

Лекція 8

КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ

1. Особливості кризових комунікацій. Типологія криз
2. Управління в умовах криз (кризовий менеджмент)
3. Боротьба з чутками
4. Робота спіندоктора

1. Особливості кризових комунікацій. Типологія криз

У житті будь-якої окремої людини або соціального інституту виникають різні критичні ситуації. Кризи — супутники нашого життя. Вони характерні для всіх суспільних утворень, комерційних і виробничих структур, держави і суспільства в цілому.

Кризова комунікація — нова область знання. Її значущість вельми висока. Існуючий величезний дефіцит інформації про суть і структуру кризи — одна з головних проблем сучасності. Адже криза практично розриває інформаційні потоки, що склалися, і вони не в змозі виконувати свої функції в повному обсязі.

У житті ми часто маємо справу з кризами локальними, іноді можемо спостерігати кризи загального, у край руйнівного характеру. Якими б гострими і масштабними вони не були, щоб їх подолати або хоч би зменшити катастрофічні наслідки, потрібно своєчасно прийняти відповідні заходи. Через те поява PR, як правило, має справу з суспільними кризами і їх наслідками. Такі справедливо вважаються найбільш небезпечними. Завдання PR — прогнозувати і запобігати конфліктним ситуаціям, в крайньому випадку — нейтралізувати втрати, яких зазнали.

Сем Блек, класифікуючи кризи, запропонував оригінальний підхід, розділивши їх з погляду PR на «відоме невідоме» і «невідоме невідоме».

1. «Відоме невідоме».

Це тип неприємностей, що виникають через характер підприємства або служби. Якщо ви продаєте який-небудь товар, то у будь-який момент можете зіткнутися з необхідністю «від-

кликання продукції». У хімічній промисловості і у виробництві радіоактивних речовин постійно присутня вірогідність витоку хімічних або радіоактивних елементів. Морські, залізничні і авіаційні перевезення мають свої специфічні форми можливих небезпек. У всіх цих і багатьох подібних випадках відомо, що аварія може відбутися, але невідомо, чи відбудеться вона, і якщо так, то коли.

2. «Невідоме невідоме».

Трапляються передбачувані катастрофи і аварії. До «невідомих невідомих» можна віднести аварію на Чорнобильській АЕС або терористичну атаку 11 вересня 2002 р. в США.

З погляду наслідків кризи можна розділити на пов'язаних з фізичними руйнуваннями і не пов'язаних з ними. До перших відносять землетруси, пожежі, бурі, авіакатастрофи, терористичні акти. До других — політичні, економічні, демографічні, кризи в культурі.

Кризи можна розрізняти за їх походженням.

Навмисні кризи, пов'язані з фізичними руйнуваннями, — це, звичайно, терористичні акти, замах на життя і свободу людей (наприклад, захоплення заручників). Сюди ж включають підробку товарів, якщо наслідки пов'язані з людськими жертвами або псуванням майна.

Навмисні кризи, не пов'язані з фізичними руйнуваннями, — це загроза вибуху, ворожі поглинання (фірм), комп'ютерні віруси, зловмисне розповсюдження чуток і інші неправомірні дії.

Інша категорія — *ненавмисні кризи, до яких не відносяться ні явища природи, ні навмисні дії окремих людей або груп*. Сюди включаються ненавмисні події, пов'язані з фізичними руйнуваннями: вибухи, пожежі, витоки хімічних речовин, проблеми товарів або їх виробництва, за якими може настати біржовий крах, банкрутство або вороже поглинання фірми, і тому подібне.

Кризи можуть розповсюджуватися на весь світ або обмежуватися якимись певними територіями або групами людей. Наприклад, вибух в центрі міжнародної торгівлі в Оклахомасіті (США) в 1995 р. безпосередньо стосувався інших країн. Але навіть за відсутності такого прямого зв'язку багато криз набувають справді світового значення. Це можна сказати і про економічну кризу в Азії в 1998 р., і про «коров'ячий сказ» у Великобританії, і про епідемію нетипової пневмонії, грипу і т. д. .

В цілому класифікацію криз відображає наступна таблиця, на перетині стовпців і рядків якої видно конкретний тип кризи.

Типологія криз		
Типи криз	Руйнівні (людські жертви, руйнування)	Неруйнівні (погрози, зміна ситуації, очікувані втрати)
Природні	землетруси, лісові пожежі, схід лавини, повені	засуха, епідемії, неврожай
Навмисні	акти терору, підпали; розповсюдження і вживання наркотиків	захоплення заручників, загроза вибуху, розголошування секретів, умисні чутки, зловмисні чутки
Ненавмисні	вибухи, пожежі, отруєння	проблеми виробництва, страйки, банкрутство, біржові крахи, масові звільнення

До категорії неруйнівних явищ природи можна віднести розповсюдження пташиного грипу, що привело (в цілях збереження контролю над ситуацією) до знищення мільйонів курчат, гусаків і качок. Неспокій у зв'язку із захворюванням «коров'ячим сказом» зумовив забій тисяч голів великої рогатої худоби в Англії... З найнебезпечніших для людини епідемій найбільшу тривогу в світі продовжують викликати СНІД і нетипова пневмонія...

У категорії навмисних руйнівних криз, як і раніше, домінують розповсюдження і вживання наркотиків.

Низка учених, що займаються проблемами управління кризами або кризовим менеджментом, пропонує дещо іншу класифікацію криз, в основі яких лежать:

- ті або інші управлінські помилки персоналу або природні сили (природні і технологічні кризи, конфронтація, недоброзичливість, спотворення управлінських цінностей, обман);
- погане виконання своїх обов'язків управлінцями (посадові злочини, ділові і економічні кризи).

Деякі дослідники кризових комунікацій пропонують класифікацію, що включає: а) несподівані, б) що розвиваються і в) стійкі кризи.

1. Несподівані кризи.

Для дослідження подібних криз і планування заходів щодо їх розв'язання практично не залишається часу, оскільки вони відбуваються раптово. До них відносяться: авіакатастрофи, землетруси, паніка, смерть провідного керівника і так далі. Несподівані кризи — найбільш складний підвид. Вони вимагають завчасного узгодження між основними керівниками плану дій, що дозволяє уникнути непорозумінь, суперечок і неоперативного реагування.

2. Кризи, що розвиваються.

До них відносяться: передстрайковий стан, несприятливий клімат в колективі, зловживання посадовими обов'язками і ін. Такі кризи можуть виникати несподівано, але зріють протягом достатньо тривалого часу. Тому у розпорядженні «кризисників» є більше часу для дослідження і планування необхідних заходів. Вони можуть спрогнозувати наслідки кризи, у них є час для виправлення ситуації. Основне завдання полягає в тому, щоб переконати вище керівництво зробити коректуючі кроки, перш ніж криза досягне руйнівної фази.

3. Стійкі кризи.

Сюди включають конфліктні ситуації, які можуть існувати достатньо довго, навіть, не дивлячись на зусилля, що робляться керівництвом. Джерелом, що живить перебіг таких криз, служать чутки і плітки, що передаються в процесі міжособової комунікації або час від часу з'являються в ЗМІ. Чуткам достатньо складно протидіяти, оскільки вони знаходяться поза сферою контролю організації і її PR-служби.

Складність кризової ситуації багато в чому визначається її нестандартністю і високою динамічністю. Далеко не кожен керівник здатний ухвалювати ефективні рішення в екстремальних умовах. Учені пояснюють це тим, що в стресових ситуаціях у людини більшою мірою активізуються не логічні, а рефлекторні якості. Взагалі ж можна сказати, що криза — це подія, в ході якої ми відчуваємо брак часу і інформації. Тому головне завдання PR-спеціаліста-«кризисника» полягає в оперативному отриманні необхідних даних про кризу, їх аналіз і використання в розробці програм виходу з конфліктної ситуації або запобігання їй.

