленческих решений, идентификации рисков, управления выгодами и своевременными обновлениями. Отдельное внимание уделяется типологии кризисных ситуаций и методам реагирования на различные типы кризисов, которые позволяют организациям готовить адекватные кризисной ситуации планы антикризисного управления. Также автор раскрывает важность этических вопросов в рамках принятия кризисных решений. Принципиальное значение здесь отдается форме сообщений о кризисных ситуациях и эффективной коммуникации с внутренними сотрудниками, способствующим развитию эмпатии и ощущению себя частью организации, которая находится в кризисе и нуждается в поддержке и слаженности действий.

Автором наглядно показано, как теории и внедренные лучшие практики способствуют применению стратегий антикризисных коммуникаций, которые поддерживают и развивают здоровые отношения между заинтересованными сторонами, работу с имиджем и репутационными активами и развитие эффективного антикризисного лидерства. Кроме того, на основании изучения различного теоретического материала даны авторские рекомендации по взаимодействию с заинтересованными сторонами, восстановлению имиджа и передаче информации внутри организации с целью гармонизации взаимодействия с сотрудниками в кризисной ситуации.

**Ключевые слова:** антикризисные коммуникации; антикризисное лидерство; принятие управленческих решений; организации высокой надежности; теория восстановления имиджа; управление проблемами; рискованные коммуникации; ситуационный кризис; теория коммуникаций; управление заинтересованными сторонами; корпоративная социальная ответственность

Антикризисные коммуникации носят междисциплинарный характер в связи с тем, что охватывают множество практик, с помощью которых организации коммуницируют до, во время и после кризиса с целью эффективно осуществлять свою операционную деятельность.

Некоторые исследователи довольно давно пришли к заключению, что в основе кризисов всех организаций лежат похожие обстоятельства, а именно: завышенные внутренние ожидания, внешние угрозы и неспособность эффективно и оперативно на них реагировать [1].

Несмотря на то, что существуют различные определения организационного кризиса, мультидисциплинарный подход держится на том утверждении, что кризис — это событие или серия событий, предсказуемость которых практически равна нулю, что, в свою очередь, угрожает производительности труда и отрицательно влияет на общественное восприятие сотрудников. Это требует переосмысления многих коммуникационных процессов, дабы нивелировать ощущение неуверенности и отсутствия стабильности [2].

Итак, говоря об антикризисных коммуникациях, можно выделить несколько основных постулатов:

1. Кризисы связаны с серьезными последствиями для организационной деятельности и репутации.
2. Кризис может быть как простым, так и сложным событием или серией событий, которые сходятся в единой точке.
3. Кризисы — это всегда сюрпризы, которые по своей природе практически не предсказуемы.
4. Кризисы реально или воспринимаемо угрожают производительности труда или влияют на общественное восприятие.
5. Кризисы требуют от организации участия в процессе переосмысления с целью снижения уровня неопределенности и восстановления той формы стабильности, которая позволяет поддерживать организационную жизнь.

Антикризисные коммуникации полезно рассматривать как серию коммуникативных практик и процессов, которые стремятся повысить безопасность и организационную стабильность, когда нормальное функционирование организации подвергается испытанию кризисами.

Антикризисная коммуникация в организациях является частью более широкой междисциплинарной области реагирования на отрицательные сигналы внешней среды и управления чрезвычайными ситуациями, которая объединяет в себе управление организационными коммуникациями, связи с общественностью и управление стратегическими коммуникациями, а также процесс управления проблемами.

Принято считать, что возврат к докризисному нормальному рабочему состоянию далеко не всегда достижим. Таким образом, достижение формы операционной стабильности или новой нормальности является более достижимым результатом для успешной антикризисной коммуникации. В данном случае теория хаоса предлагается в качестве одной из основных для

объяснения кризисов и того, как сильно они влияют на нормальную работу организаций [3]. Таким образом, теория хаоса становится предпосылкой того, чтобы утверждать, что нелинейные и неожиданные организационные взаимодействия приводят к необходимости самоорганизации, будь то вспышки болезней, саботаж, экономический спад, утечка данных, заражение пищевых продуктов, забастовки или несчастные случаи — кризисы могут оказать огромное влияние на жизнь организации. Социальный характер кризисов добавляет немало сложностей, ведь он выходит за рамки основной причины и напрямую влияет на дестабилизацию организационной устойчивости. Практикующие профессионалы в области антикризисных коммуникаций преодолевают эти сложности с помощью эффективных коммуникативных процессов, стремясь набрать обороты и мотивацию через хаос.

