

# Валентин Королько

## ОСНОВЫ ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ

### *сущность и содержание ПР*

- *истоки и история развития*
- *ПР в структуре организации*
- *общественность в сфере ПР*
- *общественное мнение и ПР*
- *коммуникация и ее влияние*
- *управление процессом ПР*
- *создание имиджа*
- *кризисные ПР*
- *цивилизованное лоббирование*
- *избирательная кампания*
- *мастерство коммуникации*

Допущено Министерством образования и науки Украины как учебник для студентов высших заведений образования (№2/98 26.01.2000)

«Рефл-бук»

«Ваклер»

2001

УДК 659.4

Утверждено к печати ученым советом Института социологии НАН Украины

Рецензенты: доктор социологических наук *Хмелько В.Е.*, доктор экономических наук *Саенко Ю.И.*, доктор социологических наук *Яковенко Ю.И.*

Авторизированный перевод с украинского

Научный редактор - канд. истор. наук *Некрасова О.В.* Ответственный редактор - *С.Л. Удовик*

Перепечатка отдельных глав и произведения в целом без письменного разрешения автора или издательств «Рефл-бук» и «Ваклер» запрещена и преследуется по закону

ISBN 966-543-048-3 (серия) ISBN 5-87983-093-4 («Рефл-бук») ISBN 966-543-059-9 («Ваклер»)

© Королько В.Г., 2000 г. © Из-во «Ваклер», 2000 г. © Из-во «Рефл-бук», 2000 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	11
<i>Часть I. ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ: ЭВОЛЮЦИЯ, НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ, МЕТОДОЛОГИЯ....</i>	17
Глава I. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ	
Паблик рилейшнз в повседневной жизни .....	19
Определение паблик рилейшнз .....	26
Паблик рилейшнз и близкая к ним деятельность.....	29
<i>Пресс-посредничество.....</i>	30

<i>Продвижение (промоушн)</i> .....	30
<i>Общественные дела</i> .....	31
<i>Паблицити</i> .....	32
<i>Реклама</i> .....	33
<i>Маркетинг</i> .....	33
Торговля.....	35
Принципы и функции паблик рилейшнз .....	35
Требования к личным качествам специалистов по паблик рилейшнз.....	40
Образование специалистов по паблик рилейшнз.....	42
<b>Глава II. ИСТОКИ И ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ</b>	
Первоистoki.....	46
Зарождение основ профессии паблик рилейшнз в Америке.....	51
Институционализация паблик рилейшнз в США .....	55
Первые ПР-фирмы, первые профессионалы-пиэрмены .....	61
Использование паблик рилейшнз государственными органами ...	65
Создание научных основ и укрепление статуса паблик рилейшнз.....	67
Эпоха Франклина Рузвельта: паблик рилейшнз в действии.....	70
Общие причины становления и развития паблик рилейшнз в США.....	72
Глобализация паблик рилейшнз как профессиональной системы.....	77
<b>6</b>	
Состояние паблик рилейшнз в Украине.....	83
<b>Глава III. ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ В ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЕ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	
Статус паблик рилейшнз.....	88
Организационная структура и обязанности подразделения паблик рилейшнз....	100
ПР-отдел организации: преимущества и недостатки.....	113
Субординация и организационные схемы ПР-подразделений.....	117
Консультативная ПР-фирма.....	127
Интеграция функций ПР-подразделений и консультативных ПР-фирм.....	133
<b>Глава IV. ОБЩЕСТВЕННОСТЬ В СФЕРЕ ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ</b>	
Понятие общественности.....	135
Типология групп общественности.....	138
Определение целевых групп общественности.....	149
Приоритетные группы общественности.....	153
<b>Глава V. ОБЩЕСТВЕННОЕ МНЕНИЕ И ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ</b>	
Общественность и ее мнение.....	157
Суть общественного мнения.....	158
Установка и общественное мнение.....	161
<i>Ориентация</i> .....	161
<i>Коориентация</i> .....	163
<i>Влияние на установки</i> .....	165
<i>Мотивация изменения установки</i> .....	166
Изучение общественного мнения.....	169
Типы исследований общественного мнения.....	171
Социологические исследования .....	172
<i>Выборка</i> .....	172
<i>Анкета</i> .....	176
<i>Групповые интервью. Фокус-группы</i> .....	177
<i>Анализ</i> .....	181
<b>Глава VI. КОММУНИКАЦИЯ И ВЛИЯНИЕ НА ОБЩЕСТВЕННОСТЬ</b>	

Борьба за внимание общественности.....	185
Распространение информации или коммуникация?.....	186
7	
Процесс коммуникации и его элементы.....	189
<i>Отправитель (источник) сообщения</i> .....	189
<i>Кодирование</i> .....	190
<i>Сообщение</i> .....	191
<i>Декодирование</i> .....	192
<i>Получатель (адресат) сообщения</i> .....	195
<i>Содержание взаимоотношений</i> .....	196
<i>Социальное окружение</i> .....	197
Влияние на общественность.....	198
<i>Сила убеждения</i> .....	198
<i>Влияние на общественное мнение</i> .....	199
Вопросы этики публичных релейшнз.....	204
<b>Глава VII. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ</b>	
Теория управления публичными релейшнз .....	209
Составляющие процесса управления .....	211
Первый этап: определение проблемы публичных релейшнз Роль исследования в планировании стратегии....	215
Проблемы в сфере публичных релейшнз и пути их определения.....	217
<i>Формулировка проблемы</i> .....	219
<i>Анализ ситуации</i> .....	220
Исследовательская работа и ее методы.....	226
Второй этап: планирование и программирование Публичных релейшнз и стратегичность мышления.....	233
Основные этапы процесса стратегического планирования .....	235
Заявление о миссии.....	236
Целевое планирование.....	238
<i>Цели выхода</i> .....	240
<i>Цели влияния</i> .....	241
Программирование.....	245
Третий этап: действие и коммуникация Деятельностная составляющая реализации программы.....	248
<i>Акции и специальные события</i> .....	250
Коммуникационная составляющая реализации программы.....	257
<i>Составление сообщения</i> .....	257
<i>Надежность источника сообщения</i> .....	263
<i>Использование неконтролируемых и контролируемых средств коммуникации</i> ....	265
8	
Принципы эффективной коммуникации.....	269
<b>Четвертый этап: оценка программы .....</b>	<b>270</b>
Составляющие процесса оценочного исследования.....	271
<i>Подготовка критериев оценки ПР-программы</i> .....	276
<i>Оценка хода реализации ПР-программы</i> .....	282
<i>Оценка результатов выполнения ПР-программы</i> .....	286
<i>Интерпретация результатов оценки ПР-программы</i> .....	291
<b>Глава VIII. СОЗДАНИЕ ИМИДЖА .....</b>	<b>294</b>
Имидж и его природа.....	295
«Анатомия» имиджа.....	299
Внутренняя общественность и имидж организации .....	307
ПР-реклама имиджа.....	314
<b>Глава IX. ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ</b>	
Типология кризисов.....	320
Управление проблемами с целью предотвращения кризисных ситуаций....	323
<i>Информирование о риске</i> .....	326

Управление в условиях кризиса.....	328
Коммуникация в кризисных ситуациях .....	333
<i>Факторы успеха.....</i>	336
<i>Борьба со слухами.....</i>	342
<b>Часть II. ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ В ДЕЙСТВИИ.....</b>	<b>347</b>
<b>Глава X. ЦИВИЛИЗОВАННОЕ ЛОББИРОВАНИЕ .....</b>	<b>349</b>
Лоббизм: суть, легитимность, практика.....	351
<i>Суть лоббизма.....</i>	351
<i>Правовые основы.....</i>	352
<i>Содержание работы лоббистов.....</i>	355
<i>Подготовка к лоббированию.....</i>	359
<i>Непосредственное лоббирование.....</i>	360
<i>Опосредованное лоббирование.....</i>	363
Существуют ли возможности лоббировать Верховную Раду Украины?... 365	
<i>Какие же это возможности?.....</i>	366
Методы лоббирования.....	371
<i>Глубокое знание обсуждаемых вопросов .....</i>	372
<i>Личное знакомство с депутатами.....</i>	374
<b>9</b>	
<i>Общение с депутатами.....</i>	375
Общие сведения о Верховной Раде Украины.....	378
<i>Состав и заседания.....</i>	378
<i>Органы Верховной Рады Украины.....</i>	379
<i>Постоянные комитеты Верховной Рады Украины.....</i>	380
<i>Фракции и группы в Верховной Раде Украины .....</i>	381
<i>Распорядок работы.....</i>	382
Законодательный процесс.....	383
<i>Законодательная инициатива.....</i>	383
<i>Этапы создания закона.....</i>	383
Лоббирование законодательного процесса.....	386
<i>Действия при подаче законопроекта.....</i>	386
<i>Усилия на этапе предварительного рассмотрения законопроектов постоянными комитетами.....</i>	388
<i>Действия на этапе обоснования законопроекта.....</i>	389
<i>Лоббирование после предварительного рассмотрения законопроекта в постоянном комитете.....</i>	393
<i>Дальнейшие шаги.....</i>	394
<b>Глава XI. ИЗБИРАТЕЛЬНАЯ КАМПАНИЯ</b>	
Типы массовых кампаний, их принципы и элементы .....	395
Особенности избирательной кампании.....	399
Общие принципы организации избирательной кампании.....	400
Кандидат.....	401
Подготовка кандидата.....	407
Штатный персонал избирательной кампании .....	413
Организационные схемы избирательной кампании.....	427
Добровольцы.....	432
Специальные программы в ходе избирательной кампании .....	437
<i>Кампания «от двери до двери" .....</i>	437
<i>Активизация явки избирателей на выборы.....</i>	447
<b>Глава XII. МАСТЕРСТВО КОММУНИКАЦИИ</b>	
Связи со средствами массовой коммуникации (методика использования в избирательной кампании).....	453
<i>Работа со средствами информации.....</i>	454
<i>Связи с работниками средств информации.....</i>	459
<i>Подход к работникам средств информации.....</i>	463
<i>Как обращаться с информацией.....</i>	465

<i>Радио- и телевизионные интервью</i> .....	476
<i>Интервью для печатных органов</i> .....	478
Ораторское искусство.....	479
<i>Предмет выступления</i> .....	480
<i>Организация выступления</i> .....	483
<i>Язык выступления</i> .....	487
<i>Представление доклада</i> .....	489
<i>Наглядные пособия</i> .....	490
<i>Несколько мыслей в завершение</i> .....	492
Неречевые навыки коммуникации.....	493
<i>Категории неречевых средств коммуникации</i> .....	494
<i>Статические особенности и характеристики</i> .....	495
<i>Динамические черты и особенности</i> .....	496
<i>Кинезис</i> .....	497
<i>Выражение лица</i> .....	499
<i>Визуальный контакт</i> .....	500
<i>Прикосновение как средство общения</i> .....	500
<i>Личное пространство</i> .....	501
<i>Окружающая обстановка</i> .....	502
<i>Голос и его качественные характеристики</i> .....	502
<i>Использование тишины и времени</i> .....	503
<i>Передача сообщения при помощи имиджа</i> .....	503
<i>Некоторые итоговые рассуждения</i> .....	505
<b>ЛИТЕРАТУРА</b> .....	506
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ</b>	
Кодекс профессионального поведения и этики (ИПРА).....	511
Афинский кодекс.....	512
Кодекс профессионального поведения Института ПР (Англия).....	514
Европейский кодекс профессионального поведения в области ПР (Лиссабонский кодекс).....	517
Кодекс профессиональной этики российского журналиста.....	521
Кодекс профессиональной этики Союза профессиональных журналистов (США).....	524

## **ПРЕДИСЛОВИЕ**

Понятие публик рилейшнз, еще недавно малоизвестное и непривычное для бывшей советской политической культуры и ментальности, в последние годы буквально ворвалось в нашу жизнь. Написаны уже десятки книг на эту тему, публикуются статьи и материалы на страницах журналов и газет, создаются курсы, проводятся отдельные семинары и конференции, устраиваются шумные презентации. В Украине, России, других странах СНГ основаны национальные ассоциации публик рилейшнз. Словом, данное понятие вошло в моду, стало настоящей визитной карточкой новых времен. И в этом нет ничего удивительного. Весь цивилизованный мир уже не просто привык к нему, но и превратил публик рилейшнз в эффективно работающие науку и искусство достижения взаимопонимания и согласия между разнообразными субъектами жизни гражданского общества.

Но одно обстоятельство не может не тревожить. Из-за своей «модности» понятие «публик рилейшнз» часто употребляют к месту и не к месту, вкладывая в него зачастую извращенный смысл. Отсекается глубинная социально-конструктивная сущность философии института публик рилейшнз. Внимание концентрируется преимущественно на поверхностных элементах, надводной части этого громадного айсберга науки и искусства налаживания и поддержания взаимовыгодных отношений между организациями и общественностью, когда и организация, и «ее» общественность выступают равноправными, равнозависимыми партнерами. Свидетельством этой поверхностности стало распространенное стремление использовать публик рилейшнз исключительно как имиджмейкерство, которого мы вдоволь насмотрелись в последнее время на выборах как в Украине, так и России.

Подобный подход противоречит принципам социальной ответственности институтов гражданского общества, фактически подталкивая к тому, чтобы относиться к общественности как к объекту обмана, манипулирования исключительно в эгоистических интересах субъектов, благоприятный имидж которых создается любой ценой. Однако общественность можно одурачивать лишь некоторое время. Долго можно обманывать только

12

определенную ее часть. Обманывать же всю общественность, причем постоянно, не удавалось еще никому. На том стоят честные, социально ответственные представители современного института паблик рилейшнз. Конечно, в истории паблик рилейшнз не раз бывали случаи имиджмейкерства, когда попирались нормы морали и этики. Однако рано или поздно это неизбежно заканчивалось плохо. Обращаться к подобной практике как к образцу — непростительная ошибка, свидетельство непонимания истинного призвания системы паблик рилейшнз в ее современном цивилизованном толковании.

Неотъемлемой чертой гражданского общества, к которому стремятся постсоветские государства, в том числе суверенная и независимая, Украина, является развитие, наряду с государственными структурами, массовых движений, партий, групп по убеждениям и другим особым интересам. Такое общество тяготеет к децентрализации чрезмерной власти государства, передавая часть своих полномочий органам самоуправления, к налаживанию взаимодействия институтов и организаций с общественностью на основе согласования их позиций, взаимного сотрудничества и пользы. Наилучшим инструментом достижения такого взаимопонимания в обществе как раз и становятся паблик рилейшнз.

Естественно, связи с общественностью как социальный и профессиональный институт нельзя считать панацеей от всех бед нашего кризисного общества. Например, причины неудовлетворительного состояния экономики, науки и культуры независимой Украины, построения ее государственности настолько глубоки, что одними лишь методами паблик рилейшнз накопившиеся проблемы не разрешить. Вопрос заключается в ином: можно ли смягчить отрицательное отношение, сложившееся у определенных групп общественности к руководящим государственным и другим новым структурам общества, к политическим институтам, широко развернувшим свою деятельность? Мировой опыт функционирования системы паблик рилейшнз бесспорно доказывает, что этого можно достичь.

Овладение наукой и искусством связей с общественностью, освоение этой специальности приобретают для нас особое значение. К сожалению, мы еще не совсем готовы к решению такой задачи. Определенный круг людей, в различной степени интересующихся и занимающихся вопросами паблик рилейшнз, остается малочисленным и, главное, недостаточно квалифицированным. В Украине, например, несмотря на отдельные попытки, практически отсутствует проду-

13

манная и обеспеченная квалифицированными специалистами система фундаментальной подготовки кадров на уровне высшей школы по данной специальности. Недостаточно внимания уделяется преподаванию этой дисциплины и в тех высших учебных заведениях, где готовятся кадры для нужд рыночной экономики. Теория и методология паблик рилейшнз не включены в число обязательных общеобразовательных дисциплин при подготовке специалистов гуманитарного профиля.

Крайне необходимым оказалось освоение основ паблик рилейшнз в последипломном образовании, на курсах переподготовки и повышения квалификации работников сферы управления, органов самоуправления, народного хозяйства и предпринимательских структур. Наукой и искусством паблик рилейшнз должны всесторонне овладеть лидеры и активисты молодых политических партий и многочисленных общественных объединений. Вероятно, есть основания для следующего обобщения: чтобы соответствовать уровню стандартов современной демократии, требованиям цивилизованных рыночных отношений, условиям вхождения в семью развитых стран мира, люди, учившиеся в советские времена, должны восполнить пробелы в своих знаниях, вызванные отсутствием систематизированного представления о теории, методологии и методике паблик рилейшнз.

Институционализация цивилизованной профессиональной системы паблик рилейшнз на постсоветском пространстве пробивает себе дорогу через множество объективных и



субъективных препятствий. Естественно, содержание препятствующих факторов объективного и субъективного характера, удельный вес первых и вторых в их общей сумме всегда конкретно историчны. По всей видимости, сегодня особенно серьезных объективных преград для развития системы публик рилейшнз в странах СНГ, в том числе и в Украине, гораздо меньше, чем субъективных.

Если говорить о позитивных объективных условиях, во-первых, принципиальным можно считать, что наличие прорыночной атмосферы в постсоветских странах, при всех существующих здесь сложностях, создает более благоприятную объективную почву для развития публик рилейшнз, по сравнению с теми условиями, которые существовали во времена командной системы. (Для этого достаточно вспомнить судьбы социологии в СССР).

Во-вторых, в процессе становления цивилизованной отечественной системы публик рилейшнз мы имеем возможность воспользоваться опытом стран развитой демократии, где институт ПР достиг

14

высокого уровня совершенства и, главное, осознания своей высокой общественной миссии в условиях гражданского общества.

В-третьих, в развитых странах мира уже сложилась десятилетиями отработанная система базового образования в области ПР, особенно в США, Великобритании, других странах Западной Европы. Здесь испытан и рекомендован корпус знаний и навыков, необходимых для подготовки ПР-специалиста (Золотой доклад IPRA - «Рекомендации и стандарты образования в области PR», «Колесо PR-образования», документы Комиссии по вопросам PR-образования PRSA и др.).

В-четвертых, сегодня уже сформулированы основные квалификационные требования к дипломированному ПР-специалисту, которые он должен уметь выполнять в области планирования, управления, аналитической работы, рекламы, экономических, производственных и социальных отношений, в сфере политики и коммуникации, а также образовательной деятельности.

Наконец, в мировой практике уже сложилось устойчивое представление о месте ПР-подразделения в функциональной структуре организаций различного размера, содержания и объеме функций его персонала. Все это в совокупности дает нам ориентиры для базовой теоретической, научно-методологической и методической подготовки кадров.

Безусловно, перечень общих положительных объективных предпосылок становления системы образования в области публик рилейшнз в постсоветских государствах можно продолжить. Главное - суметь ими воспользоваться. Именно в этом задача пионеров ПР, первого поколения отечественных специалистов в данной области.

Однако здесь существует ряд серьезных препятствий объективного и, особенно субъективного характера, часто тормозящих, а то и дискредитирующих как содержание подготовки и повышения квалификации практикующего в области публик рилейшнз персонала, так и нарождающийся институт отечественных ПР.

Прежде всего, повсеместно наблюдается искажение (часто неумышленное) сущности и содержания образования в области ПР. Главная причина - отсутствие квалифицированных преподавателей и современного понимания предмета публик рилейшнз как учебной дисциплины. К сожалению, Министерство образования Украины здесь занимает пассивную позицию, часто отдавая подготовку и повышение квалификации кадров в этой области на откуп либо различным неспециализированным учебным заведениям, либо коммерче-

15

ским образовательным центрам, курсам, которые в последнее время стали все чаще появляться.

Мы являемся свидетелями искаженного понимания (возможно по причине их незнания) особенностей современной «философии» и социальной миссии института ПР, концентрации внимания в учебном процессе на поверхностной части айсберга науки и искусства публик рилейшнз (редукция ПР к ремеслу имиджмейкерства, коммерческой рекламы, маркетинга и т.д.).

Особую тревогу вызывает колонизация рынка публик рилейшнз «черными ПР» (по примеру наводнения видео рынка наихудшими образцами «массовой культуры»), рассчитанных на

целенаправленное манипулирование сознанием общественности. В ряду исторических моделей ПР: «дури публику», «информируй публику», «сотрудничай с публикой» мы наблюдаем акцентирование внимания как в коммерческой и политической практике, так и в учебном процессе на первой, примитивной, противоречащей нормам морали, но довольно «эффективно работающей», модели.

Пагубным может оказаться наводнение сферы ПР-образования и повышения квалификации ремесленниками отдельных коммуникационных, психологических технологий, так называемыми «техниками PR», и практическое отсутствие изучения научных основ связей с общественностью, выработки навыков аналитической работы в этой сфере. Желая стать специалистами в области ПР часто предлагаются экстравагантные курсы по проведению различных психологических операций, вызывающих известный интерес, но которые далеки от того, что составляет истинное содержание социально ответственных ПР.

Все это вместе может вызвать негативное отношение к публичным рилейшнз как к институту гуманизации бизнеса и общества. Уже сегодня в странах СНГ нередки случаи, когда понятие «Public Relations» становится нарицательным. Не допустить такого поворота событий - задача пионеров ПР на постсоветском пространстве.

Во многом руководствуясь именно такими соображениями, автором предпринята попытка подготовить учебник, новое дополненное пособие «Основ публичных рилейшнз», первое издание которого в 1997 году вызвало интерес у специалистов и прошло свою успешную апробацию в высших учебных заведениях Украины.

При обобщении мирового опыта в данном учебнике особое внимание обращено на богатейшую американскую сокровищницу достижений в сфере теории и практики публичных рилейшнз. Однако это

16

вовсе не означает, что нужно слепо подражать опыту американцев. Акцент в основном делается на том, что имеет общенаучное и общее прикладное значение (зачем же вновь изобретать велосипед?), и на этой базе автор пытается обосновать пути развития нашей собственной практики связей с общественностью.

При написании учебника автор использовал малоизвестные широкому кругу читателей зарубежные публикации по проблемам публичных рилейшнз, а также исследования в области социологии, социальной психологии, политологии и других наук. Кроме того, длительное сотрудничество с Международным республиканским институтом (США), общение с разного уровня государственными и политическими деятелями этой страны, учеными и исследователями, руководителями и специалистами избирательных кампаний позволили ознакомиться с современными достижениями науки и искусства публичных рилейшнз.

## **ЧАСТЬ I. ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ: ЭВОЛЮЦИЯ, НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ, МЕТОДОЛОГИЯ**

«Сегодня любой водопроводчик, продавец автомобилей или лишенный этики человек может назвать себя практиком публичных рилейшнз. Однако многие, кто себя так называют, не имеют специального образования, подготовки или понятия о том, что собой представляет эта сфера. В такой же мере и общественность мало понимает значение этих двух слов...»

*Эдуард Л. Бернайз*

### **Глава I. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ**

#### **Паблик рилейшнз в повседневной жизни**

Для удовлетворения своих потребностей индивиды и социальные группы устанавливают и постоянно поддерживают между собой различные взаимосвязи. Это требует осознания степени взаимозависимости социальных субъектов, необходимости их взаимодействия, а отсюда — и различного уровня социальных, политических и экономических компромиссов. Взаимосвязям и взаимодействию социальных субъектов всегда латентно присуща



определенная степень конфликтности интересов, которая постоянно возрастает и обостряется в современных условиях.

Когда говорят о процессах взаимоотношений между индивидами и конфликтности их интересов, все более-менее понятно: исследованиям этих процессов посвящены разделы социальной науки под названием *«человеческое или межличностное общение (связи)»*. Если коснуться сферы взаимосвязей между народами и странами мира, противоречий и конфликтов, возникающих между ними, то и тут существует определенная ясность: эти вопросы изучает наука, получившая название *«международные отношения (связи)»*. Если же речь идет об отношениях и взаимодействии между отдельными организациями, между этими организациями и окружающими их группами общественности, то этими вопросами занимается теория и практика связей с общественностью — *«паблик рилейшнз»*.

Наука и искусство установления контактов и поддержания доброжелательных отношений с общественностью — паблик рилейшнз

20

- особенно необходимы в условиях демократизации общественной жизни, перехода к рыночной экономике и выхода независимых государств на международную арену.

Что же такое паблик рилейшнз на практике? Вопрос этот прост только на первый взгляд.

Попробуем привести несколько примеров. Возьмем первый, позаимствовав его из широкоизвестного американского учебника «Это ПР.».

...Сидя перед компьютером, женщина только что завершила разработку дизайна бюллетеня новостей для своего клиента. Пока этот бюллетень распечатывается на принтере, она решила еще раз просмотреть заготовленную ранее рекламу для другого клиента, запланированную для печати в общеизвестном журнале. В этот момент заголовок данного рекламного листка напомнил ей, что она собиралась позвонить художнику-графику, который должен представить ей несколько вариантов художественного оформления логотипов для третьего клиента, поскольку его компания изменила название.

Именно из-за него ей придется пересмотреть расписание работы с фотомастером, ведь теперь нужно будет подготовить набор новых брошюр, папок для прессы и презентаций, визитки и фирменные бланки. Даже название компании на здании должно быть изменено. Словом, все материалы организации, начиная с истории корпорации и заканчивая проспектами выпускаемой продукции, придется переделывать. Это потребует огромного объема работы, поэтому она решила привлечь к ее выполнению специалиста (публициста), с которым время от времени сотрудничала, если требовалось несколько разгрузить своего основного работника. Для клиента, фирма которого находится в стадии реорганизации, она тоже согласилась выполнить определенную аналитическую работу: изучить мнение служащих компании, клиентов и поставщиков, чтобы уточнить, какой имидж имеет его компания на этапе перестройки. Она разъяснила новому руководству, что слияние и перестройка приводят к размыванию имиджа организации. Хотя такое нежелательное состояние дел со временем можно будет преодолеть даже без специальных усилий, все же будет упущена хорошая возможность, если различные группы сотрудников самой организации активно не помогут общественности разобраться в сути происходящих изменений. Женщине еще предстоит выйти на социологическую службу, ранее помогавшую ей в проведении телефонного опроса общественного мнения. Эта фирма должна будет разработать анкету,

21

апробировать ее и обучить служащих компании пользоваться ею при проведении основного опроса

По завершении исследования ей придется подытожить результаты и предложить совету директоров компании свои рекомендации. Она сделала отметку о необходимости как можно скорее ввести новую программу в свой портативный компьютер, чтобы освоить ее до того, как потребуется воспользоваться ею для иллюстрации разработанных рекомендаций на заседании совета

Работая над этим, женщина заметила, что факс в офисе начал принимать какое-то новое сообщение. Она взглянула на титульный лист и убедилась, что это факс из сингапурского агентства, с которым ей часто приходится иметь дело. Клиент этого агентства собирается в командировку в Соединенные Штаты Америки и хочет, чтобы ему помогли по определенному

кругу вопросов. В факсе сообщалось о времени, месте и характере ожидаемой от нее помощи. Факс заканчивался просьбой сообщить о готовности к сотрудничеству с клиентом. Женщине нравилось работать с сингапурской группой, поскольку та с энтузиазмом поддержала ее идеи и даже привлекла к разработке общего плана работы. Она улыбнулась, вспомнив, как один из членов сингапурской группы прислал ей факс с сопроводительной запиской, содержащей фразу: «...разрисуй это по-американски». Она в свою очередь тоже рассчитывала на их активную поддержку в деловых отношениях с тихоокеанскими партнерами.

Она рассчитывает и на помощь в делах с европейскими партнерами со стороны немки — подруги по комнате в студенческом городке университета США, где они когда-то вместе учились. Теперь ее подруга работает в Германии в большой компании, занимающейся связями с общественностью, надеясь в будущем создать там свою собственную фирму. Немецкая коллега имеет хорошие контакты в Мехико, налаженные во время работы международных конференций по паблик рилейшнз. К тому же у нее есть выход на новых коллег в Канаде.

Приходя по утрам в офис, женщина обнаруживает, что ночью факс напряженно работал, принимая информационные сообщения от профессиональных ассоциаций, разбросанных по всему миру...

Итак, женщина, о которой мы говорим, занимается паблик рилейшнз — специальностью, получившей в последние годы глобальное распространение.

22

Из приведенного примера можно понять, что по своему содержанию паблик рилейшнз являются составной частью стратегии менеджмента и выполняют двойную функцию: с одной стороны, это реагирование на ожидания тех, чье поведение, суждения, точки зрения могут повлиять на функционирование и развитие организации, а с другой, — мотивация поведения этих людей.

Разработка стратегии паблик рилейшнз прежде всего подчинена достижению главной цели — гармонизации интересов организации с интересами тех, от кого зависит ее развитие. Но как этого добиться?

Необходим следующий шаг — претворение разработанной стратегии в жизнь, что предусматривает проведение политики коммуникации, обеспечивающей установление и поддержку отношений взаимного доверия между организацией и многочисленными группами общественности.

Теперь рассмотрим другие ситуации.

Представьте, что вы бизнесмен, договорившийся о выгодном деле с серьезным партнером. Казалось бы, все было тщательно подготовлено, состоялись переговоры, однако сразу после них как будто черная кошка пробежала. Партнер внезапно охладел, а потом и вовсе вышел из игры. Соглашение не подписано, вы несете убытки. В чем дело? Партнер оказался капризным? У него более выгодное дело в другом месте? Вполне возможно, как, впрочем, и то, что причиной явились вы сами.

Еще одна ситуация. Вы уже не первый год занимаетесь политикой и теперь баллотируетесь в депутаты. Ваши соперники — представители малоизвестных политических партий, новички, уступающие вам по всем статьям. Однако победил на выборах один из них. Почему? Говорят, выборы — это лотерея. Но такое оправдание вряд ли вас утешит.

А вот пример из недавней истории Украины. Провозгласив в 1991 году независимость, Украина заявила о своем стремлении стать безъядерным государством. Но вскоре, приняв во внимание ряд обстоятельств, связанных с национальной безопасностью и определенными соображениями стратегического характера, правительственные круги Украины под давлением международных событий и требований политических сил внутри страны засомневались в целесообразности такого заявления. Для сомнений действительно имелись серьезные основания. Украина—государство с развитой ядерной технологией, на ее территории размещались многочисленные ядерные арсеналы, что

23

автоматически включало ее в число наиболее мощных ядерных стран мира, с которыми

всегда считаются. Но такая точка зрения руководящих кругов страны немедленно вызвала отрицательную реакцию на Западе, и Украину стали считать непредсказуемым государством. Имидж только что родившейся независимой державы приобретал пренеприятнейший оттенок, что, разумеется, не было безразлично руководящим кругам. Подобных примеров неудач, ошибок, а то и провалов, казалось бы, благих намерений в сферах политической, экономической и социальной жизни, свидетелями которых мы являемся, каждый из нас мог бы привести немало.

Причины, безусловно, могут быть самые разные, однако в приведенных выше ситуациях присутствует нечто общее, объединяющее их. Это прежде всего слабые связи с общественностью, особенно с ключевыми в каждом отдельном случае группами, недостаточное внимание к реальным настроениям населения, неумение подготовить людей к желаемому восприятию управленческих действий, а то и к пониманию собственной пользы.

На самом деле, в процессе переговоров с воображаемым партнером в первой ситуации вы, вероятно, допустили грубую ошибку и больше говорили о своей, а не его выгоде. В любых деловых переговорах не следует выставлять себя и акцентировать внимание на собственной выгоде; куда важнее показать, какую выгоду от контактов с вами будет иметь партнер. Практика доказывает: именно такой метод позволяет остаться в выигрыше опытному коммерсанту.

Во втором случае вы как политик и ваша команда скорее всего плохо организовали и провели предвыборную кампанию. Вы, наверное, были чересчур самоуверенны, понадеявшись на свои старые заслуги, не обратив внимания на изменившиеся настроения людей, не уловив критического отношения многочисленных групп населения к старым порядкам. Темы и тезисы вашей предвыборной платформы, обращения к избирателям были, вероятно, малопривлекательными, далекими от их ожиданий, особенно на последнем этапе избирательной кампании. Соперники оказались изобретательнее вас: затушевав слабые стороны своих кандидатов, отвлекли внимание от низкого уровня их профессионализма и политического опыта, зато возносили ДО небес преимущества, наобещав избирателям золотые горы. Наверное, не обошлось и без попыток дискредитировать ваше прошлое. Кроме того, соперники в своей кампании воспользовались тактикой

24

«от двери до двери», больше работали в гуще населения, особенно не надеясь на средства массовой информации.

Что касается ядерного оружия на территории Украины и «непредсказуемости» действий молодого независимого государства, то тут сказалась наша неопытность в осуществлении международной политики по писаным и неписаным «правилам игры» в ядерную эпоху. К тому же непрофессионально проводилась разъяснительная работа на международном уровне, особенно в политических кругах ведущих стран мира. Нам не удалось до конца понять, что увеличение количества «пальцев» на ядерных кнопках, расползание ядерных вооружений — это вопросы, определяющие будущее человечества. Поэтому стремление многих стран претендовать на членство в «ядерном клубе» всегда вызывает отрицательную реакцию, особенно если учесть, что сюда относятся страны, признанные международной общественностью «террористическими». Оказаться с ними «в одной компании» не стоит тактических преимуществ, на которые рассчитывали определенные политические круги Украины, настаивая на сохранении ядерных вооружений. В своих заявлениях они просто не учитывали того, что непоследовательность в вопросах вывоза ядерных вооружений с территории Украины на Западе неизбежно будет расценена как вызов мировой общественности.

Поэтому Украина на какое-то время оказалась в политической и экономической изоляции, а ее извечное стремление к независимости теряло сочувствие со стороны ведущих стран мира, в том числе и со стороны США.

В то же время непоследовательность Украины относительно ядерных вооружений на своей

территории практически не имела материальной основы. Поддержание боевой готовности ракетно-ядерных арсеналов, периодическая модернизация, обновление отдельных комплектующих и многое другое, связанное с содержанием сложной и опасной техники, требовали огромных материальных затрат, идти на которые Украина была не в состоянии.

Необходимо было искать компромиссное решение. И оно было найдено, но не путем требования уступок со стороны одних за счет других, а благодаря тому, что предпочли разум и здравый смысл. Трехсторонняя договоренность между Украиной, Россией и Соединенными Штатами Америки о вывозе ядерных боеголовок с территории Украины, уничтожении пусковых установок межконтинентальных ракет и гарантиях безопасности Украины, компенсации

25

стоимости вооружений и т.д. вывели Украину из политического тупика, радикально изменив имидж молодого независимого государства. К тому же Украина довольно удачно воспользовалась односторонним ядерным разоружением, проведя разъяснительные акции, которые доказывали и доказывают широкой мировой общественности миролюбивый характер независимой Украины и предсказуемость ее внешней политики.

Со временем это позволило Украине стать членом Совета Европы и ОБСЕ, укрепить свои позиции в таких влиятельных международных организациях, как Международный валютный фонд, Всемирный банк и Европейский банк реконструкции и развития. Наша страна присоединилась к программе «Партнерство во имя мира», выведя отношения с НАТО на уровень углубленного и расширенного сотрудничества. Новым плодотворным содержанием наполнилось сотрудничество с Европейским Союзом.

Подытоживая вышесказанное, можно сделать вывод, что во всех описанных ситуациях успех или неудача зависели по сути дела от такого важного элемента политического и экономического управления, как необходимость налаживания благоприятных отношений с партнерами (будь это отдельно взятый предприниматель, избиратели или мировая общественность), или, как давно уже принято говорить на Западе, - от выполнения требований системы паблик рилейшнз.

Откровенно говоря, мы знаем об этой системе очень мало. На Западе паблик рилейшнз — это и развитая научно-прикладная дисциплина, и повседневная практическая деятельность как важнейшая составная часть любой системы управления, связанной с общественностью, с людьми. Объяснить это не трудно. Ведь наука и искусство паблик рилейшнз имеют смысл лишь в условиях демократического общества. Тоталитарная же система, лицемерно выступая от имени народа, фактически игнорировала его. Реальные потребности, мысли и настроения отдельных людей и слоев населения, несмотря на постоянные идеологические заклинания, в действительности считались делом второстепенным. Главными средствами управления во всех сферах общественной деятельности были приказания и наказания. Уделом населения являлось беспрекословное подчинение «мудрым указаниям» сверху. Каждый, кто пытался этому противостоять, немедленно наказывался, причем очень сурово, чтобы другим было неповадно. И, разумеется, если социологические опросы совсем еще недавно выявляли неблагоприятное для руководства общественное

26

мнение, то тем хуже было для этого мнения, - его всячески игнорировали и замалчивали. Не сладко было и социологам.