2. Управління в умовах криз (кризовий менеджмент)

Термін «управління кризами» вперше був введений в обіг американськими фахівцями в 70-х рр. XX сторіччя. Перш за все вони мали на увазі, що PR дозволяє завчасно усвідомити проблеми, що насуваються, вчасно запобігти, розробити і застосувати необхідні інновації, а іноді і взагалі корінним чином реконструювати весь бізнес відповідно до умов, що змінилися. Кожна компанія повинна уміти передбачати можливу кризу, своєчасно реагувати на нові ринкові обставини, піклуватися про свою репутацію.

Кризовий менеджмент зобов'язаний своєчасно прогнозувати небезпечні явища, швидко їх усувати, всіляко піклуючись про зменшення збитку і відновлення довіри громадськості до компанії.

Ось приклади деяких ситуацій у сфері бізнесу, що визначаються PR-спеціалістами як кризові:

- загроза неплатоспроможності і банкрутства;
- припинення виробництва;
- страйк працівників, зайнятих на підприємстві, або його загроза;
- великі неприємності в бізнесі, організації, що різко обмежують здатність нормально розвиватися;
- можливість терористичного акту;
- втрата конфіденційності ділової інформації;
- втрата основного або достатньо значущого споживача або сегменту ринку;
- втрата фінансової або іншої підтримки з боку місцевих властей;
- банкрутство ключового постачальника або затримка крупних поставок;
- неплатежі найважливіших споживачів;
- пряма дія мафіозних структур, що загрожують існуванню підприємства;
- принципові зміни у формах і методах державного регулювання, що заважають організації нормально функціонувати;
- виявлення серйозних дефектів продукту, що призвели до відкликання його з ринку;

- несподівана хвороба, викрадання, смерть, інші причини, що перешкоджають основним менеджерам фірми нормально працювати;
- підrobка, фальсифікація основного продукту, серйозно компрометуючі компанію;
- виявлення кримінальної або нечесної діяльності, що є небезпекою для цілісності організації.

Безумовно, тут згадані лише найбільш істотні причини виникнення криз на підприємствах, зокрема російських. Насправді їх значно більше, і кожна вимагає своїх методів дослідження. Не можна, наприклад, забувати про такі причини криз у сфері виробництва, як мобілізація економіки і фінансової діяльності, невдалі реформи, наслідки світових економічних і геополітичних потрясінь.

Разом з тим було б помилкою вважати, що криза — це чисто негативне явище. У будь-якої кризи є і позитивна сторона: вона змушує шукати нові можливості для вдосконалення діяльності організації. Наприклад, корінне перетворення виробництва і збуту, зміна керівників і методів управління відкривають шлях до кардинального поліпшення роботи. Дійсно, на практиці зовсім нерідкі випадки, коли нововведення викликані настанням кризи або його загрозою.

Виділення управління проблемами в окремий напрям роботи PR-спеціалістів, а також поява нової професії «кризисника» викликані необхідністю своєчасної і швидкої реакції на кризи, потребою прогнозування можливих погроз нормальному функціонуванню організації.

Керівники підприємств і організацій, що прогнозують кризові явища та реагують на них, уважно прислухаються до рекомендацій «кризисника». Наприклад, в страховій справі, де всілякі лиха складають предмет бізнесу, керівники розглядають роботу PR-спеціалістів як необхідний елемент своєї діяльності.

Відповідно до сформульованих вище принципів, загальними помилками при подоланні кризи є:

1. Коливання, що приводять суспільство до плутанини, безсердечності, некомпетентності або недоліку підготовки, що гостро відчувається.
2. Створення туманної завіси, що веде до утвердження в суспільній свідомості думки про нечесність і байдужість.
3. Помста, що збільшує напруженість і ще швидше підсилює емоції, чим що ослабляє їх.

4. Ухиляння або невизначеність, що створюють найбільші проблеми, оскільки істину замінити не можна нічим.

5. Догматичні просторікування замість реальної нейтралізації даної проблеми, які підвищують уразливість організації або посадової особи через демонстрацію зарозумілості.

6. Конфронтація, яка створює видимість активності, тримає всіх в напрузі, намагаючись маскувати підміну дієвої реакції на проблему.

7. Судовий процес, що також створює видимість діяльності і відволікає від розумніших рішень.

Типові приклади невдалих кризових комунікацій:

1. Світ офіційно дізнався про аварію на Чорнобильській АЕС тільки 28 квітня 1986 р. з короткого повідомлення ТАРС, що прозвучало в програмі «Час» через 68 годин після того, як відбулася трагедія. Декілька мільйонів жителів Києва змушені були перейти на «власне інформаційне забезпечення», оскільки офіційні потоки їх явно не переконували — до них відразу виникло недовір'я. В результаті чорнобильська катастрофа показала низьку культуру радянського PR-а в кризових ситуаціях.

2. Події навколо загибелі підводного човна «Курськ» в 2000 р. і їх висвітлення російськими ЗМІ сприяли формуванню думки про нездатність влади здійснювати комунікації в екстремальних умовах. До такого висновку привели дві причини. Перша — події розгорталися в обмежений проміжок часу, що не дозволило підготувати їх висвітлення. Друга — коментарі ЗМІ відрізняло украй негативне сприйняття того, що трапилося. В перші дні ЗМІ періодично повідомляли, що чути перестукування членів екіпажу човна, а також абсолютно абсурдні вигадки про причини загибелі «Курська». Результатом активного, але невдалого інформування населення стало помітне зниження рейтингу влади.

Багато криз можна прогнозувати і запобігати. Наприклад, банки зобов'язані завчасно передбачити можливість нападу грабіжників. Ключем до нейтралізації подібних ситуацій служать виявлення їх видимих ознак, прогнозування гірших варіантів і розробка відповідної програми дій. Таку програму С. Блек визначав як зразковий план екстремальних зв'язків з громадськістю методами Паблік рилейшенз, включивши в нього список вірогідних кризових ситуацій і оцінку можливостей компанії справитися з ними. На підставі отриманого розкладу, розглянутого і затвердженого керівництвом компанії, розробляється система заходів по запобіганню кризи.

Успішне оволодіння екстремальною ситуацією залежить від трьох ключових чинників:

1. Узгоджена політика компанії по встановленню контролю над екстремальною ситуацією.

2. Перевірені засоби зв'язку і устаткування.

3. Наявність групи відповідальних співробітників для вживання негайних заходів у разі кризи. Саме ці фахівці зобов'язані виступати від імені компанії на прес-конференціях, по телебаченню або відповідати по телефону.

Відповідно до вказаних ключових положень більшість фахівців в області Паблік рилейшенз виділяють наступні етапи управління в умовах кризи:

1. Ідентифікація подій, здатних протікати неадекватно і переростати в кризову ситуацію, а також визначення вразливих місць організації. На даному етапі акцентується виявлення явних ознак наступаючої кризи. До основних з них відносять:

- Раптовість. Не дивлячись на прогнози, криза все одно настає раптово.
- Недостатність інформації. З настанням кризи відразу важко зрозуміти, що відбувається. Журналісти ставлять незрозумілі питання, у відповідь отримують незрозумілі відповіді.
- Ескалація подій. Кризис розростається, громадськість чекає офіційної реакції, заяв, відставок... Яскравий приклад — аварія на «Курську».
- Втрата контролю. Викривлення новинної інформації, поява чуток, неконтрольованої інформації.
- Наростання втручання зовнішніх сил. Громадськість чекає відповіді, клієнти вимагають повернення внесків.
- Паніка. Повна втрата контролю над інформацією. Приклади — путчі в Росії в серпні 1991 р, Помаранчеві події в 2004 р.
- Посилення уваги. ЗМІ потрібна широка і достовірна інформація; інвестори вимагають конкретних відповідей на питання, що цікавлять їх; споживачі хочуть знати, що взагалі відбувається.