Изучение антикризисной коммуникации в организациях основано на базовых постулатах, которые помогут ученым-теоретикам, практикам и широкой общественности в понимании стадий и типов кризисов. Многие исследователи кризисной коммуникации используют трехэтапную модель, в которой существует докризисный, кризисный и посткризисный этапы, что соответствует шести стадиям Тернера, разработанным им еще в 1967 году:

1. Нормальное функционирование организации.
2. Инкубация кризиса.
3. Ускорение событий.
4. Начало кризиса.
5. Спасательные мероприятия.
6. Изменение убеждений системы [4].

На докризисном этапе организации должны выявлять потенциальные угрозы, использовать методы их предотвращения, управлять планами и процедурами, строить здоровые отношения с заинтересованными сторонами и готовиться к кризису посредством моделирования и других форм обучения. Этот этап является базовым для эффективного антикризисного управления и осуществления коммуникаций. Так называемые сценические модели делают акцент на подготовке к кризису. Таким образом, понимание события, вызвавшего кризис, приобретает принципиальное значение, однако не менее важно понимать волновые эффекты, возникающие во время максимально критического этапа кризиса. Любой кризис может способствовать другим кризисам, которые могут быть равными или оказывать намного большее влияние на организацию. В итоге то, как лидеры организации коммуницируют во время кризиса о риске, стратегии, осмыслении и ответственности, становится основной частью исследования организационной антикризисной коммуникации. Следовательно, организационная антикризисная коммуникация включает внутреннюю коммуникацию о рисках и кризисах, а также внешнее общение с заинтересованными сторонами на всех этапах.

Как правило, информирование о рисках считается частью эффективной антикризисной коммуникации и относится к попыткам организаций смягчить кризис путем достижения понимания риска и безопасности до возникновения кризисов в дополнение к информированию о рисках, которые могут возникать в изменчивой природе кризисов. Информирование о рисках характерно для кризиса и этапа информирования о рисках чрезвычайных ситуаций, когда особое внимание уделяется предкризисной стадии, в рамках которой организации отслеживают, предупреждают и сообщают о рисках [5].

В ситуации, когда члены организации не признают кризис и не реагируют на него как на кризис, появляются большие трудности в управлении. Таким образом, специалистам по кризисной коммуникации и менеджерам это необходимо для оказания помощи сотрудникам, а также заинтересованным сторонам в выявлении кризисов и реагировании на них. Как только однажды кризис будет эффективно идентифицирован, организация сможет двигаться вперед в сдерживании данного кризиса с эффективными методами реагирования. На посткризисном этапе организации должны оглянуться назад на нарастание кризиса, управление и последствия, чтобы предотвратить будущие кризисы аналогичного характера, а также возместить репутационный и материальный ущерб в целях восстановления организационной стабильности и движения вперед.

В дополнение к распознаванию стадий теории предоставляют практикам широкую типологизацию кризисов, чтобы помочь понять, как методы реагирования будут различаться в разных странах, а также продемонстрировать разнообразие типов кризисов и ситуаций. Несмотря на то, что ответы на кризисы часто не однообразны, типология обеспечивает систематический процесс подготовки и реагирования на возможные кризисы. Типологии различаются, но ключевая общность существует во всех классификациях кризиса и делит кризисы на техногенные и природные. Искусственные кризисы, как правило, возникают намеренно. Намеренные кризисы связаны с действиями, которые включают намерение причинить вред, такие как террористические акты, саботаж, растраты и другие должностные преступления.