### **Определение паблик рилейшнз**

Связи с общественностью — явление намного более глубокое и широкое, чем просто отделы, функционирующие в отдельных организациях и учреждениях, или самостоятельные консультативные фирмы паблик рилейшнз, к услугам которых обращаются клиенты. И теоретики, и практики системы паблик рилейшнз постоянно подчеркивают, что она является наукой и искусством формирования общественного мнения в желаемом направлении. Третье издание международного Вебстерского толкового словаря определяет паблик рилейшнз как «науку и искусство налаживания взаимного понимания и доброжелательности между личностью, фирмой или учреждением и общественностью».

Несколько иной акцент определение паблик рилейшнз имеет у тех авторов, которые стремятся

подчеркнуть особенности задач и уровень ответственности, возлагаемый на эту систему. В итоге предлагается ряд операциональных определений того, что составляет ее содержание и функциональную нагрузку. Одной из подобных попыток можно считать определение, предложенное бюллетенем «Паблик рилейшнз ньюз», и получившее широкое одобрение специалистов: «Паблик рилейшнз — это функция управления, призванная оценивать отношение публики, идентифицировать политику и действия частного лица или организации относительно общественных интересов и *выполнять программу* деятельности, направленную на достижение понимания и восприятия ее массами» (то есть тут подчеркивается деятельностный подход.—*В.К.*)

Стремление определить сущность паблик рилейшнз, перечисляя свойственные этой системе функции, довольно широко распространено среди теоретиков и практиков. Известный американский исследователь Рекс Ф.Харлоу попытался обобщить более пятисот дефиниций, накопившихся в специальной литературе с начала XX века, и на основании этого предложил свое собственное определение, охватывающее концептуальные и операциональные аспекты связей с общественностью: «Паблик рилейшнз — это особая функция управления, призванная устанавливать и поддерживать взаимосвязи, взаимопонимание, взаимопризнание и сотрудничество между организацией и

27

ее публикой; осуществлять управление процессом разрешения проблем или спорных вопросов; помогать руководству в изучении общественного мнения и реагировании на него; определять и подчеркивать ответственность руководства в вопросах служения общественным интересам; помогать руководству эффективно изменяться в соответствии с требованиями времени; выступать системой заблаговременного предупреждения, помогая предвидеть тенденции развития; в качестве своих основных средств использовать научные методы, основанные на этических нормах общения» (*Harlow Rex F. Building a Public Relations Definition // Public Relations Review. — 1976, Winter. — Vol. 2, № 4.—P. 36*).

Общество паблик рилейшнз Америки в 1982 году утвердило еще более пространное «*Официальное заявление по поводу паблик рилейшнз*», рекомендованное как нормативное определение предмета паблик рилейшнз. В дополнение к перечисленным концептуальным принципам деятельности в этом документе сделана попытка определить составные части профессии, результаты усилий и требования к знаниям специалистов по паблик рилейшнз. Приводим его полностью: «Способствуя достижению взаимопонимания между отдельными группами и организациями, паблик рилейшнз помогают нашему сложному плюралистическому обществу принимать решения и поступать эффективнее. Они обеспечивают гармонию частной и общественной деятельности.

Паблик рилейшнз служат многим социальным институтам: предприятиям, профсоюзам, государственным учреждениям, добровольным ассоциациям, фондам, больницам, образовательным и религиозным организациям. Для достижения своей цели эти институты должны налаживать прочные связи с различными аудиториями и социальными группами: рабочими, членами различных объединений, потребителями, местными общинами, акционерами и др., а также с обществом в целом.

Достижение целей организации требует от руководства понимания сути отношений и ценностей людей, с которыми они общаются. Сами цели обусловлены внешней средой. Специалист по паблик рилейшнз выступает в роли советника руководителя и, будучи посредником, помогает переводить его собственные цели и намерения на понятный, приемлемый для общественности язык политики. Как функция управления паблик рилейшнз охватывают:

28

- предвидение, анализ и интерпретацию общественного мнения, отношений и спорных вопросов, способных положительно или отрицательно повлиять на деятельность и планы организации;
- консультирование руководства всех уровней организации по вопросам принятия решений, определения направления действий и коммуникации с обязательным учетом общественных последствий его деятельности, а также социальной и гражданской ответственности организации в целом;
- постоянную разработку, выполнение и оценку программ деятельности и коммуникации



для обеспечения понимания целей организации информированной публикой, что является важной предпосылкой их достижения. Это могут быть программы маркетинга, финансирования, сбора средств, отношений со служащими, правительственными учреждениями и т.д.;

- планирование и реализацию усилий организации, направленных на совершенствование социальной политики;
- определение целей, составление плана и бюджета, подбор и подготовку кадров, изыскание средств, другими словами, управление ресурсами для выполнения всего вышеизложенного.

Для профессиональной практики в сфере связей с общественностью необходимы знания по искусству коммуникации, психологии, социальной психологии, социологии, политологии, экономике, основам менеджмента и этики. Нужны также технические знания и опыт изучения общественного мнения, анализа социальных проблем, связей со средствами информации, прямой переписки, институциональной рекламы, публикации материалов, создания кинолент (видеоклипов), организации специальных событий, подготовки докладов и презентаций.

Помогая определять политику и внедрять ее в жизнь, специалист по публичным релейшнз использует разнообразный опыт профессиональных коммуникаций, выполняя интегрирующую роль как внутри организации, так и между организацией и внешней средой».

Проанализировав эволюцию концепции публичных релейшнз, а также многочисленные дефиниции содержания практической деятельности этой системы, авторы последнего издания монографии «Эффективные публичных релейшнз» С.Катлип, А.Сентер и Г.Брум предложили следующее определение: *«Публичных релейшнз — это функция управления, способствующая налаживанию или поддержанию*

29

*взаимовыгодных связей между организацией и общественностью, от которой зависит ее успех или неудача» (Cutlip S.M., Center A.H., Broom G.M. Effective Public Relations: 7th Edition. — N.J.: Englewood Cliffs, 1994. —Р. 6).*

Итак, существует множество определений публичных релейшнз. В основном они сосредоточены на отдельном признаке или направлении деятельности специалистов в области связей с общественностью: сбыте продукции; формировании желательного для корпорации, отдельного учреждения или политического деятеля общественного мнения; создании имиджа кандидата на выборную должность и пр. И этому не стоит удивляться, поскольку на практике публичных релейшнз поистине всеобъемлющи, они могут выражаться и в виде лоббизма, и в «целовании бэби», и в ежегодном отчете корпорации о своей деятельности, и в отчете правительства об определенных направлениях политики и во многом другом.

Однако все направления деятельности объединяет нечто общее, с чем имеют дело специалисты по публичным релейшнз — так называемые «пиэрмены» (от англ. *«public relations men»*). Мы уже успели заметить, что в большинстве случаев пиэрмен так или иначе занимается информационной работой. А создание информации тесно связано с понятием управления. Отсюда можно сделать вывод, что как одна из его функций *публичных релейшнз — это специальная система управления информацией (в том числе социальной), если под управлением понимать процесс создания информационных поводов и информации заинтересованной в ней стороной, распространение готовой информационной продукции средствами коммуникации для целенаправленного формирования желаемого общественного мнения.* Сразу же подчеркнем: создание информации не следует понимать в узком, сугубо журналистском смысле — как подготовку корреспонденции.

Публичных релейшнз и близкая к ним деятельность

Практика связей с общественностью может охватывать разнообразные виды деятельности (ПР-деятельность): пресс-посредничество, содействие (продвижение), работу отделов по делам общественности (что, как правило, типично для государственных учреждений), публицити, рекламу и многое другое. Однако этим она не исчерпывается. Указанная деятельность близка к маркетингу и продвижению товаров на рынок, но, опять-таки, это не тождественные явления. Учтены-

30

вая то, что многие люди пугают публичных релейшнз с перечисленными формами активности, попробуем разобраться в этом вопросе и поговорим отдельно о каждой из



видов такой деятельности.

### Пресс-посредничество

Поскольку история происхождения паблик рилейшнз как социального института тесно переплетается с пресс-посредничеством (press agency; его олицетворением является пресс-агент), некоторые считают, что пресс-посредническая деятельность пресс-агента и паблик рилейшнз — одно и то же. Но это далеко не так. *Пресс-посредничество — это написание материалов или организация специальных мероприятий с целью привлечения внимания средств информации и обеспечения общественной заметности.* Оно предусматривает планирование и проведение таких мероприятий (иногда просто трюков), которые заслуживают того, чтобы стать новостью или привлечь внимание к отдельному человеку, организации, идее или товару. Безусловно, нет ничего плохого в привлечении внимания общественности и предоставлении людям возможности что-либо увидеть или о чем-либо поговорить, если это, разумеется, не связано с мошенничеством. Современные пресс-агенты (пресс-посредники) — опытные профессионалы своего дела, которые, как правило, стремятся избегать нечестной игры или дутой рекламы. Именно в плане привлечения внимания аудитории пресс-посредничество действительно может быть важной составной частью общей системы ПР-деятельности.

### Продвижение (промоушн)

Довольно трудно уловить разницу между пресс-посредничеством и современными формами содействия кому-либо или чему-то. Несмотря на то, что само по себе продвижение (promotion) с целью привлечения внимания общественности широко применяет метод организации специальных событий, оно, однако, идет дальше, имея целью иную задачу — формирование мнения. Можно считать, что *содействие — это функция паблик рилейшнз, предусматривающая специальные усилия (активность или организованные события), рассчитанные на формирование и стимулирование интереса к личности, товару, организации или направлению деятельности.* Успех кампании продвижения зависит от эффективности использования самых разнообразных средств связей с общественностью; правда, не

31

стоит забывать, что «чем больше средств» не всегда означает — «тем лучше». Примерами акций содействия могут выступать усилия отдельных обществ (скажем, обществ Красного Креста, ветеранов войны, жертв Чернобыля), благотворительных организаций, церкви по сбору средств для оказания помощи и обслуживания пожилых людей. Подобные мероприятия должны широко освещаться прессой, формировать определенное общественное мнение и стимулировать людей откликаться на призывы помочь нуждающимся. Конечно, одних лишь прагматических соображений тут недостаточно. Любое мероприятие, организованное для формирования заинтересованности со стороны общественности к какому-либо делу, должно быть легитимным, проводиться в рамках действующего законодательства. В противном случае оно может привести к совершенно противоположным результатам.

### Общественные дела

Раскрывая содержание своей работы, многие работники сферы паблик рилейшнз используют понятие «общественные дела» (public affairs). Однако это ошибка. *Работа служб или отделов государственных учреждений по делам общественности — особый вид паблик рилейшнз, связанный с налаживанием и поддержанием доброжелательных отношений между правительственными учреждениями, органами самоуправления и широкой общественностью.* На национальном уровне такая деятельность связана как с официальным общением государственных учреждений с гражданами, отдельными их группами, так и с *информационной работой.* То есть это сфера официальных контактов с должностными лицами определенного административного уровня, представителями законодательных органов и различными инициативными группами влияния (например, *лоббистами*). Она является составной частью большинства программ паблик рилейшнз,

но далеко не всех. Скажем, на уровне федерального правительства США, в том числе и военного ведомства, под понятием *«служба по делам общественности»* обычно имеют в виду более широкую по содержанию деятельность, нежели просто *«информирование общественности»*, когда задача сводится в основном к паблисити, то есть к информационной работе. В отличие от служащего, от-

32

вечающего за информирование общественности (например, пресс секретаря), сотрудник службы по делам общественности правительственного ведомства или органа местного самоуправления нередко отвечает за разработку принципиальных вопросов их политики.

Что касается *лоббирования*, то оно является особой частью общественных дел, призванных налаживать и поддерживать связи между заинтересованными группами и правительственными органами, чтобы воздействовать на законодательный и управленческий процессы.

### Паблисити

Путаница с этим термином чаще всего возникает потому, что к паблисити обращаются в тех случаях, когда необходимо привлечь внимание к специальным событиям или же к активности, развертывающейся вокруг акций содействия (продвижения). Именно поэтому паблисити часто воспринимают как синоним паблик рилейшнз. В действительности же это два разных вида активности. Паблисити выполняет сугубо коммуникативную функцию, тогда как паблик рилейшнз включают в себя еще и функцию менеджмента (управления). Говоря точнее, *паблисити — это информация из независимого источника, используемая средствами информации потому, что она имеет ценность новости. Это неконтролируемый метод размещения сообщений в средствах информации, поскольку источник сообщения ничего не платит прессе за размещение.* Информация, заслуживающая быть новостью, может передаваться по телевидению или размещаться в газетах, а также в специализированных средствах информации — ведомственных журналах, бюллетенях и даже брошюрах и квартальных отчетах, издаваемых корпорациями и ассоциациями для того, чтобы заинтересовывать общественную аудиторию.

Проблемами паблисити занимаются, как правило, люди пишущие (публицисты). Приходится удивляться тем, кто, полагаясь на поверхностные знания, употребляют термин паблик рилейшнз для объяснения работы в области паблисити. Публицисты, безусловно, выполняют важную функцию — распространение информации, однако в целом они не принимают участия в разработке политики. Лишь советники по проблемам паблик рилейшнз, работая в

руководством организации, могут существенно влиять на управленческие решения.

Паблисити — это не всегда хорошие новости. Например, в условиях кризиса для организации важнее всего как можно скорее самой рассказать о случившемся, пока средства массовой информации не изложили суть дела на свой лад. В подобных ситуациях публицист играет роль собственного корреспондента организации, распространяющего информацию внутри организации и за ее пределами.

Обобщенно можно сказать, что паблисити — это не синоним паблик рилейшнз, а лишь одно из средств, которым специалисты по паблик рилейшнз пользуются в своей работе.

### Реклама

Существенной является разница между паблик рилейшнз и рекламой. Дело в том, что стратегическая задача рекламы сводится к созданию желания, мотивировки спроса на товары. Стратегическим же призванием паблик рилейшнз является формирование доверия, на основе чего только и может возникнуть положительное отношение к организации как социальному институту. Среди задач рекламы следует назвать: *составление рекламных объявлений, обеспечение их определенным текстовым сопровождением и покупка времени на телевидении и радио или площади в газетах и журналах для размещения рекламных сообщений.* То есть, хотя реклама и дополняет общую программу паблик рилейшнз, функция ее несколько иная. К тому же, если специалист по паблик рилейшнз не имеет опыта в вопросах рекламы, он может нанять рекламного агента, который будет работать под его руководством, но не наоборот. Словом, реклама в виде оплаченного времени или площади в средствах массовой информации

выступает инструментом публичных отношений, часто используемым как дополнение к публицити, акциям продвижения и пресс-посредничества.

## Маркетинг

Как и в рекламе, в маркетинге важную роль играет аналитическая работа. Однако исследования, используемые в рекламе, — это только одна из составляющих изучения рынка. Для специалистов по маркетингу важнейшими являются два вопроса: 1) существует ли потреб-

34

ность в конкретном товаре или услуге? 2) если да, то у какой категории населения и в какой упаковке они скорее всего станут пользоваться спросом? Нацеленный прежде всего на потребителей, маркетинг в то же время может интересоваться и другими группами, например, продавцами, дилерами, оптовиками и работниками отделов рекламы. Анализ рынка имеет огромное значение для PR-работников, поскольку предоставляет информацию о потребителях как важнейшей группе PR-общественности.

Вся маркетинговая деятельность тесно связана с публичными отношениями, непосредственно влияя на них. Например, в свое время кампания маркетингового содержания, инициированная для продвижения новых лезвий для бритвы на рынок, переросла в проблему публичных отношений после того, как образцы этого товара (которые сначала вкладывали в конверты с рекламной литературой) начали вкладывать в подписные газеты, что вызвало жалобы вследствие повышения травматизма у детей и домашних животных, которые играли лезвиями, пока взрослых не было дома.

В 1980-х годах широко распространилось двойное понятие *маркетинг/публичных отношений*, использовавшееся для того, чтобы подчеркнуть, что последние стали составной частью маркетинга. Однако это привело к еще большей путанице в употребляемых терминах. В действительности же активность, использованная маркетингом, не имела отношения к публичным отношениям, а скорее содержала элементы продвижения товаров на рынок, пресс-посредничества, публицити, ярмарки, специальные события, появление на публике и т.д. Все более активное интегрирование коммуникационных технологий PR в маркетинговую деятельность в 1990-х годах привело к появлению новых понятий: «маркетинговые коммуникации», «интегрированные маркетинговые коммуникации», «конвергированные коммуникации».

Однако это не смогло изменить сути маркетинга как особого вида деятельности. Подтверждением этого служит определение *маркетинга*, принятое Американской ассоциацией маркетинга в 1985 году: «Маркетинг — это процесс планирования и реализации концепции (продукции), процесс ценообразования, продвижения на рынок и распространения идей, товаров и услуг с целью организации обмена, удовлетворяющего запросы как индивида, так и организации» (см.: Pr Reporter. — 1985, September 9. — Vol. 28, № 36 - P.I). В это определение, как видим, введены, наряду с активностью некоммерческих

35

организаций, также товары и услуги, реализуемые или предоставляемые ради прибыли.

## Торговля

В отличие от маркетинга, торговлю (merchandising) более всего интересует *упаковка* продукции, идеи и даже личности политического деятеля (например, президента). Исследователя в области торговли интересует, какие именно скрытые эмоции воздействуют на восприятие продукции, какая форма упаковки наиболее удобна потребителям, какой цвет скорее всего привлечет внимание, какая демонстрация товара вызовет реакцию у людей. Подобные знания важны для продавцов и дилеров, являясь ценной дополнительной информацией для маркетинга, оформления рекламы во время проведения массовых кампаний. Торговые эксперты хорошо разбираются в графике, цветах, тактильных ощущениях и эмоциональных реакциях на физические представления. Их работа зачастую становится важнейшей составной частью сферы публичных отношений.

Завершая предварительный разговор о близких к публичным отношениям различных видах деятельности, подчеркнем, что большинство людей имеют представления о науке и практике связей с общественностью либо на основании поверхностного восприятия того, что ежедневно делают организации и специалисты в этой области, или же благодаря тому, о чем

часто сообщают в прессе. Немногие глубоко интересуются концептуальными основами, принципами деятельности и социальной ролью публичных рилейшнз в жизни организаций и всего общества. Вот почему некорректными оказываются попытки некоторых исследователей (особенно от журналистики) свести суть публичных рилейшнз к имиджмейкерству.

## Принципы и функции публичных рилейшнз

### Принципы

Специалисты по публичным рилейшнз фактически являются посредниками между представляемой организацией и различными группами общественности, с которыми организация имеет дело. Поэтому на пиэременов возлагается ответственность и перед организацией, от имени которой они действуют, и перед различными аудиториями общественности. Они призваны распространять информацию, позволяющую заинтересованным группам населения уяснить политику и

36

деятельность данной организации. С другой стороны, пиэрмены внимательно изучают общественное мнение этих групп, информируя о нем руководство организации, обязанное прислушиваться к настроениям населения и реагировать на них.

Такая посредническая деятельность, ее объективно высокое значение в достижении взаимопонимания и налаживании взаимовыгодных, гармоничных отношений между организацией и общественностью определяют основные принципы деятельности института публичных рилейшнз и его специалистов.

Эти основополагающие принципы сформулированы авторами американского учебника «Это П.Р. Реалии публичных рилейшнз» Д. Ньюсомом, А.Скоттом, Дж. Турком:

1. Публичные рилейшнз имеют дело с реальной, а не воображаемой действительностью, с фактами, а не фикцией. Поэтому основой их успешной политики является абсолютная правдивость, тщательное планирование и выполнение программ, главной целью которых выступает удовлетворение общественных интересов.

2. Публичные рилейшнз — профессия, ориентированная на такое оказание услуг, где основное значение имеют интересы общественности, а не собственная выгода. Иначе говоря, публичные рилейшнз — это абсолютно преданное служение общественности.

3. Поскольку пиэрмен обязан обращаться к общественности и искать у нее поддержки программ и политики организации, главным критерием выбора этих программ и направлений политики должен быть общественный интерес. Поэтому пиэрмену необходимо быть мужественным, чтобы не побояться сказать нет своему клиенту или отказаться от выполнения программы, вводящей общественность в заблуждение.

4. Учитывая то, что пиэрмен обращается к различным группам общественности через средства массовой информации, являющиеся по своему характеру общественными каналами коммуникации, он обязан сохранять чистоту этих каналов. Он никогда не должен преднамеренно или невзначай вводить в заблуждение средства массовой информации.

5. Находясь между организацией и окружающей ее общественностью, пиэрмены обязаны быть эффективными коммуникаторами, передавать информацию в обоих направлениях до тех пор, пока не будет достигнуто взаимопонимание.

37

6. Чтобы содействовать коммуникации в обоих направлениях и быть эффективными коммуникаторами, работники публичных рилейшнз должны хорошо знать мнения и настроения различных групп общественности, широко применяя научные методы изучения общественного мнения. Система публичных рилейшнз не может довольствоваться домыслами.

7. Чтобы глубже понять волнующие общественность организации проблемы и отыскать лучшие пути выхода на них, работники публичных рилейшнз не должны надеяться исключительно на интуицию, они обязаны опираться на выводы таких социальных наук, как психология, социология, социальная психология, широко пользоваться их методологией изучения общественного мнения, процессов коммуникации и семантики.

8. Поскольку научными исследованиями публичных рилейшнз занимаются многие специалисты, практики этой сферы должны постоянно привлекать и адаптировать к своим условиям



разработки смежных дисциплин, включая теорию познания, психологию человека, социологические, политологические, экономические и исторические теории. Словом, к сфере публичных отношений необходим междисциплинарный подход.

9. Работники публичных отношений обязаны разъяснять общественности суть проблем заблаговременно, еще до того, как они перерастут в кризис. Это значит, что пиармены призваны бить тревогу и давать своевременно советы, чтобы люди не оказались застигнутыми врасплох.

10. Деятельность работников публичных отношений следует оценивать на основании единого критерия — этики поведения. Личностные черты пиармена определяются исключительно тем, какой репутацией он пользуется (см.: *Newsom Doug, Scott Alan, Turk Judy VanSlyke. This is PR: The Realities of Public Relations: 5th ed. — Belmont, Cal., 1993. — P. 4—5*).

Обобщая данные принципы, можно утверждать, что основным в деятельности системы публичных отношений является, во-первых, **обеспечение взаимной пользы организации и общественности, а также абсолютная честность и откровенность** тех, кто занимается этим видом управленческой деятельности. Во-вторых, особое значение для публичных отношений имеет **открытость информации**. Известный английский специалист в этой области Сэм Блек вообще считает данный принцип определяющим. «Публичных отношений, — пи-

38

шет он; — это искусство и наука достижения гармонии с помощью взаимопонимания, основанного на правде и полной информированности» (*Блек Сэм. Публичные отношения. Что это такое? — М.: Новости, 1990. — С. 17*) И, в-третьих, существенным для публичных отношений является **опора на объективные закономерности функционирования массового сознания, отношений между людьми, организациями и общественностью**, решительный отказ от субъективизма.

### Функции

Принято считать, что в целом публичные отношения выполняют три основные функции.

1) *Контроль мнения и поведения общественности* с целью удовлетворения потребностей и интересов прежде всего организации, от имени которой проводятся ПР-акции. Эта функция часто критикуется, поскольку в данном случае организация рассматривает общественность как свою жертву. Подобная ситуация во многом напоминает манипулирование сознанием и поведением людей в определенном направлении.

2) *Реагирование на общественность*, то есть организация учитывает события, проблемы или поведение других и соответствующим образом реагирует на них. Иначе говоря, в этом случае организация стремится прислуживать общественности, рассматривая тех, от кого зависит ее судьба, как своих хозяев.

3) *Достижение взаимовыгодных отношений* между всеми связанными с организацией группами общественности путем содействия плодотворному взаимодействию с ними (в том числе со служащими, потребителями, поставщиками, производственным персоналом и т.д.). Именно эта функция является фундаментом модели компромисса и считается наиболее полезной и плодотворной, поскольку целевые группы общественности тут рассматриваются как партнеры организации, с которыми она вступает во взаимодействие.

Названные функции публичных отношений в какой-то мере отражают исторические этапы становления и развития этого института, о чем подробнее будет сказано в следующей главе.

Сейчас ограничимся лишь изложением соображений американского исследователя Джеймса Грунига, который, рассматривая практику публичных отношений как управление информационными потоками и коммуникациями между организацией и общественностью, выде-

39

лил четыре исторические модели последовательного развития и расширения функций публичных отношений:

1. *Пресс-посредническая модель, или «публицити»*. Эта модель известна очень давно. Аналогом ее является первый этап становления публичных отношений как профессиональной системы в США, охватывающий период XIX столетия, когда главной целью занимавшихся такой работой была пропаганда той или иной организации, производимой ею продукции и оказания услуг всеми возможными способами. Типичным примером использования такой модели ныне можно считать рекламирование коммерческой организации, банка, стиму-

лирование распродажи товаров и пр. Подобная активность, как правило, ограничивается односторонней коммуникацией и направлена на оказание помощи организации в контроле групп общественности (в данном случае потребителей, клиентов), от которых зависит ее работа. Ясно, что в таких условиях организация далеко не всегда сообщает о себе всю правду.

2. *Модель, подчиненная информированию общественности.* Такой подход получил развитие на втором этапе становления профессиональных связей с общественностью в США (1900—1939 гг.), когда специализированные службы публич рилейшнз стремились предоставлять населению как можно более правдивую и точную информацию. Он и сегодня используется государственными учреждениями, общественно-политическими организациями, ассоциациями и некоммерческими структурами. В данном случае пиэргмены выполняют функции «собственных корреспондентов». Они стремятся учитывать интересы и организации, и всей общественности, то есть быть представителями общих интересов.

3. *Двусторонняя асимметричная модель.* Такой подход призван прежде всего защищать интересы учреждения или организации. Здесь связи с общественностью используются для того, чтобы заставить публику согласиться с точкой зрения организации или учреждения. Обратная связь используется в основном в манипуляционных целях, то есть для того, чтобы выяснить отношение общественности к организации и отыскать пути укрепления этого отношения в пользу организации. В условиях высококоразвитого и высококонкурентного рынка эту модель используют, как правило, коммерческие фирмы.

4. *Двусторонняя симметричная модель.* При таком подходе учреждение или организация стремятся установить деловые отношения со «своей» общественностью, приемлемые для обеих сторон. В дан-

40

ном случае цель публич рилейшнз заключается в достижении взаимопонимания между руководством организации и общественностью, влияющей на данную организацию. Тут уже нельзя организацию рассматривать как источник, а общественность — как потребителя информации. Наоборот, обе стороны воспринимаются как группы, достигшие взаимосоглашения (см.: *Grunig James. What Kind of Public Relations do you Practice? New Theory of Public Relations Present Four Models // Pr Reporter: Purview. — 1984, April 9. — Vol. 27. — P. 1).*

Как социальный институт современные публич рилейшнз предлагают организациям и общественности различные пути согласования общих интересов для преодоления трений и предотвращения неразумных действий. Опытные специалисты по публич рилейшнз способны стимулировать широкое социальное мышление, помогая руководству организаций осознать их социальную миссию в обществе. Нынешние публич рилейшнз призваны вооружать руководителей разнообразными и глубокими знаниями о современном обществе, помогая им правильно формулировать цели и видеть перспективы развития.

Выполняя эти функции, публич рилейшнз способствуют осознанию всеми институтами общества — государственными и общественными, политическими и хозяйственными, благотворительными и сугубо коммерческими — социальной ответственности перед обществом, нынешними и будущими поколениями людей.

Публич рилейшнз функционируют во всех сферах жизни общества, поскольку их принципы отражают важнейшие человеческие стремления: быть всем понятными, открытыми для широкого сотрудничества в атмосфере взаимной благожелательности. В своей практической деятельности институт публич рилейшнз как раз и формализует эти стремления.

### Требования к личным качествам специалистов по публич рилейшнз

Поскольку публич рилейшнз являются комплексной дисциплиной, широко использующей и интегрирующей данные многих социальных и гуманитарных наук, от специалистов, занимающихся связями с общественностью, требуется немало умений и навыков. Чтобы эффективно выполнять свою работу, пиэргмену-профессионалу нужно быть способным исследователем, инициативным лидером,

41

мудрым советником, осуществлять перспективное планирование, обучать других и общаться с различными аудиториями. Он должен нестандартно подходить к разрешению сложных



проблем, приспосабливаться к необычным ситуациям и выдерживать огромное напряжение. Решение сложных проблем, ориентация в критических ситуациях зачастую требуют коллективного труда, умения работать одной командой, терпеливого отношения к различным точкам зрения. Пиэрмен, прислушиваясь к разнообразным мнениям, окончательное решение должен принимать самостоятельно. Для него очень важно умение заставить людей поверить в возможность разрешения сложной проблемы. В критических и быстротекущих ситуациях члены организации обращаются за советами и рекомендациями в первую очередь к пиэрмену-профессионалу. Не только по должности, но и благодаря личным качествам он должен пользоваться уважением и абсолютным доверием, заслужить которые может лишь откровенный, способный критически оценивать ситуации человек. Ему нужны смелость и решительность, чтобы избегать любых попыток утаивания фактов, даже если это не по душе руководству.

Патриарх науки и практики паблик рилейшнз в Америке Э.Бернайз, например, выделял 11 личностных качеств, необходимых специалистам по паблик рилейшнз:

1. Сильный характер, честность и прямота.
2. Здравый смысл и логичность суждений.
3. Способность творчески и нестандартно мыслить.
4. Правдивость и рассудительность.
5. Объективность.
6. Глубокая заинтересованность в разрешении проблемы.
7. Широкая культурная подготовка.
8. Интеллектуальная пытливість.
9. Способность к анализу и синтезу.
10. Интуиция.
11. Знание социальных наук и технологий связей с обществом.

Английский ученый, один из авторитетнейших деятелей Международной ассоциации паблик рилейшнз Сэм Блек предлагает свое видение неотъемлемых личностных качеств пиэрмена-профессионала: здравый смысл; отличные организаторские способности; ясность суждений,

42

объективность и критичность восприятия; богатое воображение и способность понимать точку зрения другого; стойкость характера; исключительное внимание к деталям; живой пытливый ум; старательность, склонность к длительной самостоятельной и творческой работе; оптимизм, чувство юмора; гибкость и умение одновременно иметь дело с разными проблемами. Кроме этих качеств, пиэрмену необходимо также хорошо писать, редактировать и вычитывать написанное другими; иметь оптимистический взгляд на жизнь; обладать приятным голосом и ораторскими способностями; иметь презентабельную внешность.

#### **Образование специалистов по паблик рилейшнз**

Изложенные выше определения предмета паблик рилейшнз убедительно доказывают, что эта профессия требует комплексной образовательной подготовки специалистов. В системе высшего образования постсоветских государств еще не выработалось четкое представление о подходах и требованиях к такой подготовке, нет комплексных учебных программ общего и специального образования специалистов данного профиля, нет государственных вузов, где бы их готовили. А в реестре специальностей эта профессия вообще не значится. Хочется верить, что это ненадолго.

Не до конца разрешенным остается и вопрос преподавания предмета паблик рилейшнз в вузах гуманитарного профиля, учебных курсов и спецкурсов в процессе подготовки кадров, особенно по специальностям рыночного профиля и международных отношений.

Для скорейшего разрешения этих назревших проблем необходимо воспользоваться опытом других стран, где система подготовки и переподготовки специалистов по паблик рилейшнз уже давно четко налажена.

Заслуживает внимания Золотой доклад МАПР — «Рекомендации и стандарты образования в области паблик рилейшнз», подготовленный бывшим президентом Международной ассоциации паблик рилейшнз Сэмом Блеком в 1990 году. Им, в частности, предложено разрабатывать учебные планы с учетом «Колеса образования» МАПР (см. приведенную схему).

Учебный план для студентов, овладевающих профессией паблик рилейшнз, можно представить в виде трех концентрических колец. Самое маленькое охватывает предметы, непосредственно связанные с методологическими и практическими вопросами собственно паб-

лик рилейшнз, о которых речь пойдет ниже. Среднее кольцо схемы содержит предметы, касающиеся общих вопросов коммуникации. И, наконец, третье — самое большое — включает перечень общеобразовательных дисциплин. Все вместе они составляют необходимый

### Колесо образования по паблик рилейшнз

минимум базовых знаний, обязательный для специалиста по паблик рилейшнз.

Вместе с тем нужно учитывать следующее обстоятельство. Поскольку в профессиональную сферу паблик рилейшнз приходят работники других специальностей (что особенно типично для Украины), а практика связей с общественностью постоянно обогащается и

44

изменяется, особое значение имеет разделение системы подготовки работников для сферы паблик рилейшнз на две части: систему базовой подготовки специалистов в специальных учебных заведениях и систему постоянной переподготовки уже практикующих пиэрменов через сеть институтов и курсов повышения квалификации.

Специальная базовая подготовка призвана вооружить специалиста по паблик рилейшнз следующими умениями и навыками, составляющими **квалификационные требования** к дипломированному специалисту по данной профессии:

- **В области планирования:** консультировать руководство по общим вопросам развития организации, связанным с деятельностью и функционированием подразделения паблик рилейшнз, в том числе по вопросам стратегии организации, процедур и акций реализации этой стратегии, путей информирования групп внутренней и внешней общественности о политике руководства организации.
- **В области управления:** уметь выходить за пределы управления собственно подразделением паблик рилейшнз и интерпретировать управленческие решения высшего руководства для внутренней общественности организации, координировать активность всех внешних учреждений, собирать информацию об организации, составлять и распределять бюджет, предусмотренный на

паблик рилейшнз.

- *В области рекламы:* уметь выполнять работу по изучению общественного мнения, отношений и ожиданий общественности, готовить методические и информационные материалы для акционеров, лоббистов и др.

- *В области аналитической работы:* исследовать тенденции, возможные последствия конфликтов и разногласий, заранее предупреждать их, содействуя развитию взаимоуважения и социальной ответственности сторон.

- *В области производственных отношений:* помогать подбирать и сохранять хороших служащих, работать с персоналом в плане улучшения отношений между руководителями и рядовыми работниками; инициировать создание систем коммуникации между работниками организации и поставщиками; содействовать улучшению трудовых отношений, организовывать встречи и конференции с представителями профсою-

45

зов; вместе с уполномоченными профсоюзов непосредственно участвовать в составлении трудовых соглашений и проведении переговоров.

- *В области экономических отношений:* поддерживать связи с конкурентами, дилерами и дистрибьюторами; рекламировать и продвигать товары на рынок, что зачастую требует личных контактов со специалистами по маркетингу и торговле.

- *В области коммуникаций:* знать, как общаться с помощью средств массовой информации и других каналов, используя рекламу, паблисити, и как налаживать двусторонний поток надежной информации.

- *В области социальных отношений:* заботиться о формировании благожелательных отношений между людьми, защищать человеческое достоинство, обеспечивать техническую безопасность и социальную защиту работников, включая отдых, медицинское и социальное обслуживание.

- *В политической жизни:* реагировать на просьбы общественности вмешаться в дела местного самоуправления, образования и религиозных общин, в работу законодательных органов; проявлять интерес к проблемам международной политики.

- *В области образования:* работать с широкой общественностью (преподавателями, служащими, группами потребителей, коммивояжерами и дилерами) с целью организации их появления на публике, подготовки выступлений для руководителей корпорации, создавать систему образования внутри организации (по образцу учебных программ для работающего персонала).

## Глава II. ИСТОКИ И ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ

### Первоистoki

Трудно сказать, к каким временам восходит зарождение ремесла паблик рилейшнз. Наверное, никто не сможет пояснить, кто является его основателем, в какой стране оно впервые возникло. И это не удивительно, ведь паблик рилейшнз строятся на усилиях не только убеждать людей, но и влиять на их поведение. Поэтому можно предположить, что попытки установить связи с общественностью так же древни, как и сама цивилизация. Чтобы жить в обществе, людям необходимо было поддерживать определенный минимум согласия, и это согласие, как правило, достигалось путем межличностной и групповой коммуникации. Но, как известно, достижение согласия требует не одних лишь актов обмена информацией, но и наличия такого важного фактора, как *умение убеждать, влиять*. Фактор убеждения и сегодня остается движущей силой паблик рилейшнз. Чтобы убедить других, современные практики данной сферы нередко пользуются тактикой, к которой тысячелетиями прибегали государственные и политические деятели.

Памятники, разнообразные формы монументального искусства древнего мира являются свидетельствами первых попыток влиять на людей. Пирамиды, статуи, храмы, гробницы, живопись и древние памятники письменности — все это примеры увековечивания и обожествления правителей, сила которых покоилась на религиозных убеждениях. Древнее искусство и литература тоже прославляли героические деяния полководцев и вождей, преподнося их публике как богов или подобных богам. Речи вождей или тех, кто стремился к ним принадлежать, не случайно были исполнены высокого красноречия, ведь готовились они с применением *риторики* (ораторского искусства) как одного из основных средств убеждения. Выдающийся мыслитель античности Аристотель (384—322 гг. до н.э.) считал, что убедить

аудиторию можно только тогда, когда добь-

47

ешься ее благосклонности или же симпатии к себе. В известном трактате «Риторика» — первой научной разработке проблем ораторского искусства — он вводит понятие *этоса*, под которым подразумевалось отношение публики к оратору как важнейшая предпосылка успеха его речи.