2. Селективна ідентифікація проблем зі встановленням найбільш вірогідних місць уразливості організації. Необхідно пам'ятати, що організація здатна визначити і тримати під

контролем лише обмежену кількість можливих проблемних напрямів. З них виділяють до п'яти найбільш важливих, які і знаходяться під невисипущою увагою PR-спеціалістів.

Для виявлення пріоритетних проблем застосовуються процедури їх передбачення і оцінки ступеня ризиків. Вони мають на увазі інтерпретацію даних різних джерел з метою визначення рівня захисту. Прикладом такої роботи може служити оцінка небезпеки забруднення пестицидами продуктів харчування. Дослідження допомагають провести оцінку ризику, яка потім лягає в основу ранжирування погроз по пріоритетності їх нейтралізації.

Важливою частиною оцінки ризик є виявлення вразливих місць організації і гіршого варіанту розвитку кризи. Професіонали-кризисники здатні моделювати кризові ситуації для перевірки ступеня ризику з урахуванням прийнятого рівня уразливості своєї організації.

3. Визначення і демонстрація альтернативних варіантів стратегії. Етап припускає розробку потенційних сценаріїв розвитку кризи.

4. Реалізація програми дій. Це етап вирішення проблем і ознайомлення громадськості з позицією організації. Акцентується виконання двох важливих завдань: що робити і що говорити в перші години кризової ситуації?

Інформування про ризик — елемент кризової комунікації і складова частина Паблік рилейшенз. Тут PR вступає в область глибоко емоційного людського сприйняття. Зокрема, коли зачіпаються екологічні проблеми або проблеми здоров'я великих груп людей, то процес роз'яснення ситуації супроводять відчуття страху, тривоги, розчарування і дратівливості. Суспільно зафіксований негатив можна пом'якшити за допомогою правдивої інформації з авторитетних джерел.

По суті, інформування про ризик, пов'язаний з кризою, до якої причетна організація, перш за все зводиться до збору науково обгрунтованих даних про реальну небезпеку для здоров'я людей і для стану навколишнього середовища, а потім припускає доведення цих відомостей до широкої громадськості в доступній і продуманій формі.

Фахівці з управління проблемами радять обов'язково включати в програму інформування про ризик наступні дії:

- Слід визнати інформування про ризик складовою частиною ширшої програми управління ризиком і усвідомити, що

вся ця область базується на політиці, можливостях і дискусійних питаннях.

- Необхідно підштовхнути керівництво до рішення приєднатися до системи комунікації і навчити його ефективно користуватися ЗМІ.
- Важливо мати за межами організації авторитетних експертів, які служили б джерелом новин для журналістів.
- Фахівцеві з управління кризами необхідно стати внутрішнім експертом з певного питання ризику і добитися довіри журналістів.
- Виходити на ЗМІ з солідними, перевіреними, достовірними фактами і даними, не чекаючи ініціативи з боку журналістів.
- Аналізувати сприйняття інформації громадськістю, рівень її довіри до повідомлень.
- Розуміти запити цільової аудиторії, знати, яким чином ЗМІ можуть поліпшити спілкування з нею.

З початком кризової ситуації слід зробити наступні невідкладні кроки:

- зайняти чітку, недвозначну позицію;
- привернути на свою сторону якомога більше прихильників;
- активізувати підтримку третіх сил;
- організувати присутність на місці події керівників високого рангу;
- централізувати комунікації, контролювати отримання і розповсюдження інформації;
- налагодити співпрацю зі ЗМІ;
- планувати стратегію дій після кризи;
 - здійснювати постійний моніторинг ситуації і коректування дій.

5. Оцінка результатів виконання програми. Мається на увазі досягнення цілей організації. Більшість фахівців в області управління проблемами вважають головною на цьому етапі розробку PR-стратегії, направленої на заборону розвитку кризи, а не просте реагування на нього.

Як цікавий приклад, що ілюструє майстерність планування стратегії реагування на можливі сценарії криз, визначення ранніх стадій кризи і здатності організації до негайних дій у відповідь, приведемо спеціальний контрольний план для кризової комунікації, запропонований Клаудією Рейнхард в роботі «Поради: як управляти кризовою ситуацією».

Виконаєте наступне:

1. Обнародуйте підготовлений план по подоланню кризи, скличте комітет з управління кризовими ситуаціями, запросіть для аналізу кризової ситуації експертів і відкрийте лінії комунікації.

2. Сповістіть вище керівництво і пошліться на план по кризових ситуаціях. Представте їм прогноз наслідків при підготовці відповідей на запити службовців, державних установ і ЗМІ.

3. Направте запити прес-секретареві, заздалегідь вибраному і навченому в рамках підготовки планування кризової ситуації. Доведіть до відома чергових, операторів, секретарів і інших осіб, що їм слід направляти всі запити призначеному прес-секретареві без оголошення своїх версій або висловлювання своїх думок.

4. Створіть інформаційний центр для ЗМІ і щонайшвидше забезпечте його інформацією. Забезпечте центр інформаційними пакетами, телефонами, факсами, комп'ютерами і принтерами, виберіть місце для телевізійних інтерв'ю подалі від місця події.

5. Будьте відвертими і розповідайте все без приховування. Якщо ви цього не зробите, то це зробить хто-небудь інший і ви втратите контроль над ситуацією, оскільки журналісти звернуться до інших джерел з метою заповнити прогалини в інформації.

6. Покажіть ставлення організації до того, що трапилося, і до людей, що опинилися в даній ситуації. Поясніть, що організація робить і зробить все від неї залежне для вирішення проблеми.

7. Забезпечте цілодобовий зв'язок до того часу, поки з боку ЗМІ спостерігається інтерес до події.

8. Після подолання кризи знов зберіть команду по управлінню кризовими ситуаціями, підведіть підсумки того що трапилося, оцініть ефективність антикризового плану і внесіть до нього необхідні корективи.

Утримайтеся від наступного:

1. Не висловлюйте громадськості припущень про те, в чому ви не зовсім упевнені, і не реагуйте на провокаційні питання репортерів.

2. Не зменшуйте проблему і не прагніть прикрасити серйозність ситуації. Преса швидко виявить неправду.

3. Не допускайте просочування інформації. Кожен новий факт, обнародований ЗМІ, може бути початком нової версії.

4. Не повідомляйте інформації, що стосується особистого життя людей, якщо в ній міститься яке-небудь звинувачення.

5. Уникайте фрази «коментарі зайві». Не робіть коментарів, що не підлягають оголошенню у пресі. Якщо не можете повідомити про щось офіційно, обов'язково поясніть чому і скажіть репортерам, коли ця інформація буде вами представлена. Якщо ви просто не володієте інформацією, то так і скажіть і завірте репортерів, що надасте її, як тільки отримаєте.

6. Не виділяйте улюбленців в ЗМІ.

7. Намагаючись підтримати організацію, справу, товари або послуги, не прагніть отримати вигоду з уваги ЗМІ. Поки кризова ситуація все ще знаходиться в центрі уваги, не робіть того, що буде сприйняте як самореклама.

До основних чинників успіху при розв'язанні кризи зазвичай відносять:

- наявність плану кризової комунікації;
- формування команди спеціалістів-кризисників;
- ефективність роботи прес-секретаря;
- стиль поведінки керівництва владної структури («закритість» або «відвертість» реакцій).

Наприклад, в період бомбардувань в Югославії натівський керівник Хав'єр Солана проявив себе як професійний ньюсмейкер.

Залежно від масштабу кризи створюється антикризова команда. Її основними завданнями з початком кризи є:

1. Фіксація необхідних заходів в кризовому плані і уточнення складу команди управління кризою.

2. Чітке визначення місцезнаходження «штаб-квартири» управління кризою.