Случайный рукотворный кризис включает непреднамеренные обстоятельства, такие как отзыв продукции, загрязнение пищевых продуктов, технологические сбои, экономические кризисы и производственные травмы. В отличие от созданного человеком кризиса, возникающего в результате преднамеренных или непреднамеренных действий человека, стихийный кризис — это акты природы, включая, помимо прочего, наводнения, оползни, пожары, ураганы. Таким образом, определение стадии и типа кризиса помогает анализу кризиса и реагированию на него.

Митрофф и Анагнос предлагают несколько иную типологию кризиса, основанную на категориях экономических, информационных, физических (связанных с объектами), человеческих, репутационных и природных [6]. С их точки зрения, данные типы кризисов позволяют организациям готовить планы антикризисного управления, тем самым расширяя возможности организации по реагированию на кризисы. Например, если организация по производству продуктов питания готова к потере ключевых сотрудников, то она должна быть лучше подготовлена к другим кризисам человеческого фактора, таким как выход из строя важного оборудования или крупных сбоев в работе производства.

Систематическое объяснение и изучение кризисной коммуникации исследуется с использованием различных подходов. В основе антикризисной коммуникации лежит безопасность субъектов, вовлеченных в кризис и находящихся под его влиянием. Теория заинтересованных сторон подчеркивает сложность отношений и ответственность организаций перед внутренними и внешними заинтересованными сторонами. Теория определяет первичные и вторичные заинтересованные стороны, для которых коммуникация может обеспечить определенные ресурсы и политическую поддержку, однако во время кризиса заинтересованные стороны могут сильно пострадать, что подчеркивает необходимость эффективной антикризисной коммуникации [7]. В результате, общение с заинтересованными сторонами об их безопасности приобретает решающее значение. Безопасность — это практика минимизации рисков за наименьшее количество времени.

Принятие решений может включать в себя различные организационные действия, такие как антикризисное планирование, разработка стратегии, оценка рисков, моделирование кризисных ситуаций и обучение сотрудников организации. Во время кризиса процессы принятия решений могут быть осложнены в зависимости от масштабов кризиса и степени организационной готовности. Таким образом, осмысление становится важным процессом в рамках практики антикризисной коммуникации. Вейк исследует природу осмысления весьма двусмысленной среды, для чего используют такой инструмент, который носит название «ретроспектива» [8]. Принимая меры для достижения результата, акторы могут задним числом осмыслить кризисные ситуации. Ретроспектива включает в себя использование рецептов или ментальных моделей и выбор модели, ведущих к наилучшему результату — учиться работе с кризисом не только как личность, но и как коллектив.

Организационное обучение должно быть непрерывным и рефлексивным процессом поиска, замечать и документировать обратную связь для осуществления изменений. Исследователи сходятся в вопросе, что сбои, особенно незначительные, являются важным элементом организации, которая может привлечь внимание организации и создать значимые организационные решения [8]. Организации должны быть в курсе других организационных кризисов, особенно у конкурентов, чтобы интегрировать извлеченные уроки в организацию, укрепить антикризисное планирование и сделать эффективным процесс принятия решений.

Дальнейшее участие в принятии организационных решений, теория ситуационной кризисной коммуникации — это прогностическая, а не описательная модель, основанная на репутационных угрозах, которая превосходит реакцию заинтересованных сторон на кризис.

При этом данная теория предлагает соответствующие стратегии кризисной коммуникации для защиты репутации организации. Кумбс предполагает, что первоначальная ответственность за кризис, история кризиса и предыдущая релевантная репутация интерактивно конструируют репутационную угрозу для организации во время кризиса [9]. Опираясь на теорию атрибуции, Кумбс утверждает, что заинтересованные стороны приписывают ответственность за кризис, поэтому организации должны предвидеть основные атрибуции заинтересованных сторон. Ответственность подпадает под три категории:

1. Организация как потерпевший от умышленных действий.
2. Организация как потерпевший от несчастного случая.
3. Организация как виновный.

Чем большую ответственность или вину за кризисную ситуацию приписывают себе заинтересованные стороны организации, тем больше потребность в том, чтобы организация брала на себя ответственность и реагировала на безопасность и психологические потребности заинтересованных сторон.

Речь идет о первоначальной кризисной ответственности, и именно ответственность подчеркивает организационную этику и роль, которую они играют в кризисной коммуникации.