Другой выдающийся представитель античности, государственный и политический деятель Древнего Рима, блестящий оратор Цицерон (106—43 гг. до н.э.) в своих трудах по риторике особое значение уделял изучению психологии, интересов, вкусов публики. По его мнению, задача оратора—*эстетически тешить публику, влиять на волю и поведение людей*, уметь подвигнуть их к активной деятельности.

Уже в Древней Греции мыслители стали много писать о внимании к желаниям публики, что свидетельствует о том значении, которое они придавали *общественному мнению*, хотя сам этот термин и не употреблялся. Ряд идей и выводов, существенно напоминающих современное толкование общественного мнения, можно встретить в политической лексике Древнего Рима. Именно римлянам принадлежит крылатое выражение «*vox populi — vox dei*» (глас народа — глас божий).

Рассмотрение ранних форм и методов ремесла связей с общественностью, влияния на людей, убеждения их поможет нам глубже понять современное состояние публич рилейшнз, путь, пройденный ими в своем развитии. Исторический анализ свидетельствует, что публич рилейшнз вобрала в себя разнообразные виды техники и различные технологии влияния, убеждения, доказавшие свою эффективность на протяжении многих веков. Помимо риторики, можно сослаться на использование *символики*, разного рода *лозунгов*. Стоит напомнить и о двух других отобранных и проверенных историей способах влияния, а именно, *скульптуре* и *монетах*, которые широко и эффективно использовались и продолжают использоваться в политических целях начиная примерно с IV—III столетия до н.э.

История человечества доказывает, что инструментарий влияния на общественность широко применялся при подготовке к войнам, лоббировании политических кругов, организации поддержки политических партий, распространении религиозных верований, продвижении товаров на рынок, сборе средств, популяризации событий и людей. И действительно, многое из того, чем пользуется современное общество в сфере публич рилейшнз, не ново. Пиэрмены

ныне отта-

48

чивают свое мастерство, обращаясь к историческому опыту, накопленному предшественниками.

В Древней Греции превыше всего ценилось умение общаться, вести споры, убеждать собеседника. Лучшие ораторы, как правило, были наиболее вероятными кандидатами в лидеры. Для достижения еще большего признания политические деятели Греции нередко обращались к *софистам* (специалистам по обучению мудрости и красноречию) с просьбой помочь им в словесных баталиях. Софисты зачастую и сами собирались перед публикой в амфитеатрах в определенные дни и прославляли, превозносили достоинства тех или иных кандидатов, претендовавших на высокие политические посты. Вероятно, уже со времен софистов практика влияния, убеждения была связана с умением вести дебаты и соблюдать правила этики. Более того, это были уже первые попытки того, что мы ныне называем лоббированием — стремления повлиять на законодателей с помощью эффективного использования методов и приемов коммуникации, убеждения логикой суждений.

Искусство *публичного диалога* в его словесной форме связывают с именем древнегреческого философа и воспитателя Сократа. Именно он и его ученики разработали комплекс основ диалогической формы обсуждения определенного предмета и поиска истины, заложив фундамент функциональной эффективности демократического диалога. Среди таких основ признание уникальности каждого из партнеров и их принципиального равенства друг перед другом; возможные расхождения и оригинальность точек зрения; ориентация каждой из сторон на понимание и активную интерпретацию своего мнения другой стороной; взаимообогащение позиций участников диалога. Заслуживают внимания и представления древних мыслителей о социальном управлении как своеобразном равноправном диалоге.

Например, Аристотель и Платон считали, что средства управления людьми должны быть не только уместными, но и широко известными как тем, кто управляет, так и тем, кем управляют. В дальнейшем мы увидим, что эти принципы в той или иной степени применяются в современной практике паблик рилейшнз.

Выдающимися мастерами техники влияния на массы были римляне, в частности Юлий Цезарь. Всякий раз перед военными битвами он добивался народной поддержки с помощью распространения специально подобранных *обращений* и проведения *театрализованных представлений*. Не случайно во время первой мировой войны из-

49

вестный Комитет общественной информации США (Комитет Криля) обратился к опыту Юлия Цезаря, чтобы пробудить патриотизм американцев и добиться поддержки политики президента США Вильсона. Можно сказать, что способы ведения психологической войны, которые особенно широко стали использоваться в XX веке, были разработаны еще во времена Древнего Рима

Элементы *психологической войны* встречаем и в другие исторические времена В 1095 году папа Урбан II, прилагая огромные усилия для подготовки войны против мусульманского халифата, разослал послание по своей информационной сети — через кардиналов, архиепископов, епископов и священников, — в котором участие в этой священной войне провозглашалось служением божьим, заслуживающим отпущения всех грехов. Папа римский предоставлял христианам того времени единственный в их жизни шанс посетить священные места Он также обещал всем, кто примет участие в крестовом походе, не только отпущение грехов, но и сокровища «врагов веры» с богатого Востока Он подчеркивал: «Живущие в горе и бедности, там будут в радости и богатстве». Использованный тут прием психологического воздействия не мог остаться незамеченным современными пиэрами.

Гораздо позднее, в 1622 году, в борьбе против Реформации Ватикан под руководством папы Григория XV создал специальную конгрегацию, призванную «помочь удержать веру» и сохранить церковь, — «Конгрегацию пропаганды веры». Именно тогда вошло в обращение понятие *«пропаганда»*, первоначально не носившее негативного оттенка и означавшее стремление церкви информировать людей о преимуществах католицизма Отметим, что и теперь еще Ватикан имеет в своем распоряжении мощный и разветвленный аппарат по связям с общественностью. Руководитель этого ведомства имеет в церковной иерархии Ватикана высокий ранг архиепископа.

Своеобразный и уникальный опыт демократических связей с общественностью имела и Украина. Уже во времена Киевской Руси распространенными были *народные вече*. Первые сведения о вечевых собраниях наших предков встречаются у византийского историка Прокопия еще в IV столетии. Вече пользовались правом обращаться к князю, решать хозяйственные вопросы, объявлять войну и устанавливать мир. Люди собирались на звон вечевого колокола, чтобы посоветоваться и принять коллективное решение.

50

С возникновением украинского казачества в XV ст. важным и уникальным институтом связей с общественностью стала *казацкая рада*. Она представляла собой общее собрание казаков, высший орган власти в Запорожской Сечи, где обсуждались политические, военные, хозяйственные, судебные, дипломатические, административные и другие вопросы. Со временем такие советы стали созываться по всей Украине, на них приглашались и активно участвовали в обсуждении жизненно важных проблем все казаки определенной местности. Еще одним высшим органом власти в Запорожской Сечи с XVI по XVIII ст. была *сечевая рада*. Она решала важнейшие вопросы: участие казачьего войска в войне, прием послов, выборы кошевой старшины, распределение войск, угодий и т.д. Право участвовать в сечевой раде имели все казаки. Деятельность этих органов — яркое свидетельство не только развития демократии в казачьей республике, но и уникального отечественного опыта установления связей между казацкими органами власти и общественностью Украины.

Ремесло, практика и тактика связей с общественностью на всем протяжении истории цивилизации в значительной мере определялись развитием средств коммуникации и распространения информации, техническими возможностями общества Понятно, что возможности эти не идут ни в какое сравнение с XX веком, когда паблик рилейшнз все более



стали полагаться на электронные средства коммуникации -телеграф, телефон, факсимильную связь, телексы, спутниковую связь, кино, радио и телевидение, а теперь еще и компьютерные сети.

Безусловно, тактика и методика современных паблик рилейшнз вошли в арсенал пиэрменов не вчера. Еще до наступления времен индустриального общества и расцвета промышленной революции человечество обогатила эпоха Возрождения, на авансцену истории вышла Реформация, был открыт Новый Свет. Эти события исторического значения расширили горизонты человечества, позволив ему по-новому оценить себя и окружающий мир.

Период доиндустриального общества также отмечен ростками эпохи *становления средств массовой информации*: в 1438 году Иоганн Гутенберг основал типографию и разработал новую технологию типографского процесса на основе печатных форм с использованием отдельных подвижных литер. Это открытие оказало глубочайшее влияние на развитие человеческой культуры. Оно наконец-то вооружило сферу связей с общественностью возможностями печатать книги, массовыми тиражами издавать газеты, распространять любую пе-

51

чатную продукцию. Подобные носители информации, безусловно, существовали и до этого, однако никогда ранее они не печатались так быстро, не распространялись столь масштабно и не влияли в одно и то же время и одним и тем же информационным содержанием на столь огромную аудиторию.

### **Зарождение основ профессии паблик рилейшнз в Америке**

Глубоко разобравшись в сути современной системы связей с общественностью, понять ее принципы и социальные функции практически невозможно, не совершив экскурса в историю становления паблик рилейшнз на американском континенте, не изучив опыта, накопленного обществом, с самого начала стремившегося сбросить оковы сословных и политических традиций Старого Света. Основы профессии паблик рилейшнз зарождались тут одновременно с борьбой американских патриотов за независимость и установлением республиканских демократических форм правления в отличие от европейских, монархических.

Сердцевиной американской революции в ее человеческом измерении явились апелляция к общественному мнению и влияние на него, целенаправленное использование каналов коммуникации и стремление привлечь на свою сторону каждого индивида. Колонисты и их лидеры изначально стремились убедить в необходимости избавиться от колониальной зависимости не только рядовых эмигрантов и беженцев из Англии и других стран Европы, но даже монархов старого континента. Когда попытки убедить английского короля Георга III в необходимости уравнивать в правах колонистов и жителей метрополии ни к чему не привели, колонисты в своей борьбе соединили в одно целое силу оружия, пера и слова.

Хотя профессия паблик рилейшнз как особая и отдельная от других в те времена еще не сформировалась, однако тактика и приемы этого ремесла стихийно, но неуклонно развивались. Лидеры борцов Америки за независимость не упускали ни единого случая, чтобы подхлестнуть наступательные действия, заручившись поддержкой своих новых политических планов со стороны общественности. Для этого использовались разнообразные пропагандистские средства: пресс-бюллетени, газеты, встречи с героями освободительного движения, лозунги, символы, риторика, паблисити, не говоря уже о митингах, парадах, выставках, поэзии, песнях, комиксах, салютах и др.

52

Американские патриоты использовали малейшую возможность, чтобы интерпретировать то или иное событие в свою пользу. Ярким примером этого могут послужить события 5 марта 1770 года. Во время одной из обычных в то время уличных стычек были убиты пятеро жителей Бостона. Однако американская пресса подала этот случай как «Бостонскую бойню», организованную, якобы, английскими военными, и провозгласила ее варварской акцией, чтобы разжечь ненависть к британцам. Если же не хватало событий, которые можно было бы эксплуатировать, патриоты без колебаний создавали их искусственно. Так, например, 6 декабря 1773 года, переодевшись индейцами, группа американцев-патриотов проникла на британское судно, стоявшее в Бостонской бухте, и сбросила в море груз с чаем. Событие, названное «Бостонским чаепитием», было



сфабриковано с целью привлечения внимания общественности, главным образом для того, чтобы повлиять на эмоции публики. Это, вероятно, первый в истории Америки классический пример организации *псевдособытия* и использования принципа *пресс-посредничества* в связях с общественностью.

Среди главных организаторов подобных событий и их целенаправленного освещения прессой был Самуэль Адаме — один из вождей американской революции. Интуиция подсказывала ему, что именно пресса может стать мощнейшим оружием зарождающейся нации. Адаме неустанно работал над тем, чтобы пробудить, а со временем и определенным образом сориентировать общественное мнение. Он исходил из того, что большинство населения руководствуется скорее чувствами, чем разумом, и что общественное мнение — это результат потока событий и того, как их понимают и интерпретируют люди, активно занимающиеся политикой. Он всегда был готов сам создавать события, лишь бы достичь поставленной цели. Стоит подчеркнуть, что, несмотря на отдельные факты искусственного нагнетания эмоций вокруг некоторых событий, основоположниками принципов, которыми и сегодня пользуются в сфере публичных рилейшнз, являются Самуэль Адаме и его соратники по руководству борьбой Америки за независимость. Благодаря их творческим находкам, новым подходам к мобилизации общественного мнения была продемонстрирована эффективность целого ряда приемов и методов связей с общественностью, вошедших в арсенал современных публичных рилейшнз:

53

- необходимость *создания организации*, способной возглавить кампанию и сплотить людей (такими организациями были бостонская группа «Сыновья свободы», основанная в 1766 году; «Корреспондентские комитеты», зародившиеся в Бостоне в 1775 году);
- *использование символики*, оказывающее эмоциональное воздействие (например, «Древо свободы»);
- *использование лозунгов*, преподносящих сложные проблемы в виде простых, легко запоминающихся стереотипов (к примеру, лозунг: «Свобода или смерть»);
- *организация событий*, привлекающих внимание общественности, провоцирующих дискуссии и тем самым структурирующих общественное мнение (например, упомянутое уже «Бостонское чаепитие»);
- *опережение оппонента* в интерпретации происшедшего, чтобы изложенная первичная оценка события была воспринята как единственно правильная («Бостонская бойня»);
- необходимость постоянного и непрерывного *использования* в ходе кампании *всех возможных каналов влияния* на общественное мнение и пропаганды новых идей и убеждений.

Такие подходы к связям с общественностью, к более эффективному общению с населением оказались намного результативнее действий метрополии, полагавшейся не столько на пропагандистскую работу, сколько на существующее в то время колониальное право и давление военной силы. Не случайно в условиях войны Америки за независимость эмоционально окрашенные политические баталии оказались более плодотворными, нежели сражения с использованием огнестрельного оружия. Историки американской революции приводят такой факт: однажды, услышав стрельбу британцев под Лексингтоном, исполненный творческой энергии Адаме многозначительно воскликнул: «О, какое же это славное утро!». Он и его друзья-пропагандисты не упустили шанса, чтобы нанести еще одно морально-политическое поражение своим противникам.

Следующим важным этапом в развитии инструментария публичных рилейшнз в США стал *период создания американской конституции*. Борьба вокруг нее, как известно, развернулась между федералистами и их противниками. Она велась на страницах прессы в виде статей, памфлетов и произведений других литературных жанров с целью

54

убедить публику в необходимости ратификации конституции. Американские политические лидеры Александр Гамильтон, Джеймс Медисон и Джон Джей, взяв общий псевдоним Публиус, писали и рассылали в ведущие редакции газет пламенные воззвания в поддержку конституции. Все эти письма (а их было 85) впоследствии были изданы как единый документ под названием «Письма федералиста». Они и в наше время используются для интерпретации положений американской конституции.

Раскрывая содержание этих пропагандистских усилий основателей американской демократии как одного из примеров наиболее удачных связей с общественностью, американский историк Аллан

Нэвинс писал: «Достижение общенационального одобрения конституции явилось по сути делом паблик рилейшнз, и Гамильтон, с его острым инстинктивным пониманием ситуации, заботясь о конституции, учитывал молчаливую покорность мыслящих людей; поэтому он и делился с ними своими мыслями... Раз необходимость в конституции встала перед страной, быстрота, с которой незамедлительно начал действовать Гамильтон, явилась прекрасной иллюстрацией хороших связей с общественностью. Он отдавал себе отчет в том, что если в мыслях людей образуется вакуум, его заполняют невежество и глупые мысли. Нельзя терять время, предоставляя точные факты и обоснованные идеи» (*Nevins Allan. The Constitution Makers and the Public, 1785—1790. — N.Y.: Foundation for Public Relations and Education, 1962. — P. 10).*

После принятия конституции борьба вокруг нее не утихла, особенно по вопросам прав личности, защиты ее от посягательств правительственных учреждений. Подготовленные Медисоном первые десять поправок к конституции под общим названием «Билль о правах» были одобрены в 1791 году. Эти поправки имели чрезвычайное значение для становления паблик рилейшнз как профессиональной системы. Американские историки утверждают даже, что «Билль о правах», на основании которого гражданину гарантировались политические права и свободы, *можно считать своеобразной ратификацией практики паблик рилейшнз.*

В этом кроется великая истина. Вот почему смело можно сделать вывод: *только в обществе, где личность пользуется всей гаммой гражданских прав и свобод, где человек воспринимается как индивидуальность, на поступки которой можно повлиять лишь поощрением, убеждением, личной заинтересованностью, а не при-*

55

*казом или подчинением тотальной воле государства или коллектива, только там и тогда возникает историческая потребность в новой атмосфере отношений между людьми, между государством и гражданами, между организацией и общественностью, то есть объективная необходимость в развитии профессионального института паблик рилейшнз.*

## **Институционализация паблик рилейшнз в США**

Развитие эмпирической практики связей с общественностью и становление паблик рилейшнз как профессии особого размаха достигли в США в XIX ст. С середины прошлого столетия паблик рилейшнз как общественный феномен, подготовленный условиями предыдущего этапа исторического развития демократических основ американского общества, достигают определенности, приобретая относительную самостоятельность и свойственные им специфические черты.

Непосредственным предшественником паблик рилейшнз в их современном понимании считается развитие *пресс-посредничества*, олицетворением которого выступал пресс-агент. Наиболее известными представителями этого вида деятельности в первой половине минувшего столетия были Амос Кендалл и Финес Барнум. Их имена выделяются не случайно. Ведь они оказались связанными с определенными вехами в становлении паблик рилейшнз как самостоятельного общественного явления.

...В конце 20-х — начале 30-х годов XIX века президентом США избрали Э.Джексона — обычного человека, выходца из народа. Но обстоятельства сложились так, что недостаточно опытному в вопросах политики, социальной теории и коммуникации Э.Джексоны оказалось не под силу самостоятельно оформлять свои идеи и разъяснять смысл собственных политических действий. Президенту был необходим специалист, который бы соответствующим образом выполнял эту работу, помогая ему подавать себя Конгрессу и всей общественности в определенной «упаковке». Джексон успешно работал на своем высоком посту благодаря умелому влиянию на общественность, осуществляемому им по подсказке *«кухонного кабинета»* во главе с А.Кендаллом, в прошлом — журналистом по специальности. В качестве ближайшего помощника президента Кендалл был для него и витриной, и советником, и фактическим составителем речей, и публицистом. По советам «кухонно-

56

го кабинета» готовились разнообразные акции влияния на общественное мнение. Почерк Кендалла — талантливого коммуникатора, знатока общественного мнения — можно было заметить и во время избирательной кампании Джексона, и в стратегии его уже как президента США.

Собственно Амос Кендалл стал первым в истории становления паблик рилейшнз *пресс-*

*секретарем президента.* Правда, в штате Белого дома в те времена такая должность не предусматривалась. Официально ему приходилось занимать кресло четвертого аудитора Министерства финансов. Мы подчеркиваем это обстоятельство с единой целью — показать, что в первой четверти XIX ст. профессия пиэромана (а пресс-секретарство — одна из составных частей этой специальности) еще не институционализировалась официально.

Если верить довольно распространенной в американской литературе точке зрения, в те времена пионерами пресс-посредничества выступали бродячие цирки и театральные труппы, нанимавшие специалистов, нередко из числа бывших журналистов. В обязанность им вменялось любыми способами обеспечивать хорошую прессу и, естественно, хорошую кассу. В арсенале «любых» средств числились контрамарки репортерам как прозрачный намек на характер обратной услуги, ожидавшейся от них, или же, наоборот, угроза забрать из газеты заказ на объявление (рекламу), если та напечатает что-либо нежелательное о спектакле.

По-новому поставил это дело Барнум — руководитель передвижного цирка, который был к тому же талантливым пресс-посредником. Мастерство пресс-агента проявилось не только в его инстинктивном понимании того, что массам следует преподнести лишь то, чего они хотят, но и в неординарных способностях *внушать людям желания* определенного содержания. Именно с Барнумом связывают подход к паблисити как к средству *«одурачивания публики»*.

У каждого человека есть своя звезда. Звездой Барнума был «восклицательный знак» (кипучесть, возвышенность, натиск во всем, что он делал). Он создавал знаменитостей, делал им рекламу и одновременно использовал их в собственных целях. Барнум стал широко известен в Америке и в истории становления пресс-посредничества благодаря использованию им одного необычного приема (скорее даже трюка) обмана общественности. Чтобы привлечь внимание публики к цирку, он в 1835 году стал выставлять напоказ бывшую темнокожую рабыню, возраст которой составлял якобы 160 лет, заявляя

57

при этом, что 100 лет назад она была няней Дж.Вашингтона, родившегося, как известно, в 1732 г. Заинтригованные подобным стечением исторических обстоятельств газеты подхватили эту историю. Позже, когда интерес к темнокожей «героине» стал угасать, Барнум делал все возможное, чтобы этого не произошло. Под чужим именем он писал и рассылал письма в газеты, доказывая правдивость факта причастности этой женщины к воспитанию будущего президента. Барнума мало интересовало, что именно писала пресса, поскольку его материалы всегда с готовностью публиковали. А когда темнокожая «героиня» умерла, аутопсия показала, что ей было лишь немногим более 80 лет. Стоило мошенничеству всплыть на поверхность, как Барнум начал оправдываться, говоря, что его тоже ввели в заблуждение. (Ниже мы подробнее рассмотрим проблему мошенничества, использования разнообразных трюков, а также вопросы этики в практике паблик рилейшнз).

Знаменитый циркач сам нередко оказывался в центре внимания публики. Ради установления эффективных связей с прессой Барнум даже нанял собственного пресс-агента. Однако термин *пресс-агент* в его современном понимании официально стали употреблять позже. Впервые должность пресс-агента была введена в 1868 году в штатном расписании цирка Джона Робинсона.

Несколько иной оттенок носила пресс-посредническая деятельность, цель которой заключалась не только в том, чтобы обеспечивать клиента хорошей прессой, но и формировать у людей новую мотивацию, подсказывая им, чего именно они должны особенно хотеть, к чему стремиться. Ярчайшим свидетельством этого была работа *публицистов* в пользу железнодорожных компаний, в определенной мере консолидировавшая американскую нацию, создав романтическую ауру вокруг расширения Соединенных Штатов на запад континента, что и ныне находит отражение в жанре вестерна — произведениях об освоении «Дикого Запада».

Начиная с середины прошлого столетия железнодорожные компании вместе с предпринимательскими организациями, призывавшими осваивать новые земли, широко использовали *паблисити* и *рекламу*, убеждая людей продвигаться далее на Запад. Пресс-агенты организовывали пропагандистские кампании, советуя строителям железных дорог не просто прокладывать колею на запад, но и раскрыть перед населением необозримые

перспективы предпринимательской деятельности на новом месте. Они давали такие советы, ко-

58

торые и теперь широко используются пиэрами: «Мы должны трубить так громко, насколько позволяют данные нам полномочия». С тех пор и до конца XIX века, пока вся Америка не была целиком освоена, паблисити, развернутое пресс-агентами, выступало основной силой, подталкивающей людей к новым землям и к новой жизни.

Таким образом, в 30-х годах XIX века в Соединенных Штатах Америки получила формальное признание профессия специалиста по связям с общественностью, олицетворявшаяся тогда фигурой пресс-агента. Наряду с этим следует отметить, что, уделяя должное внимание деятельности пресс-агентов того периода, американские историки паблик рилейшнз считают технику их работы примитивной и грубой. Организация благоприятной прессы для нанимателей пресс-агентов носила спорадический и в большинстве случаев несистематизированный характер. Поле деятельности пресс-агента ограничивалось определенной местностью, а сами его действия отличались краткосрочностью. Он зачастую стремился добиться моментального результата для каждого отдельного акта своего хозяина, не стремясь к тому, чтобы создавать ему устойчивую репутацию.

Более широкие возможности для конституирования профессии пиэра и укрепления фундамента современной системы паблик рилейшнз в США появились в конце прошлого — в начале нынешнего столетия. Это был период оживленной индустриализации, перехода к массовому производству, интенсивной урбанизации общества, развития транспорта, средств связи и массовой коммуникации. Но самым значительным явлением последних десятилетий прошлого века стало свертывание рынка свободного предпринимательства и постепенный переход к концентрации и монополизации капитала. В 1870 году создается концерн Рокфеллера «Стандард ойл», позже появляются трест Карнеги, банки Моргана и пр., ставшие в скором времени играть огромную роль в американской экономике.

Поначалу создание корпораций происходило открыто, монополисты особенно не заботились о маскировке своих действий, хотя всячески скрывали от широкой общественности свои прибыли и дальнейшие намерения. Крупные монополистические объединения в то время придерживались правила: «Чем меньше публике известно о наших операциях, тем эффективнее, прибыльнее и даже социально полезнее оказываются эти операции». С точки зрения связей с общественностью это, по определению историков паблик рилейшнз, была эпоха магнатов-хищников, ненавидевших общественность. Типич-

59

ным для этих магнатов считается отношение Вандербильта — владельца Центральной нью-йоркской железной дороги, по собственному усмотрению прекратившего ее функционирование, — к гневной реакции публики на данное решение. Ответ Вандербильта на вопросы журналистов по этому поводу стал крылатым: *«Мне плевать на публику!»*

Однако социально-экономические явления, вызванные процессом концентрации капитала, привели к зарождению мощного антимонополистического движения в стране. Участились выступления рабочих профсоюзов, особенно после того, как в 1892 году был разогнан профсоюз на заводе «Карнеги-Фрик стил компани» в Пенсильвании. И хотя в этой кровавой борьбе победила грубая сила владельцев монополии, в целом войну между работодателями и рабочими в конце концов выиграла рабочая. Не случайно в большинстве случаев история развития паблик рилейшнз оказывалась тесно связанной именно с противоречиями между предпринимателями и наемными работниками.

В борьбе против монополий свой голос в защиту мелких и средних предпринимателей подняли либералы, не молчали и владельцы более крупных предприятий, еще не поглощенных трестами. Требования отчетности монополий, гласности действий корпораций, резкая критика их хищнического поведения на страницах прессы стали заметным общественным явлением. Именно тогда группа публицистов и журналистов, известных в истории как *«разгребатели грязи»*, занесла топор над головами магнатов-хищников, начав хлестко обличать их грязные дела.

Грязь мошеннических операций американских предпринимателей, которую «разгребали» журналисты и публицисты, выносилась на свет. О жестокой эксплуатации рабочих на



чикагских бойнях писал в своем известном романе «Джунгли» Эптон Синклер. Обличению порядков хищнического капитализма он посвятил и такие свои произведения, как «Столица» и «Меняла», написанные в начале 1900-х годов. Публицистика Ида Тарбелль в «Истории компании «Стандард ойл» в прямом смысле сорвала маску с темного прошлого ведущей американской нефтяной компании. В журналах и газетах систематически печатались материалы Дэвида Филиппса, Линкольна Стеффенса и других, раскрывающие грязные дела то одной, то другой фирмы. Магнаты, не привыкшие перед кем-либо отчитываться за содеянное, вмиг лишились возможности жить по собственному усмотрению и вынуждены были отвечать перед общественностью за

60

свои грехи. Шокирующие материалы журналистов и публицистов заставили Америку приступить к реформированию трудового и налогового законодательства, к разработке антимонопольных актов.

Деятельность «разгребателей грязи» считают далеко не последней по значимости причиной, заставившей монополию искать средства пропагандистской защиты собственных интересов. Оказавшись на некоторое время бессильными противостоять нарастающему всеобщему недовольству, крупные магнаты сначала попробовали перехватить инициативу в свои руки и развернуть собственную рекламу, чтобы как-то нейтрализовать критически настроенных журналистов. Они прибегали и к угрозам, и к подкупам, однако это не сработало. Тогда они стали нанимать публицистов и пресс-агентов, которые должны были преподносить общественности мнение предпринимателей по поводу тех или иных событий. Эти наемные специалисты зачастую строили свои пропагандистские материалы вокруг реальных проблем, но подавали их в выгодном для монополистов свете. Теперь публика получила возможность смотреть на одни и те же вещи с разных позиций и взвешивать каждую из них.

Капитаны большого бизнеса пришли к выводу, что корпорации могут иметь все: и капитал, и рабочую силу, и сырье, однако надеждам на успех не суждено будет сбыться, если игнорировать общественность, если не иметь разумной системы менеджмента, особенно в сфере влияния на общественное мнение. Как оказалось, наилучшим средством такого влияния являются откровенность, доброжелательность и справедливость. Именно в этом заключался и ныне заключается путь к налаживанию добрых взаимоотношений между предпринимателями и общественностью.

Следующим важным фактором, давшим в те времена мощный импульс развитию системы паблик рилейшнз, явилось формирование национального рынка Америки и становление массовой прессы, способной уже тогда оперативно распространять информацию в масштабах страны. В этих условиях постоянная связь с прессой, неиссякаемое квалифицированное влияние на нее приобретают для крупного капитала и монополий принципиальное значение.

Отнюдь не случайно большинство профессионалов паблик рилейшнз первого поколения составляли люди, пришедшие именно из газет. Журналисты тогда оказались наиболее подготовленными для этой работы. Ведь реклама, которую они делали в прессе, долгое время оставалась единственным средством общения крупных компа-

61

ний со своими рынками. Кроме того, газеты и газетчики были той средой, где на монополии велись наиболее решительные атаки. Наконец, попасть на газетную полосу было главной целью всех тех, кто занимался в прошлом пресс-агентством. Безусловно, это оттачивало мастерство их общения как с предпринимателями, так и с широкими кругами общественности. Теперь же у них появилось желание иметь собственное дело, которое давало бы им возможность зарабатывать на жизнь, оказывая услуги своим заказчикам в сфере паблсити.

### **Первые ПР-фирмы, первые профессионалы-пиэремены**

Первая самостоятельная американская фирма по оказанию специальных услуг клиентам открылась в Бостоне в 1900 году под названием «Паблсити-бюро». Организованная бывшими журналистами и возглавляемая Дж. Михаэлсом, она имела целью «оказывать пресс-агентские услуги как можно большему числу клиентов за соответствующее вознаграждение». Общественную известность это бюро приобрело в 1906 году, когда к нему обратились

железнодорожные компании с предложением организовать отпор введению жестких правил на железнодорожном транспорте, инициированному в Конгрессе США президентом Теодором Рузвельтом. Бюро выполняло этот заказ тайно, никак не рекламируя связей с железнодорожным транспортом. Оно эффективно использовало *методы сбора фактов, создания паблисити, установления личных контактов* для насыщения общенациональной прессы, особенно еженедельных изданий, материалами в поддержку железных дорог. Правда, проведенная в прессе кампания не принесла желаемых результатов, однако удалось добиться того, что руководство железных дорог решилось на переоценку своей деятельности в области связей с общественностью и со временем создало свой собственный отдел паблик рилейшнз. Вслед за «Паблисити-бюро» возникают другие самостоятельные фирмы по оказанию услуг промышленным корпорациям, распространяя благоприятные для них публикации и информационные материалы. В истории паблик рилейшнз началась полоса переходов от состояния, когда предприниматели «посылали общественность к черту», к политике «информирования публики». Самостоятельные фирмы паблик рилейшнз как раз и выполняли эти задачи, выступая для корпораций и других организаций интерпретаторами их деятельности. Новым в этом процессе было то, что одна за другой возникали фирмы паблик рилейшнз в столице США Вашингтоне, где принима-

62

лись законы и где нужно было организовывать давление на Капитолийский холм. В фирмы, в частности в Агентство Уильяма Смита, созданное в 1902 году, теперь стали приглашать не только журналистов, но и тех, кто раньше работал в Конгрессе или на Конгресс (законодательная ветка власти в США).

Однако лишь с появлением на горизонте фигуры *Айви Ледбеттера Ли* паблисити как форма общения с прессой обрело новое содержание. Выходец из Джорджии, выпускник Принстонского университета, которого позже назовут «отцом» паблик рилейшнз, Ли начал свою карьеру репортером в нью-йоркской газете «Уорлд». Но скромные репортерские заработки устраивали его недолго. Ли привлекала возможность зарабатывать больше, работая на частные организации, стремившиеся иметь положительное паблисити. Уйдя спустя пять лет из газеты, он в 1903 году включается в избирательную кампанию Сэта Лоу, баллотировавшегося на пост мэра Нью-Йорка. Это позволило ему получить место в пресс-бюро Национального комитета Демократической партии во время президентской избирательной кампании США в 1904 году. Ли встречается с бывшим журналистом из Буффало Джорджем Паркером, тоже работавшим на демократов. В том же 1904 году они объединяются и создают самостоятельную фирму «Паркер энд Ли». Несмотря на короткое время существования (до 1908 года), фирма стала своеобразной вехой в истории развития паблик рилейшнз.

Будучи способным мастером паблисити и имея уже некоторую популярность, Айви Ли органически не воспринимал ни подход Барнума с его философией «одурачивания публики», ни подход магната-хищника типа Вандербильта с его крылатым «Плевал я на публику!». Ли был убежден, что для положительного восприятия и понимания *общественностью* предпринимателя ее *необходимо информировать*. Он твердо верил, что единственной и наиболее убедительной реакцией корпорации и любой другой организации на критику должен быть честный, точный и убедительный рассказ о себе. В то же время вместо того, чтобы просто угождать публике, компания должна стремиться завоевать доверие и добрую славу о себе. Иногда такое задание означает, что нужно думать о перспективе, искать общие с общественностью решения. В некоторых случаях можно даже пойти на то, чтобы компания признала свою ошибку.

Правильно поняв, что только постоянные связи с прессой могут принести крупному бизнесу желаемые результаты, в 1906 году Айви

63

Ли от имени созданной фирмы сформулировал свои убеждения в обращении к издателям газет, назвав их *«Декларацией принципов»*. Тут он писал: «Это не секретное пресс-бюро. Вся нашу работу мы выполняем гласно. Наша задача — предоставлять новости. Это и не рекламное агентство. Если вы считаете, что какой-либо ваш материал более подошел бы вашему отделу рекламы, не обращайтесь к нам. Наше дело — точность. Мы оперативно и с радостью предоставим дополнительную информацию по любому освещаемому нами вопросу, мы с радостью поможем каждому редактору лично проверить любой упомянутый факт.

Говоря кратко, наша цель заключается в том, чтобы искренне и откровенно от имени деловых кругов и общественных организаций давать прессе и общественности США своевременную и



точную информацию по вопросам, представляющим для общественности ценность и интерес» (цит. по: *Seitel Fraser P. The Practice of Public Relations: 6th ed. — N.J., 1995. — P. 33*).

Исходя именно из этих принципов, Айви Ли организовывал связи с прессой для тех корпораций и организаций, с которыми он сотрудничал: для Пенсильванской железной дороги, где работал пресс-агентом, и особенно для дома Рокфеллеров, с которым был тесно связан долгие годы своей жизни и творческой деятельности.

Например, в 1906 году во время забастовки шахтеров Ли позаботился о том, чтобы облегчить представителям прессы возможность получать всю информацию о ходе событий. А когда была созвана конференция бастующих шахтеров, куда прессу не допустили, он сделал все возможное, чтобы предоставлять репортерам информацию о каждом заседании. Ли одним из первых в огромных масштабах использовал систему распространения официальных заявлений для прессы. Работать на Рокфеллеров Айви Ли начал в 1914 году, когда на рудниках Колорадо, принадлежащих этим магнатам, против бастующих горняков было применено оружие. Это событие получило в прессе название «побоище в Лудлоу». Расстрел горняков вызвал негодование у населения, возбудив общественное мнение, с чем невозможно было не считаться. Дом Рокфеллеров принял решение вложить большую сумму денег в «разъяснительную кампанию». Организация этой кампании по рекомендации Рокфеллера-младшего была поручена именно Айви Ли.

64

Он тщательно продумал все детали кампании, обратив внимание не столько на необходимость изменения политики Рокфеллеров, сколько на информирование общественности.

*Во-первых*, он порекомендовал нанять эксперта по вопросам трудовых отношений для выяснения причин, приведших к гибели нескольких горняков, а потом и общей забастовке. В итоге был создан специальный совет рабочих и руководителей компании для внимательного рассмотрения всех жалоб горняков по вопросам заработной платы, продолжительности рабочего дня и условий работы.

*Во-вторых*, работа велась с широким использованием средств информации. Целый штат сотрудников готовил брошюры, памфлеты и статьи, распространявшиеся среди горняков и населения. Выпускался специальный бюллетень «Факты о борьбе в Колорадо», рассылавшийся по тщательно составленному списку государственным чиновникам, редакторам газет, учителям.

*В-третьих*, Айви Ли обратил внимание на Рокфеллера-старшего, со временем задавшись целью трансформировать образ жестокого короля, сделав его в глазах общественности добрым стареньким дедушкой. Он старался представлять его в реальных ситуациях повседневной жизни: как он проводит свободное время, посещает церковь, празднует день рождения и т.д. На страницах газет и журналов стали появляться рассказы о пожилом джентльмене. Печатные органы выжирались очень тщательно. О религиозности Рокфеллера материалы посылались в издания для женщин. Материалы о его любви к детям, чувстве юмора, хобби печатали, соответственно, другие журналы. Целью Ли было подать Рокфеллера таким образом, чтобы его легко смог понять и оценить каждый человек. Все это соответствовало концепции гуманизации бизнеса, разработанной Айви Ли.