3. Призначення дублерів для основного кризового штату. Система замін повинна бути якісною і надійною, такою, що виключає будь-які несподіванки.

4. Розробка спеціальних процедур для нейтралізації наслідків можливих надзвичайних ситуацій на основі моделювання кризи.

5. Підготовка учасників антикризового управління до роботи із ЗМІ.

6. Розробка інструкцій і забезпечення ними учасників процесу управління кризою. Співробітники повинні знати точку зору організації по всіх основоположних проблемах, мати своє мурозпорядженні список домашніх телефонів кризових менеджерів.

7. Організація підтримки діяльності прес-офісу і консультантів.

Елементом управління кризами є оцінка впливу кожної з можливих подій на цільову аудиторію.

Вона допомагає передбачати ланцюгові реакції, що викликаються кризою. Наприклад, звільнення певної частини працівників може відбитися на вартості акцій компанії і її сприйнятті в очах громадськості.

При спостереженні за громадською думкою спочатку виявляються приховані проблеми. З виникненням кризи починають формуватися суспільні групи — по їх ставлення до події і до реакції на нього організації. Результатом може стати публічне обговорення проблеми — як це трапилося після рішення президента Буша почати військові дії проти Іраку в 2003 р. В ході розвитку ситуації формується громадська думка. Це відбувається наочніше, якщо криза припускає щоденні зміни і нові події, як було під час конфлікту в Перській затоці. Результатом формування громадської думки виступає суспільна дія. Наприклад, реакцією на агресію проти Іраку, всупереч думці американського керівництва, стали мирні демонстрації протесту в багатьох країнах світу, у тому числі і в США. Потім зазвичай постає офіційна реакція, після чого суспільні групи повертаються в початковий стан.

Наскільки значущим в антикризовій роботі є знання сприйняття кризи громадськістю показує аналіз.

Ось основні висновки з нього:

1. Люди дізнаються про кризу головним чином каналами міжособової комунікації.

2. Люди схильні, як правило, інтерпретувати серйозність кризи з погляду персонального ризику.

3. Найбільш авторитетними в період кризи вважаються офіційні джерела — так звані «державні наповнювачі інформації».

4. Об'єм повідомлень в ЗМІ говорить про масштаби кризи: чим більше інформації, тим серйозніша криза.

5. Наявність доступної (що викликає довіру, перевіреної) інформації про кризу запобігає розповзанню чуток.

3. Боротьба з чутками

Останній з перерахованих висновків вельми важливий, оскільки найбільш складною з погляду PR-технології є боротьба з розповсюдженням чуток. Практично жодна криза без неї не обходиться. Тільки недалекоглядний політик легковажно ставитися до різного роду побутових вигадок з приводу конфліктних ситуацій.

До основних причин виникнення чуток відносяться:

- різнобій і різноплановість інформації про подію;
- тривала затримка в ухваленні рішення;
- паніка;
- наявність організаційних проблем.

Заходи боротьби з чутками:

1. Постарайтеся уникати ситуацій, що породжують чутки.

До них відносяться:

- недолік офіційної інформації і повідомлень з першоджерел;
- неповні повідомлення з першоджерел;
- підвищений рівень вимог і побоювань громадськості;
- помилкова інформація, що породжує сумніви;
- відсутність уваги до вимог особи (людина отримує задоволення від володіння «інформацією для внутрішнього користування»);
- затягування ухвалення рішень по серйозних питаннях;
- відчуття неможливості вплинути на свою долю;
- наявність великих організаційних проблем;
- конфлікти організації і окремих осіб.

2. Застосовуйте активні заходи боротьби з чутками

У перелік таких зазвичай включають:

- аналіз масштабів, серйозності і можливого збитку від чуток до того, як плануються або застосовуються які-небудь дії для їх припинення;
- вивчення конкретних причин, мотивів, джерел і розповсюджувачів чуток;
- переговори з тими, кого зачіпають або кому завдають збитку чутки: потрібно врегулювати з ними відносини, запевнити їх в тому, що і ви вельми стурбовані і застосовуєте всі можливі заходи для рішучої боротьби з побутовими вигадками і інсинуаціями;

- негайне надання справжньої і по можливості повнішої інформації з відповідного питання;
- створення (для боротьби з чутками) корисних вам контрчутков за допомогою надійних колег і довірених осіб;
- організація нарад за участю ключових фігур, неформальних лідерів, виразників громадської думки і інших впливових осіб з метою обговорення і прояснення ситуації, отримання підтримки і допомоги громадськості;
- недопустимі посилення на чутки при повідомленні інформації, дискредитація розповсюджувачів чутков;
- проведення при необхідності робочих зустрічей із співробітниками з питання припинення чутков.

Коли маєш справу з чутками, виявляється одна небезпечна особливість: швидкість розповсюдження їх після виникнення збільшується в геометричній прогресії, і зупинити цей процес досить складно. Найкраще боротися з чутками профілактичними методами, усуваючи саме причини вигадок за допомогою своєчасної, точної інформації і ефективної двосторонньої взаємодії. Якщо ж чутки виникли, необхідно негайно організувати боротьбу з ними, оскільки вони є причиною посилення кризи.

Фахівцями з кризового управління вивчений алгоритм виникнення і розвитку кризи, пов'язаної з товаром якої-небудь фірми. Він включає ряд послідовних етапів:

1. Зацікавлені особи (групи) починають бити тривогу.
2. ЗМІ роблять їм публіциті.
3. Представники фірми наводять дані про безпеку товару.
4. В обстановці напруженості, що росте, люди перестають купувати товар. Падають об'єми продажів.
5. Групи активістів підсилюють боротьбу.
6. ЗМІ підтримують протест.
7. Бізнес втрачає контроль над ситуацією.
8. На якийсь час зникає суть проблеми.
9. Бізнес перестає чинити опір і починає думати про майбутнє.
10. Увага преси переключається на інші проблеми.
11. Уряд приймає заходи.

У момент кризи організація повинна постійно і систематично аналізувати свої комунікації і ступінь ефективності спілкування з тими або іншими ЗМІ. Один з можливих шляхів

здійснення подібного контролю — отримання відповідей на питання, які можуть мати наступний вигляд:

1. Що організація набуває в процесі спілкування з конкретним засобом масової інформації?

Якщо плановане інтерв'ю не принесе компанії позитивних результатів, немає необхідності його давати.

2. Які ризики?

Відповідь залежить від ступеня доброзичливості, на яку розраховує організація при спілкуванні із ЗМІ. Важливо з'ясувати, хто інтерв'юєр, кількість часу, що є в організації для підготовки матеріалу, правову відповідальність, можливі публічні відгуки і багато іншого. Одним з ключових питань при визначенні необхідності спілкування є оцінка втрат, які будуть понесені організацією, якщо аналогічна інформація стане надбанням гласності по інших каналах.

3. Чи доцільно передавати необхідну інформацію в обхід конкретного засобу комунікації, тобто, чи зможуть дані ЗМІ адресувати конкретне повідомлення конкретній аудиторії?

4. Чи заслуговує конкретна аудиторія такої уваги?

5. Яка передбачається реакція керівництва компанії?

Будь-який PR-спеціаліст повинен зуміти пояснити керівництву свої рекомендації або дії.

6. Чи не існує правового конфлікту між інтересами фірми і суспільства?

Юристи рідко погоджуються із спірними діями керівництва.

7. Чи є в наявності безпечніший шлях?

Це ключове питання аналізу ефективності спілкування зі ЗМІ. Якщо неконтрольованого інтерв'ю з пресою можна уникнути, краще так і поступити. Проте використання ЗМІ в цілях встановлення контакту з схвильованою громадськістю в критичні моменти зазвичай є якнайкращим шляхом для комунікації в кризовій обстановці.