Этика лежит в основе принятия решений, и ее часто упускают из виду из-за хаотичности характера кризисов. Тем не менее, как отмечают Селлну и Сигер, этические проблемы возникают в большинстве кризисных ситуаций [10]. Этика играет существенную роль в принятии обоснованных решений, общении с заинтересованными сторонами и составлении планов на будущее в кризис. Этика предполагает применение моральных стандартов для оценки того, что правильно или неправильно, хорошо или плохо, справедливо или несправедливо, желательно или нежелательно. Несмотря на то, что члены организации ежедневно принимают этические решения, кризисы могут способствовать появлению дилемм, которые, в противном случае, остались бы скрытыми в мелочах повседневных операций.

Однако, чтобы действовать гуманно и сострадательно, организации должны принимать решения о том, как их сотрудникам сообщают о рискованных событиях.

Что касается этики, организации должны тщательно следить за тем, как они сообщают информацию, которая может быть воспринята двусмысленно, во время кризиса.

Процессы кризисной коммуникации включают процессы информирования о рисках и управления ими, которые находились под сильным влиянием как науки управления, так и управления именно чрезвычайными ситуациями. Так, теория «Нормальная авария» Перроу утверждает, что очень сложные условия функционирования организации по своей природе склонны к появлению несчастных случаев и непредвиденных происшествий [11].

Вейк и его коллеги утверждают, что данные типы организаций должны осуществлять свою деятельность максимально надежно. Теория организаций высокой надежности внесла свой вклад в снижение рисков и реагирование на кризисы. Данная теория применяется почти безошибочно в условиях высокого риска для функционирования в качестве модели надежной организации [12]. Исследователи применяли различные теории такого рода, в том числе при изучении работы пожарных, городских поисково-спасательных и аварийно-спасательных служб. В существующих исследованиях суть надежности была объяснена через коллективный разум, что, как утверждают Вейк и Сатклифф, может быть применимо ко всем организациям для повышения организационной надежности и реагирования на кризисы путем обеспечения осведомленности о рисках до, во время и после кризиса [12]. Однако суть коллективного разума в рамках антикризисного управления состоит в том, чтобы предотвратить неудачу, независимо от сложностей, присутствующих в организационных процессах. Осознанность понимается с точки зрения ее противоположности — беспечности. Когда продуманное действие сочетается с взаимосвязанностью или коллективным действием, организации могут осуществлять свою деятельность весьма надежно. Коллективный разум способен предвидеть риск, смягчать возникающие риски и реагировать на кризисы с максимальной стойкостью и опытом. Наконец, крайне важно признать наличие спонтанности возникновения факторов среды и необходимости импровизации в рамках некоторых процессов внутри организации (в частности, принятие кризисных решений и участие в управлении рисками). Умение импровизировать наглядно демонстрирует, насколько эксперты способны придерживаться организационных сценариев и отклоняться от них инновационными и эффективными способами, которые не нарушают организационный поток и позволяют реагировать таким образом, чтобы преодолеть или избежать риска [13].

Ценным инструментом, позволяющим избежать, смягчить и правильно информировать о рисках, является их оценка. Риски угрожают нормальному функционированию организации. То, как организации сообщают о рисках через предупреждения до, во время и после кризиса может повлиять на принятие решения об угрозе получения негативного отклика и обратной связи. Исследователи пытались объяснить, как лучше предупредить заинтересованные стороны о рисках, и определили, что заслуживающие доверия, четкие и последовательные предупреждающие сообщения, лучше и быстрее воспринимаются получателями [10; 14]. Информирование о рисках заинтересованных сторон может быть более эффективным при наличии четкой, точной, своевременной и экспертной информации о рисках и соответствующих защитных мерах, однако существуют и другие коммуникационные факторы, которые могут повлиять на информирование о риске, особенно культурные факторы. Таким образом, информирование о рисках должно также оценивать культурные особенности и общую уместность сообщений о рисках и предлагаемых защитных мерах.