*Наконец*, Айви Ли своевременно и утонченно преподносил общественности благотворительную деятельность своего клиента. По этому поводу уместно привести такой пример. Однажды еще на ранней стадии своей филантропической деятельности Рокфеллер в приветствии Чикагскому университету отметил: «Мои деньги дал мне Бог». В пресс-релизе эти слова Ли разъяснил так: «Рокфеллер имел в виду, что его fortuna была следствием исторической случайности, потому-то он чувствует себя скорее опекуном, нежели владельцем». Эта интерпретация понравилась Рокфеллеру, и со временем он стал высказываться в ее духе: «Наилучший способ подготовить себя к концу жизни — жить для других. Именно это я стремлюсь делать».

65

(См.: *MacDougall CD. Understanding Public Opinion. — N.Y., 1952. — P. 565*).

Деятельность Айви Ли была по достоинству оценена последующими поколениями профессионалов по паблик рилейшнз, которые наградили его высоким званием «отца новой профессии». Он первым внес элементы честности и откровенности в сферу связей с общественностью, трансформировав подозрительные попытки пресс-агентов создавать паблисити клиенту любой ценой в профессиональную дисциплину, рассчитанную на завоевание доверия и уважения со стороны общественности с помощью коммуникации, опирающейся на гласность и правдивость.

На примере деятельности Айви Ли мы видим, что уже накануне первой мировой войны крупные корпорации начинают создавать собственный аппарат связей с общественностью, а журналисты (или те, кто вышел из этой среды) становятся у руля их информационных программ, содержащих множество элементов, без которых нельзя представить себе любую современную PR-программу. Нетрудно заметить, что Ли своей практикой фактически преопределил проблему ответственности организации за информирование общественности, важность формирования соответствующего образа (имиджа) тех, кого обслуживал, и необходимость постоянного использования прессы, дабы этот образ не утрачивал блеска. Кроме того, Ли обратил внимание на значение целевых групп и лидеров групп в формировании общественного мнения, на налаживание с ними личных контактов в процессе работы. Все эти начинания Айви Ли получили не только дальнейшее практическое усовершенствование, но и соответствующее теоретическое обоснование.

### **Использование паблик рилейшнз государственными органами**

Выдвинутая практикой и сформулированная Айви Ли идея прагматической целесообразности *информирования общественности* стала фундаментальной доктриной паблик рилейшнз в американском обществе, в деятельности частных и государственных организаций начиная со времен первой мировой войны. Конечно, государственные институты этой страны и раньше широко информировали общественность о своей политике, ходе внутренних и международных событий. Однако первая мировая война внесла существенные коррективы в философию паблик рилейшнз. Если до этого времени она представляла собой в основном оборонительную тактику популяр-

66

зации внедряемых мер и действий деловых и государственных организаций, то теперь практика паблик рилейшнз приняла наступательный характер, продемонстрировав удивительную способность *мобилизации общественного мнения* населения страны. Примером этого может служить деятельность созданного президентом Вудро Вильсоном Комитета общественной информации во главе с Джорджем Крилем. Задача комитета состояла именно в том, чтобы мобилизовать общественное мнение внутри страны на поддержку как участия Америки в войне, так и миротворческих усилий В. Вильсона, поскольку общественное мнение раскололось надвое сразу же после объявления войны.

Комитет Криля начал свою работу, не имея под рукой никаких испытанных на практике методик СМИ. Приходилось постоянно импровизировать. Поскольку в те времена не было развитых в масштабах страны радио- и телесетей для быстрого распространения важнейшей информации, комитет сформировал мобильные группы добровольцев, которые охватили почти 3000 административных графств (counties) по всей Америке. Получая телеграммы, эти волонтеры, подобно птицам, разлетались по школам, церквям, клубам и другим местам сосредоточения людей, чтобы сжато (за 4 минуты) сообщать последние новости, за что их и называли «четырёхминутчики» (Four Minutemen). В конце войны таких волонтеров насчитывалось уже около 400 тыс., они одновременно делали 400 тысяч четырехминутных сообщений среди самых разных слоев населения.

Вместе с тем Криль и его помощник Карл Бийор привлекли к работе профессионалов, создав еще одну разветвленную сеть каналов влияния как на противника, так и на граждан Америки. Комитет делился на секции новостей, иноязычных газет и других печатных материалов, кинофильмов, военных выставок, ярмарочных экспозиций, отношений с промышленниками, рекламы и карикатуры. Все это умело использовалось для сплочения нации и пропагандистской работы против врага. Деятельность комитета достигла невиданных доселе масштабов.

Одновременно проводилась широкомасштабная PR-кампания по организации государственного «Займа свободы», возглавляемая Г. Эмерсоном, который позже стал пионером паблик рилейшнз в банковском деле. В ходе кампании по сбору средств использовались приемы рекламы, паблисити, со временем вошедшие в арсенал ис-

67

кусства связей с общественностью многочисленных компаний. Огромные PR-усилия прилагало и Министерство продовольствия, мобилизовав население на сбор и консервирование продуктов питания.

Следует отметить высокую эффективность деятельности Комитета Криля и других

государственных организаций, плодотворно работавших в сфере мобилизации общественности для поддержания военных усилий страны. Достаточно привести несколько фактов. Если в начале войны Красный Крест США насчитывал в своих рядах около полумиллиона членов, а фонды составляли 200 тысяч долларов, то к концу войны в нем уже состояло 20 млн. человек, а поступления возросли до 400 млн. долларов. Если весной 1917 года облигациями государственного займа владели всего 350 тыс. граждан Америки, то уже через шесть месяцев облигации «Займа свободы» имели на руках 10 млн. человек.

Во время первой мировой войны школу публик рилейшнз прошло немало людей, со временем ставших профессионалами этого дела. Среди них были уже упоминавшийся Карл Бийор, в начале 30-х годов создавший фирму публик рилейшнз, ставшую в дальнейшем одной из самых мощных в США, и Эдуард Бернайз, приступивший вскоре к разработке теоретико-методологических основ новой дисциплины.

Создание научных основ и укрепление статуса публик рилейшнз

*Эдуард Л. Бернайз*, племянник Зигмунда Фрейда, после окончания колледжа в 1912 году едет в Европу, где общается с уже известным в то время дядей-ученым, а вернувшись в Америку, начинает работать пресс-агентом в Нью-Йорке. Знакомство с прессой большого города и семейные связи с Фрейдом, оказавшим сильное влияние на молодого Бернайза, нацелили юношу на вопросы социальной психологии и массового сознания. Он фактически был первым, кто выступил с теоретическими разработками по вопросам публик рилейшнз, заложив основы современной науки связей с общественностью. Он же впервые начал читать университетский учебный курс по публик рилейшнз в Америке.

По собственному признанию Э. Бернайза, на него огромное впечатление произвели книги «Общественное мнение» У. Липпмана,

68

«Стадные инстинкты» У. Троттера, «Поведение толпы» Г. Лебона. Найдя в этих работах много рационального, но недостаточно известного практикам связей с общественностью, Бернайз перелагает мысли названных авторов в формулы профессии пиэрмена, вследствие чего в 1923 году появляется его первый труд «Кристаллизация общественного мнения». По словам Бернайза, цель книги заключалась в том, чтобы попытаться широко представить принципы, которыми руководствуется новая профессия «советников по публик рилейшнз» (этот термин также был введен в оборот Бернайзом), обосновать их с помощью данных, накопленных психологами, социологами, и проиллюстрировать примерами из собственного опыта.

Свои размышления Бернайз начинает с того, какое значение имеет общественное мнение в условиях стремительного усложнения общественной жизни. Обострение конкурентной борьбы требует теперь создания в массовом сознании благоприятного отношения к бизнесу, поэтому неуклонно возрастает потребность апеллирования к общественности. Отсюда, по убеждению Бернайза, вытекает необходимость профессиональных советов о том, как лучше предложить идею или товар. Он ссылается на У. Липпмана, считавшего важным фактором тех лет революцию в искусстве достижения согласия управляющих с управляемыми (подробнее о теоретических разработках Э. Бернайза речь пойдет ниже).

Как пиэрмен-практик Бернайз начал активно работать с 1919 года, когда открыл собственное бюро публик рилейшнз в Нью-Йорке. С того времени он имел огромный успех у многочисленных клиентов. В своем мемуарном труде «Биография идеи» Бернайз приводит их выборочный список, состоящий из 208 лиц и организаций. Книга эта, по словам рецензентов, читается словно «Кто есть кто» в Америке. В этом списке — президенты США, наиболее мощные корпорации, крупные банки, государственные комитеты, военные ведомства, профсоюзные объединения, издательские концерны. Бернайз прожил более ста лет. Специальный выпуск журнала «Лайф» в 1990 году включил его в список ста наиболее известных американцев XX столетия. Он стал настоящей легендой в сфере публик рилейшнз. Масштабность его достижений в 20-х годах может проиллюстрировать введенный им в ПР-практику метод целенаправленного «создания событий» большого масштаба. Приведем пример, ставший практически хрестоматийным в специальной литературе.

69

В 1929 году чествовали известного изобретателя и предпринимателя Эдисона — праздновали пятидесятилетие его деятельности в области электричества, В празднованиях принимали

участие многие именитые люди Америки, включая президента США Э.Гувера. Автором и режиссером всех торжеств был Э.Бернайз. Идея чествования Эдисона также принадлежала ему. Он же преследовал цель отнюдь не юбилейного содержания. Перед ним стояла задача эксплуатации исторической годовщины Эдисона в пользу компании «Дженерал электрик». В то время в Конгрессе США участились нападки на компанию за то, что она монополизировала производство электроламп и диктовала свои условия рынку. Бернайз решил изменить отрицательное отношение к компании и создать ей благоприятное паблисити.

Юбилейные торжества широко освещались прессой. Ведь с самого начала было ясно, что ни одна газета не рискнет обойти молчанием факт юбилея, тем более, что участие в нем принимали именитые персоны Америки. Однако мало кто сразу догадался, что все это было устроено специально. Тем не менее желаемый результат был достигнут. После празднеств правительственные круги и общественность США стали мягче воспринимать компанию «Дженерал электрик», чем накануне торжеств. Подобная техника, модифицированная в каждом конкретном случае, впоследствии часто использовалась Бернайзом, наполнив доктрину паблик рилейшнз новым содержанием и весомостью.

В 20-е годы XX столетия в Америке возрастает число фирм паблик рилейшнз, обслуживавших крупный бизнес. Помимо фирмы самого Бернайза, известными становятся «Гарри Бруно», «Уильям Х.Болдуин», «Хилл энд Ноултон» и другие. Начинают активно создавать собственные отделы паблик рилейшнз и крупные корпорации, среди них гиганты «Бетлехем стил», «Дженерал моторз», «Юнайтед Стейтс стил», «Интернэшнел харвестер», «Нью-Йорк сентрал рейл-роуд». В сферу паблик рилейшнз крупного бизнеса приходят новые люди, привнося с собой и новые условия деятельности пиэременов.

Наиболее заметным среди них стал *Артур У.Пейдж*. После длительной работы в должности главного редактора «Уорлдз Уорк Мегезин» и других журналов его приглашают на пост вице-президента компании «АТ&Т». Принимая это предложение, Пейдж выдвинул требование: в компании его будут считать не просто специалистом по паблик рилейшнз, но и предоставят право участвовать в определении ее политики и руководствоваться тем, что повседневная деятель-

70

ность компании детерминирует ее связи с общественностью. Свой подход к философии паблик рилейшнз он сформулировал так: «В демократической стране любой бизнес начинается с разрешения общественности и существует благодаря благословию с ее стороны. Если это так, то бизнес должен откровенно говорить с общественностью о том, в чем заключается его политика, как он действует и что собирается делать. Это его прямая обязанность» (см.: *Griswold George, Jr.* How AT&T Public Relations Politics Developed // Public Relations Quarterly. —1967, Fall. — № 12.— P. 13).

Деятельность Артура Пейджа в огромнейшей телефонной компании оказала большое влияние на развитие системы паблик рилейшнз и признание статуса пиэремена в отдельной организации. Он первым поставил вопрос о равном статусе в пределах руководства компании подразделения связей с общественностью и других структурных формирований, об участии руководителя подразделения паблик рилейшнз в разработке стратегических решений организации, о социальной ответственности крупного бизнеса. Все это заметно повлияло на штатные расписания и организационное построение компаний, засвидетельствовав признание достижений профессии паблик рилейшнз крупными фирмами.

#### **Эпоха Франклина Рузвельта: паблик рилейшнз в действии**

Наиболее благоприятными для развития системы паблик рилейшнз стали период «великой депрессии» 1929—1933 годов и эпоха «нового курса» президента Франклина Рузвельта, который вывел страну из этого глубочайшего кризиса. Ф.Рузвельт и его советники усмотрели возможность выхода из экономической катастрофы во введении элементов государственного регулирования свободных рыночных отношений. Это была ломка традиционно существующих американских ценностей, поэтому Рузвельту необходимо было разъяснить суть своей политики и заручиться поддержкой населения.

Основным методом, выбранным для этого Рузвельтом, явилась терпеливая разъяснительная работа с использованием всех средств коммуникации и, в первую очередь, личного влияния. Он понимал, что достичь взаимопонимания с общественностью можно только путем объединения последовательной и неуклонной политики и усилий по информированию и убеждению



общественности. И он делал это мастерски. По совету Люиса Гова — известного эксперта по вопро-

71

сам паблик рилейшнз — Ф.Рузвельт проектировал имидж уверенного в себе и счастливого человека — именно этого не доставало рядовым американцам. В знаменитых «радиобеседах у камелька» в простой, доходчивой и интимной форме президент разъяснял соотечественникам суть и необходимость своих реформ. Он всегда улыбался перед фотокамерами репортеров, его имя упоминалось в популярных песнях, он даже стал героем комедийного мюзикла. Огромную помощь во всем этом президенту оказывала его жена Элеонора Рузвельт, которая по рекомендации Люиса Гова включилась в политические дела и проводила большую работу среди женщин.

Нетрудно догадаться, что в это время заметно пошатнулась репутация крупного бизнеса, и ее нужно было спасать. «Новый курс» американского президента, расширявший вмешательство государства в дела свободного рынка, был воспринят корпорациями как ограничение прав частной собственности, что послужило поводом для разжигания борьбы монополий с государством при активном использовании средств пропаганды. Такая могущественная американская организация, как Национальная ассоциация промышленников, провела целый ряд ПР-кампаний под общим лозунгом «Спасение бизнеса». И чем масштабнее становилась эта кампания, тем острее чувствовалась потребность в пиэременах.

В 1932 году уже известный нам Э.Бернайз советует руководству корпорации «Дженерал моторз» провести масштабную автовыставку и в ее рамках организовать три представительских завтрака на темы: «Новая технология производства», «Автомобиль и международное взаимопонимание», «Место автомобильной промышленности в депрессивной экономике». Все рекомендованные Бернайзом мероприятия широко освещались в прессе. Более того, он предложил организовать широкомасштабную дискуссию «Наука и будущее», цель которой заключалась в том, чтобы в общественном сознании связать воедино прогресс с деятельностью «Дженерал моторз». Тут же возникла еще одна идея — написать историю США как историю крупных корпораций.

«Спасение бизнеса» осуществлялось пиэременами не только с помощью демонстрации достоинств крупных монополий. Оно происходило и в сфере сугубо политической. Примером этого может послужить ПР-кампания, организованная калифорнийской фирмой паблик рилейшнз «Уайтекер энд Бокстер».

72

Поскольку крупный бизнес считал «новый курс» Рузвельта с его стремлением ограничить стихию рынка уступкой социализму, угрозой со стороны коммунизма, делалось все возможное, чтобы противостоять ему. В 1934 году во время избирательной кампании на пост губернатора штата Калифорния баллотировался Эптон Синклер, уже упоминавшийся нами активный «разгребатель грязи», критик капиталистического строя. Соперники Синклера были убеждены, что предвыборная программа писателя представляет опасность для большого бизнеса и американской демократии. Чтобы нанести поражение Синклеру, ПР-фирма «Уайтекер энд Бокстер» применила метод, получивший название «подрывной риторики». Суть его в данном случае сводилась к переключению внимания общественности с содержания предвыборной платформы Синклера на его личные «недостатки». К таким «недостаткам» ПР-фирма отнесла высказывания писателя по вопросам религии, брака и коммунизма. Из произведений писателя тщательно подбирались цитаты, содержащие угрозы демократии, затем был нанят художник, нарисовавший к ним карикатуры и комиксы. Под общим лозунгом «Пятна синклеризма» эта продукция через газеты распространялась по всему штату. В дополнение было отпечатано несколько листовок и памфлетов, где разворачивалась эта тема. В итоге писатель Эптон Синклер на выборах проиграл.

Примеров становления и развития системы паблик рилейшнз в США можно приводить множество. Но и упомянутые наглядно показывают, что паблик рилейшнз как специфическая составляющая системы менеджмента прошла путь от стихийного пресс-посредничества к образованию крупных самостоятельных фирм и отдельных подразделений в пределах корпораций и государственных органов, способных оказывать постоянное и целенаправленное влияние на общественность.

## **Общие причины становления и развития паблик рилейшнз в США**

Основываясь на вышеизложенном, целесообразно более обобщенно остановиться на определенных глубинных причинах активного развития системы паблик рилейшнз.

Как уже отмечалось, *определяющим условием становления нового социального института связей*



*с общественностью было формирование демократических основ общества, закрепление и расширение*

73

*прав человека и гражданина*, постепенное создание равных возможностей в реализации человеческих потенциалов. Принцип разумного индивидуализма, права и свободы человека в условиях демократии требовали особого отношения к общественности, вынуждая институты экономической, политической и государственной деятельности искать поддержки со стороны широких слоев населения, достигать общественного консенсуса путем убеждения и заинтересования личности. Быстрее всего это стало внедряться в практику общественной жизни в тех странах, и прежде всего в Соединенных Штатах Америки, что были не обременены монархическими режимами, сословным делением общества, где принадлежность к тому или иному сословию заранее определяла и линию поведения человека, и отношение к нему, и заданные наперед возможности. Развитие свободного предпринимательства, свободного рынка, особенно в республиканских демократиях, явилось именно той почвой, на которой начали прорастать потребности в специальной системе публич рилейшнз.

Важнейшим стимулом развития публич рилейшнз как системы стала *концентрация и монополизация капитала*. Новые условия рыночных, как, впрочем, и многих других общественных отношений, возникавших в то время, требовали разработки специальных механизмов их упорядочения. Одним из элементов такого упорядочения на стадии концентрации и монополизации капитала явилось появление массовой прессы. Ограниченная ранее функция распространения информации теперь становится доминирующей, вызывая к жизни новые процессы.

Известно, что на домонополистических предприятиях, где еще сохранялись прямые традиционные связи владельцев с работниками, распространенной формой отношений был патернализм. Мелкий или средний владелец-бизнесмен ежедневно контактировал с работающим персоналом своего небольшого предприятия, не нуждаясь ни в услугах прессы, ни в систематическом вынесении своих связей с общественностью далеко за пределы своих владений. Бизнесмен сам в процессе своей деятельности выполнял функции пиэрмена.

В период монополизации ситуация резко изменилась. Личные контакты владельца крупного предприятия с работающим персоналом уже невозможны, связи с ним обезличиваются, особенно учитывая то, что монополист теперь оперирует во многих регионах страны. Однако разрывать эти связи тоже невозможно. Они необходимы для успешного ведения бизнеса, создания благоприятной атмосферы в

74

среде собственных работников, в отношениях с поставщиками, потребителями, отдельными общественными группами. Функция налаживания таких связей и управление ими переходят в руки специалистов, которые уже используют и прессу, и другие каналы коммуникации, однако не «чужие», а принадлежащие владельцу данной монополии. Так в штате крупных предприятий появляются пресс-агенты, а позже и отделы публич рилейшнз.

В круг их обязанностей, помимо работы внутри корпорации с ее внутренним персоналом, теперь уже входило и *налаживание постоянных связей с массовой прессой*. Ведь только последняя способна быстро и на огромной территории распространять нужные для корпорации сообщения. Эти сообщения, причем в определенной «упаковке», обдумывают, готовят и по определенной системе распространяют специалисты из отделов публич рилейшнз. Однако следует учитывать еще одно обстоятельство. В массовой прессе могут появиться нежелательные для корпорации сведения. Поэтому необходимы постоянные усилия, чтобы нейтрализовать не только саму вероятность появления в прессе нежелательной информации, но и ее последствия, раз уж она напечатана.

Скорее всего, именно так можно представить развитие новой по содержанию системы связей с общественностью, в данном случае системы публич рилейшнз, с учетом роли массовой прессы в демократическом обществе. При этом, правда, не следует забывать, что средства массовой информации в таком обществе зачастую являются частной собственностью, а их хозяева имеют свои собственные интересы, не всегда совпадающие с интересами заинтересованной корпорации. Так что и в этом смысле корпорациям была необходима специализированная и гибкая система, которая, уважая институт собственности на средства информации, могла бы влиять на прессу, распространять через нее нужную данной

монополии информацию. Такой системой стали отделы публик рилейшнз отдельных корпораций и самостоятельные фирмы, специализировавшиеся на связях с общественностью. Развитие самостоятельных фирм публик рилейшнз обуславливалось еще одним специфическим обстоятельством, связанным с массовой прессой. Дело в том, что стремление владельцев отдельных корпораций с помощью специалистов отделов связей с общественностью защитить исключительно собственные интересы в борьбе с конкурентами часто приводило к нежелательным результатам. В хо-

75

де пропагандистских кампаний конкурентов-монополий на поверхность всплывала вся «грязь» монополизированного капитала. На глазах общественности в прессе разворачивались безобразные баталии, вскрывающие (вспомним «разгребателей грязи») антигуманный характер монополизма. Это не могло не подрывать престиж священной частной собственности. Осознавая опасность такого поворота событий, монополии стремились усовершенствовать свой пропагандистский аппарат для защиты общих интересов бизнеса. Именно для нейтрализации неблагоприятного впечатления о частной собственности как таковой в США одна за другой возникают самостоятельные организации и фирмы публик рилейшнз, призванные создавать благоприятный имидж свободных рыночных отношений. Таким образом, небольшие фирмы публик рилейшнз, зародившиеся в США в начале XX века, со временем превратились в гигантские организации, обслуживающие интересы большого бизнеса

Развитие института публик рилейшнз стимулировалось также *причинами политического порядка*. Концентрация капитала и монополизация обусловили установление специфических отношений между государством и монополиями, государственными учреждениями и другими общественными институтами и, наконец, между самими этими институтами в их усилиях влиять на различные ветви государственной власти. Так называемые «группы интересов» в своем стремлении добиться выгодного им законодательства и правительственных решений тоже должны были постоянно апеллировать к общественному мнению. Вот почему растет потребность в организации разнообразных кампаний, а отсюда и необходимость иметь на службе специальный аппарат для их организации и эффективного проведения. В этот аппарат начала вмонтироваться система публик рилейшнз. Американские исследователи постоянно подчеркивают прямую зависимость между тенденцией дальнейшего роста «групп специального интереса» и развитием системы публик рилейшнз. С активизацией деятельности «групп интересов» неразрывно связано такое явление в американской политической жизни, как *лоббизм*, который никак не мог обойтись без опыта, науки и искусства публик рилейшнз.

И, наконец, еще одним доказательством политических причин развертывания системы публик рилейшнз было то, что в условиях монополизации капитала государство пытается ограничить диктат монополий, ввести *антимонопольное законодательство*, сохранить

76

отдельные формы государственной собственности. Данная тенденция, безусловно, определенным образом ущемляет господство монополий, вследствие чего последние не могли не бороться против нее. Не случайно в числе первых организаторов гигантских пропагандистских кампаний были железнодорожные и коммунальные корпорации, то есть представители тех сфер, которые государство пыталось контролировать в первую очередь. Особенно активно эти компании развернули противоборство с государственными органами в 20-е годы. Достаточно напомнить, что в США усилиями пиэрменов в защиту частных коммунальных компаний только в декабре 1927 года были распространены материалы с общим объемом около 26 тыс. газетных полос.

Помимо политических, следует назвать и *экономические причины* развития системы публик рилейшнз. Они, безусловно, и исторически, и по своему значению весомее политических. Концентрация капитала, развитие массового производства приводили к перенасыщению рынка. Интересы конкурентной борьбы вынуждали владельцев монополий обращать пристальное внимание именно на рынок — тот сектор экономической активности капитала, где происходит его непосредственная встреча с потребителями. Но, поскольку массовое производство и затоваривание рынка, с одной стороны, и ограниченность покупательной способности населения, с другой, как правило, вызывали кризисные явления, аладельцы капитала искали разнообразные пути выхода из создавшегося положения. Именно в это время самостоятельной сферой научной и практической деятельности становится изучение рынка (Marketing).

Одновременно начинаются исследования и в сфере рекламы. Интерес к ней возрастает в связи с

необходимостью пробуждать устремления потребителя, что в свою очередь активизировало изучение его психологии. В центр исследовательской деятельности перемещаются такие психические явления, как «внимание», «мысленная ассоциация», «внушение», «иллюзии», «психологические образы» и т.д. На передний план выходит так называемая «неценовая конкуренция» товаров, когда конкурентоспособность отдельных товаров возрастает не только вследствие реального улучшения их качества или снижения цены на них, но и в результате мнимого улучшения качества. То есть, для скорейшей реализации своего товара владелец стремится создать такую психологическую ауру вокруг него, что повышенным спросом начинает пользоваться не безупречный по каче-

77

ству товар, а тот, о котором складывается общественное мнение как о безупречном, или тот, который воспринимается как эталон определенного статуса человека, покупающего его. Составить такое представление или, лучше сказать, внушить его потребителям становится задачей не только лишь рекламы, но и паблик рилейшнз. Специалисты этой области не случайно отмечают, что развитие массового производства и его спутников - паблисити и рекламы - во многом способствовало тому, чтобы вызвать к жизни систему паблик рилейшнз.

### **Глобализация паблик рилейшнз как профессиональной системы**

Неотъемлемой составной частью развития системы паблик рилейшнз стала организация ассоциаций и объединений специалистов по связям с общественностью. В частности, Общество паблик рилейшнз Америки ведет свой отсчет с 1936 года, с момента образования ведущими практиками этой сферы Национальной ассоциации советников по паблик рилейшнз. В 1948 году ассоциация слилась с другой профессиональной организацией, основанной в 1939 году, — Американским советом по вопросам паблик рилейшнз, создав Общество паблик рилейшнз Америки. Наконец, в 1961 году произошло очередное слияние последнего с еще одной национальной ассоциацией — Американской ассоциацией паблик рилейшнз. Название осталось прежним — Общество паблик рилейшнз Америки (Public Relations Society of America). Это общество ныне насчитывает в своих рядах около 15 тыс. членов и имеет более 100 отделений в различных городах США. Оно тесно связано с могущественной организацией бизнеса — Национальной ассоциацией промышленников.

Помимо Общества паблик рилейшнз Америки, являющегося организацией общенационального масштаба, в США существуют специализированные (отраслевые) ассоциации специалистов по паблик рилейшнз, работающие в области образования, сельского хозяйства, промышленности, здравоохранения и социального обеспечения, религии, спорта и пр. Эти отраслевые общества и ассоциации осуществляют исследовательскую работу, издают справочную и методическую литературу, проводят семинары, занимаются просветительской деятельностью. Собственные ассоциации паблик рилейшнз создают также представители отдельных рас и национальных меньшинств.

78

По *сравнению* со США развитие профессиональной системы паблик рилейшнз в других странах Запада активизировалось несколько позже. Конечно, это вовсе не означало, что методы и приемы, использовавшиеся для установления связей с общественностью, не учитывались отдельными фирмами, организациями или учреждениями тех или иных стран.

Так, в Великобритании Королевское управление по торговле, созданное в 1926 году, ставило своей целью с помощью плакатов, кинопродукции, выставок, прессы и радио «показать гражданам Великобритании, что «империя еще жива». В 1933 году впервые в Министерстве почтовой связи был создан отдел паблик рилейшнз, который возглавил известный специалист этого дела Стефан Таллентс. Расширением культурных и просветительских связей с другими странами мира занимался Британский Совет, основанный в 1934 году. Накануне второй мировой войны в ряде министерств, в министерствах частности труда и здравоохранения, появились отделы паблик рилейшнз. Целенаправленное налаживание связей с общественностью существенно ускорилось во время войны, особенно после возобновления деятельности Министерства информации. В послевоенные годы, когда усиливалась напряженность в отношениях между предпринимателями и рабочими, интерес корпораций Великобритании к паблик рилейшнз еще более возрос. Однако такого масштаба развития, как в США, эта система в сфере бизнеса Англии не приобрела, оказавшись наиболее распространенной в деятельности государственных органов, институтов местного самоуправления и других некоммерческих сферах жизни.

В 1984 году в Великобритании начал свою деятельность Институт публич рилейшнз, заложивший фундамент этой профессии в стране и начавший подготовку специалистов-профессионалов по вопросам связей с общественностью. Огромную работу по упорядочению консультативной деятельности специалистов по связям с общественностью проводит ныне профессиональная Ассоциация консультантов в области публич рилейшнз Великобритании.

Подобные процессы становления и развития национальных систем публич рилейшнз наблюдались и в других странах Запада, в частности в Канаде, Франции, Голландии, Германии, Австрии, Греции, Испании, а в целом более чем в 60 странах мира, где также созданы национальные ассоциации публич рилейшнз.

79

В таких условиях очевидной стала потребность координации деятельности национальных ассоциаций на международном уровне. Идея создания международной организации публич рилейшнз родилась еще в 1949 году в Лондоне во время частного совещания специалистов по вопросам связей с общественностью Голландии и Англии. Они пришли к выводу о необходимости организации международного сообщества, цель которого заключалась бы в содействии повышению уровня профессионализма и эффективности деятельности специалистов-практиков сферы публич рилейшнз разных стран.

В следующем году под эгидой Голландской королевской международной торговой ярмарки и Голландского общества публич рилейшнз в Амстердаме собралась группа руководителей ведущих фирм Великобритании, Голландии, Франции, Норвегии и США, работающих в данной области. В результате дискуссии было принято заявление о необходимости создания Временного международного комитета, который сосредоточил бы внимание на международном обмене информацией, кооперировании деятельности и координации сотрудничества специалистов по публич рилейшнз и в конечном итоге создал бы Международную ассоциацию публич рилейшнз.

После пяти лет работы Временного комитета, оживленного обмена мнениями по поводу концепции деятельности международного органа по публич рилейшнз 1 мая 1955 года в Лондоне была основана Международная ассоциация публич рилейшнз (International Public Relations Association). Тогда же был одобрен официальный Устав МАПР (IPRA), а также избран ее Совет.

МАПР очень быстро превратилась во влиятельную профессиональную организацию, служащую катализатором развития национальных ассоциаций и содействующую распространению современных стандартов в сфере образования, этики и практики публич рилейшнз. Этому в значительной степени способствовал Кодекс профессионального поведения МАПР, одобренный в мае 1961 года на Генеральной ассамблее ассоциации в Венеции, и особенно Афинский кодекс 1965 года, считающийся своеобразной «моральной хартией», базирующейся на принципах Всеобщей декларации прав человека

В 1964 году Международная ассоциация публич рилейшнз получила официальное признание со стороны ООН как советник Социально-экономического комитета ООН, а также признание со стороны ЮНЕСКО как внесоветская организация по категории: «отношения взаимного информирования».

80

Следует подчеркнуть, что МАПР является особо требовательной и в определенной мере элитарной организацией, поскольку членство в ней открыто лишь тем, кто работает в области публич рилейшнз не менее пяти лет и имеет высокую профессиональную компетентность. Все члены МАПР избираются персонально. В ее состав сегодня входят более 800 специалистов из 65 стран мира.

Однако, несмотря на такую уникальность состава МАПР и персональный подход к членству в ней, эта международная ассоциация работает в тесном контакте с национальными ассоциациями и региональными федерациями публич рилейшнз. Одной из таких федераций является Европейская конфедерация публич рилейшнз, деятельность которой осуществляется как на основании официальных документов МАПР, так и на основе Европейского кодекса профессионального поведения в сфере публич рилейшнз (Лиссабонский кодекс), одобренного этой конфедерацией в апреле 1978 года и дополненного в мае 1989 года.

**МАПР**, Европейская конфедерация и другие федерации регулярно созывают ассамблеи и проводят конференции, издают и распространяют методологические и методические материалы, содействуют становлению и развитию профессиональной системы связей с общественностью в тех странах, где она только еще зарождается. Особое внимание уделяется профессиональным научно-теоретическим журналам и печатным изданиям по вопросам



паблик рилейшнз, среди которых стоит особо выделить «International Public Relations Review» (официальный орган МАПР). Огромной популярностью пользуются национальные журналы по данной проблематике, особенно печатные органы, издаваемые в США: «Public Relations Quarterly», «Public Relations Journal», «Public Relations Review», «Public Relations Reporter» и другие.

Среди стран мира с профессиональной системой паблик рилейшнз наиболее развитой она по-прежнему остается в Соединенных Штатах Америки — месте своего зарождения.

Несмотря на трудности, переживаемые американской и мировой экономикой и вынужденное кое-где сокращение числа работающих в сфере паблик рилейшнз, роль и значение института связей с общественностью продолжают возрастать. Об этом свидетельствуют такие факты:

81

- По данным Американского бюро статистики, в этой стране паблик рилейшнз стали многомиллиардным бизнесом, которым занимаются около 200 тыс. профессионалов.
- Около 200 колледжей и университетов США и еще больше в других странах мира готовят дипломированных специалистов по паблик рилейшнз. В еще большем количестве высших учебных заведений читаются специальные курсы по этому предмету. В большинстве вузов, готовящих журналистов, курсы паблик рилейшнз занимают первое или второе место среди учебных дисциплин, выбираемых студентами.
- К концу этого столетия ожидается феноменальное увеличение количества работающих в этой области, где, как предполагается, будет занят 1 млн. человек.
- Правительство США в одном только ЮСИА содержит 9 тыс. специалистов по вопросам коммуникации. В Министерстве обороны США работают еще 100 специалистов данного профиля. 20 крупнейших фирм паблик рилейшнз имеют прибыль более 1 млрд. дол. ежегодно. (См. *O'Dwyer Jack*. 1992 PR Fee Income of 50 Firms // *O'Dwyer's PR Service Report*. — 1993, May.—P. 18.)
- Общество паблик рилейшнз Америки, основанное в 1948 году, ныне имеет 107 отделений и насчитывает 15 тыс. специалистов-профессионалов.
- Общество паблик рилейшнз студентов Америки, образованное в 1968 году с целью содействия общению интересующихся этой профессией студентов с профессионалами паблик рилейшнз, ныне насчитывает в своих рядах 5 тыс. студентов из 180 колледжей и университетов.
- Более 5400 американских компаний имеют собственные отделы паблик рилейшнз.
- В США сегодня работают свыше 5080 агентств паблик рилейшнз, прибыль некоторых из них составляет сотни миллионов долларов ежегодно.
- Более 500 торговых ассоциаций имеют свои собственные подразделения паблик рилейшнз.
- Заработная плата ведущих специалистов по вопросам коммуникации в большинстве компаний и агентств паблик рилейшнз

82

лейшнз достигает шестизначной цифры (*Seitel F.P.* The Practice of Public Relations: 6th ed.—P. 40).

### Динамика увеличения числа специалистов по паблик рилейшнз в США:

Год	Количество специалистов
1950	19.000
1960	31.000
1970	76.000
1980	126.000
1990	162.000
2000	197.000



(прогноз) \*

(См.: U.S.Department of Labor Category and Statistics from *Environment and Earnings Reports*).

\* Прогноз на 2000 год выполнен на основе компьютерной модели линейной регрессивности (*Cutlip S.M., Center A.H., Broom G.M. Effective Public Relations: 7th ed. - N.J., 1994. - P. 27*).

### Распределение специалистов по паблик рилейшнз США по сферам занятости:

Организации % общего количества занятых данной _____	профессии
* Корпорации: промышленные, финансовые,	
* страховые, информационные, развлекательные	52
* Самостоятельные фирмы ПР, рекламные агентства	20
* Ассоциации, фонды, образовательные учреждения	10
* Здравоохранение: больницы, клиники, дома отдыха,	
* агентства обслуживающие на дому, учреждения	
* психиатрического профиля	8
* Правительственные учреждения: городские, штатов,	
* федеральные	5
* Благотворительные, религиозные, опекунские	
* организации	5

(См.: Там же.-Р. 28).