З погляду організації, всі використовувані в кризовій ситуації засоби комунікації повинні бути орієнтовані на активні дії:

1. Відстоювання інтересів окремих осіб, компаній, галузей або властей, зачеплених кризою.

Конкуренти, спонукувані власною кризовою ситуацією, здатні почати агресивнішу кампанію по підризу престижу і авторитету вашої організації. Необхідно докласти зусиль по

утриманню постійних клієнтів або дистриб'юторів, щоб вони не перекинулися до конкуруючої фірми через те, що вас торкнулася криза.

2. Зміцнення лояльного ставлення клієнтів до компанії.

Найоптимальніший варіант — добитися, щоб вони почали вважати ваші проблеми своїми і погодилися брати участь в їх вирішенні. Часто організації важко прорватися крізь потік інформації і бути почутою чужою аудиторією. Це, зрозуміло, ускладнює здійснення власного інформаційного проекту. Тоді необхідно зробити так, щоб повідомлення про вас носило характер новини.

3. Чутки, пов'язані з інформацією проблемного характеру, є звичайним явищем, особливо серед представників постраждалої через кризу сторони. Іноді факти перекручуються з добрих намірів, але частіше буває навпаки. Завдання антикризового штабу (і особливо PR-служби) полягає в умілому зсуві акцентів: громадськість слід переконати не в тому, що проблем немає, а в тому, що хоча вони і є, але ситуація знаходиться під контролем. Компанія тим самим демонструє стурбованість і турботу про клієнта.

4. Відповідність уявленням, що склалися: громадська думка має сталі погляди і позиції, які необхідно враховувати.

Узагальнюючи, відзначимо, що при виникненні критичної ситуації в роботі по її подоланню найважливішу роль відіграють три головні моменти:

- важливо провести величезну підготовчу роботу ще до початку активної фази кризи;
- необхідно продумати і відобразити в кризовому плані основні правила комунікації і планомірно здійснювати загальну комунікаційну політику компанії;
- активне і ефективне спілкування із засобами масової комунікації повинне вестися регулярно.

Всі використовувані в кризовій ситуації засоби комунікації і PR-заходи повинні бути направлені на вирішення конкретних завдань і досягнення чітко певної мети. Організації, які дотримуються такого правила, практично завжди добиваються успіху в кризових обставинах. Підтримуючи хороші відносини зі ЗМІ, вони надають інформацію в такій формі, яка дозволяє їм зарекомендувати себе як надійні інформаційні джерела, що, у свою чергу, відбивається на зміцненні довіри до них з боку громадськості і покращує їх імідж.

4. Робота спіндоктора

Слово «spin» означає те, що «вертиться, кружляє». Це пода-ча подій в більш сприятливому вигляді. Це менеджмент новин. Такий менеджмент особливо важливий в кризових си-туаціях. Спіндоктор лікує подію, точніше те, яке висвітлення подія може отримати в мас-медіа.

Зокрема робота спіндоктора — це робота з пресою для фор-мування потрібної точки зору.

Підготовка очікування події зумовлює успіх або неуспіх самої події.

Можна пригадати війська Чингисхана, чутки про крово-жерливість яких у разі відмови здатися в полон відкрива-ли перед ними багато фортець. Сюди ж відносяться свідомі «злиття» інформації, що дозволяє заздалегідь побачити реак-цію публіки.

Спіндоктор займається підготовкою очікувань аудиторії.

Часто в роботі спіндоктора використовуються ритуали. Ри-туал можна визначити як жорстке з'єднання події і очікуван-ня, тому ритуали ніколи не відхиляються від своєї заздалегідь заданої форми.

Багато явищ в людській історії заздалегідь розписано по типах поведінки. Ми знаємо, коли нам слід сміятися, а коли плакати.

Спіндоктор фіксує успіх. Наприклад те, що кандидат зро-бив щось позитивне, постійно повторюється в пресі.



Геббельс вписав в число своїх десяти заповідей: «Ніколи не забувай, що твоя країна — це твоя мати».

До речі, ці заповіді сьогодні живуть в націоналістичних і шовіністичних колах.

1. Твоя батьківщина — Німеччина. Люби її понад усе й більше справою, ніж на словах.

2. Вороги Німеччини — твої вороги. Ненавидь їх всім сер-цем!

3. Кожний співвітчизник, найбільшій — це частка Німеч-чини. Люби його як себе самого!

4. Вимагай собі тільки обов'язків. Тоді Німеччина знайде справедливість!

5. Пишайся Німеччиною! Ти повинен пишатися батьківщиною, заради якої мільйони віддали свої життя.

6. Той, хто збезчестить Німеччину, збезчестить тебе й твоїх предків. Направ кулака проти нього!

7. Бий негідника щораз! Пам'ятай, якщо хтось відбирає твої права, ти маєш право знищити його!

8. Не дай євреям обдурити себе. Будь напоготові з «Берлинер Тагеблатт»!

9. Верши, що потрібно, без сорому, коли мова йде про Нову Німеччину!

10. Вір у майбутнє. Тоді ти станеш переможцем!

Цікаво, що «10 заповідей русского патриота» здерті в Геббельса один в один, тільки «Німеччина» замінена на «Росію».

Завданням спігндоктора є програмування поведінки, відхід від індивідуальних варіантів поведінки в ключових точках життя. Наприклад, німецький текст з приводу святкування Дня Матері в 1933 р.: «Ідея Дня Матері цілком підходить для шанування того, що символізує німецька ідея: Німецька Мати! Тільки у новій Німеччині надається таке значення дружині і матері. Вона — захисниця сімейного життя, на основі якого народжуються нові сили, здатні повести наш народ вперед. Вона — німецька мати — служить єдиним носієм ідеї німецької нації. Ідея «матері» невід'ємна від ідеї «німецького». Що ще може зближувати нас більше, ніж спільне шанування матери?».

Тут будується складна і одночасно проста система символів. Ми переходимо від традиційного до посилено ідеологізованого набору символів:

- Традиційна родина: мати, шанування матері.
- Ідеологічна родина: німецька мати, шанування всього німецького.

У результаті на перше місце виходить шанування «німецького», де мати виступає лише як ще одна можливість побудови одноманітної системи розуміння дійсності. Вона спрощує дійсність, звівши її до єдиної домінанти. Якщо для німецької схеми такою домінантою була «німецькість» («арійськість»), то для радянської схеми це посилення на «партію»: «Партія — наш рульовий», «Партія — розум, честь і совість»,

«Слава КПРС» і тому подібне. Вислови типу «Наша мета — комунізм» виходять на цей же стабілізатор.

Ризький дослідник Б. Борісов називає подібного роду формули, створені по відношенню до політичних лідерів, «паролями», наприклад: «Сталін — це Ленін сьогодні», «залізний Фелікс», «наша Маргарет Тетчер».

До речі, анекдот будується на руйнуванні цього варіанту комунікативної стабілізації.

Але при цьому дає абсолютно іншу інтерпретацію ситуації. Анекдот в цьому плані є варіантом комунікативної роботи, подібної тій, яку виконує спіндоктор, задаючи іншу інтерпретацію тієї ж самої ситуації.

У цій же галузі лежить повідомлення про кандидата в президенти, що позиціонує його як відмінного від інших кандидатів. «Всі проти Тимошенко», «Україні потрібен Литвин» та ін.

Спіндоктор організує і реорганізує подію в його комунікативній площині. Основним аспектом кожної організовуваної події стають його наслідки для масової аудиторії («як це відгукнеться?»). Кожен крок вимірюється виходячи з цієї перспективи.