Организации не только осмысливают риски, извлекают из них уроки и информируют о них, но также коммуникативно реагируют на кризисное событие и его последствия. Организационная риторика предполагает участие представителей организаций, обычно их

лидеров, конструирующих сообщения о роли организации в кризисе, и в первую очередь о связи с кризисом и посткризисной коммуникацией [10; 15]. Зависимость от заинтересованных сторон требует реагирования организации на кризисные ситуации, особенно создание необходимого образа, если организация должна возобновить заново нормальное общение со своими заинтересованными сторонами.

Принципиальное значение также приобретает корпоративная социальная ответственность как этика ответственности, проявляющаяся в организационной культуре, политике и распределении ресурсов в финансовом, социальном, политическом и экологическом улучшении организации, общества и заинтересованных сторон [16].

Примером может быть снижение воздействия организации на окружающую среду и благотворительность. Несмотря на то, что исследование корпоративной социальной ответственности обычно не является фокусом изучения кризисных коммуникационных запросов, оно играет ценную роль в восприятии организации заинтересованными сторонами и, таким образом, напрямую связано с управлением имиджем.

В то время как проблемы управления имиджем могут распространяться на кризис и реагирование на чрезвычайные ситуации, управление проблемами представляет собой более широкий набор вопросов. Зачастую множество связей с общественностью в рамках организационной коммуникации, управления проблемами сводится к изучению того, как организации определяют и влияют на проблемы и общественное мнение. В рамках управления проблемами представители организации используют общественную аргументацию для достижения организационных целей в ответ на кризисы [17; 19].

С точки зрения организационной коммуникации кризисное лидерство — это возможность управлять смыслом и применять коммуникативные компетенции на этапах кризиса. Кризисное лидерство использует возможности в отношении организационной риторики, управления имиджем, проблемами и корпоративной социальной ответственностью. В целом рекомендована такая коммуникация во время кризисов со стороны руководителей организаций, которая предполагает открытость, честность и этичность в признании проблем для облегчения сотрудничества и положительных результатов. Несмотря на то, что трудно составить исчерпывающий список лучших практик кризисного лидерства, однозначно неэффективное кризисное лидерство усугубляет кризисы и их последствия.

Посткризисные коммуникационные процессы не только направлены на создание плана обретения надежды и понимания последствий кризиса, но также являются ключом к пониманию результатов, которые приводят к организационной стабильности, успеху и обновлению. Обновление дает возможность сформулировать кризисы в отношении организационного имиджа, обучения и изменений. С точки зрения имиджа организации, восстановление имиджа — посткризисные коммуникативные организационные усилия, направленные на то, чтобы положительно повлиять на восприятие организации заинтересованными сторонами. Далее, посткризисный дискурс может рассматривать кризисы как важные обучающие события в истории организации [18; 20]. Зачастую от разрушений и трудностей может появиться почва для обучения, новая нормальность и возможности для изменений.

Вейк и Сатклифф утверждают, что организации, которые регулярно работают в кризисных условиях или для которых кризисы являются частью их миссии и которые себя зарекомендовали как максимально надежные, предлагают универсальные инструменты, с помощью которых другие организации могут научиться справляться с неожиданным характером кризисов [12]. В равной степени то, как все организации готовятся к кризисам и реагируют на них, выступает как площадка для расширения понимания эффективных практик

кризисной коммуникации. В связи с междисциплинарным характером кризисной коммуникации и ее влиянием, будущие направления могут быть самыми разнообразными, но основное внимание уделяется тому, что общая каждодневно отлаженная коммуникация внутри организации может вносить позитивный вклад во временную кризисную коммуникацию в организациях.

В заключение можно сделать следующие выводы:

1. Организационные коммуникации должны максимально соответствовать организационной стратегии и видению. Успешные организации соединяют свою стратегию с коммуникационной составляющей с помощью подходящей конкретной организационной структуре, отвечающей ее запросам. В любой организации принципиальное значение приобретает коммуникационная команда, которая развивает и поддерживает миссию организации за счет своих коммуникационных решений.

2. Внутренние организационные коммуникации не только передают организационную информацию сотрудникам, но и дают возможность убедиться в том, что данная информация не была искажена, была правильно понята и принята во внимание. Кроме того, использование правильного коммуникационного канала является предпосылкой, необходимой для успешной коммуникации.