83

### Состояние паблик рилейшнз в Украине

Сегодня каждому из нас понятно, что наша независимая страна должна влиться в указанный мировой процесс. К сожалению, мы еще не готовы к этому. Нам не достает глубокого понимания содержания, методов и приемов деятельности специалистов по паблик рилейшнз. Круг людей, в большинстве своем любителей, начавших заниматься или интересоваться вопросами связей с общественностью, — остается малочисленным и недостаточно квалифицированным. В Украине практически отсутствует продуманная система подготовки кадров по специальности паблик рилейшнз. Общие спецкурсы, которые преподают в отдельных учебных заведениях, не могут удовлетворить наши острые потребности. Не смогут сделать этого и приглашаемые из западных стран специалисты по паблик рилейшнз. Приветствуя их просветительскую деятельность, не стоит забывать, что западный опыт не во всем пригоден для нашей культуры и ментальности. Достаточно сослаться на позаимствованную рекламную деятельность молодых коммерческих структур, которая зачастую производит впечатление глумления над изголодавшимся народом. Это одно, причем не главное, доказательство того, насколько насущной является потребность формирования в нашей стране собственной высокопрофессиональной, цивилизованной системы связей с общественностью.

Нужно, правда, отметить, что некоторые шаги в этом направлении уже предпринимаются.

В рамках структур Верховной Рады Украины, администрации Президента, Кабинета Министров под вывесками пресс-служб начали функционировать отделы или подразделения, которые выполняют функции связей с общественностью. Такого рода подразделения созданы и в структурах отдельных министерств и ведомств, в частности МИД Украины, МВД Министерства обороны и др. Укомплектовывают службы связей с общественностью коммерческие банки, другие организации предпринимательской деятельности. Однако все они страдают одним общим недостатком. Функции этих служб сводятся в основном к информированию общественности или распространению рекламы. Их преимущественно пресс-посредническая деятельность часто носит спорадический и бессистемный характер, отличаясь, как правило, недолговременностью акций, рассчитанных на моментальный, единовременный эффект. Они нередко напоминают «пожарную команду», а не службу по «технике безопасности». Они, наконец, плетутся в хвосте событий, просто реагируя на них (функ-

84

ция реагирования), вместо того, чтобы опережать негативные моменты, разрабатывать и осуществлять длительные программы, рассчитанные на перспективу (проектирующая

функция), на создание устойчивой положительной репутации своей организации или учреждения.

Задача создания положительной репутации (позитивного имиджа) новых для Украины государственных, общественно-политических, хозяйственно-экономических и других институтов общества, благожелательного отношения общественности к ним сегодня приобретает особую актуальность. Молодое независимое государство переживает системный кризис. Причин такого неутешительного положения чрезвычайно много. Мы их, как правило, объясняем исторически унаследованными внутриэкономическими и внешнеполитическими обстоятельствами, несовершенством законотворческого процесса и т.д. И для этого, разумеется, есть весомые основания.

Однако почти никто не обращает внимания на обстоятельство другого порядка. Речь идет, в частности, о том, что в нашем обществе очень низок уровень взаимопонимания и конструктивного взаимодействия государственных органов власти, их управленческих структур, политических партий и общественных формирований, предпринимательских, коммерческих и других новых институтов рыночного образца. Конфронтационный характер отношений между ними объясняется не только несовершенством законодательной базы, призванной регулировать эти отношения, но и отсутствием у каждого из этих институтов стремления четко сформулировать свои интересы и общественную значимость собственной деятельности, наладить сотрудничество друг с другом ради общегосударственных, общенародных интересов во времена исторических испытаний, выпавших на долю Украины.

Одновременно мы наблюдаем повышение уровня недоверия со стороны общественности, различных социальных групп к институтам власти, ключевым государственным и политическим деятелям, к зарождающимся рыночным структурам. Об этом свидетельствуют опросы общественного мнения, регулярно проводящиеся научными институтами, государственными и независимыми социологическими службами. Так, на согласно данных общенационального социологического мониторинга общественного мнения, осуществляемого Институтом социологии НАН Украины в пределах проекта «Украина на рубеже XXI столетия», уровень доверия опрошенных к Президенту

85

Украины на протяжении последних лет составлял: 1995 г. - 33.3%, 1996 г. - 23.4%, 1997 г. - 17.6%, 1998 г. - 9.7%. Уровень доверия к Верховной Раде соответственно: 9.5%, 8.7%, 6.9%, 7.3%. К правительству соответственно: 15.9, 13.0, 9.5, 7,6. Доверие опрошенных к частным предпринимателям также остается весьма низким: 1995г. -13,2%, 1996г. - 13.3%, 1997г. - 12%, 1998г. - 13.9% (див.: *Патна Н.В., Головаха Е.І.* Тенденції розвитку українського суспільства (1994 -1998 рр.). Соціологічні показники (Таблиці, ілюстрації, коментар). -К.: Інститут соціології, 1999. - С. 41,64,65).

И опять-таки не последней причиной такой ситуации является отсутствие взвешенной, нацеленной на перспективу программы налаживания конструктивных связей с общественностью, просветительской, пропагандистской (если угодно) работы среди различных групп населения. Достаточно сослаться на любительскую практику «паблисити» народных депутатов Украины, да и самой Верховной Рады, с точки зрения технологии паблик рилейшнз не выдерживающей никакой критики. Несмотря на определенное положительное значение, прямые телевизионные трансляции заседаний Верховной Рады или их радиотрансляция практически не способствовали созданию ее положительного образа (имиджа) как авторитетного и ответственного высшего законодательного органа независимого украинского государства. Возможность появляться на телеэкранах почти не используется депутатами для создания положительного мнения о себе в глазах общественности. Рядовой зритель скорее видел на экране заангажированных персон, стоящих на узкоидейных позициях и сводящих счеты со своими политическими противниками, чем живых людей, искренне болеющих за своих избирателей, их жизнь и будущее Украины. В итоге сложился и отрицательный имидж большей части депутатского корпуса, и Верховной Рады в целом, о чем свидетельствуют те же опросы общественного мнения. Поэтому не удивительно, что активность избирателей на выборах существенно снизилась, доверие к избранным депутатам как к «временщикам», заботящимся только о своих, прежде всего материальных, интересах, упало.

И, наконец, Украина как молодое независимое государство все еще пребывает в не вполне благоприятном положении на международной арене, длительное время не может достичь желаемого взаимопонимания со странами ближнего и дальнего зарубежья. Сдвиги, произошедшие в последнее время во внешней политике Украины, несколько изменили ее имидж в лучшую сторону. Сегодня уже в опре-

86

деленной мере можно утверждать, что налажены контакты с официальными структурами многих зарубежных стран, установлено и достигнуто взаимопонимание с отдельными руководителями ряда государств мира

Однако, если говорить о связях Украины, ее отдельных государственных и негосударственных образований с широкой зарубежной общественностью, с отдельными ее группами, особенно с влиятельными предпринимательскими и финансовыми кругами ведущих стран мира, тут контактов и понимания слишком мало. И дело не только в том, что наше рыночное законодательство не вызывает у них доверия. Под влиянием разного рода обстоятельств, а особенно благодаря информации, распространяемой неукраинскими средствами коммуникации, а также учитывая наши собственные непрофессиональные действия в этой сфере и отсутствие продуманной информационной работы среди зарубежной аудитории, в представлении широкой мировой общественности все еще доминирует мало информированное и не совсем благоприятное для Украины мнение. Кстати, мы слишком мало знаем о структуре такого общественного мнения, а также о процессах и факторах, формирующих его. В Украине по заказу международных политических и научных центров проводятся многочисленные социологические исследования, в том числе и международные сравнительные, позволяющие, так сказать, "прощупывать" общественное мнение населения Украины со всех сторон. Наверное, и мы могли бы на паритетных началах воспользоваться этими центрами для выяснения общественного мнения населения других стран об Украине.

Каждый из очерченных блоков вопросов, так или иначе связанных с проблемами связей с общественностью, требует конкретного и углубленного разговора, о чем и пойдет речь в последующих разделах.

Ныне актуальным является вопрос подготовки специалистов по публич рилейшнз, проведение своеобразного ликбеза среди руководящего и административного персонала, государственных и негосударственных служащих.

На развитие системы связей с общественностью обязаны обратить должное внимание руководящие политические структуры Украины. Слишком уж заметным стал разрыв между надеждами народа на улучшение своего положения и возможностями государства быть на уровне этих надежд, особенно учитывая переходное состояние украинского общества, объективные трудности, которые необходимо

87

преодолевать на этом пути. Чтобы не утратить исторического шанса на демократические преобразования в процессе построения молодой независимой страны, ключевым заданием государственных и политических структур Украины должно стать установление взаимопонимания с широкой общественностью, развертывание долговременной программы разъяснительной и просветительской работы среди населения, особенно среди наиболее уязвимых его слоев, сильнее всех страдающих в переходный период и объективно готовых к резкому социальному протесту. Избежать социального взрыва в стране помогли бы профессионально действующие структуры, имеющие дело с общественностью, с людьми.

На повестке дня — неотложная задача сплочения имеющихся незначительных сил в данной сфере. Мы должны как можно скорее обратиться к сокровищнице мирового опыта и знаний в этой области, необходимых как для преодоления конфронтации между различными институтами внутри страны, между ними и населением разных регионов, так и для создания и упрочения положительного образа молодого украинского государства в мире.

## **Глава III. ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Статус публич рилейшнз**

В самом общем виде процесс организации работы в сфере публич рилейшнз состоит из двух основных компонентов: с одной стороны, это разработка стратегии общественного

(публичного) аспекта деятельности организации, а с другой, — реализация этой стратегии. Среди названных компонентов ведущее место принадлежит вкладу, который паблик рилейшнз вносят в вопрос определения общей стратегии социального аспекта деятельности организации. И действительно, принятие стратегических решений организацией невозможно без учета того ценного, уникального и жизненно важного, что связано именно с функцией паблик рилейшнз, отношениями с социальным окружением. Не случайно всевозрастающее значение для стратегии, выработки наиболее эффективных решений имеют обоснованные ответы на главные вопросы: *что делать, что сказать общественности, как это сказать?*

Реализация стратегии общественного аспекта деятельности невозможна без признания неуклонно растущей роли коммуникации, общения с разнообразными группами внутренней и внешней общественности. В последнее время специалисты по паблик рилейшнз даже стали применять понятие *идеология*, все чаще и чаще говоря о функции, которую она выполняет. Такой, казалось бы, неожиданный поворот вызван рядом обстоятельств.

Так, обращая внимание на некоторое родство функций паблик рилейшнз и идеологии, американский исследователь Джон Бадд отмечает, что для сферы паблик рилейшнз «необходимы люди, обладающие опытом распространения идей, создания коалиций различного типа, мобилизации общей поддержки. Тут требуются люди, сталкивающиеся с абстракциями и воплощением их в жизнь. Короче говоря, паблик рилейшнз нуждаются в людях с оригинальным мышлением, одаренных интеллектуальными способностями, позволяющими иметь дело с субъективными точками зрения, установками и

89

образцами поведения, то есть в идеологах». (*Budd John F.* «When Less is More: Public Relations' Paradox of Growth»: Speech by the 1989 Vern C.Schanz Distinguished Lecturer. - Ball State University, Muncie, Indiana, 1989. —Р. 31).

Идеолог, по его мнению, «имеет дело с системой идей, с разъяснением и достижением их понимания всеми людьми». При этом Д.Бадда не волнует некоторая натяжка при отождествлении пиэрмена с идеологом. Он считает, что функции каждого из них фактически идентичны, как бы мы их не называли: «Может быть, слово идеолог не самое лучшее, — говорит он, — однако оно близко к жизни. Оно не засорено бременем извращений, сопровождающих паблик рилейшнз. По-моему, бесполезно продолжать истолковывать паблик рилейшнз как составную часть менеджмента, особенно тогда, когда руководители организаций редко это признают». (Там же).

Разделяя обеспокоенность Джона Бадда по поводу действительно частого некорректного восприятия института паблик рилейшнз и в какой-то мере соглашаясь с его рассуждениями об имеющем место совпадении функций ПР и идеологии, было бы очередной ошибкой ставить знак равенства между пиэрменом и идеологом. К тому же не следует сбрасывать со счетов негативное отношение к понятию «идеология», сложившееся в массовом сознании.

Вероятно, самым результативным, давно проверенным жизнью, хотя и непростым путем преодоления подозрений и неправильного понимания «философии» паблик рилейшнз была и остается упорная просветительская, разъяснительная работа среди скептически настроенных менеджеров. И, что самое главное, завоевание большего доверия и уважения к данному институту должно осуществляться с помощью практики, на деле доказывающей эффективность паблик рилейшнз как составной части менеджмента

Как всякое развивающееся явление, институт паблик рилейшнз постоянно совершенствуется. И пока продолжается этот процесс, все более взвешенным будет понимание предметного поля паблик рилейшнз, о чем уже говорилось в предыдущих главах.

Безусловно, прав упоминавшийся Д. Балд, говоря о злоупотреблениях, неправильном использовании и даже эксплуатации термина паблик рилейшнз. Именно поэтому социальный институт паблик рилейшнз, методы, которыми он нередко пользуется, становятся объектом критики как со стороны ученых, так и общественности в целом. Для этого есть весомые исторические основания: вспомним хотя бы

90

рекламные ухищрения Ф.Барнума, вводившие публику в заблуждение; пресс-посредничество как таковое; сокрытие правды магнатами-хищниками ради собственной выгоды, против чего выступили «разгребатели грязи»; попытки манипулировать сознанием людей во времена



политических батальи и т.д. Одним словом, необходимо постоянно помнить о прошлом, не забывать о примерах извращенной практики, чтобы снова не допускать тех же самых ошибок. Не случайно в начале 1980-х годов на волне дебатов о роли и методах связей с общественностью некоторые пиэремены-практики (в отличие от попыток соединить ПР с идеологической работой) серьезно подняли вопрос о необходимости радикальных изменений в этой сфере.

Такие стремления в большинстве случаев начинались и заканчивались изменениями названий должностей, занимаемых пиэременами в штатных расписаниях организаций. Так, новым прикрытием для ПР-деятельности в то время стал термин *общественные дела*. Его начали понимать не только как связи и коммуникации с внешними по отношению к организациям государственными органами (начиная с центральных и заканчивая местными), но и как связи с работниками средств информации (преимущественно с журналистами), с местным населением, международные общественные связи, связи с инвесторами и акционерами, институциональную рекламу, связи с собственными служащими, управление проблемами и др.

Однако сегодня подобного рода расширенные трактовки рассматриваются преимущественно в виде уточнений отдельных функций паблик рилейшнз. Что касается попыток поставить знак равенства между понятиями «общественные дела» и «паблик рилейшнз», то, по мнению большинства пиэременов, это не совсем корректно, поскольку, с одной стороны, общественные дела любой организации охватывают в основном сферу связей с государственными органами различных уровней, а с другой, общественные дела — прежде всего одна из функций государственных служб как разновидности института паблик рилейшнз.

Помимо сугубо терминологических вопросов, важным аспектом изменений в данной сфере можно считать новые тенденции в кадровом пополнении армии пиэременов. Специалисты, занимающиеся сегодня связями с общественностью, — люди, которые, в отличие от своих предшественников, по базовой подготовке не принадлежат к сфере журналистики. По образованию это преимущественно про-

91

фильные специалисты тех организаций, где они работают. Например, пиэременом в музее становится историк искусства; функции связей с общественностью в организации, оказывающей коммунальные услуги, выполняет инженер данного профиля, в медицинском учреждении — человек, имеющий медицинское образование, и т.д. Ответственный за связи с общественностью в той или иной организации ныне приглашает консультантов по вопросам коммуникации для разрешения возникающих в его работе каких-либо узких вопросов.

И еще одна особенность. Внутри организации существенно меняется штатное положение специалистов, отвечающих за вопросы коммуникации или связи с общественностью. В конце 80-х — начале 90-х годов в большинстве стран мира наблюдается ряд новых процессов: заметной стала реструктуризация корпораций, их разъединение, слияние, накопление новых свойств; усиливается дефицит бюджета государственных учреждений; во многих некоммерческих организациях обостряются финансовые проблемы. В связи с этим, к какому бы типу не относились организации, в них в наши дни ужесточается осуществление функций сферы паблик рилейшнз: сокращается штат пиэременов; ощутимой становится тенденция к выполнению большего объема работы тем же количеством штатных сотрудников отделов связей с общественностью.

Распространены и другие явления. Многие учреждения пытаются частично или полностью переложить свои нагрузки в сфере паблик рилейшнз на профессиональные фирмы или консалтинговые ПР-агентства, чрезвычайно быстро разрастающиеся и увеличивающие свою прибыль. Фирмы паблик рилейшнз, в свою очередь, сливаются, скупают фирмы, меньшие по размерам, а то и просто поглощают их. Крупные ПР-фирмы становятся еще крупнее, создавая филиалы в различных регионах страны и за рубежом. В происходящих процессах все более заметной становится неприятная тенденция, заключающаяся в том, что ПР-фирмы скупаются мощными прибыльными рекламными агентствами якобы для того, чтобы предлагать своим клиентам комплексные услуги на коммуникационном рынке. Подобное подчинение института паблик рилейшнз рекламе трудно оправдать: это было бы равнозначно согласиться с тем, что все управление организацией или учреждением должно осуществляться отделом рекламы.



В таком водовороте зачастую противоречивых процессов ПР-специалистам приходится реализовывать свои способности, работая

92

в ПР-отделах отдельных организаций, в коммерческих консультативных ПР-фирмах и т.д. Но, где бы они ни работали, их место в большинстве случаев должно быть рядом с первыми руководителями. Пиэрмены не просто подотчетны высшему руководству корпораций или других организаций, они принимают непосредственное участие в укреплении репутации организации как основного ее капитала

### **Паблик рилейшнз начинаются с высшего руководства**

Уже давно стало аксиомой, что репутация организации в значительной мере обуславливается поведением ее руководителей. От того, как поступает высшее звено менеджеров, что они говорят, зависят восприятие и интерпретация ПР-усилий организации средствами массовой информации. Другими словами, паблик рилейшнз по своей природе, содержанию решаемых задач непосредственно связаны с функцией стратегического менеджмента.

Приведем два примера, ставших уже хрестоматийными.

В свое время в бутылках с минеральной водой американской фирмы «Сорс Перриэр» были обнаружены следы бензина. Реакция руководителей фирмы на этот инцидент оказалась непоследовательной. Сначала они заявили, что бензин попал в бутылки случайно во время их промывания, поэтому, якобы, количество бутылок с загрязненной водой ограничивается несколькими экземплярами, обнаруженными в Южной Америке. Новая порция объяснений поступила после того, как с помощью анализов было установлено наличие бензина в бутылках с водой уже в Европе. На этот раз руководство фирмы объяснило следы бензина обычными переборами в системе фильтрования. И наконец, уже покрасневшее от стыда, руководство «Сорс Перриэр» объявило о повсеместном изъятии из торговли своей питьевой воды, когда анализы показали, что люди в различных частях света уже несколько месяцев употребляли загрязненную продукцию.

Такая непоследовательность действий и объяснений привела к тому, что средства массовой информации буквально «разнесли на части» эту фирму, поставив ребром вопрос о честности ее руководства и угрозе здоровью людей, возникшей по его вине.

Совершенно другим было поведение высшего руководства известной американской компании «Джонсон и Джонсон», когда в 1982 году кто-то подмешал цианистый калий в производимый ею «Тайленол» — пользующееся популярностью средство от головной боли, вследствие чего умерло несколько человек. Дирекция компа-

93

нии моментально позаботилась о безопасности потребителей. Несмотря на то, что трагический инцидент произошел в районе Чикаго, все капсулы с лекарствами были немедленно изъяты из торговли как в США, так и во всех странах мира. Этот решительный шаг одобрительно оценили средства массовой информации, широко сообщавшие о том, что компания координирует свои усилия с правительственными органами, разрабатывает новые образцы надежной упаковки для лекарств.

В отличие от фирмы «Сорс Перриэр», поведение руководства компании «Джонсон и Джонсон» во время кризиса стало классическим примером того, как преодолевать ПР-ситуации такого рода.

Несомненно, в обоих случаях убытки понесли не только данные компании, но и причастные к этому организации и группы людей: посредники, клиенты, государственные органы, акционеры, инвесторы и многие другие. Но, если позиция руководства «Сорс Перриэр» привела к целой серии расследований, стремлению средств массовой информации выискивать все новые и новые факты низкого качества питьевой продукции вообще, что, в свою очередь, принесло убытки даже конкурентам этой фирмы, то действия компании «Джонсон и Джонсон» вывели ее в число лидеров в борьбе за надежность упаковки продукции, заставив конкурентов следовать ее примеру. Компания «Джонсон и Джонсон» не просто спасла свою репутацию, она укрепила ее. Ныне производимая ею продукция пользуется огромным доверием у потребителей всего мира.

Подобных примеров можно найти немало. Но и приведенных здесь вполне достаточно, чтобы убедиться, что доверие к организации начинается с поведения, последовательных и социально ответственных действий ее руководства.

Длительный опыт деятельности института паблик рилейшнз доказал важность следующих правил, которых следует придерживаться первым руководителям любых организаций. Они должны:

1. Внимательно относиться к сфере связей с общественностью и лично принимать участие в ее развитии.
2. Постоянно советоваться с компетентными пиэрменами-профессионалами.
3. Принимая ответственные решения, всегда учитывать их социальные последствия.
4. Поддерживать непрерывную двустороннюю связь (коммуникацию) с внутренней и внешней общественностью.

94

5. Тщательно координировать практические действия со своими устными заявлениями.
6. Четко определять цели в сфере связей с общественностью.

Чтобы действовать как можно профессиональнее и получать своевременную поддержку при установлении эффективных связей с общественностью, в распоряжении высшего звена руководителей организации есть два пути использования института публик рилейшнз: либо создавать в структуре организации собственное ПР-подразделение, либо постоянно обращаться в специализированные коммерческие ПР-фирмы за консультациями. Разумеется, каждая из этих возможностей имеет свои преимущества и недостатки, о чем будет сказано ниже.

### *Штатные ПР-сотрудники организации*

Публик рилейшнз являются одной из функций штатных ПР-сотрудников, связанных с консультированием и оказанием практической помощи тем *линейным* руководителям (менеджерам), на которых возложена ответственность за общее руководство организацией.

Модель линейного управления штатом, зародившаяся сначала в военной сфере, ныне широко используется в большинстве крупных гражданских организаций. К примеру, в организациях промышленного профиля линейные функции выполняют руководители производственной и коммерческой сфер, то есть люди, занимающиеся материально-техническим обеспечением и маркетингом. Что касается функций штатных пиэрменов, то они связаны с консультированием линейного руководства, оказанием помощи в решении финансовых, юридических, кадровых вопросов и особенно в установлении связей с различными группами общественности, от чего зависят репутация организации и благожелательное отношение к ней. С увеличением и усложнением организаций роль таких ПР-функций все более и более усиливается.

Линейные руководители, несущие ответственность за общую политику организации и ее функционирование, нуждаются в помощи штатных пиэрменов, особенно в их советах и предложениях относительно стратегического планирования и его практической реализации. То есть *задача штатных пиэрменов заключается в том, чтобы давать советы высшему руководству организации и помогать ли-*

95

*нетому персоналу в решении стратегических вопросов.* Иначе говоря, работа штатных пиэрменов не ограничивается узким кругом их профессиональных обязанностей, связанных с усилиями коммуникационного характера. Они скорее вносят вклад в обеспечение успеха общей линии деловой активности организации, чем в производство ее конечной продукции.

Работники публик рилейшнз всегда делают что-то для других, в данном случае для организации. Они отстаивают ее политику, пишут для высшего руководства тексты выступлений и другие материалы, подлежащие обнародованию, формируют базу данных, относящуюся к проблемам организации в целом. Одним словом, результаты усилий пиэрменов вплетаются, встраиваются в широкий процесс выработки и одобрения линейным руководством ключевых решений организации.

Поэтому линейное руководство организации, с одной стороны, и ее штатные ПР-работники, с другой, имеют право на определенные взаимные обязанности и обязательства.

Вполне логично, что руководство организации ожидает от штатных пиэрменов:

1. лояльности;
2. помощи в принятии решений, содержащих ПР-аспекты;
3. умения вербализировать принципы организации, содействовать их пониманию общественностью;
4. действий, мобилизующих всех членов организации на максимальную самоотдачу;
5. работы среди членов организации, предотвращающей поступки или высказывания,

способные повредить репутации организации.

В свою очередь, штатные пиэрмены, что также целиком логично, со стороны руководства организации ожидают:

- 1) положительного лидерства с точки зрения требований науки и этики паблик рилейшнз;
- 2) личной поддержки одобренной политики в сфере коммуникации с общественностью;
- 3) разработки таких стратегических планов, которые охватывали бы все направления работы среди различных групп общественности;

96

4) соответственного финансового обеспечения работы в сфере паблик рилейшнз, включая затраты на изучение общественного мнения, аналитическую работу и оценку эффективности выполнения программ;

5) оптимальной возможности для предоставления руководителям консультаций по вопросам эффективности их появления на публике.

Вместе с тем каждая из сторон имеет право ожидать друг от друга соответственного проявления характера, настойчивости, когда речь идет об удовлетворении потребностей общественности и реализации провозглашенной организацией социальной миссии.

При этом следует учитывать, что существующие различия в функциях линейных руководителей и ПР-менеджеров обуславливают и ролевые различия, возникающие во время их совместной деятельности и принятия окончательных решений. В частности:

- \* линейное руководство всегда определяет общие правила работы и политику организации;
- \* после того, как высказаны и обсуждены все точки зрения, окончательное решение может явиться результатом либо достигнутого консенсуса, либо выбора, право на который принадлежит в первую очередь линейному руководству;
- \* в обсуждении должны принимать участие и линейные, и ПР-руководители, однако окончательные решения принимает только высшее линейное руководство;
- \* в рамках существующих правил работы организации штатные пиэрмены самостоятельно работают только над вопросами, касающимися связей с внешней и внутренней общественностью.

Поскольку вопрос субординации между линейным и ПР-менеджментом становится все более весомым, в последнее время наблюдается увеличение числа пиэрменов, которые выдвигаются на ведущие линейные должности. Нередки случаи, когда ПР-специалисты становятся главными исполнительными директорами организаций. И это не случайно.

Как явствует из практики, что подтверждают и приведенные примеры из жизни компаний «Сорс Перриэр» и «Джонсон и Джонсон», общественное мнение, репутация организации оказывают такое же

97

влияние на успех ее работы, как и уровень модернизации технологического оборудования, профессионализм производственного персонала, вопросы ноу-хау, финансовое обеспечение, работа маркетинговых служб и других линейных подразделений. Поэтому вполне логично, что именно штатные специалисты по паблик рилейшнз все активнее участвуют в принятии стратегических решений, а то и возглавляют этот процесс в роли первых руководителей.

Правда, усиление этой тенденции воспринимается сегодня неоднозначно. Если широкие круги ПР-специалистов усматривают в этом еще одно доказательство усиления роли и значения института паблик рилейшнз в жизни организаций, то представители высшего линейного руководства воспринимают этот процесс с тревогой, расценивая его как посягательства «посторонних» на святая святых традиционного менеджмента

Однако сама жизнь подсказывает оптимальные пути разрешения таких противоречий. Сегодня нельзя быть линейным руководителем, не понимая значения сферы паблик рилейшнз и не имея соответствующего опыта работы в ней, так же как нельзя быть пиэрменом без глубокого знания содержания работы основных функциональных подразделений организации. Судьба корпорации, о чем уже говорилось, теперь в равной мере зависит как от качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг, так и от ее репутации и отношения к ней широких слоев общественности.

## Роль ПР-персонала в принятии стратегических решений

Жесткая линия разграничения, традиционно прокладываемая между линейными руководителями и штатными ПР-менеджерами организаций (первые *отдают команды*, а вторые *дают советы*), не всегда отражает истинную роль обеих групп менеджеров в принятии решений. Так, пиэрман, выполняющий функции эксперта-советника, часто наделен полномочиями предлагать на выбор несколько ПР-альтернатив, что в дальнейшем может быть либо поддержано линейным менеджером, либо отклонено им. Принимая участие в процессе разрешения проблемы, пиэрман сотрудничает с линейными менеджерами ради принятия общего решения. Однако лишь относительно небольшая часть ПР-практиков являются участниками «руководящей группы», то есть тех, кто обладает реальной властью в организации и окончательно одобряет стратегическую линию ее деятельности.

98

### Условия, необходимые для качественных ПР

- 1. Человеческие ресурсы.** Людям предоставляется автономия и возможность принимать решения. Наличие взаимозависимости и духа единой команды. Окончательные сроки оптимизируются с учетом возможностей ситуации. Стратегическое планирование осуществляется с помощью анализа обстановки и селекции проблем.
- 2. Органичная структура.** Отсутствие бюрократизма, принятие решений на децентрализованной основе. Такой порядок больше содействует инновации и удовлетворенности трудом.
- 3. Дух предпринимательства.** Поощрение инновационной деятельности.
- 4. Симметричная система коммуникации.** Наличие двухсторонней коммуникации и диалога. Умение слушать, вести переговоры и разрешать конфликт превалирует над распоряжениями и навязыванием мнений.
- 5. Лидерство.** Демократичный метод управления. Примат делегирования полномочий над авторитарной моделью.
- 6. Развитая культура соучастия.** Люди включены в процесс принятия решений.
- 7. Стратегическое планирование.**
- 8. Социальная ответственность.** Организация уравнивает собственные и общественные интересы.
- 9. Поддержка женщин и представителей национальных меньшинств.** Активно проводится линия найма на работу и продвижения по службе представителей этих групп населения.
- 10. Примат качества.** Наличие программ внутреннего контроля качества и внимательный анализ обратной связи с клиентами.
- 11. Эффективные операционные системы.** Руководство постоянно анализирует свою работу, ищет пути увеличения производительности.
- 12. Культура социального сотрудничества.** Соучастие всех работников как общепринятый критерий функционирования организации.

Быть или не быть ПР-специалисту членом «руководящей команды» прежде всего зависит от понимания руководством компании того, как правильно пользоваться институтом публичных отношений. Разумеется, здесь многое зависит от уровня профессионализма и личных качеств самого ПР-специалиста: опыта работы в сфере бизнеса, глубины понимания им стратегии организации, технического образования, стажа работы в сфере связей с общественностью и пр. Важную роль играет и такой фактор, как степень привлечения ПР-специалиста к различного рода аналитической работе. Это может быть участие в «заседании аналитиков организации», в обсуждении проблемной ситуации или плана работы, в формальных и неформальных исследованиях и т.д. Но, какое бы содержание и формы ни принимало включение ПР-специалиста в

аналитическую работу, все это так или иначе свидетельствует, что он реально причастен к процессу принятия решения и другим разновидностям активности, связанной с менеджментом организации.

И все же самым главным фактором, в каждом конкретном случае детерминирующим роль публик рилейшнз в принятии решений, является то, в какой мере линейные менеджеры и лично ПР-специалист считают ПР-функцию организации неотъемлемой составляющей работы «руководящей команды». Если высшее руководство считает ПР-функцию второстепенной или выходящей за пределы основной линии бизнеса, в таком случае ПР-специалисты не попадают в состав «руководящей команды», принимающей решения.

Там же, где публик рилейшнз рассматриваются исключительно как коммуникационная составляющая организации, функция пиэрмена становится нетворческой, рутинной и заранее расписанной. В таких условиях он работает как техник по вопросам коммуникации, имея дело со стандартными, наперед «запрограммированными» действиями, как, например, подготовка еженедельных пресс-релизов, издание ежемесячных пресс-бюллетеней для служащих организации, организация регулярных пресс-конференций и пр. Следует сказать, что запрограммированные действия стали особенно распространенными в работе большинства организаций, поскольку считается, что это разгружает время менеджеров и освобождает средства для «непрограммируемых решений», когда дело имеет с чем-то новым, требующим творческих, конструктивных подходов.

Итак, в тех случаях, когда пиэрмены действуют на основании запрограммированных решений, их функция воспринимается как составная часть заранее установленного режима работы организации. С другой стороны, если пиэрмены участвуют в принятии незапрограммированных решений, их воспринимают как важных «игроков», компаньонов, вносящих свой вклад в сокровищницу организации, в дело достижения ею стратегических целей. При таких обстоятельствах, особенно учитывая точное назначение данного вклада, целевое управление, планирование достижения конкретных поэтапных и конечных результатов становятся основой разработки планов ПР-работы и управления ПР-процессом.

По мнению современных специалистов, наиболее желаемым является включение публик рилейшнз в состав организационной струк-

100

туры и в механизм гибкой адаптации организации к изменениям. ПР-специалисты должны взять на себя ответственность вскрывать проблемы, помогать организации оценивать быстротечные экономические, политические, социальные и технологические процессы и изменения и приспособливаться к ним. Менеджеры небезосновательно считают, что только те ПР-профессионалы, которые способны помочь компании или клиенту соответствовать требованиям времени, продиктованным этими радикальными изменениями, имеют все основания занять достойное место в менеджменте XXI века. (См.: *William O.Bourke*. Reassessing the Public Relations Role. // *Public Relations Journal*. —1990. — № 1. — P. 46).

### Компетентность, требуемая для работы в ПР-отделе

Знание стратегического и операционного менеджмента	Знание переговорного процесса
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умение разрабатывать стратегию решения проблем</li> <li>• Управлять реакцией организации на возникающие проблемы</li> <li>• Определять цели и задачи ПР-отдела</li> <li>• Составлять бюджет</li> <li>• Руководить людьми</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умение вести переговоры с активистами групп общественности</li> <li>• Помогать руководству организации разбираться в общественном мнении</li> <li>• Пользоваться теориями разрешения конфликтов с общественностью</li> </ul>
Знание исследовательской работы	Умение убеждать



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умение осуществлять анализ ситуации</li> <li>• Определять отношение общественности к организации</li> <li>• Использовать научные методы сегментации общественности</li> <li>• Проводить оценочные исследования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Убеждать общественность в правильности политики организации</li> <li>• Уметь пользоваться теорией социальной установки в ходе кампаний</li> <li>• Добиваться желаемого для организации поведения людей</li> </ul>
--	--

## Организационная структура и обязанности подразделения паблик рилейшнз

Несмотря на то, что предпринимательские организации не относились к числу тех, кто первым осознал важность специалистов по паблик рилейшнз в своих структурах, теперь они активно используют

101

этих профессионалов, органически вплетая их в ткань бизнеса. Сегодня любая крупная или среднего размера компания, тысячи и тысячи мелких фирм формально пользуются системой связей с общественностью.

Всеобщее признание института паблик рилейшнз является ответной реакцией бизнеса на вызов времени, усложнение процессов общественной жизни. Внимание предпринимательских структур к вопросам связей с общественностью свидетельствует об осознании очевидной истины, что хорошие отношения с окружающей общественностью, внешним миром всегда полезны и выгодны.

Мотивация создания и более активного использования отделов ПР в структуре корпораций имеет ряд оснований.

*Во-первых*, бизнес сегодня рассматривает паблик рилейшнз не как инструмент создания паблсити или односторонней коммуникации с общественностью, а как процесс диалога и достижения компромисса с ключевыми для себя группами общества, *как новый подход к налаживанию плодотворных отношений* со стратегически важными группами общественности.

Естественно, чтобы успешно выполнять такую задачу, руководство ПР-отделов должно превратиться из бывших «ремесленников» коммуникационных технологий в современных «менеджеров» стратегической коммуникации.

*Во-вторых*, распространенным стал *прагматический подход* к паблик рилейшнз, использование ПР-инструментария как средства повышения эффективности бизнеса. Популярность получило мнение, что паблик рилейшнз помогают корпорациям строить связи, которые:

а) экономят средства, ранее шедшие на разного рода тяжбы и улаживания конфликтов с государственными органами, судебные разбирательства и противостояния, преодоление бойкотов и других форм давления;

б) позволяют избежать потерь в прибылях вследствие натянутых отношений с общественностью, часто выливавшихся в организованные массовые действия против компаний;

в) помогают «делать деньги» с помощью налаживания связей с донорами, клиентами и законодателями.

*В-третьих*, руководство корпораций теперь ожидает от ПР-специалистов помощи в разработке стратегии связей с различными

102

группами общественности, причем стратегии, базирующейся на научных исследованиях и двусторонней коммуникации с ключевой общественностью. Руководство как предпринимательских, так и непредпринимательских организаций сегодня желает знать, что интересует общественность, каковы потребности, ориентации и установки различных групп населения, что происходит в других организациях.

Аргументировано ответить на такие вопросы может только профессионально обеспеченная и организационно структурированная система паблик рилейшнз.