Слід визнати певне неспівпадання функціонування спіндоктора і журналіста, що можна виразити за допомогою наступної таблиці:

	журналіст	спіндоктор
Цель сообщения	Факт	Интерпретация (при этом даже утечка факта делается ради той или иной интерпретации)
Целевая аудитория	Массовая аудитория	Журналисты (для достижения через их посредничество массовой аудитории)
Вхождение в коммуникативный процесс	В начале	В любой точке коммуникативного процесса

Останній варіант розбіжностей ми можемо символічно представити таким чином:



Спіндоктор вибирає найефективніші повідомлення, вміщує їх в найважливіші канали, вибираючи для цього потрібний час. Кращі з них є віртуозами роботи з мас-медіа. Спіндоктор, на відміну від журналіста, націлений на попередження, а не інформування. А це складніший продукт, оскільки попередження включає, в числі іншого, і створення. Це говорить ще про одну відмінність — пріоритет віддається непрямим способам досягнення мети, тоді як журналіст повинен мати лише прямий шлях.

Таблиця має такий вигляд.

	Журналіст	Спіндоктор
Цель сообщения Целевая аудитория	Факт Массовая аудитория	Интерпретация Журналисты
Вхождение в коммуникативный процесс Цель коммуникации инструментарий воздействия	В начале Информирование Прямой	В любой точке коммуникативного процесса Предупреждение Косвенный

Спіндоктор і його робота

Для кризової ситуації характерні розриви стандартних комунікативних процесів, нейтралізувати які необхідно за допомогою інтенсифікації нових процесів. Інтенсивна комунікація характеризується не тільки роботою в стислі терміни, але також роботою в агресивному середовищі, настроєному проти даної комунікації. У результаті необхідне породження «точкової комунікації», здатної змінити ситуацію.

Часто у разі кризи ми не говоримо про комунікативні її характеристики.

Криза — це некерованість.

Криза — це рух до негативного кінця.

Ці характеристики, звичайно, впливають на комунікацію.

Негативні ситуації типу хвороби Єльцина намагалися замінити позитивними розповідями про його сильне рукописання.

Боягузтво Януковича перед дебатами як небажання сперечатися.

Подібні приклади говорять про те, що подія в символічному світі (а новини — це такий же символічний світ, як роман або мильна опера) відрізняється від події в світі реальному. У світ символічний потрапляє тільки необхідне, те, що хочуть, щоб чули слухачі, бачили глядачі. Спіндоктор якраз і є фахівцем з новинного світу, саме в його символічному аспекті. А це зовсім не маленький світ.

Спіндоктор є частиною медіа-команди, їх завданням стає зміна того, як публіка сприймає подію, або зміна очікувань того, що може відбутися.

Існує два типи роботи спіндоктора:

- а) організація очікувань до настання самої події,
- б) виправлення проблеми після того, як інтерв'ю отримало неправильне висвітлення.

Існує п'ять типів використання «спін»:

1. До-спін — підготовка перед подією.
2. Після-спін — наведення блиску на подію.
3. Торнадо-спін — спроба перекладу суспільного інтересу в іншу сферу.
4. Контроль кризи — менеджмент подій, що виходять з-під контролю.
5. Зменшення збитку — менеджмент вже не контролюваних подій, з метою запобігання нанесенню подальшого збитку.

У новинній площині подія може гальмуватися, а може прискорюватися, коли говорять, що відбувається «розкручування» людини або події. Наведемо приклади того і іншого:

Торможение	Пример инструментария	Ускорение	Пример инструментария
	Недопуск события в масс-медиа		Рассказ о собы- тии во многих СМИ
	Изменение модуса события (напри- мер ироническое освещение Г. Зюганова или В Жириновского на ОРТ)		Акцент на важ- ность

	Замена новой ситуацией		Присоединение к другому важному событию
	Смещение акцентов (типа «сам дурак» или «сам вор»)		Использование комментариев

Іншою стороною управління висвітленням події слугує цикл можливого проходження новин. Ми можемо побачити, що «життя» події в новинній площині складається з наступних етапів:

1. Підготовка очікування події.
2. Проведення самої події.
3. Висвітлення події засобами телебачення і радіо.
4. Висвітлення події засобами газет.
5. Коментарі до події.
6. Згадка події в списку однорідних подій.
7. Посилання на подію як підтвердження якої-небудь тенденції.

Наприклад, «Цілина» Л. Брежньєва і обговорення її «широкими масами», «Україна не Росія» Кучми.

Американці також часто використовують обговорення так званих «Surrogate speakers», тобто тих, хто замінює офіційних осіб. На цю роль зазвичай висувають авторитетів місцевого інформаційного ринку — професора університету, відставного військового, які можуть підтримувати план, що висувається адміністрацією.

Як бачимо, можливе продовження життя події за допомогою спеціально сконструйованого циклу проходження новин. Можливо і зворотне — гальмування ситуації. Існує також таке явище, як управління подіями.

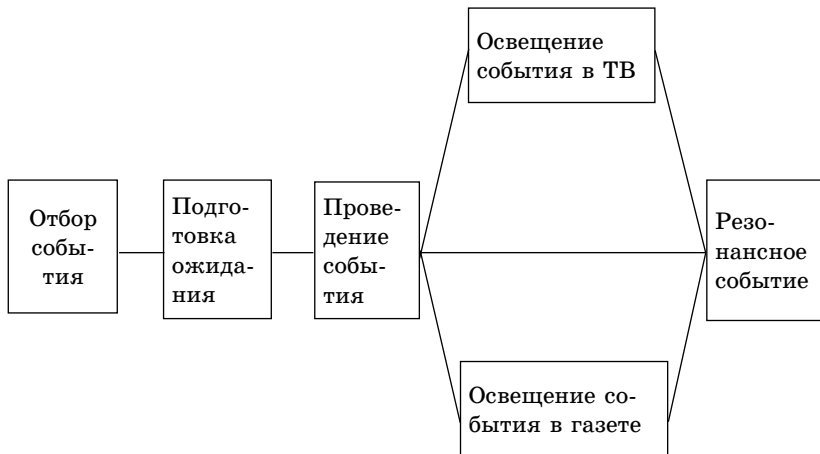
Оскільки Президент може бути включений в ряд подій, слід відібрати найбільш вигідні для висвітлення.

Чи повинен Янукович виступити на теледебатах? Виступити перед вчителями? Дати серію лекцій про суть президентства?

Спіндоктор зайнятий постановкою подій відповідно до вибраної ним стратегії.

При негативному розвитку подій також виникає проблема планування появи першої особи. Слід чітко встановити: скандал розвивається або, навпаки, вмирає. У останньому випадку поява першої особи може знов його відродити. В ряді випадків слід знов з'явитися на екрані, щоб нова подача допомогла стерти негативні результати попередньої.

Сумарно ми можемо представити деякі з відзначених характеристик роботи спіндоктора на схемі:



У скороченій формі цей цикл складається з наступних складових:

відбір → подія → освітлення → резонанс

При цьому відбір події здійснюється з погляду інтересів каналу комунікації, інакше буде важко в нього потрапити, якщо не відповідати його вимогам.

Підготовка очікувань включає і обробку аудиторії. Так, наприклад, перед покаванням Б. Клінтона з приводу М. Левінськи американське населення підготували до того, що якщо президент покається, воно пробачить. І лише потім настала подія самого покавання.

При цьому перегравати пресу доводиться саме інтелектуально, а не методом заборон. Одним з прийомів в цій сфері стає підготовка такої комунікації, яка не допускає журналістської редактури. Так, для Р. Ніксона готувалися повідомлення довжиною не більше ста слів, щоб не дати можливості їх

відредагувати. Хілларі Клінтон в період скандалу прагнула не давати інтерв'ю друкованим виданням, оскільки її слова могли змінити або перефразувати з непередбачуваним результатом. Зате вона виходила в прямому ефірі на радіо, на CNN або на вранішніх телевізійних шоу, де її повідомлення ніхто б вже не зміг змінити.

Керування новинами по-різному відбувається в тоталітарних і демократичних країнах.

Тоталітарна схема негативно орієнтована: вона може заборонити чисто фізично появу тієї або іншої особи чи сюжету на екрані.