3. Антикризисные коммуникации являются инструментом общекорпоративных коммуникаций, который максимально активно используется тогда, когда организация входит в кризис.

4. Первый шаг на пути подготовки к кризису — понимание того, что любая организация, совершенно не важно, чем она занимается или располагает, может в любой момент оказаться в кризисной ситуации.

5. Ответственные за корпоративные коммуникации должны проводить «мозговой штурм» с ключевыми сотрудниками и внутренними экспертами, которые, в наибольшей степени, могут пострадать от кризисной ситуации. Это даст возможность участникам быть вовлеченными в непредвиденную ситуацию и правильно на нее среагировать.

6. Коммуникативные стратегии, которые организация должна адаптировать, дабы сохранить свой позитивный имидж в кризисной ситуации, должны полностью соответствовать ожиданиям заинтересованных сторон.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Seeger M., Ulmer R., Novak J., Sellnow T. Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal // *Journal of Organizational Change Management*, 2005. Vol. 18(1), p. 78–95.
2. Sellnow T., Seeger M. *Theorizing crisis communication*. Malden, MA: Wiley-Blackwell 2013, p. 24–33.
3. Ulmer R., Sellnow T., Seeger M. *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. Thousand Oaks, CA: Sage 2015, p. 21–42.
4. Ulmer R. Effective crisis management through established stakeholder relationships: Maiden Mills as a case study // *Management Communication Quarterly*, 2017. Vol. 14(4), p. 590–615.



5. Reynolds B., Seeger M. Crisis and emergency risk communication as an integrative model. *Journal of Health Communication*, 2015. Vol. 10(1), p. 43–55.
6. Mitroff, I., Anagnos G. *Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. New York, NY: American Management Association 2001, p. 51–83.
7. Ulmer R., Sellnow T., Seeger M. Post-crisis communication and renewal: Understanding the potential for positive outcomes in crisis communication // *Handbook of risk and crisis communication*. New York, NY: Routledge, 2009, p. 49–51.
8. Weick, K.E., & Sutcliffe, K.M. *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2017, p. 12–24.
9. Coombs, W., Frandsen F., Holladay S., Johansen W. Why a concern for apologia and crisis communication? // *Corporate Communication*, 2011. Vol. 1(4), p. 337–349.
10. Seeger, M.W. Chaos and crisis: Propositions for a general theory of crisis communication // *Public Relations Review*, 2012. Vol. 28, p. 329–337.
11. Perrow, C. *Normal accidents*. New York, NY: Basic Books 1999, p. 12–32.
12. Weick K., Roberts K. Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 1993. Vol. 38(3), p. 157–381.
13. Деминг У., Адлер Ю., Шпер В. *Новая парадигма управления людьми, системами и процессами*. М.: Альпина Пабли., 2016, с. 17–41.
14. Avery E., Lariscy R., Kim S., Hocke T. A quantitative review of crisis communication research in public relations from 1991 to 2009. // *Public Relations Review*, 2010. Vol. 36(2), p. 190–192.
15. Немцев И. Анализ кризиса как база для разработки антикризисной коммуникации // *Аллея науки*, 2018. № 10(26), с. 608–611.
16. Третьяк Г. Кризисные коммуникации — феномен социокультурной действительности. *Русайн*, 2018, с. 13–14.
17. Veil S., Sellnow T., Petrun E. Hoaxes and the paradoxical challenges of restoring legitimacy: Dominos' response to its YouTube crisis // *Management Communication Quarterly*, 2012. Vol. 26(2), p. 322–345.
18. Scott C., Myers K. The socialization of emotion: Learning emotional management at the fire station // *Journal of Applied Communication Research*, 2015. Vol. 33(1), P. 67–92.
19. McPhee R., Myers K., Trethewey A. On collective mind and conversational analysis: Response to Cooren. // *Management Communication Quarterly*, 2016. Vol. 19(3), p. 311–326.
20. Rowland, R.C., & Jerome, A.M. On organizational apologia: A reconceptualization. // *Communication Theory*, 2004. Vol. 14(3), p. 191–211.