*Размер организации и объем ПР-функций*

Роль паблик рилейшнз в каждом конкретном случае зависит от типа организации, понимания

значения ПР ее высшим руководством, способностей и личных качеств руководителя ПР-отдела, что и обуславливает степень привлечения ПР-специалистов к процессу принятия ключевых решений организации.

Опыт показывает, что крупные корпорации чаще включают ПР-специалистов в состав «руководящей команды», чем небольшие фирмы. Это объясняется рядом обстоятельств.

*Крутые корпорации* функционируют, как правило, в высоко конкурентной среде. Следовательно, они часто оказываются в центре внимания прессы, а потому более чувствительны к общим политическим вопросам, общественному мнению, поддержанию своей репутации.

Поэтому существует постоянная необходимость регулярного проведения пресс-конференций, налаживания формальных отношений с прессой, подготовки речей и выступлений для руководства, отслеживания ситуации и консультирования по вопросам, потенциально способным повлиять на функционирование корпорации.

В отличие от крупных *небольшие по размерам компании* или фирмы действуют на незначительной территории. Номенклатура их товаров или услуг стандартна и ограничена. На них оказывается слабое общественное давление и пресса не проявляет к ним особого интереса.

Следовательно, у подобных организаций потребность в ПР-акциях незначительна и сводится главным образом к таким простым операциям, как выпуск пресс-релизов, пресс-бюллетеней и проведение маломасштабных ПР-акций. Отсюда функции ПР-подразделения малых организаций преимущественно стандартные и привлекать

103

ПР-специалиста к выработке стратегических решений нет особой надобности.

Отметим, что именно в небольших организациях чаще всего искажают функции института паблик рилейшнз, сводя их преимущественно к рутинным акциям маркетингового характера, торговой рекламе и т.д.

В этом нет ничего удивительного, если учесть, что наука и искусство паблик рилейшнз не так давно стали активно применяться бизнесом, а концепции их правильного использования полностью еще не восприняты всеми предпринимательскими слоями. Кстати, даже реализация таких традиционных функций бизнеса, как реклама, управление человеческими ресурсами и финансами, все еще существенно отличается от компании к компании.

Нужно сказать, что к настоящему времени уже достаточно полно отработана и описана роль ПР в жизни корпораций. Более того, она проверена на практике многими компаниями, работающими в различных секторах бизнеса

Чтобы успешно выполнять свои функции, ПР-персонал должен быть готов к работе по следующим направлениям: давать советы, заниматься консультационной деятельностью; выполнять работу в области коммуникации; проводить исследования и анализ ПР-проблем; разрабатывать и осуществлять ПР-программы (ПР-кампании); интегрировать все коммуникационные функции.

Рассмотрим вкратце названные направления.

1. *Советы, консультации* по вопросам, связанным с паблик рилейшнз, даются как высшему руководству компании, так и руководителям отдельных ее подразделений или секторов. Поскольку паблик рилейшнз — функция специального персонала, то по отношению к нему особая политика по вопросам консультирования обычно не разрабатывается и оперативные решения в этой связи не принимаются. Однако данный персонал де-факто несет прямую ответственность за выявление и определение проблем, выработку рекомендации для руководства корпорации относительно принятия решений и формирования политики, связанной с обеспечением надежных связей с общественностью.

Идеально, когда руководитель службы паблик рилейшнз дает такие рекомендации как член руководящего совета корпорации во время его заседаний либо во время личных бесед с линейными руково-

104

дителями отдельных подразделений. Но даже при отсутствии таких служебных возможностей руководитель ПР-подразделения обязан давать рекомендации в устной или письменной форме по каналам, существующим внутри организации.

Эти рекомендации могут касаться широкого круга вопросов, начиная с того, как лучше сделать объявление о готовящейся акции корпорации, и заканчивая тем, как радикально изменить направление политики корпорации и приблизить ее к интересам общественности; начиная с анализа и интерпретации предстоящих решений государственных органов и их возможного влияния на компанию и заканчивая разработкой информационных программ, направленных на реализацию целей компании или преодоление возникших трудностей. От успеха выполнения ПР-персоналом этих функций зависит общий успех всей ПР-программы компании.

2. *Коммуникационная работа* — функция, которая чаще всего связана с публичными рилейшнз. Она охватывает информирование внешних групп общественности о кампании и ее деятельности с помощью различных средств коммуникации.

Такое информирование не означает, естественно, подготовку рутинных пресс-релизов. Коммуникационная работа включает в себя общий процесс формирования имиджа корпорации с использованием средств массовой информации, распространение информации о мотивах действий компании с помощью брошюр, устных выступлений или рекламы. Сюда входит и обеспечение специальной информации, например, для таких групп общественности, как инвесторы, защитники окружающей среды, потребители товаров и услуг и т.д., а также доведение до сведения заинтересованной публики (акционеров, собственных работников) мнения компании относительно законов и нормативных актов государственных органов.

3. *Исследование и анализ ПР-проблем* — менее известный вид деятельности, который сегодня получает активное распространение и становится чрезвычайно важным направлением развития ПР. В отличие от коммуникационной работы, где информация о корпорации распространяется преимущественно среди внешней общественности, исследование и анализ ПР-проблем (изучение общественного мнения, анализ социально-политической ситуации, намерений государственных и иных организаций) означает выявление, оценку и обобщение информации о внешнем мире для нужд самой корпорации. Это своего рода «разведывательная» деятельность, сбор информации

105

о состоянии окружающей социальной среды, без чего невысказано эффективно управление делами компании.

4. *ПР-программы (ПР-кампании)* включают разработку целого ряда мероприятий, рассчитанных на формирование позитивного восприятия компании различными слоями и группами общественности, а также распространение мнения компании относительно происходящих событий.

Несмотря на то, что публичные рилейшнз в целом призваны формировать благожелательное отношение к компании, в некоторых случаях пиэрсонам приходится оставаться нейтральными или занимать оборонительную позицию, особенно в момент, когда организация подвергается атаке. С другой стороны, программы действий в сфере публичных рилейшнз, как правило, весьма разнообразны, конструктивны и созидательны по своему характеру. Их задачами могут быть:

- поддержание или укрепление уже существующего доброго отношения к компании со стороны потребителей как средство стимулирования сбыта продукции;
- налаживание сотрудничества с государственными органами с целью предупреждения жестких действий в адрес компаний;
- развитие сотрудничества с местной общественностью для устранения трений из-за неудобств, возникающих по вине предприятий компании;
- привлечение для работы в компании новых, более квалифицированных рабочих и служащих.

В некоторых случаях ПР-программы корпораций преследуют не только чисто коммерческие цели. Например, компания может оказывать меценатскую помощь группам общественности, надеясь, что в будущем это принесет ей пользу, скажем, возрастет спрос на ее продукцию или в случае кризисной ситуации она получит поддержку со стороны общественности. Иначе говоря, внешне бескорыстная спонсорская деятельность в конечном счете преследует какие-то долгосрочные интересы компании.

ПР-программы могут быть нацелены и на создание опосредованного публичности товаров на

рынке. С помощью разного рода публикации о деятельности компании, экспонирования ее успехов, организации специальных событий и акций продвижения (promotion) формируется благоприятная атмосфера вокруг компании, что часто приносит больший эффект на рынке, чем прямая коммерческая реклама.

106

Такие программы носят централизованный характер и подчинены задаче формирования имиджа компании как социально ответственного института общества.

5. *Интеграция* коммуникационных функций представляет собой объединение в единое целое всего, что может повлиять на общественное мнение, сбалансировать интересы компании и общестственности.

### Функциональные обязанности отдела паблик рилейшнз

Перечень функциональных обязанностей ПР-подразделений, связанных с выполнением возложенных на них задач, не всегда одинаков в разных компаниях. Однако существует определенный набор стандартных функций, без которых не может обойтись ни один ПР-отдел. Набор этих функций и их приоритетность выглядят примерно так.

- *Определение общей ПР-политики.* ПР-отдел разрабатывает и предлагает руководству ключевую концепцию политики корпорации в сфере связей с общественностью, высказывает свое мнение при выработке решений по общим вопросам, помогает корпорации находить и занимать определенную ПР-позицию в той или иной ситуации. Такого рода рекомендации ПР-отдел дает главным образом высшему руководству корпорации, но в некоторых случаях и руководству отдельных подразделений.

- *Подготовка заявлений корпорации.* Подготовка руководителями корпорации речей и заявлений связана не только с высказыванием их личных мнений. При подготовке этих заявлений ПР-специалисты сами часто активно участвуют как в их разработке, так и в оглашении политики компании.

- *Паблицити для корпорации в целом.* ПР-отдел разрабатывает и публикует в средствах информации сведения о деятельности компании, отвечает на вопросы журналистов, готовит и размещает рекламные материалы о корпорации в целом (институциональная реклама) и ее отдельных подразделениях.

- *Паблицити продукции корпорации.* ПР-отдел с помощью проблемных статей, использования каналов новостей распространяет сведения о достоинствах новых товаров, планирует и проводит кампании по продвижению их на рынке.

107

- *Связи с государственными органами.* ПР-отдел поддерживает постоянные связи с государственными учреждениями местного и республиканского уровня; готовит доклады о тенденциях государственной политики, которые могут оказать влияние на работу компании; вырабатывает в случае необходимости рекомендации относительно ответной линии поведения компании; оказывает помощь в подготовке показаний руководства компании следственным органам или депутатским комиссиям; непосредственно участвует в разработке программ, направленных на продвижение точки зрения компании в законодательных или исполнительных органах власти.

- *Связи с местным населением.* ПР-отдел обеспечивает контакты с общественностью предприятия; проводит или координирует акции корпорации, направленные на поддержание добрых отношений с местными жителями, включая соблюдение норм защиты окружающей среды, осуществление политики равных возможностей найма на работу в компании, участие в программах городского развития, доведение до сведения общественности проблем и нужд компании и т.д.

- *Связи с клиентами.* Данная сфера коммуникаций компании с акционерами и инвесторами в самом широком смысле этого слова призвана содействовать с помощью информации о компании и достигнутых ею финансовых успехах ее позитивному восприятию инвесторами. ПР-отдел принимает участие в подготовке годовых отчетов, планирует и проводит собрания акционеров компании, встречи с ними по вопросам надежности их акций.

- *Институциональная реклама.* ПР-специалисты разрабатывают программы, направленные на завоевание расположения ключевых групп общественности. Для этого готовится специальная литература, осуществляется реклама компании как социального института, организуются специальные события.

- *Донорская деятельность корпорации.* ПР-сотрудники разрабатывают политику

пожертвований, рассматривают обращения к компании за спонсорской поддержкой. Они руководят именованным фондом компании (если таковой существует), определяют претендентов на поощрения и награды за счет средств этого фонда.

108

- *Печатные органы для персонала компании.* PR-отдел занимается подготовкой и изданием специальных журналов для сотрудников, выпускает газеты, пресс-бюллетени, доводит до сведения персонала компании письменные приказы и распоряжения руководства и т.д.
- *Прием гостей.* Сотрудники PR-отдела организуют и проводят экскурсии по предприятиям компании, готовят торжественные мероприятия и праздники для персонала и гостей компании.
- *Координация и интегрирование* всех направлений PR-работы компании в целом и ее отдельных подразделений.
- *Организация и выполнение учебных* и специальных образовательных программ.

Для успешного выполнения своих функций специалисты по вопросам публичных отношений должны находиться в непосредственном подчинении у высшего руководителя корпорации или любой другой организации. Потребность такой подчиненности, обусловленной необходимостью постоянно общаться с первым руководителем, выработывалась постепенно, в ходе длительной истории развития профессии публичных отношений.

Это легко объяснить, приняв во внимание вышеперечисленные роль и функциональные обязанности отдела публичных отношений. Большинство названных функций связаны с кругом вопросов, представляющих исключительную важность прежде всего для первого руководителя организации. Что же касается других подразделений или отделов компании, то эти вопросы затрагивают их не так прямо или в меньшей степени.

Высший руководитель, которому докладывает отдел PR, может занимать в иерархической структуре организаций разное положение. Чаще всего это президент компании. Иногда это может быть председатель совета директоров, совет директоров в целом или вице-президент компании, в круг обязанностей которого входят решение вопросов, требующих постоянной работы с людьми.

### Наименования и размеры отделов публичных отношений

Названия, под которыми функционируют отделы по связям с общественностью, а также должности высших руководителей, ответст-

109

венных за эту сферу деятельности, чаще всего связаны с понятием *«public relations»*. Однако в последние годы в ряде компаний наблюдается стремление, с одной стороны, подобрать более точное понятие, которое охватывало бы весь круг обязанностей, фактически выполняемых данными отделами, а с другой, избежать тех негативных моментов, которые в сознании некоторых людей ассоциируются с «публичными отношениями».

Выбор альтернативного названия часто зависит от размера компании. При внимательном просмотре справочника крупных и средних американских корпораций, имеющих в своих структурах PR-службы, их названия распределились примерно поровну на «public relations» и «public affairs» (общественные дела). Намного реже употребляются понятия «корпоративные коммуникации» (corporate communications) и «корпоративные отношения» (corporate relations). Иногда встречаются и другие названия: *связи с местной общественностью, общественная информация, маркетинговая служба, даже внешние дела.*

Тенденция к использованию других понятий наблюдается главным образом в больших корпорациях. Однако, как отмечается в докладе виднейшего американского специалиста в области теории и практики PR Филиппа Лесли, представленного специальному комитету по терминологии Общества публичных отношений Америки, почти все профессиональные организации мира в своих названиях так или иначе употребляют термин «публичных отношений». В большинстве специальных публикаций и книг также используют этот термин. Если говорить в целом, какие бы другие понятия ни использовались, будь-то «общественные дела» или «корпоративные коммуникации» (в русском варианте — «связи с общественностью», «общественные связи» и т.д.), сущность всегда остается единой — речь идет о публичных отношениях.

Размеры отделов PR, объем выполняемых ими программ, как правило, зависят от размеров компаний, корпораций или фирм. В PR-службах маленьких компаний может работать лишь один специалист. В PR-отделах гигантских корпораций работают сотни сотрудников. Например, подразделение публичных отношений компании IBM насчитывает примерно 500 штатных сотрудников. Работники отдела публичных отношений могут быть либо сконцентрированы в главном офисе организации, либо рассредоточены по всем филиалам или дочерним предприятиям корпорации,



расположенным на большой тер-

110

ритории. Естественно, что размер, роль и место ПР-подразделений имеют свои особенности в каждом конкретном случае.

Проведенные ведущим профессиональным журналом Америки «PR Reporter» исследования свидетельствуют, что в ПР-отделах больших корпораций этой страны занято в среднем от 5 до 20 штатных сотрудников. В небольших организациях (включая предпринимательские фирмы, общественные ассоциации, институты научного и учебного профиля) штат сотрудников ПР-подразделений составляет от 3 до 10 человек. Кроме того, многие из этих организаций обращаются за помощью к профессиональным ПР-фирмам или отдельным консультантам.

ПР-отдел корпорации обычно возглавляет вице-президент или директор по вопросам публичных связей. В крупных корпорациях работой ПР-подразделений руководит первый вице-президент или вице-президент корпорации. Такие высокие должности могут создаваться и в случае значительного увеличения объема функций ПР-отделов. В небольших фирмах или там, где служба ПР не получила должного признания или доверия со стороны высшего звена руководителей, ее работу возглавляет менеджер по вопросам ПР.

В настоящее время резко возрастает количество вице-президентов по вопросам ПР. Такая должность вводится в связи с тем, что первые руководители компаний высоко оценивают функцию ПР. В ряде случаев она учреждается для того, чтобы с ее помощью усилить вес ПР-отделов наряду с другими подразделениями компании, либо поднять престиж ПР-отдела за пределами компании.

Что касается *распределения функций между штатным персоналом ПР-отделов*, здесь многое зависит от потребностей корпорации или индивидуальных способностей сотрудников. Каких-то общих правил тут не существует. Правда, следует обратить внимание на то, что самую высокую должность в отделе обычно занимает сотрудник, отвечающий за связи с прессой и вопросы публичности. Объясняется это тем, что объем работы и нагрузки здесь наиболее значительны. Остальными направлениями работы ПР-отдела руководит лично его начальник. Сюда относятся вопросы связи с местным населением, акционерами, продвижение организации в целом (институциональный промоушн), связи с государственными органами, персоналом компании и т.д.

В больших компаниях, имеющих филиалы или предприятия в разных регионах, создаются автономные ПР-отделы на местах. В та-

111

ких случаях штатные ПР-сотрудники могут находиться в двойном подчинении: быть непосредственно подотчетными региональному вице-президенту или директору филиала, а в вопросах общей политики корпорации (пунктирно) — центральному отделу публичных связей. В еще более крупных корпорациях, где каждое отделение или филиал имеют самостоятельный рынок, центральный ПР-отдел назначает специальных ответственных за работу и оказание помощи каждому из этих отделений корпорации. Такие лица, как правило, большую часть своего рабочего времени занимаются вопросами продвижения и публичности товаров своих отделений. Остальные сотрудники центрального ПР-отдела выполняют другие штатные ПР-функции и создают публичности для товаров тех подразделений, которые недостаточно велики, чтобы выделить специальных ответственных для обслуживания их на постоянной основе.

В очень крупных и децентрализованных корпорациях в каждом из отделений создаются автономные ПР-офисы, самостоятельно выполняющие весь набор штатных функций. Штат таких офисов подотчетен первому руководителю отделения корпорации (в особенности, если это завод или фабрика), сохраняя при этом определенную подотчетность центральному ПР-отделу, который координирует реализацию общей политики корпорации. Автономные ПР-офисы могут обращаться за советами или помощью (особенно в критических ситуациях) в центральный ПР-отдел.

### Оплата труда и распределение рабочего времени

Выделение бюджетных средств на функционирование ПР-подразделений корпорации определяется в основном тремя факторами: размером компании; объемом функций публичных связей; размером расходов на ПР-программы из общего бюджета и величиной расходов, на

которые готовы пойти другие функциональные подразделения корпорации в случае необходимости проведения масштабных ПР-акций.

С учетом этих факторов весьма сложно привести какие-либо доказательные аналогии или примеры для сравнения. Можно лишь отметить: чтобы провести в США сколько-нибудь значимую ПР-кампанию, небольшая или среднего размера организация должна закладывать в годовой бюджет не менее 200—300 тысяч долларов на

112

работу по связям с общественностью. В больших американских фирмах бюджет на ПР составляет от 1 до 10 млн. долларов в год.

Говоря о заработной плате штатных ПР-специалистов, можно привести больше примеров для сравнения, проливающих свет на бюджетные расходы по ПР, особенно если учесть тот факт, что фонд заработной платы составляет львиную долю (80%) бюджета большинства ПР-отделов компаний США.

Размер годовой зарплаты высшего звена руководителей ПР-отделов корпораций составляет 75 и более тыс. долларов, достигая в отдельных случаях 100—350 тысяч. Это в известной мере свидетельствует о все возрастающем значении ПР-функций в сфере бизнеса.

Размер оплаты труда специалистов, работающих в консультационных ПР-фирмах, лишь немногим выше. Что касается других организаций (колледжи, университеты, профсоюзные ассоциации и т.д.), то уровень зарплаты здесь гораздо ниже.

Определенное представление о средней зарплате работающих в ПР-сфере может дать следующая таблица, приведенная в американском журнале «PR Reporter» (1 октября, 1990 г.).

#### Размер заработной платы занятых в сфере ПР в США и Канаде

Возрастная группа	Средняя заработная плата (тыс. дол. в год)		
	Общая	Мужчины	Женщины
25-29	30.0	28.0	30.0
30-34	37.95	42.75	36.4
35-39	45.0	48.0	43.0
40-49	52.0	59.5	46.54
50-59	60.0	68.0	50.0
60-64	51.5	70.0	57.0
Свыше 65	65.0	70.0	57.0
В целом	46.0	54.0	40.0

Существенное значение имеет распределение бюджета рабочего времени ПР-специалистов разного ранга на выполнение тех или иных функциональных обязанностей. Наиболее полным и всесторонним в этом отношении можно считать исследование, проведенное специалистами известной американской корпорации АТ&Т. Вот что было обнаружено:

113

- 30% рабочего времени сотрудники ПР-службы этой компании (после решения вопросов общей политики и управления) используют на связи со СМИ, 24% - на связи с рабочими и служащими внутри компании, 21% — на связи с местным населением, 16% — на работу с массовыми аудиториями и 7% — на рабочие связи с государственными органами.

- Из общего количества времени, которое ПР-сотрудники используют на коммуникации по финансовым вопросам, 46% тратится на подготовку квартальных и годовых отчетов; 31 % — на работу с аналитиками и брокерами; 10% — на ежеквартальные и годовые собрания; 8% — на письменные и телефонные ответы.

- Время на связи со СМИ распределяется следующим образом: 45% — подготовка ответов на

вопросы, 42% — подготовка и издание пресс-релизов и только 4% — на пресс-конференции.

- Среднегодовое количество пресс-релизов составляет 108. Рассылаются они в среднем по 287 адресам. Средний объем пресс-релиза — 2 страницы.

- В течение месяца со стороны журналистов в среднем поступает 80 вопросов.

Можно привести и другие примеры распределения бюджета рабочего времени ПР-специалистов. Френк Уайли, бывший президент Общества публик рилейшнз Америки, ныне консультант и профессор Калифорнийского университета в Лонг-Бич, отмечает, что ПР-профессионалы высшего ранга распределяют свое рабочее время следующим образом: 10% — на технические вопросы, 40% — административные проблемы и 50% — анализ и суждения. И, наоборот, молодой штатный ПР-работник 50% рабочего времени занимается техническими вопросами, 5% — размышлениями, а остальную часть времени крутится как белка в колесе.

## ПР-отдел организации: преимущества и недостатки

### Преимущества

Можно привести по меньшей мере четыре аргумента в пользу создания ПР-отдела внутри организации: принадлежность пиэременов

114

к одной команде; знание организации; экономия средств организации при выполнении ПР-программ; доступность в общении. Рассмотрим каждый из этих аргументов более подробно.

*Принадлежность к одной команде* — это, вероятно, самый основной аргумент в пользу создания собственного отдела публик рилейшнз в противовес практике использования услуг посторонних пиэременов-консультантов. Недаром во многих случаях кабинет руководителя отдела публик рилейшнз находится рядом с кабинетом ведущего руководителя организации. Это позволяет каждый рабочий день начинать с короткого совещания, обмена мнениями и уточнения текущего состояния дел. Частые рабочие контакты отдела публик рилейшнз и высшего руководства организации становятся общим правилом. Опыт показывает, что во время подобных совещаний в большинстве случаев темой разговора являются именно вопросы связей организации с общественностью. Личные контакты порождают атмосферу конфиденциальности, доверия и взаимной поддержки. Близкие отношения между руководителями ПР-отдела и организации приводят к тому, что ПР-менеджер становится членом руководящей команды.

*Знание организации* означает глубокое понимание всех тонкостей текущего момента, доступное лишь члену коллектива. Штатные пиэремены в курсе отношений, сложившихся между отдельными людьми и отделами внутри организации. Они разбираются в скрытых пружинах политики организации и роли тех или иных лиц в ее выработке, могут выйти на ключевых людей, принимающих решения, и обойти тех, кто по амбициозным соображениям способен ставить палки в колеса, препятствуя эффективной работе в сфере публик рилейшнз. Имея представление о способностях сотрудников организации, они знают, кто лучше сможет преподнести организацию публике, быть спикером, смело и умело работать с представителями прессы, держаться перед камерой. Работники отдела публик рилейшнз могут своевременно, со знанием дела дать совет и оказать практическую помощь, поскольку в данной ситуации они являются неотъемлемой составляющей культуры организации, знакомы с ее историей и традициями.

*Экономия средств* возможна благодаря тому, что не приходится расходовать дополнительные ресурсы на консультантов со стороны, а также вследствие эффективной интеграции действий пиэременов с

115

жизнедеятельностью организации. Когда существует постоянная потребность в налаживании связей с общественностью (а она актуальна для большинства организаций), содержание постоянного штата пиэременов менее убыточно, нежели обращение за помощью к внешним консультантам. Как правило, средства на обустройство и содержание ПР-отдела для большой организации составляют весьма незначительную часть ее общих расходов.

Кроме того, стартовая стоимость проведения той или иной ПР-кампании или реализации ПР-проекта при наличии собственного ПР-персонала всегда меньше, поскольку этот персонал

уже представляет проблему в целом и имеет доступ к руководству и документации своей организации. Такие составные части постоянной ПР-работы, как подготовка еженедельных пресс-релизов, ежемесячных печатных сообщений или изданий, квартальных отчетов и пр., осуществляются намного эффективнее теми людьми, которые ближе к источникам информации, к деятельности и персоналу организации, что непременно влияет на снижение ее общих расходов.

*Доступность* в общении штатных пиэрменов также имеет много преимуществ. Когда возникает проблема, специалисты всегда под рукой для личных консультаций. Как заместителям руководителей организации им можно полностью доверять при обсуждении деликатных вопросов. К примеру, если кто-то из ответственных работников извратит факты, первый руководитель может сразу же вызвать на место события ПР-специалиста, знающего подоплеку вопроса, осознающего опасность неправильной интерпретации событий в прессе и пользующегося доверием у средств массовой информации и ключевых фигур общественности.

Доступность означает также своевременное или постоянное присутствие ПР-специалистов во всех отделах, подразделениях или отдаленных филиалах организации. Штатных пиэрменов можно моментально пригласить на заседание, чтобы оперативно получить дополнительную информацию. В некоторых территориально разобщенных организациях пиэрмены из центрального офиса время от времени навещают филиалы, но в подобных случаях они нередко воспринимаются на местах как «консультанты со стороны». Поэтому считается, что более эффективной является организация работы пиэрмена на месте, когда он знает конкретную ситуацию и может сразу же дать более ценные рекомендации.

116

## Недостатки

Наряду с этим, принадлежность к одной команде вызывает и ряд отрицательных последствий: лояльность пиэрмена может обернуться его эксплуатацией; доступность — привести к превращению его в мальчика на побегушках. Но, помимо этого, существуют и более серьезные опасности.

Во-первых, пиэрмен, являющийся частью организации и ежедневно выполняющий общие с коллективом задания, зачастую медленно и незаметно для себя *утрачивает способность объективно оценивать ситуацию*. Поддерживая других и получая поддержку с их стороны, он может оказаться в полной зависимости от общественного мнения. Потеря пиэрменом способности объективно оценивать мнения других нередко происходит вследствие желания угодить руководителю, давшему ему работу.

Итак, для штатного ПР-сотрудника существует угроза переступить ту незаметную грань, которая пролегает между необходимостью разрешить проблему организации и попыткой «убежать» от нее. Вследствие этого вместо того, чтобы содействовать разрешению проблемы, штатный пиэрмен может превратиться в источник ее дальнейшего обострения.

Во-вторых, штатный пиэрмен, включенный в состав команды руководителей организации, может *оказаться в полнейшей зависимости от начальства и превратиться в его угодника*. Ведь одно дело — быть полноправным игроком в команде и помогать организации, и совсем другое — быть у кого-то на побегушках и вследствие этого выпадать из процесса разработки важных вопросов стратегии и тактики организации. В данном случае штатный ПР-специалист ходит по лезвию бритвы, лавируя между оказанием профессиональных услуг, которые достаточно высоко ценятся, и выполнением мелких поручений, без которых вообще можно обойтись. То есть очень важно быть игроком команды, но всегда оставаться личностью и профессионалом. А это совсем не просто.

В-третьих, стремление всегда быть под рукой (доступность) может закончиться *дискредитацией роли и миссии* штатного пиэрмена в жизнедеятельности организации. Нередко случается так, что руководитель организации, пообещавший лично участвовать в тех или иных мероприятиях, вместо себя посылает пиэрмена. Возникают и другие обстоятельства. Руководитель организации может давать штатному

117

пиэрмену такие поручения, выполнение которых не входит в круг его прямых профессиональных обязанностей. Подобное происходит либо потому, что пиэрмен всегда оказывается под рукой, либо в тех случаях, когда при приеме пиэрмена на работу круг его служебных обязанностей не был четко оговорен. В итоге штатный пиэрмен попадает в заколдованный круг: чем мелочнее выполняемые им поручения, тем меньше времени у него остается на собственно ПР-деятельность. При этом вскоре у руководителя организации могут зародиться подозрения относительно профессиональных способностей штатного пиэрмена и целесообразности его использования в штате вообще.

## Субординация и организационные схемы ПР-подразделений

По содержанию своей деятельности и кругу решаемых задач функциональная подсистема паблик рилейшнз (отдел ПР) должна подчиняться непосредственно высшему руководству организации. Однако нередки случаи, когда она подчиняется одному из функциональных подразделений, например, службе рекламы, маркетинга, юридической или по управлению персоналом. Такая подчиненность лишает подсистему паблик рилейшнз ее основной функции: популяризатора и интерпретатора социальной миссии, политики и программ деятельности организации, направленных на связь с общественностью.

Поэтому, исходя из того, что принципы политики, общая стратегия организации формируются высшим руководством, работа отдела паблик рилейшнз должна в первую очередь подчиняться непосредственно тем, кто руководит организацией в целом: президенту компании, исполнительному директору и т.д. Крайне важно, как уже отмечалось, чтобы руководитель ПР-подразделения входил в состав руководящей команды организации в качестве одного из заместителей исполнительного директора, занимая, например, кресло вице-президента, заместителя директора и пр. по вопросам паблик рилейшнз. Не стоит опять-таки забывать, что работа руководителя ПР-подразделения заключается в укреплении репутации организации в целом.

Если руководитель ПР-подразделения подчиняется, скажем, директору по маркетингу или рекламе, его работа сужается и сводится к простому продвижению конкретных товаров или услуг на рынке.

118

Подчиненность ПР одному из функциональных подразделений приводит к потере независимости, доверия со стороны общественности и, следовательно, к потере своей роли объективного советника высшего руководства компании. Конечно, автономность подсистемы паблик рилейшнз не может быть абсолютной. Наоборот, ее деятельность может и должна согласовываться с работой других функциональных подразделений, ставящих своей целью общее благополучие организации. Но при этом подразделение паблик рилейшнз не должно отклоняться от своей специфической роли — поддерживать у общественности доверие к организации как целостному организму, следить за тем, чтобы руководство в любой сфере деятельности постоянно принимало в расчет общественные интересы.

Чрезвычайно важно, чтобы подразделение паблик рилейшнз находило достойное место в организационной структуре корпорации, фирмы и т.д. и чтобы его функциональные обязанности отделялись от обязанностей других подразделений организации. Это поможет надежно и четко распределять и специализировать деятельность подразделений, установить их вертикальную иерархию и функциональную нагрузку внутри организации.

Приведем несколько примеров общих организационных схем, распространенных в современной практике менеджмента. (См.: *Cutlip S.M., Center A.H., Broom G.M. Effective Public Relations: 7th ed. — N.J., 1994. — P.68,69.*)

Схема 1 определяет место службы паблик рилейшнз в структуре простейшей системы управления функционального типа

Схемы 2,3,4 демонстрируют примеры функциональной структуры ПР-подразделения небольшой, средней и крупной по размеру организации (схема 4 вынесена в конец книги).

Схема 5 иллюстрирует построение службы связей (коммуникации) с общественностью известного американского банка «Чейз Манхеттен бенк». Коммуникационные операции с различными группами общественности осуществляет тут большая группа специалистов



разного профиля, общее число которых составляет 100 штатных единиц. (См.: *Seitel F.P.* The Practice of Public Relations: 6th ed. — N.J., 1995. — P. 155).

И, наконец, схема 6 отражает организационную структуру Бюро общественных дел Государственного департамента США.

119

*Схема 1.* Служба ПР в структуре простейшей системы управления

*Схема 2.* ПР-подразделение организации небольшого размера

*Схема 3.* ПР-отдел организации среднего размера

*Схема 5. ПР-служба банка «Чейз Манхеттен бенк»*

*Схема 6.* Структура Бюро общественных дел Госдепартамента США

Для сравнения приведем примеры из практики создания отдельных подразделений в государственных органах Украины, которые в определенной мере начинают выполнять функции публик рилейшнз (схемы 7,8,9).

Основной недостаток этих подразделений отечественных государственных учреждений, по нашему мнению, заключается в том, что они нередко отдалены от высшего руководителя, не входят в круг «руководящей команды», выполняют лишь «запланированные» инструментальные функции.

Например, в структуре аппарата Администрации Президента Украины (см. схему 7) пресс-служба (традиционная пресс-посредническая функция) подчинена Главе Администрации Президента. Кроме того, много ПР-функций возложено на Главное управление внутренней политики, подчиненное одному из заместителей главы АП. То есть, помимо отдаленности от высшего руководства, в данном случае заметно и существенное рассредоточение ПР-функций в структурном отношении, что может привести и нередко приводило в прошлом к противоречивости информации, поступающей от Администрации Президента. Важным шагом по преодолению такого положения можно считать все более активное участие Главы АПУ в коммуникационной работе.

Особого рода недостатки свойственны структуре аппарата и секретариата Верховной Рады Украины (см. схему 8), в которой ПР-функции в соответствии с непосредственными служебными обязанностями фактически возложены на ряд отделов и пресс-службу, подчиняющихся руководителю секретариата. Здесь опять-таки данные подразделения оказываются

существенно отдаленным от руководства Верховной Рады. С другой стороны, эти службы скорее обслуживают деятельность Верховной Рады Украины как законодательной ветви власти, чем несут ответственность за связи с общественностью собственно аппарата Верховной Рады.

Что касается Кабинета Министров Украины (см. схему 9), то тут пресс-служба по сравнению с предыдущими примерами наиболее приближена к руководству (Премьер-министру Украины). Однако она опять-таки выполняет скорее пресс-посредническую функцию, выступающую лишь одной составляющей многогранной системы ПР. Более содержательная работа в этом отношении в последнее время возлагается на Правительственного секретаря Кабинета Министров, а также управления по вопросам местных госадминистраций и органов местного самоуправления, международного сотрудничест-

*Схема 7. Структура Администрации Президента Украины*

*Схема 8. Структура аппарата Верховной Рады Украины*



*Схема 9.* Структура аппарата Кабинета Министров Украины

ва, взаимодействия с Верховной Радой и общественно-политическими организациями, развития межгосударственных сношений со странами СНГ и уставными органами содружества, приема официальных делегаций и протокольного обеспечения и некоторые другие, подчиненные также одному из заместителей Правительственного секретаря Кабмина. И так, во всех приведенных примерах так и не обнаружилось случая, чтобы служба или подразделение связей с общественностью (публик рилейшнз) были включены в функциональную структуру государственного органа наравне с другими линейными подразделениями.

#### Консультативная ПР-фирма

Наряду с созданием собственного ПР-подразделения как средства установления плодотворных связей с общественностью, для обеспечения этого важнейшего направления работы руководство организации может обратиться и к специализированным ПР-фирмам за консультациями. Но и здесь есть свои преимущества и недостатки.

Если говорить о постсоветских странах, в том числе об Украине, то тут самый большой «недостаток» заключается в том, что у отечественных организаций эта возможность крайне ограничена, поскольку у нас до сих пор очень мало высокопрофессиональных консалтинговых ПР-фирм. Однако такое положение со временем изменится, появятся десятки подобных специализированных организаций по западному образцу. Тем более не следует забывать, что уже сегодня нередки случаи, когда свои услуги нам предлагают западноевропейские эксперты, американские или канадские консалтинговые ПР-фирмы. Поэтому с точки зрения перспектив на будущее имеет смысл подробнее остановиться на рассмотрении зарубежной практики и обсудить как «плюсы», так и «минусы» сотрудничества с консультативными

фирмами паблик рилейшнз.

### *Основания для обращения в специализированные ПР-фирмы*

Даже в тех случаях, когда организация имеет собственную ПР-службу, существуют как минимум пять ситуаций, обуславливающих необходимость обращаться в специализированные ПР-фирмы за консультациями:

1. Руководство организации и отдел связей с общественностью никогда ранее не реализовывали масштабных или

128

особенных по содержанию ПР-программ и поэтому не имеют соответствующего опыта их осуществления.

2. Организация или ее центральный офис расположены вдали от столицы, финансовых центров или городов, где есть редакции влиятельных средств массовой информации и не могут без специализированной ПР-фирмы или отдельных консультантов провести запланированные тут ПР-мероприятия.

3. Организация планирует одновременно осуществить большое количество ПР-контактов или акций, не имея возможности своевременно сделать это собственными силами.

4. Организация, имеющая в своей структуре ПР-отдел, нуждается в услугах особого содержания, с которыми она не в состоянии справиться самостоятельно, или же подобные услуги носят временный или одноразовый характер.