Західна схема позитивно зорієнтована: вона не забороняє, а намагається витіснити одну новину іншою. Звідси її велика інтелектуальність і динамічність.

Сумарно ці відмінності схем управління ми можемо представити в наступному вигляді, де їх назви узяті в лапки із-за певної умовності даних позначень:

тоталітарна	демократична
контроль усіх ситуацій	контроль окремих ситуацій
негативна орієнтація на заборону	негативна орієнтація на витіснення іншої події

Приклад іншого способу контролю продемонструвала війна в Перській затоці. Контроль тут здійснювався на рівні конкретної події з певною тривалістю в часі. Види цього контролю і його наслідку див. нижче:

Тип контролю	Реалізація
Контроль допуску на об'єкт	Создавались специальные дурналистские пулы, только эти журналисты могли оказаться в зоне боевых действий
Контроль информации	Запрещались самостоятельные интервью, вся информация шла сквозь систему пресс-конференций
Контроль передачи	Тексты практически не контролировались (и в этом не было нужды, поскольку вся информация шла с пресс-конференции), жесткому контролю подвергались фото и теле съемки (как следствие отсутствовали кадры убитых и раненых американских солдат, подбитых американских танков)

Як бачимо, будь-яка найдемократичніша держава здійснює потрібний з її точки зору контроль інформації, особливо це стосується кризових періодів, коли допустимими стають неможливі раніше форми контролю.

7. Управління механізмами формування новин як основа роботи спіندоктора і прес-секретаря

На відміну від журналіста спіндоктор функціонує в принципово іншому просторі. Він діє до того, як журналіст пише свою статтю або стаття опиняється в газеті. Він весь час знаходиться на крок вперед, щоб постаратися зумовити те, що завтра опиниться в газеті. Саме тому, наприклад, журналісти отримують тексти виступів політиків з вже заздалегідь зробленими підкресленнями, на що саме краще звернути увагу. Така «оркестровка» необхідна через інший тип преси, яка функціонує в західному суспільстві. Тут відхиляється можливість командного управління, а використовується інтелектуальний варіант, наприклад, видачею якіснішого продукту, ніж у опонентів, динамічною реакцією на події, що відбуваються. Це і є робота спіндоктора.

Йде велика робота з підготовки будь-якої події, входження в контакт з пресою. Р. Рейгана готували до його прес-конференцій: репетиції займали по дві години. Р. Ніксон взагалі нічого іншого не робив за 24 години до прес-конференції. Часто питання заздалегідь дають надійним журналістам, кращі прес-секретарі можуть передбачати в принципі до 90 відсотків майбутніх питань і готують до них свого шефа. Б. Інгхем, прес-секретар М. Тетчер, давав такі поради членам своєї партії з приводу виступів: «Вивчите текст ... Визначите важкі абзаци і часто їх повторюйте».

Спіндоктор також зайнятий виправленням «помилко» шефа, якщо вони були допущені на прес-конференції. Приклад, коли Янукович назвав Чехова українським поетом, Герман сказала, що Чехов писав вірші... Як пише Б. Брюс, що був директором по комунікаціях Консервативної партії за часів М. Тетчер з 1989 по 1991 рр.: «Робота спіндоктора є достатньо гнучкою технікою, яка не тільки «фіксує» результати подій (мов, інтерв'ю, дебатів і тому подібне) після події, а також управляє очікуваннями події, яка ще матиме місце.

Таким чином, можна говорити про дві центральні позиції, з яких відбувається робота спіндоктора: до події і після неї. В обох випадках мова йде про виправлення події в символічному вимірюванні, бо в реальному його змінити вже важче. Саме цьому присвячені виправлення «помилочек» в символічному світі, допущених в світі реальному. Тому прес-секретарі приходять в хвилювання, коли шеф раптом вирішує вільно поговорити з журналістами, боячись, що з цього вийде щось не те.

При цьому слід враховувати відповідність типу новин каналу комунікації: телевізійний канал зацікавленіший у видовищних подіях, які навіть часто важко переказати, але цікаво дивитися. Наприклад, цим активно користувалася М. Тетчер в своїй передвиборній кампанії, вона могла гладити дитину, яка тільки що народилася, шити сорочки разом з робітницями фабрики і тому подібне. Це все події, від яких важко відхилитися редакторові відділу телевізійних новин. Відповідно, ці вимоги переносяться на типаж обираного політика. Якщо для США першим ідеально телевізійним президентом був Дж. Кеннеді, то першим телевізійним вибраним прем'єром для Великобританії став Т. Блер.

Які ж ресурси є у опозиційного спіндоктора? В першу чергу, це використання неформальних механізмів підтримки контактів. «Велика частина манипулятивних розмов ведеться приватно».



Вже з цього набору видно, що спіндоктор є професіоналом, за спиною якого багатий досвід і широкі неформальні контакти, оскільки весь цей набір належить в першу чергу до неформального арсеналу. Але ця неформальність лежить і в бажанні самих журналістів працювати саме в цьому пласті спілкування і отримання інформації. Для західного журналіста таким ласим шматком є обіди з міністрами і членами парламенту. Українські журналісти черпають цю інформацію з досвіду кулуарного спілкування з депутатами в стінах парламенту.

Спіндоктор активно використовує і принципово неформальний арсенал роботи — наприклад, просочування інформації. Для цього слід спертися на журналістів, з якими давно співробітничав і які користуються довірою в журналістських колах.

В обов'язок спіндокторів, спічрайтерів і прес-секретарів входить створення слоганів, гасел і «звукових цитат» (soundbites). Американські журналісти, іміджмейкери, спіндоктори зрозуміли вигоду таких вдаливих виразів, що запам'ятовуються, в шістдесяті роки.

Виявилось, що не так легко виривати щось з тексту промови, оскільки поза контекстом вони не «грають». Слід було створювати спеціальні вербальні фрази.

Майбутні цитати повинні створюватися заздалегідь, політик повинен бути озброєний ними, йдучи на телебачення або радіо. Вони спеціально створюються для іншого контексту: на них лежить провідна роль, що дозволяє їм стати цитатою або заголовком в газеті. Слід пам'ятати, що вони повинні функціонувати самі по собі, поза підтримкою іншими словами. З висловів пострадянського часу, що запам'ятовуються, залишиться, наприклад, черномирдінське «Хотіли, як краще, а вийшло, як завжди», Кравчука «Маємо те, що маємо». Виникає також проблема відповіді на раптові питання. Телебачення сьогодні показує вхід-вихід політиків, під час якого репортери намагаються прокричати свої питання. По-перше, виникає проблема, як це зробити з боку журналістів, яким тепер слід вчитися не задавати, а викрикувати свої питання. По-друге, виникає проблема для політика, як виходити з цієї ситуації. Відомо, наприклад, що деякі американські президенти просили не глушити мотори вертольота, щоб вдавати, що вони не чують питання. Але у будь-якому випадку відповідь або мовчання у відповідь на подібне запитання, що раптово хтось вигукнув, стала обов'язковою характеристикою політичної комунікації на Заході, оскільки це потрапляє на екран.

На завершення підкреслимо два основні аспекти цієї роботи: її активний, наступальний характер і сильну динамічність, а також ряд інших закономірностей.

Особливості комунікативного простору, важливі для спіндоктора

Одне з перших правил, що формують комунікативний простір, може бути назване правилом першого дзвінка. Той, хто

першим повідомив про свою перемогу, виявився першим насправді, оскільки масова свідомість сприйняла це саме так, як його повідомили зі всіх телеекранів. І інший приклад з цієї ж області: Гувера, першого директора ФБР, навчили тому, щоб першим давати інтерпретацію того, що відбулося. Це виявилось вигідним, оскільки журналісти вже не могли не згадати про цю першу офіційну інтерпретацію подій, навіть якщо і не погоджувалися з нею.