5. Для выполнения дел особой важности необходимо узнать мнение независимого от организации авторитетного и высококвалифицированного ПР-специалиста

Касаясь объективных оснований для обращения организации к профессиональным ПР-фирмам, нужно сказать, что такая потребность может возникать как у крупных корпораций, когда им нужно расширить свой бизнес за рубежом, так и у государственных правительственных учреждений, если необходимо организовать лоббирование своих интересов в законодательных и исполнительных органах ведущих стран мира. В таких случаях полезные услуги могут оказать влиятельные ПР-компании, работающие в этих странах.

Эти компании в интересах государства-клиента могут наладить контакты с местными влиятельными политиками, организовать ПР-кампанию в средствах массовой информации в его поддержку, помочь урегулировать конфликтные вопросы. Помимо этого, они могут провести экспертизу подготовленных документов, подсказать наиболее эффективные варианты решения деловых вопросов, линию поведения с учетом особенностей действующего законодательства, национальных политических, предпринимательских и общекультурных традиций.

129

## **Отношения между клиентом и ПР-фирмой: преимущества и препятствия**

Организация обращается к специализированной ПР-фирме, как правило, с целью получить от нее конкретные предложения и рекомендации, как лучше поступать в тех или иных обстоятельствах. Вполне логично, что свою работу нанятая фирма должна начать с изучения проблемной ситуации, в которой оказалась организация, и исследования ее отношений с теми группами общественности, на которые влияет сложившаяся ситуация или которые могут оказаться втянутыми в эту ситуацию. Выполнение такой аналитической работы займет некоторое время, от нескольких дней до нескольких месяцев, в зависимости от сложности проблемы. Понятно, что и выводы могут оказаться разными. Случается, что ПР-фирма делает вывод о необоснованности волнений руководства организации относительно проблемы или опасений реальной угрозы для ее работы, либо приходит к заключению, что корень проблемы там, где ПР-фирма не в состоянии как-то реально помочь организации, или же дает конкретные квалифицированные рекомендации о путях преодоления проблемной ситуации. Как бы там ни было, фирма-консультант должна подготовить и представить отчет следующего содержания:

1. Выводы по изучению проблемной ситуации и имеющиеся у организации возможности.

2. Потенциальные убытки, которые может понести организация, или же преимущества,

которые она может получить.

3. Прогнозирование усложнений или новых возможностей с описанием сценариев поведения организации.
4. Общая цель программы действий в работе с различными группами общественности.
5. Немедленные действия и реакция на информацию в средствах массовой информации в случае возникновения критической ситуации.
6. Перспективный план достижения целей.
7. Планы оценки хода выполнения программы.
8. Кадровые планы и бюджет.

Консультативные ПР-фирмы приглашаются главным образом на конкурсной основе, когда преимущество отдается тем, кто убедительнее

130

доказал свои способности и возможности и предоставил более обоснованные предложения. Как только организация нанимает ПР-фирму, последняя, как правило, продолжает работу в одном из **трех** направлений:

1. Подает рекомендации, оставляя их выполнение за работниками ПР-подразделения организации.
2. Подает рекомендации и работает вместе с работниками ПР-подразделения организации над их выполнением.
3. Подает рекомендации и полностью берет на себя ответственность за их выполнение.

Иногда отношения между организацией-клиентом и ПР-фирмой принимают труднопредсказуемую, запутанную форму. Скажем, если одна из ПР-фирм-конкурсантов с самого начала предлагала организации оригинальный и перспективный подход к разрешению проблемы или развитию нового бизнеса, ее руководство может ухватиться за саму идею и отказаться от дальнейшего сотрудничества с данной фирмой, намереваясь реализовать эту идею собственными силами и с меньшими затратами. Вероятно, такая ПР-фирма первый и последний раз будет иметь дело с подобной организацией, поступающей по правилу «схватил и беги». Не менее печальной оказывается ситуация и тогда, когда во время конкурса предложений разных ПР-фирм за основу дальнейшей работы над разрешением проблемы берется идея одной фирмы, а ее практическая реализация передается другой. Поэтому нередки факты, когда ПР-фирмы заранее требуют от организации покрытия своих расходов на подготовку конкурсных предложений.

Однако такие недоразумения, возникающие между организацией и специализированной ПР-фирмой, не могут затмить тех объективных преимуществ, которые получает организация, обращаясь к услугам консультантов со стороны для разрешения нетипичных для себя ситуаций.

### Каковы эти преимущества?

1. Внешние консультанты, как правило, имеют более широкий диапазон знаний, необходимых для разрешения нестандартных ПР-проблем, владеют практическими навыками такой специфической деятельности, с которой редко приходится сталкиваться штатным пиэрементам организации.

131

2. Внешние консультанты обычно стоят в стороне от всяческих распрей и групповых противостояний, часто существующих внутри организации, а потому независимы и более объективны в оценке проблемы.
3. Опыт внешних консультантов более разнообразен, нередко накоплен благодаря работе в различных регионах страны, а то и всего мира.
4. Если организации срочно требуются контакты со средствами массовой информации после перемещения в новые географические районы, то внешнее консультирование позволит легко преодолеть языковые барьеры.
5. Внешние консультанты, работая вместе со штатными пиэрементами организации, могут стать стимулом и источником более полного применения способностей последних и роста уровня их квалификации.

Многие специалисты по публичным релейшнз к важнейшим преимуществам внешнего консультирования относят его высокую *гибкость*. ПР-фирма для выполнения заказа

организации в пределах стоимости контракта может обратиться за помощью к квалифицированным исследователям, работникам СМИ, людям искусства, юрисконсультам и др. Если же организация выразит желание получить услуги еще более высокого уровня, ПР-фирма может быстро выйти на нужных специалистов, например, наладить связи с лоббистами, известными политическими деятелями, помочь легитимно разрешить вопрос стоимости требующихся услуг и т.д.

Еще одним преимуществом внешнего консультирования является авторитет ПР-консультанта, который завоевывается годами, а также фактор его высокой *репутации* как специалиста. Внешний эксперт может претворить в жизнь такие идеи, которые штатные пиэрмены либо боятся высказывать своему руководству, либо годами безуспешно пытаются «пробить» в организации. Удивительно, но факт, однако выплачивая высокие гонорары внешним консультантам, руководители организации более склонны прислушиваться к их рекомендациям. Тут срабатывает не только присущий подобной ситуации психологический фактор, но и, что гораздо важнее, — репутация, проверенный практикой авторитет ПР-консультанта.

132

Вместе с тем стоит обратить внимание и на ряд препятствий, возникающих в отношениях между организацией и консалтинговой ПР-фирмой.

### Каковы же эти препятствия?

Прежде всего сделаем акцент на том, что любой посторонний человек обычно вызывает у сотрудников организации *внутреннее сопротивление*, принимающее самые разные формы, начиная с неприятия «чужака» и заканчивая полным его отторжением. Одним словом, тут срабатывает свойственный человеческой натуре фактор психологического сопротивления или настроенного отношения к окружающим.

Не следует также забывать, что «старая гвардия» всегда оказывает сопротивление *новым идеям, взглядам, подходам*, воспринимая их как угрозу своей безопасности и сложившемуся привычному порядку вещей. Более того, рекомендации, данные посторонним консультантом, затрагивают чью-то сферу деятельности, чьи-то предпочтения, убеждения, частные интересы и т.д., а это вызывает обиды, сопротивление, критическое отношение к консультанту со стороны.

Однако, по мнению специалистов ПР-фирм, подобные препятствия — не самые главные. На первое место всегда выдвигаются *вопросы стоимости услуг*. Именно они являются острейшими в отношениях между клиентом (организацией) и консалтинговой ПР-фирмой.

К существенным проблемам следует отнести также *настойчивое нежелание организации-клиента понять суть паблик рилейшнз* и частое *отсутствие ее руководства (особенно высшего) именно в тот момент, когда ПР-консультант ожидает принятия согласованного радикального решения*.

Некоторые руководители опасаются принимать нестандартные решения, предлагаемые внешним специалистом. Отчасти не имея полномочий принимать ключевые решения (и к тому же напутанные нестандартностью рекомендаций), такие руководители спешат поставить вопросы о последствиях решений, их стоимости и гарантиях возмещения возможных больших затрат. Нестандартные рекомендации консультантов при таких обстоятельствах рассматриваются работниками (особенно теми, чьи служебные интересы сильнее всего затронуты) как поверхностные, далекие от понимания уникальности проблем организации. В конце концов они по субъективным соображениям ставят под сомнение квалификацию внешнего консультанта, качество его услуг. Возникновение подобной ситуации требует от

133

ПР-консультанта мобилизации всех сил и способностей, чтобы как можно убедительнее доказать высшему руководству аргументированность своих «рискованных» рекомендаций.

### Интеграция функций ПР-подразделений и консультативных ПР-фирм

Как свидетельствует мировая практика, для того, чтобы реализовать высокий потенциал управленческой функции института паблик рилейшнз, организации все чаще прибегают к интеграции работы своих внутренних ПР-служб с услугами внешних консультантов (ПР-фирмами). Вместе с тем все более заметным становится признание высшим руководством организаций чрезвычайной роли сферы паблик рилейшнз в достижении успеха. Первые руководители ПР-подразделений все чаще включаются в состав советов директоров,



принимающих ключевые решения, во всяком случае с ними все чаще консультируются при выработке таких решений. Необычайно плодотворной является тенденция использования пиэрменов как советников по вопросам стратегического планирования, а не просто как пресс-секретарей или техников по вопросам коммуникации. Одним словом, институт паблик рилейшнз прочно стал неотъемлемой составляющей менеджмента организации.

Наряду с этим, в данной сфере все еще остается множество камней преткновения. По мнению Роберта Диленшнейдера, бывшего президента всемирно известной ПР-фирмы «Хилл энд Ноултон», процессу интеграции угрожают «семь смертных грехов, присущих ПР-бизнесу».

**Во-первых**, это *чрезмерные обещания*, хватание за дела, о которых заранее известно, что они не под силу пиэрменам.

**Во-вторых**, *чрезмерный маркетинг* или слишком очевидное выпячивание способностей клиента, преувеличение его компетентности в вопросах паблик рилейшнз.

**В-третьих**, *недообслуживание*, когда заказчику предлагается команда из ведущих советников, а фактическое выполнение работы перекладывается на младший персонал.

**В-четвертых**, *стремление ПР-фирм на первое место ставить собственные финансовые интересы* вместо того, чтобы сначала оказать услуги и заботиться о реальной пользе для клиента.

**В-пятых**, *поспешные решения*, когда паблик рилейшнз принимают форму недальновидного реагирования на сложную проблему, разрешение которой в действительности требует длительных усилий.

134

Очень легко оказаться в ловушке безосновательных надежд клиента или менеджмента, считающих, что паблик рилейшнз якобы способны разрешать проблемы, не совершая глубоких изменений в организации.

**В-шестых**, *отношение к паблик рилейшнз просто как к вспомогательной функции*, подчиненной реализации стратегий, сформулированных юристами, финансистами и высшими линейными менеджерами.

**В-седьмых**, *нарушение норм этики*, неуважительное отношение к тому, что репутация, забота о социальной ответственности организации является наибольшей ценностью. (См.: *Dilenschneider Robert L The Seven Deadly Sins. // PR Week.—November 10—14, 1988. — P. 11*).

Деятельность организации в своих интересах и интересах общественности отнюдь не означает, что нужно все выставлять напоказ. В бизнесе никогда нельзя забывать о конкурентах. В военном деле преобладают соображения безопасности. Медицинские учреждения считают неразумным оглашать всю информацию о состоянии пациента. Государственные учреждения и политические организации тоже имеют свои «закрытые» зоны. Как видим, везде существуют легитимные разрешения и запреты. Поэтому здравый смысл подсказывает, что при таких обстоятельствах связи с общественностью должны осуществляться как можно взвешеннее, тактичнее, с соблюдением высоких норм профессиональной этики, которая развивалась и продолжает развиваться благодаря усилиям внутренних ПР-служб организаций, учреждений и самостоятельных ПР-фирм.

Наиболее распространенной практикой удовлетворения общественных потребностей организации является создание собственного отдела по вопросам паблик рилейшнз. В его состав может входить только один ПР-специалист, как это зачастую бывает в небольших организациях, или сотни пиэрменов, когда речь идет о большой корпорации.

## Глава IV. ОБЩЕСТВЕННОСТЬ В СФЕРЕ ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ

### Понятие общественности

В теории и практике паблик рилейшнз одним из ключевых является многоплановое понятие *«общественность»*. В наиболее обобщенном виде под общественностью подразумевают любую группу людей (и даже отдельных индивидов), так или иначе связанную с жизнедеятельностью организации или учреждения. Это могут быть ее собственные служащие, окрестные жители, потребители, работники средств информации, государственные служащие, выдающиеся личности и т.д. В паблик рилейшнз общественность часто понимается как синоним понятия *«аудитория»* (audience). Однако связь этих двух понятий гораздо сложнее, чем это может показаться на первый взгляд.

Действительно, иногда возникают ситуации, когда между понятиями «общественность» и «аудитория» можно поставить знак равенства. Такое случается тогда, когда отдельная группа людей рассматривается как объект определенных форм влияния, *пассивный* реципиент информации, к примеру, лекций, обращений, посланий и даже линии поведения какого-либо лица или организации, которые рекламируются.

Однако с точки зрения теории и практики публич рилейшнз пассивная аудитория представляет специфический интерес для специалистов данной профессии. Любая пассивность аудитории для работника сферы связей с общественностью (особенно если такой аудиторией являются группы, существенно влияющие на функционирование организации) означает, что по вине организации как таковой или вследствие просчетов ответственных за область публич рилейшнз в организации не все благополучно. Поэтому не случайно постоянно разрабатываются и активно проводятся кратко- и долговременные ПР-кампании, направленные на то, чтобы пассивную аудиторию превратить в активную, живо откликающуюся на политику, линию пове-

136

дения, продукцию данной организации или фирмы. Для ПР-практиков именно такая *активная* аудитория и становится общественностью.

В теории и практике публич рилейшнз широко используется *ситуативный подход*, при котором под понятием «общественность» (активная аудитория) понимают любую группу людей, при определенных обстоятельствах так или иначе сплотившихся вокруг конкретных общих интересов или переживаний. Подобный подход к определению понятия «общественность» был предложен еще в начале века американским философом, представителем прагматизма Джоном Дьюи. По его мнению, общественность — это активное социальное образование, в определенный момент объединяющее всех тех, перед кем встает общая проблема, чтобы вместе искать пути ее разрешения. Группа общности формируется на основе признания некоего зла, способного навредить общему интересу определенного круга людей. Однако без общения между собой группировка людей может остаться бесформенной тенью, чем-то таким, что судорожно ищет себя, сосредоточиваясь на химерах, а не на сути дела (См.: *Dewey John. The Public and its Problems.*—N.Y., 1927. —P. 15—17).

Исходя из таких соображений, американский исследователь Джеймс Груниг обратил внимание на три фактора ситуативного характера, которые благодаря *коммуникации* и общению людей между собой превращают латентную (скрытую) общественность в активную. Среди этих факторов он называет:

1. ***Осознание проблемы.*** Это фактор, показывающий, в какой мере люди ощущают изменения в ситуации, осознавая потребность в информации.
2. ***Осознание ограничений.*** Это фактор, свидетельствующий, в какой мере люди ощущают себя ущемленными воздействием внешних факторов и ищут пути выхода из конкретной сложившейся проблемной ситуации. Если люди считают, что могут что-то изменить или повлиять на проблемную ситуацию, они будут искать дополнительную информацию для составления плана действий.
3. ***Уровень включенности.*** Это фактор, показывающий, до какой степени люди видят себя втянутыми в проблемную ситуацию и ощущают ее влияние на себе. Другими сло-

137

вами, чем более они связывают себя с ситуацией, тем активнее будут общаться, отыскивая новую информацию по этому поводу.

Куда сложнее обстоит дело, когда речь идет об отдельном человеке, о том, к какой именно группе его отнести. Проиллюстрировать это можно следующим примером. Известно, что каждый человек как многогранная и многофункциональная личность, оставаясь автономным индивидом, может реально принадлежать к разнообразным группам общности. Каковы же эти группы общности?

Прежде всего, как и всякий человек, он, безусловно, относится к группе потребителей, что может быть легко определено (описано) специалистами по вопросам маркетинга. Скажем, это молодой человек, в возрасте от 18 до 21 года, которого, с точки зрения рынка, можно причислить к группе потребителей с условным названием «студенты». Данная группа молодежи заслуживает особого

внимания со стороны производителей разнообразных товаров и услуг, поскольку, даже учитывая нынешнее положение студенчества, является емким рынком и может приносить хорошую прибыль. Студенты в большинстве случаев живут не только на стипендию, но и получают помощь от родителей. Как бы ни было трудно родителям, все они хотят видеть своего сына или дочь хорошо одетыми, сытыми и пр. Молодые люди, несмотря ни на что, стремятся тем или иным образом организовать свой досуг, что также требует определенных затрат. Короче говоря, на молодежном рынке «крутятся» большие деньги и специалисты по маркетингу хорошо об этом знают, выделяя такую группу потребителей, как «студенты».

Далее, этот молодой человек может принадлежать к определенной организации: политической, общественной, спортивной и т.д., то есть быть частью этих групп общественности. Наконец, он может быть представителем определенной национальности, принадлежать к отдельной этнической или религиозной группе.

То же самое можно сказать о любом человеке. Итак, каждая личность одновременно принадлежит к разнообразным группам общественности (не только в ПР-понимании) и, вероятно, мало кто жаждет быть «общественностью вообще». Задача специалиста по публичным релейшнз именно в том и заключается, чтобы как можно точнее идентифицировать, определить эти группы.

138

### Типология групп общественности

В теории и практике связей с общественностью важное значение имеет проблема группирования и идентификации общественности или «активной аудитории». Подход, используемый этой наукой для определения групп общественности, во многом созвучен тому, которым пользуются социология и социальная психология. В то же время нетрудно заметить и ряд существенных отличий.

К вопросу группирования общественности специалисты по публичным релейшнз подходят исключительно *с прагматических позиций*, выделяя в ней те группы, которые тот или иной институт (корпорация, государственное учреждение, общественно-политическая организация или просто отдельное лицо) считает «своими». То есть речь идет о тех группах общественности, на которые оказывает влияние та или иная организация и от отношения которых к организации зависит успех или неудача ее деятельности.

В литературе по публичным релейшнз наиболее распространенной и вместе с тем слишком обобщенной категоризацией общественности является деление ее на две группы: *внешнюю и внутреннюю*. Внешнюю общественность составляют группы людей, непосредственно не связанные с организацией: пресса, государственные органы, работники сферы образования, клиенты, жители ближайшей к организации местности, поставщики и др. Внутренняя общественность — группы людей, входящие в состав собственно организации: рабочие, инженерно-технические работники, руководители, акционеры, совет директоров и т.д.

Практики-пиэремны под понятием «внутренняя общественность» иногда подразумевают исключительно работающих по найму. Но такой подход имеет существенный недостаток с точки зрения социальных функций института публичных релейшнз, поскольку вместо того, чтобы рассматривать всех работающих в организации как единую команду, он жестко размежевывает их на руководителей и подчиненных. Это может приводить к возникновению «гетто-эффекта» в сознании рядовых работников и усложнять проблемы коммуникации внутри организации, особенно если на основании такого противопоставления профсоюз рабочих, например, начинает конфликтовать с руководством компании.

139

В целом положительно оценивая разделение общественности на внешнюю и внутреннюю, следует заметить, что это слишком общий подход, малополезный для практики публичных релейшнз.

Более плодотворной считается типологизация общественности, предложенная американским исследователем Джерри Гендриксом. Для целенаправленной, опять-таки коммуникативной работы всякой организации он рекомендует выделять такие главные группы общественности:

- 1) *работники средств массовой информации* (местные, общенациональные, специальные каналы);
- 2) *общественность собственно организации*, в том числе руководящий и обслуживающий

персонал центрального офиса, главные избранные и назначенные специалисты разного профиля, заслуженные и почетные члены организации, производственный персонал разных уровней, обслуживающий персонал на производстве, члены профсоюза и другие;

3) *местные жители*, их средства информации, лидеры групп и руководители местных политических, общественных, деловых, религиозных, культурных и других организаций;

4) *инвесторы*, в том числе реальные и потенциальные, пресса по финансовым вопросам, статистическая служба, сети финансовой и экономической информации, страховые организации и д.т.;

5) *государственные органы*, включая представителей законодательной, исполнительной и судебной власти центрального и местного уровней, органы местного самоуправления и пр.;

6) *потребители*, в том числе персонал собственно организации, различные группы потребительской общественности, активисты за-Щиты прав потребителей, издательства для потребителей, местные средства массовой информации, лидеры местного значения;

7) *общественность групп особенных интересов*, их каналы информации, лидеры, руководители организаций и т.д.

В развернутом виде различают около 150 разнообразных групп общественности (См.: *Newsom D. and others. This is PR.* - P. 142—144).

В зависимости от задач организации и конкретных ситуаций могут использоваться и другие подходы к общей типологизации групп общественности, которая разделяется, например, на несколько категорий, пересекающихся между собой в социальном плане. В частности,

140

с точки зрения весомости общественности для организации выделяются такие ее группы:

1. *Главная, второстепенная и маргинальная.* Главная общественность — та, что может оказать наибольшую помощь или принести наибольший вред усилиям организации. Второстепенная общественность — та, что имеет определенное значение для организации, а маргинальная — наименее существенная для нее. К примеру, руководство налоговой инспекции, контролирующее налоговые дела, может на какое-то время стать самой главной общественностью для коммерческих организации, ожидающих конкретных правил и инструкций по вопросам подачи информации о прибылях, тогда как законодатели и вся остальная общественность страны могут переместиться в разряд второстепенных.

2. *Традиционная и будущая.* Например, служащие организации, ее нынешние постоянные клиенты являются традиционными группами общественности, тогда как студенты и потенциальные клиенты представляют собой общественность организации в перспективе. Ни одна организация не может удовлетвориться отношениями со своими группами общественности, которые постоянно изменяются. Сегодня общественность организации, скажем, представлена многочисленными социальными группами, начиная с женщин, национальных меньшинств и заканчивая престарелыми гражданами, инвалидами и др. Но каждая из них потенциально может стать главной для жизнедеятельности организации в будущем.

3. *Сторонники, оппоненты и безразличные.* Такая типологизация важна с практической точки зрения. Ведь вполне понятно, что организация или учреждение должны по-разному относиться к тем, кто поддерживает их, или к тем, кто выступает против. Например, по отношению к сторонникам организация должна налаживать коммуникации, которые укрепляли бы их доверие к ней. Что касается скептиков, то для того, чтобы изменить их мнение в свою пользу, организация должна скорее прибегать к аргументированию и убеждению. Решающее значение, особенно в политической сфере, имеет безразличная общественность. Многочисленные избирательные и другие кампании были выиграны именно потому, что некоторые кандидаты или политические деятели сумели лучше своих конкурентов привлечь на свою сторону избирателей, не определившихся или равнодушных к

141

политике. (См.: *Seitel F.P. The Practice of Public Relations: Sixth ed.* — New Jersey, 1995. — P. 9—11).

Как видим, любая организация в той или иной ситуации может иметь дело с огромным количеством важных для нее групп общественности. Ей необходимо быть внимательной к их специфическим интересам, пожеланиям и проблемам. Она должна помнить, что любая группа



особенного интереса сама по себе является сложным социальным явлением. Поэтому гармоничное согласование действий, необходимых для завоевания ее поддержки, возможно только благодаря продуманной, гибкой системе публичных релейшнз, когда в определенной ситуации учитываются особенности и интересы каждой целевой группы.

Проверив «ситуативную теорию» общественности на материале целого ряда проблемных ситуаций, в частности экологических, упоминавшийся уже Д.Груниг сделал вывод, что, например, экологические группы общественности, образовавшиеся в результате совпадения *характера коммуникационного поведения* для защиты окружающей среды, как правило, имеют уникальную динамику и существенно отличаются от других групп, формирующихся по демографическим или каким-либо другим признакам и установкам. На основании этого он предлагает выделять следующие четыре группы общественности:

1. *Общественность, реагирующая на все проблемы*, то есть проявляющая активность по любому вопросу.
2. *Равнодушная общественность*, то есть индифферентная, не проявляющая активности ни по каким проблемам.
3. *Общественность вокруг одной проблемы*, то есть активная по поводу одного или ограниченного числа взаимосвязанных вопросов (к примеру, защита животных).
4. *Общественность вокруг обострившейся проблемы*. Эта общественность начинает активно действовать после того, как благодаря средствам массовой информации проблема уже известна практически всем и стала предметом широкого обсуждения в обществе (например, падение рождаемости в стране).

(Grunig James E. and Repper Fred C. Strategic Management, Publics, and Issues // Excellence in Public Relations and Communication Management /Ed. by James E.Grunig.—N.J., 1992. —P. 135—139).

142

Правда, ситуативный подход к группированию общественности и предложенные определения групп в конкретных обстоятельствах отличаются уникальностью, неповторимостью, поэтому при иных специфических обстоятельствах они могут быть использованы нечасто. Например, оказалось, что эффективно работающие определения групп общественности выходят за рамки сугубо ситуативных, демографических или «психографических» подходов и включают соответствующие индикаторы, свидетельствующие как о признании общих интересов людей вообще, так и о ситуативных переменных величинах, обостряющих интерес только определенных индивидов к специфическим ситуациям или проблемам. Другими словами, процесс группирования общественности является в основном результатом реагирования людей на особые проблемы или ситуации, а не просто совпадения черт их индивидуальных особенностей. Отсюда именно специфические проблемы и ситуации детерминируют состав, величину, силу реакции каждой релевантной группы общественности.

В современной теории и практике публичных релейшнз все большее значение при типологизации групп общественности приобретает *психографический подход* к особенностям людей, прежде всего, учет их эмоционального состояния, ценностных ориентации, особенностей поведения, стиля жизни и пр. Данный подход, как и большинство ПР-подходов к группированию общественности, дает возможность преодолевать жесткие и большей частью огрубленные классически-социологические требования, построенные с учетом социально-демографических, социально-экономических характеристик населения, и выделять те или иные группы общественности, которые носят *транссоциальный характер*. Это имеет особое значение для публичных релейшнз, поскольку типологизация групп общественности, в первую очередь с учетом свойственных им интересов, установок, убеждений, повседневных предпочтений и привычек, оказывается довольно эффективной при решении конкретных задач организации, скажем, в сфере рекламы или маркетинга. Такой подход широко используется и для решения ряда политических задач, особенно во время проведения избирательных кампаний политическими партиями или отдельными кандидатами.

Примером этого может служить типология потребительской общественности, разработанная с учетом ценностных ориентации и стилей жизни людей. Это одна из новых систем психографической сег-

143

ментации и предвидения поведения потребителей (прежде всего американских), получившая



название «сеть типологии потребителей» (VALS2).

## СЕТЬ ТИПОЛОГИИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ (на основании их ценностных ориентации и стиля жизни)

Данная система (см. схему) уже более десяти лет лидирует в психографическом подходе к типологизации потребительской общественности. Заложенные в ней принципы оказались достаточно эффективными для сфер маркетинга и рекламы. (См.: *Newsom D, and others. This is PR.*—P. 148—150).

Данный подход к типологии потребителей основан на концепции, получившей название «самоориентации индивида», а также на особом понимании их ресурсов.

### Самоориентация

Концепция самоориентации базируется на том, что потребители ищут и приобретают товары, услуги или вырабатывают навыки, вызывающие у них удовлетворение, наполняющие и характеризующие их индивидуальность. Поведение потребителей мотивируется одной из трех активных разновидностей самоориентации индивида — принци-

144

пом, статусом или действием. Ориентированные на принципы потребители в процессе выбора товара или услуг руководствуются скорее убеждениями и принципами, нежели чувствами, какими-либо событиями или желанием получить одобрение окружающих. Ориентированные на статус потребители чрезвычайно склонны реагировать на события, одобрение и мнение других. Ориентированные на действие потребители исходят из потребностей социальной и физической активности, склонности к разнообразию и риску. Каждый сегмент потребителей, типологизированных на основе особенностей ценностных ориентации и стиля жизни, существенно отличается от других своей самоориентацией.

### Ресурсы

В данном случае под ресурсами понимают набор психологических, физических, материальных и демографических возможностей, имеющихся в распоряжении потребителей. Объем таких ресурсов ранжируется от минимальных до максимальных. Состояние ресурсов определяется с помощью показателей уровня образования, доходов, самоуверенности, состояния здоровья, интеллектуального уровня и энергичности потребителей, желания делать покупки. Такого рода ресурсы обычно возрастают в период формирования и зрелости личности (особенно на этапе между юношеским и средним возрастом), а потом уменьшаются к старости, когда сокращаются финансовые возможности, ухудшается физическое и психологическое состояние и наступает депрессия.

### Сеть различающихся взаимосвязанных сегментов

Используя два приведенных показателя — самореализацию и ресурсы, — предложенная типология выделяет восемь сегментов потребителей, отличающихся между собой ценностными ориентациями, образцами поведения и принятия решений. Эти сегменты сбалансированы по величине таким образом, что каждый репрезентирует вполне

определенную группу потребителей, существующую в действительности и являющуюся объектом влияния. Типология охватывает целую сеть взаимосвязанных сегментов. Типы потребителей, находящиеся по соседству, имеют примерно одинаковые характеристики и их можно так или иначе комбинировать, что отвечает конкретным

145

потребностям маркетинга В целом система является достаточно гибкой и предсказуемой с точки зрения поведения потребителя.

**Реализаторы.** Это процветающие, проверенные на деле люди, которые берут на себя ответственность, имеют чувство собственного достоинства и обладают значительными ресурсами. Они заинтересованы в собственной карьере, стремятся разными путями развивать, испытывать и выражать себя, иногда руководствуясь при этом принципами, иногда — желанием произвести впечатление, изменить что-либо. Для реализаторов очень важен имидж, однако не для того, чтобы засвидетельствовать свой статус или власть, а чтобы продемонстрировать свой вкус, принадлежность к сословию, характер. Реализаторы — это те, кто стал или стремится стать лидером в предпринимательстве, государственной деятельности, продолжая при этом испытывать себя. У них достаточно широкие интересы, они обеспокоены социальными проблемами и готовы к переменам. Их жизнь богата и разнообразна. Принадлежащая им собственность и их досуг отличаются изысканностью и утонченным вкусом.

### Реализовавшие себя и верующие, ориентированные на принципы

Ориентированные на принципы потребители стремятся соотнести свое поведение с собственными представлениями о том, каким должен быть мир.

#### Реализовавшие себя

— зрелые, удовлетворенные, обеспеченные и мыслящие люди, которые ценят порядок, знания и ответственность. Большинство их хорошо образовано, они находятся в предпенсионном возрасте или только что вышли на пенсию после высококвалифицированной работы. Они хорошо ориентируются в международных и внутренних событиях, склонны использовать всякую возможность для расширения своего кругозора. Это люди, удовлетворенные своей карьерой, семьей и положением, их отдых ориентирован на семейный очаг. Реализовавшие себя трезво относятся к существующему статус-кво, институтам власти и социальному этикету. Они склонны принимать решения, руководствуясь твердыми принципами, поэтому чувствуют себя спокойно и уверенно. Несмотря на то, что их достаток

146

предполагает широкий выбор, реализовавшие себя остаются консервативными, особенно в сфере потребления; делая покупки, они отдают предпочтение функциональным свойствам, ценностям и возможности длительного пользования товаром.

#### Верующие

— обычные консервативные люди, с конкретными убеждениями, базирующимися на традиционных, устойчивых кодексах: семьи, церкви, общины и нации. Многие верующие придерживаются глубоко укоренившихся и получивших литературное оформление моральных ценностей. Они отстаивают устойчивые порядки, окружающие их дома, семьи, общественные и религиозные организации, к которым принадлежат. Как потребители верующие консервативны и предсказуемы, предпочитают отечественные товары и известные марки. Их образование, доходы и энергичность умерены, но этого вполне достаточно для удовлетворения собственных потребностей.

### Исполнители и старательные, ориентированные на статус

Ориентированные на статус потребители занимают или стремятся занять престижное место в обществе. Их выбор обусловлен желанием улучшить свое положение или перейти в другую, более престижную социальную группу. Если старательные присматриваются к окружающим, к тем, кем они хотели бы стать, то исполнители, имея огромные возможности и энергию, стремятся к признанию и самоопределению благодаря успеху на работе и в своей семье.

#### Исполнители

— люди, ориентированные на работу и делающие успешную карьеру; они не только стремятся контролировать свою жизнь, но и, как правило, контролируют ее. В противовес

рisku они предпочитают устойчивые структуры, предсказуемость и стабильность, любят интимность и самооткрытия. Это глубоко преданные своей работе и семье люди. Работа для них связана с чувством долга, материальным вознаграждением и престижем. Их социальная жизнь концентрируется вокруг семьи, церкви и работы. Исполнители ведут умеренный образ жизни, политически консервативны, уважают власть и статус-кво. Для них важен имидж. Как потребители они отдают предпочтение традиционным товарам и услугам, демонстрирующим их успех среди равных себе.

147

## Старательные

— люди, которые в своей мотивации и самооценке ищут одобрения со стороны окружающих. Они хотят найти безопасное место в жизни. Будучи неуверенными в себе, обладая незначительными экономическими, социальными и психологическими ресурсами, старательные глубоко заинтересованы в чужом мнении и ищут поддержки у других. Деньги для старательных выступают мерилем успеха, но поскольку их не хватает, они часто уверены, что жизнь у них не сложилась. Старательные импульсивны, легко впадают в гнев. Многие из них стремятся шиковать. Они пытаются перещеголять тех, кто имеет большие возможности, однако то, к чему они стремятся, выше их возможностей.

### Испытатели и мастера, ориентированные на действие

Ориентированные на действие потребители отдают предпочтение тому, чтобы практически влиять на свое окружение. Испытатели делают это главным образом дома и на работе. Мастера же поступают так в более широких масштабах. Оба типа—чрезмерно увлекающиеся люди.

## Испытатели

— молодые, энергичные, полные энтузиазма, импульсивные и бунтующие люди. Они ищут разнообразия и соблазнов, смакуют новое, идут против течения и рискуют. Находясь в состоянии формирования жизненных ценностей и образцов поведения, они быстро зажигаются новыми планами и так же быстро остывают. На этом этапе своей жизни — это политически неграмотные, неосведомленные и крайне амбивалентные по своим убеждениям люди. Испытатели объединяют абстрактное презрение к конформизму и власти с аутсайдерским благоговением перед богатством, престижем и силой других. Их энергия находит выход в спортивных занятиях, досуге вне дома и социальной активности. Испытатели — ненасытные потребители, почти все свои средства тратящие на одежду, музыку, кино и видео.

*Мастера* — практичные люди, владеющие мастерством конструирования и ценящие самостоятельность. Они замыкаются в рамках традиционных проблем семьи, практических занятий, физического

148

отдыха и мало интересуются происходящим за пределами этого. Мастера познают мир, совершенствуя его, — строят дома, воспитывают детей, ремонтируют автомобили, консервируют овощи. При этом обладают достаточным мастерством, имеют доход и наделены энергией для претворения в жизнь своих планов. Мастера — политически консервативны, подозрительно относятся к новым идеям, уважают государственную власть, организованный труд, с негодованием отвергая посягательства государства на права собственности. Они не увлекаются материальными ценностями, исключение делают лишь для того, что имеет практическое и функциональное назначение (например, инструменты, грузовики, рыболовные снасти и др.).

## Борцы

Жизнь борцов ограничена. Хронически бедные, малообразованные, низкоквалифицированные, без прочных социальных связей, стареющие, озабоченные своим здоровьем, они пассивны, зачастую находятся на грани отчаяния. Как люди ограниченные, они не проявляют склонности к самоориентации, сосредоточены на преодолении повседневных проблем. Главные их заботы — безопасность и осторожность. Борцы — осторожные потребители. Они представляют собой достаточно скромный рынок для большинства товаров и услуг, однако лояльно относятся к любимым маркам товаров.

Итак, особенность подхода к определению групп общественности, используемого в теории и

практике публик рилейшнз, заключается в том, что он преследует цель не просто выяснить ценностные ориентации определенных слоев населения (на чем, собственно, и завершают свою работу социологи-эмпирики), а с учетом этих и других данных социально-психологического содержания разработать стратегию и тактику, реализовать программу, направленную в первую очередь на достижение взаимопонимания и взаимодействия организации и общественности, влияющей или способной повлиять на организацию (в данном случае — стать потребителем ее товаров и услуг). Не случайно поэтому психографические характеристики людей и особенно общественное мнение рассматриваются специалистами по публик рилейшнз, с одной стороны, как исходная информация, помогающая оценить работу организации, определить эффективность линии ее поведения, а с другой, что самое главное, — как ориентиры влияния в желаемом для организации направлении.