Новини, як вважають фахівці, підтримують вже наявний розподіл сил в суспільстві. Це стосується, в першу чергу, офіційних новин. Неофіційні новини, як витікаючі від опозиційних джерел, навпаки, прагнуть розгойдувати цей розподіл.

Наприклад, заради цього створюються повідомлення про корупційність верхів суспільства, що використовуються як в політичній боротьбі, так і в пропаганді на ворога у військовому протистоянні. Або приклад назви телевізійного серіалу «Менти», де ми приймаємо опис ситуації з позиції протилежної сторони.

При цьому належить враховувати багатотривалі і короткочасні цілі. На сьогодні, наприклад, країни СНД втратили стратегічні інтерпретації дійсності, які давалися романами або фільмами, бо виробництво вітчизняної продукції в цій сфері реально припинене. Але неможливо жити чужими інтерпретаціями, звідси витікає ностальгія за старим, наприклад, кіно. З іншого боку, ми перебільшуємо іноземний вплив у сфері короткочасних інтерпретацій, адже вони даються вже не західними, а власними ЗМІ, що мають всі можливості для породження власного погляду на те, що відбувається. Іноземні новини ми частіше інтерпретуємо відповідно до нав'язуваного ззовні стандарту.

Інформаційна асиметрія може пояснити любов ЗМІ до надзвичайних ситуацій (землетрусів, повеней, голоду). З одного боку, такі надзвичайні події ідеально стирають минулі повідомлення з суспільної свідомості, рятуючи нашу пам'ять. З іншого — екстремальна ситуація завжди є проявом асиметричності, бо не є прогнозованою, а саме це відповідає суті новин як таких.

Інформаційна асиметрія складає основний елемент інформаційної боротьби, формуючи інформаційний простір будь-якої держави. Офіційні повідомлення, що є передбачени-

ми і, отже, симетричними, потрапляють на екран у зв'язку з принципово асиметричним положенням влади, яка сама задає пріоритети повідомлень. Таким чином, асиметричність досягається на іншому рівні. Як визначають дослідники мас-медіа, преса і телебачення виступають у вторинній ролі інтерпретатора, первинна ж роль належить властям, які можуть визначити те або інша подія, яку небезпеку для суспільства становить та або інша подія.

Мас-медіа лише розширюють і поширюють ці уявлення, задані з боку влади. Дослідницька група з університету Глазго стверджує, що мас-медіа «систематично організовані так, щоб представляти картинку світу, службову репродукцією відносин домінування, що існують в суспільстві». При цьому новини розглядаються як вибіркова інтерпретація подій.

Англійські дослідники, розглядаючи висвітлення кризових подій в пресі, вийшли на наступні дванадцять характеристик (вісім основних чинників і чотири, пов'язаних з культурою):

1. Частота — чим частіше частота події співпадає з частотою новин, тим більша вірогідність того, що подія розглядатиметься як новина.

2. Амплітуда — відповідний рівень, наприклад, насильство потрібне для того, щоб воно розглядалося як новина.

3. Неоднозначність — чим менша неоднозначність, тим більша вірогідність того, що подія буде відмічена.

4. Релевантність — подія повинна бути культурно релевантною, щоб бути відміченою як новина.

5. Збіг — чим подія більш очікувана, тим швидше вона стане новиною.

6. Коректуванням останніх двох чинників є несподіванка: для того, щоб стати новиною, подія повинна бути рідкісною і несподіваною.

7. Якщо подія стала новиною, вона залишатиметься новиною навіть при зниженні амплітуди.

Композиція — новини komponуються так, щоб створювати баланс між різними повідомленнями.

8. Багато з цих характеристик акцентує саме інформаційну асиметрію. Чотири чинники культурного порядку, які виділяють новину, такі:

- Елітні нації швидше стають предметом новин.
- Елітні шари суспільства швидше стають предметом новин.

- Чим більше подія персоналізується, тим вища вірогідність для неї стати новиною.
- Чим більше подія негативізована, тим вища вірогідність для неї стати новиною.

Телебачення має свої додаткові вимоги: подія повинна бути драматичною, привабливою, розважальною.

Зі всього цього видно розмежування між реальною подією і символічною новиною. Інформаційна асиметрія базується при цьому на можливості висвітлення події, виходячи з різних її аспектів, створюючи різні види новин. Наприклад, війна може інтерпретуватися або з патріотичних, або з домашніх, сімейних позицій. У першому випадку будуть сильніші офіційні джерела, в другому — неофіційні. Тому якраз асиметричність дозволяє якщо не перемагати сильного, то завдавати йому серйозної шкоди, бо завжди знаходить слабкі місця в «обороні» ворога.

Непередбачуваний варіант поведінки істотно вражає співбесідника, краще фіксується в пам'яті. Л. Замятін згадував про різкий тон М. Тетчер на одній з бесід з М. Горбачовим: «Зараз вона нагадувала оскраженілого тигра, що захищає своє заповідне поле. Але, можливо, прем'єр просто перевтомилася, втратила контроль над собою, опинилася в полоні емоцій? Ні, звичайно. Пізніше помічник Тетчер Пауел в довірливій формі сказав мені: «Наша леді розіграла бесіду саме так, як і хотіла її розіграти». Не сумніваюся: якби Тетчер не була крупним політичним діячем, вона цілком могла б стати актрисою». Втім, вона такою і була — в політиці. Все це говорить про активне використання саме інформаційної асиметрії, у тому числі і в міжнародних переговорах.

Особливістю справжніх новин є відповідна збалансованість, яка і знімає автоматизм сприйняття і збільшує довіру до інформаційного джерела. При цьому не відбувається порушення технологічності: наприклад, 70 % новин Бі-Бі-Сі — відображення подій, заздалегідь запланованих. Взагалі технологія створення новин полегшує ситуацію тим, що розміщує журналістів в місцях масового породження новин, наприклад в парламенті.

Новина — це тимчасове створення інформаційної асиметрії. Коли вона стає загальновідомою, новина наступного дня викреслює її.

Новини повинні відповідати вимогам не тільки каналу, але і конкретної комунікативної стратегії даного періоду. Так, в період виборів більше уваги приділяється не реальним обіцянкам кандидатів, а ситуації гонки між ними. Звідси з'являються різні метафори війни при описі цих ситуацій. Це також можна вважати непрямою вимогою телевізійного каналу, який потребує видовища, яким є ситуація гонки.

Слід додати також незвичне для нас правило, але стандартне для США: те, що говорить кандидат, ніколи не є першим вимовленням цих слів. Нормою стало обов'язкове попереднє тестування повідомлень. Створюються фокус-групи, в яких люди відзначають вподобані ними моменти: в результаті залишаються уривки, що отримали оцінки більше 80 за 100-бальною шкалою.

Якісно підготовлені інформаційні події мають більше шансів на тривале життя. Вони активно коментуються і переказуються, про що ми вже говорили вище.

Нік Арнольд побудував свою схему розвитку теми в ЗМІ:

- перші, уривчасті повідомлення про подію
- поява повноцінної новини
- додавання первинних коментарів авторів
- новина отримує розвиток
- вислів думок великих суспільних ввторитетів
- перші аналітичні спроби осмислення проблеми, що приводять до виникнення конфлікту
- розростання і поглиблення конфлікту
- спроба вироблення єдиного рішення
- єдине рішення озвучується визнаними суспільними авторитетами
- виробляється стереотип

На закінчення відзначимо ще один варіант дії на громадську думку — маніфестації.

маніфестація → журналісти → ЗМІ → масова аудиторія

Можливість породження комунікативного простору при безлічі джерел визначається ступенем ефективності того або іншого джерела, якому вдається своїм повідомленням «перемогти» останні.

Література

1. Brace B. Images of Power. How the Image Makers Shape Our Leaders / B. Brace. — London, 1992.