149

### Определение целевых групп общественности

В системе публик рилейшнз определение групп общественности для целенаправленного влияния, как правило, выполняют ПР-практики. У них группы общественности носят абстрактные названия, которыми из прагматических соображений удобнее пользоваться при планировании программ (не удивительно поэтому, что в теории и практике публик рилейшнз существует такое множество основ, на которых строится типология общественности). Ведь ответственным за планирование нужно определенным образом идентифицировать (дать название) те или иные группы общественности, чтобы потом сформулировать цели, стратегию и тактику реализации ПР-программы. Но хотя присвоенные группам общественности названия в основном абстрактны, они, как правило, имеют четкие соответствия в социальной реальности.

Наиболее общей, хотя и наименее полезной абстракцией с точки зрения потребностей ПР-практики является понятие «общественность в целом». Распоряжаясь практики публик рилейшнз неограниченными материальными ресурсами, они бы наверняка вообще отказались от подобной абстракции и имели бы дело исключительно с конкретными индивидами. Однако такая ситуация маловероятна. Поэтому, отказываясь от слишком общих абстракций, они стремятся иметь дело с определением конкретных групп общественности, хотя и тут не могут преодолеть привычку к некоторой степени абстрагирования, выработавшейся в лексике практиков-пиэременов.

Распространенные в практике публик рилейшнз демографические подходы в определении групп общественности не всегда оказываются полезными для разработки стратегических ПР-программ. Ведь простой перечень общих категорий потенциальных ключевых групп общественности не содержит исчерпывающей информации для тех, кто разрабатывает и реализует эти программы. Такой перечень почти ничего не говорит им о том, как именно люди каждой из общих категорий воздействуют на проблемную ситуацию и организацию или же как они подпадают под влияние последних.

Например, такие ключевые категории общественности, как наемные работники, акционеры, выпускники вузов, потребители, община, правительственные организации и т.д., могут содержать в себе то, что Джеймс Груниг называет «необщественностью, латентной общест-

150

венностью, осведомленной общественностью и активной общественностью». (См.: Excellence in Public Relations and Communication Management /Ed. by James E.Grunig. — P. 127). Что же имеет в виду Д. Груниг?

*Необщественность* — люди, не оказывающиеся в проблемной ситуации, не втянутые в нее, либо те, на кого не воздействуют организация или другие люди. Уровень их включенности настолько незначителен, что они не оказывают никакого воздействия на организацию, и организация в свою очередь заметно не влияет на них.

*Латентная общественность* охватывает объективно причастных к проблемной ситуации людей, которые еще просто не осознают своей причастности к другим людям или организации в данном вопросе или проблемной ситуации.

*Осведомленная общественность* — люди, осознавшие, что на них определенным образом влияет проблемная ситуация, либо они вместе втянуты в нее, но еще не обменивались мнениями (не общались) между собой по этому поводу.

*Активная общественность* — люди, осознавшие проблемную ситуацию и начавшие активно общаться и организовываться для овладения данной ситуацией.

Таким образом, самыми полезными для программы публич рилейшнз являются определения групп общественности, базирующиеся на понимании того, в какой степени люди втянуты в проблемную ситуацию и как она влияет на них, кто они, где живут, к каким организациям принадлежат, как именно поступают в данной ситуации и т.д. Такие определения выводятся из конкретной ситуации, ради которой, собственно, и планируется ПР-вмешательство.

Далее в обобщенном виде приведем разные подходы, используемые пиэрменами при определении целевых групп общественности той или иной организации. Каждый из этих подходов может быть использован отдельно и в комбинации с другими:

1. *Географический* — учитываются природные или административно-территориальные границы, то есть он указывает, где искать людей. Однако такой подход содержит мало полезной информации об особенностях и отличиях внутри данных границ. Он удобен, когда нужно выбрать средства информации, распределить ресурсы для выполнения программы с учетом степени

151

плотности населения. Важными составляющими информации тут выступают почтовые индексы, телефонные коды, черта города, района и т.д.

2. *Демографический* — пол, доход, возраст, семейное положение, образование — наиболее часто используемые индивидуальные характеристики. Однако они не позволяют окончательно понять, почему или каким образом люди включаются в проблемную ситуацию или же подпадают под ее воздействие. Демографические и географические данные предоставляют возможность сделать первый «срез», однако без дополнительной информации (как именно люди включаются в проблему или оказываются под влиянием этой проблемы или ситуации) они, как правило, мало помогают при разработке стратегии и тактики.

3. *Психологический* — характеристики психологические и образа жизни (перекрестно-ситуативные) — широко используется пиэрменами под названием VALS (выше уже приводился отдельный пример такого подхода) и сегментирует взрослое население на основе его «психологической зрелости». Информация о стиле жизни и ценностных ориентациях людей, безусловно, полезна, но только в единстве с другими атрибутами, связывающими эти сегменты с чем-то еще, что имеет отношение к конкретной ситуации.

4. С учетом *скрытой власти* — подход, при котором во внимание принимаются люди, не обязательно находящиеся на вершине пирамиды власти, однако оказывающие существенное, внешне незаметное экономическое и политическое влияние на мнения и решения других. Для идентификации таких людей необходимо комбинированное, тщательное и длительное наблюдение, интервьюирование причастных к проблемной ситуации людей, анализ документов, фиксирующих или отслеживающих скрытую власть.

5. С учетом *статуса*. Чтобы идентифицировать такие целевые группы общественности, внимание обращается на официальное положение индивида, а не на атрибутику его индивидуальности. Во многих ситуациях люди признаются важными благодаря той роли, которую их положение играет в опреде-

152

ленных условиях. Занимаемые ими должности делают их важными «игроками», если речь идет об усилиях по достижению программных задач и целей пиэрменов.

6. С учетом *репутации* — подход, определяющий «осведомленных» и «влиятельных» индивидов, исходя из соображений и мнений о них других людей. К таким группам общественности относятся «лидеры общественного мнения», влиятельные лица, которых признают таковыми другие заинтересованные и причастные к ситуации люди. Их не следует путать с группами, пользующимися скрытой властью, или с теми, кого, по определению сторонних наблюдателей ситуации, считают лидерами мнения.

7. С учетом *членства* — подход, при котором учитывается место человека в официальном штатном расписании, списке, его партийная принадлежность как показатели причастности к конкретной проблемной ситуации. Членство в профессиональной ассоциации или в группе специального интереса свидетельствует скорее о включенности в определенную ситуацию данной личности, а не какого-то постороннего лица. Члены организации, например, могут пользоваться принадлежащими ей средствами информации.

8. С учетом *роли в процессе принятия решения* — подход, предусматривающий наблюдение за процессом принятия решений, уточнение того, кто и какую именно роль играет в принятии



решений в конкретных обстоятельствах. Этот подход помогает выявить самых активных среди активных групп общественности, людей, действительно принимающих решения, реально действующих и общающихся. При этом знание одних только личных качеств индивидов опять-таки может оказаться менее важным, чем знание того, как они ведут себя в процессе принятия решения, связанного с проблемной ситуацией. На основании изложенного можно утверждать, что главная особенность подхода специалистов по публич рилейшнз к определению целевой общественности заключается в том, чтобы установить, как люди включаются в ситуацию и как ситуация влияет на них. Это дает возможность пиэременам разрабатывать и эффективно реализовывать программы вмешательства в проблемные ситуации. Ответственные за

153

планирование ПР-программ могут выдвигать цели и предлагать стратегии деятельности лишь при условии, что они знают, какой информацией о ситуации владеют разные люди, каково их отношение к ней, что они предпринимают ради устранения или же нагнетания проблемной ситуации. Другими словами, *знание того, что известно людям, как они себя чувствуют и что они делают, в соединении с информацией о том, кто и какое положение занимает, именно и составляет базу для подготовки продуманных программных задач по работе с каждой отдельной целевой группой общественности.*

### Приоритетные группы общественности

Практики сферы публич рилейшнз должны общаться и общаются не с общественностью вообще, а с ее отдельными группами. Каждая из многочисленных групп общественности имеет свои особые потребности, ценностные ориентации, а потому требует особых типов коммуникации и подходов к себе. Как уже отмечалось, границы между группами общественности часто достаточно размыты и пересекаются между собой. Поэтому с точки зрения потребностей каждого субъекта публич рилейшнз (учреждения, организации) важное значение всегда имеет определение приоритетных групп общественности (приоритизация).

Задание это не из простых, особенно если учитывать воздействие научно-технического прогресса, «массовизации» общества на взаимозависимость людей и организаций между собой. Вот почему всевозрастающее значение для руководства организаций приобретает вопрос, как справиться с паутиной подобной взаимозависимости.

Действительно, внутри организации руководство должно напрямую иметь дело с подчиненным ему персоналом разного уровня, с пересечениями, возникающими при взаимодействии этих подчиненных между собой. В то же время, если речь идет об окружающей организацию внешней среде, руководство обязано иметь дело с системой, в состав которой входят государственные учреждения, профсоюзные объединения, группы потребителей и множество других взаимозависимых, нередко взаимосвязанных между собой организаций. Поэтому задача публич рилейшнз именно в том и заключается, чтобы эффективно регулировать процессы коммуникации между руководством и этими разнообразными группами общественности, которые,

154

ко всему прочему, зачастую тянут организацию в разные стороны, подобно «лебедю, раку и щуке».

Именно поэтому в практике публич рилейшнз существенное значение придают ранжированию весомости той или иной группы общественности в жизнедеятельности конкретной организации в отдельный отрезок времени. В зависимости от этого при некоторых обстоятельствах (проблемных ситуациях) может определяться приоритетная, то есть целевая группа общественности (target public), которая перемещается в фокус ПР-усилий организации.

Чтобы представить себе, как та или иная группа общественности становится приоритетной, рассмотрим несколько примеров. Если в стране, скажем, предлагается новая программа охраны здоровья, то мнение Академии медицинских наук как группы общественности является ключевым. Организация или учреждение, иницилирующие программу, подобно другим объединениям, поддерживающим данную инициативу, должны прежде всего сосредоточить свое внимание на членах академии как целевой общественности, заручиться их поддержкой, профессиональными и авторитетными соображениями и выводами. Ведь без одобрения предложенной программы охраны здоровья со стороны общепризнанных специалистов АМН, особенно если это касается сугубо медицинских вопросов, она с самого начала обречена на провал. Точно также должны быть четко определены приоритетные группы общественности в

случае экономического обоснования, политической и общественной поддержки названной программы.

Иногда приоритетность групп общественности может определяться глобальными изменениями в социально-экономических или социально-политических условиях деятельности организации. Например, начиная с конца 80-х годов американские корпорации для сохранения и усиления своей конкурентоспособности на мировом рынке, где они стали заметно поступаться лидерством японским корпорациям, существенно модифицировали некоторые приоритеты деятельности и решили, что им необходимо: по отношению к конкурентам — больше сотрудничества; по отношению к поставщикам — больше связей на долговременной основе; по отношению к инвесторам — больше долговременных и выходящих за рамки банков соглашений; по отношению к наемным работникам — тесное партнерство; по отношению к правительству — постоянное сотрудничество.

155

Практики паблик рилейшнз, особенно представители организаций (корпораций, фирм, политических и общественных формирований), постоянно и тщательно уточняют списки внутренней и внешней общественности, определяя те их группы, которые могут иметь исключительный вес для реализации той или иной конкретной программы. Отслеживаются и группы общественности, не являющиеся приоритетными, но на которые также может повлиять реализация программы организации. При наличии полной и точной информации о каждой из них организация может своевременно нейтрализовать нежелательные последствия для таких периферийных групп.

Приоритизация групп общественности может осуществляться различными методами. Одним из подходов, предложенных специалистами по паблик рилейшнз, может служить следующий способ определения индекса приоритетности значения групп общественности для организации:

$$Y = \frac{A \cdot B}{C}$$

Аудитория или Потенциальность	Уязвимость	Важность
Общественность влияния организации на них (шкала от 1 до 10)	организации от их влияния для (шкала от 1 до 10)	аудитории организации

---

Чем выше показатель *B*, тем большее влияние оказывает та или иная группа общественности на функционирование организации. (См.: *Newsom D., Scott A., Turk J.V.* This is PR. The Realities of Public Relations: Fifth Edition. — Belmont; Cal., 1993. — P. 145).

Самым надежным путем распознавания и определения приоритетных групп общественности является, безусловно, исследовательская работа, внимательный анализ того, кто же в самом деле входит в их состав, каково их реальное мнение, каково их отношение к различным вопросам, к организации, почему линия их поведения именно такова. Особо подчеркнем — именно *исследование* всех этих и множества других вопросов, а не предположения, надежда на собственную интуицию. Нарушение этого правила чревато большими неприятностями долговременного характера.

Чтобы иметь четкое представление о позиции приоритетных групп общественности, пиэрмен обязан выработать в себе чуткость по

156

отношению каждой из них, уметь войти в их положение и спросить себя: если бы я принадлежал к данной группе, как бы я действовал в подобных обстоятельствах? Выработав у себя такую привычку, этику отношения к целевой группе, пиэрмен имеет больше шансов не только выстроить план работы с ней в быстро изменяющихся обстоятельствах, но и точно выбрать наиболее

эффективные каналы коммуникации с ее представителями. Вместе с тем всегда необходимо помнить — иерархия приоритетных групп общественности всякой организации никогда не остается постоянной. Она может существенно изменяться в зависимости от обстоятельств.

## Глава V. ОБЩЕСТВЕННОЕ МНЕНИЕ И ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ

### Общественность и ее мнение

Еще в XIX веке издатель американской газеты «Атлантик мансли» Джеймс Ловелл отмечал: «Давление общественного мнения подобно атмосферному. Его не видно, однако оно давит с силой шестнадцать фунтов на квадратный дюйм». Иногда общественное мнение величают «неизвестным богом, перед которым сгорают от ненависти». Но как бы мы ни относились к нему, одно остается бесспорным. Никогда ранее общественное мнение не имело такой силы, как теперь. Многочисленные факты доказывают, что в демократических странах мнение общественности по тем или иным вопросам существенно влияет на государственную политику, законодательные процессы, поведение политических партий, динамику избирательных кампаний, принятие решений субъектами экономической деятельности и даже на планирование и проведение разных культурных мероприятий. Другими словами, общественное мнение — это мощнейшая динамическая сила. Поэтому важнейшая составляющая публик рилейшнз заключается в том, чтобы помочь организациям распознать, понять общественное мнение и профессионально работать с ним.

Однако это дело не из легких. Общественное мнение не всегда соотнобразуется с законами логики, зачастую оно аморфно, амбивалентно, противоречиво и быстротечно. Те, кто стремится воздействовать на общественное мнение и формировать его, надеются, что их усилия не окажутся напрасными и со временем подтолкнут людей к ожидаемому консенсусу в отношении определенной проблемы. Опыт свидетельствует, что общественность имеет удивительную способность игнорировать бесспорные факты, если они ее не интересуют; предоставление общественности непрерывно растущего объема информации также не обязательно оборачивается обогащением ее знаний и ожидаемым поведением.

158

И все же, как бы там ни было, общественное мнение остается мощной силой современного общества. Однако любая организация должна иметь дело не с воображаемым, а с реальным и точно обозначенным общественным мнением, если рассчитывает поддерживать плодотворные связи с различными группами «своей» внутренней и внешней общественности.

Во всех случаях программы связей с общественностью рассчитаны, как правило, на то, чтобы:

1) *убедить* людей изменить свое мнение относительно проблемы, товара, организации или отдельного лица; 2) *кристаллизовать* мнение, еще не сложившееся окончательно, или 3) *усилить* существующее общественное мнение.

Поэтому вполне понятно, что специалисты по публик рилейшнз обязаны глубоко разбираться в механизмах формирования общественного мнения, знать, каким образом оно вырастает из установок людей и как можно повлиять на него с помощью коммуникационных усилий.

### Суть общественного мнения

В обобщенном виде понятие «общественное мнение» означает совокупность взглядов индивидов на определенную проблему. Упомянувшийся уже Эдуард Бернайз называл общественное мнение «понятием, описывающим едва уловимую, подвижную и неустойчивую совокупность индивидуальных суждений» (*Edward Bernays*. Crystallizing Public Opinion. — N.Y., 1961. — P. 61). Профессор Принстонского университета Харвуд Чайлдз, проанализировав около 40 известных определений общественного мнения, самым удачным считает сделанное Германом Бойлом: «Общественное мнение — это не название чего-то одного, а классификация определенного количества чего-то». (*Childs Harwood*. Public Opinion: Nature, Formation, and Role. — N.J., 1965.— P. 15).

Чтобы лучше понять концепт общественного мнения, его стоит разложить на два очевидных компонента — *общественность* и *мнение*. Об *общественности* как группе людей, объединенных общим интересом в определенной области, уже говорилось достаточно подробно. Что же касается *мнения*, то оно, как принято считать, является выражением установки человека относительно конкретного вопроса. Когда установки становятся достаточно устойчивыми, они всплывают

на поверхность в виде мнений. Когда же мнения становятся достаточно устойчивыми, они приводят к вербальным либо деятельным актам.

Отсюда следует, что общественное мнение является совокупностью мнений индивидов относительно общей проблемы, затрагивающей интересы какой-либо группы людей. Другими словами, общественное мнение — это своеобразный консенсус, зарождающийся из совпадающих между собой установок людей относительно проблемы. Стремление повлиять на установки человека, то есть на то, что он думает по поводу данной проблемы, как относится к ней, и составляет первооснову практики паблик рилейшнз.

Обобщенный подход к пониманию общественного мнения как «совпадения индивидуальных мнений определенного числа людей», хотя и не вызывает особых возражений, однако оставляет несколько в стороне то важное качественное обстоятельство, что оно является *общественным*. Ведь индивидуальное восприятие реальности может репрезентовать или не репрезентовать *консенсус* («общность мышления»), а сам он намного более полно представляет типы мнений, формирующихся в результате общения между собой людей, объединенных «чувством общности». Поэтому общественное мнение — явление гораздо более объемное, чем простая сумма точек зрения, высказанных определенной совокупностью индивидов.

Не совсем удачным является и отношение к общественному мнению только как к *состоянию* суждений, характерных для определенной совокупности индивидов. Ведь общественное мнение — не статический, а динамический процесс высказывания, уточнения и согласования мнений, в ходе которого совместно вырабатывается направленность действий.

Общественное мнение возникает внутри группы людей, общающихся друг с другом, вместе согласовывающих суть проблемы, ее вероятные социальные последствия и обдумывающих, какие меры необходимо предпринять. И хотя данный процесс, без сомнения, затрагивает личные суждения, все же мнения индивидов о социальной проблеме по своей форме и содержанию в значительной мере зависят от коллективного (общественного) обсуждения. Поэтому коммуникацию не случайно ставят на одну доску с мышлением, обретшим определенную форму (экстернализовавшимся). Ведь коммуникация нуждается в «общности мышления» и наоборот.

#### 160

И теоретики, и практики паблик рилейшнз, изучая общественное мнение, в действительности делают его статичный «фотоснимок», тщательно фиксируя отдельные моменты, чтобы потом описанное в одно время мнение сравнить с мнением, зафиксированным в другой период. Более того, исследования пиэрменов зачастую сосредоточены на направленности и интенсивности общественного мнения, оставляя в стороне иные важные детали картины.

И это вовсе не случайно, поскольку практики паблик рилейшнз стремятся иметь дело с конкретной реальностью, вследствие чего ставят перед собой преимущественно прагматические цели: как направить общественное мнение в желаемом направлении и пр.

Поэтому, основываясь именно на таких позициях, специалисты по паблик рилейшнз в большинстве своем интересуются следующими характерными признаками общественного мнения:

*Направленность* мнения, отражающей общую качественную оценку проблемы, отношение к ней в виде суждений типа «положительно — отрицательно—безразлично», «за—против — не определился», «за—против — при условии». В наиболее упрощенной форме направленность мнения фиксируется ответом «да» или «нет» на вопрос анкеты. В целом именно уточнение направленности является основным и наиболее распространенным измерением общественного мнения, интересующим не только пиэрменов.

*Интенсивность* мнения, являющейся показателем того, какую силу оно приобретает независимо от его направленности. Формой измерения интенсивности (и одновременно направленности) общественного мнения могут служить ответы респондентов на вопросы анкеты типа «полностью согласен — согласен — мне все равно — не согласен—абсолютно не согласен».

*Стабильность* мнения, означающей длительность времени, на протяжении которого значительная часть респондентов неизменно проявляет одну и ту же направленность и интенсивность чувств. Фиксация стабильности мнения требует сопоставления результатов не менее чем двух разведенных во времени исследований.

*Информационной насыщенностью*, указывающей, каким объемом знаний об объекте мнения

владеют люди. Опыт подтверждает, что наиболее информированные о проблеме люди высказывают и более четкое мнение о ней; что же касается направленности мнения таких

161

людей, то ее трудно предвидеть. Люди, больше знающие о проблеме и имеющие более четкое мнение о ней, поступают более предсказуемо.

*Социальной поддержкой*, являющейся свидетельством степени уверенности людей в том, что их мнение разделяют другие, принадлежащие к данной социальной среде. Степень социальной поддержки служит мерилom консенсуса людей по поводу проблемы.

### Установка и общественное мнение

Чтобы глубже осознать процесс воздействия на общественное мнение, пиэргмены изучают психологические механизмы его формирования.

Выше мы говорили, что мнение — это выражение установки (attitude) по отношению к определенной проблеме. Существует общее предположение, что установка — это устойчивая склонность людей определенным образом воспринимать объект, проблему и др. Вместе с тем последние исследования специалистов позволяют утверждать, что установки прежде всего являются оценками, данными людьми конкретным проблемам или вопросам, исходя из своих ориентации.

Индивидуальные ориентации содержат в себе восприятие индивидом проблем или объектов в определенных обстоятельствах и восприятие значения мнения других людей об этих же проблемах или объектах. Когда ориентации двух и более индивидов направлены как на одни и те же проблемы или объекты, так и друг на друга, эти индивиды пребывают в состоянии «коориентации».

Рассмотрим эти явления более подробно.

### Ориентация

Индивиды имеют мнения разной степени устойчивости и интенсивности. О ценности объектов они судят, опираясь на предшествующий опыт взаимодействия с ними и на оценку этих объектов при текущих обстоятельствах. Первый тип ценности объекта складывается благодаря заранее сформированной личностной *предрасположенности* индивида, поскольку чувства, вызываемые объектом, возникли и обогатились на основании предшествующего собственного жизненного опыта. Эта предрасположенность связана с тем, что индивид что-то привнес в ситуацию из своего собственного опыта. Другим источником ценности выступает *устойчивость*, обусловленная относи-

162

тельной ценностью объекта, придаваемой ему индивидом с помощью пообъектных сравнений ряда их свойств. Устойчивость ценности может колебаться в зависимости от того, какие свойства объекта рассматриваются при сравнении или же какие дополнительные объекты используются для сравнения. Другими словами, заранее созданная личная предрасположенность указывает, какие чувства у индивида вызывает объект независимо от ситуации, тогда как устойчивость зависит от оценки индивидами ситуации. Поэтому, чтобы описать и понять индивидуальное мнение об определенном объекте, необходимо «измерять» как его заранее сформировавшуюся предрасположенность, так и устойчивость. Существующие между ними различия помогают установить связь между установками и мнениями.

Установка как независящее от конкретной ситуации стойкое предпочтение индивида в отношении определенного объекта, — это устойчивая, созданная на основе длительного жизненного опыта и оценки накопленной информации склонность тем или иным образом воспринимать объекты и реагировать на них. В свою очередь мнение — это высказанное суждение об объекте в конкретной ситуации или при специфическом стечении обстоятельств. Как уже говорилось, мнения в известной мере отражают установки индивида, одновременно учитывая особенности текущей ситуации.

Различия между установками и мнениями можно объяснить двояко. Во-первых, мнения, как правило, являются вербализованной или иной открытой формой реакции на определенные



стимулы (проблемы), тогда как установки — это более глубокие тенденции общего предвзятого — положительного или отрицательного — отношения к некоей совокупности стимулов как целому. То есть, если мнения имеют преимущественно ситуативную природу, то установки являются более стойкими образованиями в психике человека, не связанными с конкретной ситуацией. Во-вторых, по своей природе мнения носят преимущественно аффективный (эмоциональный) характер. Если мнение — это непосредственная, интуитивная ориентация, то установка представляет собой взвешенный, построенный на обдумывании вероятный выбор действий из ряда определенных альтернатив социальной матрицы. Именно потому, что мнения принимают форму высказываний и суждений, они имеют большое значение для изучения и формирования общественного мнения. С другой стороны, межличностные

163

предшествующие диспозиции (установки) не влияют на формирование общественного мнения до тех пор, пока не обретут выражения в виде мнения в процессе разговора или иной формы социальной коммуникации. Эти мнения являются публичными высказываниями, конституирующими общественное мнение как социальный феномен.

## Коориентация

Социальный или межличностный концепт общественного мнения предусматривает наличие двух и более ориентированных индивидов, вступающих в коммуникацию по поводу представляющего общий интерес объекта. Иначе говоря, такие индивиды «коориентированы» на общую проблему и друг на друга

Коориентация предусматривает внутриличностные и межличностные элементы коммуникативных действий. *Внутриличностные совпадения (конгруэнтция)* свидетельствуют о степени соответствия точки зрения одного лица его оценке точки зрения другого лица по этому же вопросу. Данную ситуацию иногда называют «осознанной согласованностью». На ее основании лицо вырабатывает общую линию отношений с другим лицом и спонтанно реагирует на него при взаимодействии.

Степень точности, с какой вы оцениваете мнение другого лица, обуславливает ваши действия. Каждый может припомнить случаи, когда позицию другого лица по какой-то общей проблеме не так поняли. Поэтому *точность* представляет собой меру совпадения вашей оценки с мнениями другого лица. Поскольку это требует сравнения наблюдений разных людей, то можно смело утверждать, что точность - это *межличностное* явление.

Следующими феноменами межличностного характера выступают *согласие* и *понимание*. Согласие — это степень, с которой два или более лица разделяют одну и ту же оценку по общей проблеме. Понимание — степень совпадения определений, трактовок двух и более лиц. С точки зрения рассматриваемого выше вопроса индивидуальной ориентации согласие можно сравнить с предрасположенностью, а понимание — с устойчивостью.

Индивидуальные ориентации, лежащие в основе установки, обуславливаются и формируются у каждого индивида, исходя из целого ряда признаков и обстоятельств его жизни:

164

1. *Личностные* — физические и психологические особенности индивида, включая рост, вес, возраст и социальный статус.
2. *Культурные* — окружение и жизненный уклад конкретного района или географической местности, например, определенная страна, городская или сельская местность и пр. Кандидаты на выборные политические должности, разрабатывая свои программы, как правило, учитывают конкретные культурные особенности регионов, где они баллотировались.
3. *Образовательные* — уровень и качество образования индивида. Сегодня, чтобы привлечь внимание растущего числа людей, скажем, с высшим образованием, общение с такой общественностью становится все более дифференцированным.
4. *Семейные* — происхождение людей. Известно, что дети воспринимают вкусы, предубеждения, политические предпочтения и многое другое от своих родителей. Специалисты доказывают, что основные знания дети получают в течение первых семи лет жизни, и вряд ли кто-то станет оспаривать определяющую роль семьи в формировании установок человека

5. *Религиозные* — система верований в бога или сверхъестественные силы. Религиозность возрождается постоянно. Например, по истечении многих десятилетий насаждения атеизма религиозные пристрастия в постсоциалистических странах возобновились с новой силой.

6. *Социально-классовые* — положение в обществе. Вместе с изменением социального статуса людей меняются и их установки. Например, студенты вузов, которые не очень заботятся о том, чтобы заработать на жизнь во время учебы, резко меняют свои установки, попадая на рынок труда

7. *Национальные, расовые* — этническая или расовая принадлежность, происхождение человека все сильнее влияют на формирование его установок.

165

Учет этих характерных признаков и обстоятельств помогает эффективнее влиять на формирование установок. Кроме того, важную роль здесь играют опыт человека, принадлежность к определенной социальной группе, к той или иной политической и общественной организации. Последние исследования доказали, что установки и типы поведения людей носят еще и ситуативный характер, то есть на них влияют специфические проблемы при особых обстоятельствах. И все же, когда разные люди при одинаковых обстоятельствах приходят к общему мнению, рождается консенсус или общественное мнение.

### Влияние на установки

В общем плане установки можно разделить на три категории: положительные, отрицательные, нейтральные (отсутствие установки). Человек склонен что-то отстаивать, выступать против или оставаться безразличным. Исследования показывают, что в своем отношении к определенной проблеме большинство людей, как правило, остается нейтральным. Вместе с тем всегда существует сравнительно небольшая часть людей, которая решительно ее разделяет, другая часть, столь же малочисленная, — решительно отвергает. Преимущественное большинство, остающееся пассивным, нейтральным, индифферентным, политики называют «молчаливым большинством». Именно эта часть людей во многих случаях, особенно во время избирательных кампаний, держит в своих руках ключ к успеху кандидатов, являясь той группой избирателей, на которую быстрее всего можно повлиять, умело и убедительно обратившись к ней.

Трудно изменить сознание человека, решительно выступающего против определенной проблемы или лица И, наоборот, легко добиться поддержки со стороны человека, откровенно отстаивающего проблему или симпатизирующего лицу. Именно на это обстоятельство обратил внимание исследователь Леон Фестингер, когда говорил о «когнитивном диссонансе». Он, в частности, пришел к выводу, что индивиды не проявляют интереса к информации, полностью не отвечающей их собственной точке зрения или диссонирующей с ней, и, наоборот, склонны искать дополнительную информацию, соответствующую их собственным установкам или созвучную с ними. (*Festinger Leon A. A Theory of Cognitive Dissonance. — N.Y., 1957. — P. 163*). Для достижения своей цели организация может попытаться

166

устранить такой диссонанс. Например, фабрике по изготовлению табачных изделий, уже одним этим создающей неблагоприятное впечатление о себе, стоит попытаться смягчить отрицательное отношение общества, например, путем поддержки программ развития искусства или образования.

Теория Фестингера далее доказывает, что люди, на установки которых легко повлиять, — это те, кто еще не определился. На языке политиков эта группа называется «колеблющийся голос» (swing vote). Множество выборов было выиграно или проиграно в последний момент именно благодаря обращениям к избирателям, еще не сделавшим своего окончательного политического выбора. Однако не следует забывать, что наряду с этим существует опасность распространения информации, способной вызвать диссонанс в сознании людей.

Понимание сути этой теории, потенциальных возможностей оказания влияния на «молчаливое большинство» приобретает исключительное значение для специалиста по публичным реляциям, цель которого — заручиться поддержкой большинства с помощью понятной, продуманной и убедительной коммуникации. Перевести человека из латентного состояния (с точки зрения

формирования установки) в состояние широкой информированности, а потом в активное состояние становится делом мотивации.

## Мотивация изменения установки

Поступки, мысли, установки людей могут мотивироваться действием различных факторов, причем каждый человек по-разному реагирует на одни и те же обстоятельства. Дело в том, что мотивирующими для каждого индивида выступают различные побуждения и потребности.

Наиболее четко описал то, что является мотивационным для людей, американский психолог Абрахам Маслоу. Его иерархическая теория потребностей позволяет уяснить природу мотивации, а это в свою очередь дает возможность объяснить изменение установки. Согласно Маслоу, существует пятиуровневая иерархия потребностей:

1. К самому низкому уровню относятся *физиологические потребности*: пища, вода, дыхание, сон, физические движения, отдых и секс.

167

2. Второй уровень составляют *экзистенциальные потребности*: потребность в безопасности своего существования, в защите, комфорте, покое и стабильности условий жизнедеятельности.

3. Третий уровень составляют *социальные потребности*: привязанности, любовь и преданность, принадлежность к группе.

4. Четвертый уровень — *потребности престижа*: признание, доверие и лидерство, возможности, компетентность и влияние, разум и успех.

5. Высший уровень — *потребности в самовыражении* или, проще, потребность стать тем, кем способен стать. Самовыражение включает самореализацию и достижение целей благодаря творчеству (*Maslow Abraham. Motivation and Personality.—N.Y., 1954*).

Эти пять уровней составляют основу мотивационных факторов любого человека или группы общности.

Именно эти и подобные выводы ученых-психологов широко используются в политической работе для мотивации изменений установок людей. Но при этом каждый политик, стремящийся изменить установки людей, должен придерживаться следующих важных правил:

1. *Не использовать графические символы до тех пор, пока нет уверенности в том, что они не спровоцируют непредсказуемые действия.* Многие движения в США, например, кампания «крутых ребят», с одной стороны, и движение за запрещение абортов, с другой, в свое время стали использовать графические образы смерти и разрушения. Однако вскоре возник риск того, что подобные образы скорее могут оттолкнуть людей от названных движений, чем привлечь их. Презентации, вызывающие беспокойство, редко приводят к устойчивому изменению установки.

2. *Не звать людей к себе, а самому идти к ним.* Большинство людей никогда не будут участвовать в политических кампаниях. Они их страшатся. Но, поняв ограниченный интерес людей к политике, можно разработать реалистическую стратегию, положившись на добрую волю

168

общественности и не требуя от людей больше, чем они готовы сделать.

3. *Не думать, что для изменения поведения необходимо менять установку.* Исследования психологов ставят под сомнение предположение о том, что ближайший путь к изменению поведения лежит через изменение установок. В действительности же связь между установками и поведением зачастую очень слабая. Не случайно распространить информацию о связи между сигаретами и раковыми заболеваниями у курильщиков намного проще, чем заставить их отказаться от вредной привычки курить.

4. *Использовать моральные доказательства как вспомогательное средство, а не как главный аргумент.* Моральные ценности изменить трудно. Намного проще заручиться поддержкой, демонстрируя практические преимущества вашего решения, нежели говорить об аморальности вашего соперника. Например, легче превратить людей в сторонников овощной диеты, раскрывая преимущества овощей по сравнению с мясом, чем обсуждая тему, предоставляет ли Библия людям власть над животными.

5. *Использовать главное русло.* Во время любой кампании для победы нужно заручиться

поддержкой представителей всех слоев населения. Трудно выиграть кампанию, если ее окрестили «радикальной» или «чужаковой». Отсюда, намереваясь изменить установку, привлекайте к этому всех людей.

6. *Не обижать людей, которых вы стремитесь переубедить.* Изучение проблемы убеждения доказывает, что наиболее сильным влиянием является тогда, когда людям нравится человек, переубеждающий их, поскольку они считают его своим. Невозможно переубедить того, кого вы оскорбили или оттолкнули от себя. Существует выражение: «Мухи скорее летят на мед, чем на уксус». То же самое можно сказать и о людях.

Пользуясь подобными подходами к пониманию закономерностей формирования общественного мнения, работники сферы публичных отношений разрабатывают программы, ищут методы и средства внима-

169

тельного изучения (опроса) общественного мнения тех групп населения, отношение которых к организации приобретает особо важное значение.

### Изучение общественного мнения

Учитывая то, что общественное мнение меняется и на него можно повлиять, отслеживание его состояния и направленности постоянно находится в поле зрения работников сферы публичных отношений. В большинстве случаев они могут пользоваться данными опросов общественного мнения, постоянно публикующимися в средствах массовой информации, а в случае необходимости доставать такую информацию в коммерческих организациях, проводящих социологические исследования. В Украине, например, этим профессионально занимаются Институт социологии НАН Украины, Центр социальных и маркетинговых исследований СОЦИС, Киевский международный институт социологии, фонд «Демократические инициативы», социологические центры ряда ведущих университетов и т.д. А кто не слышал о таких всемирно известных американских службах опроса общественного мнения, как службы Харриса или Геллапа? Существует множество менее известных исследовательских групп, осуществляющих маломасштабные исследования, в частности, маркетинговые.

Вместе с тем каждый специалист по публичным отношениям должен хорошо разбираться в технологии изучения общественного мнения. Знание основ проведения опросов населения, аналитического изучения настроений людей, умение интерпретировать разного рода статистические данные крайне необходимы пиэраментам не только для самостоятельного выполнения такой работы, но и для критического подхода к информации социологического содержания, распространяемой разнообразными каналами.

При этом следует еще раз напомнить о существующем различии между социологами-профессионалами, изучающими общественное мнение, и специалистами по публичным отношениям. Много лет назад его сформулировал американский пиэрамента Фред Палмер: «Функция социологов-исследователей общественного мнения заключается в том, чтобы изучать, измерять, анализировать и взвешивать общественное мнение. Функция же специалистов по публичным отношениям — помогать людям конструктивно относиться к силе общественного мнения». (См.: *Palmer Fred. Opinion Research as an Aid to Public Relation's*

170

*Practice: Address at International Conference in Public Opinion Research. — Pennsylvania, 1948, September 13).*

Изучение и умелое использование результатов опроса общественного мнения, как правило, выводят работников сферы публичных отношений на разнообразные проблемы, выходящие за пределы их непосредственной специальности.

Мы уже убедились, что для пиэрамента чрезвычайно важно иметь представление о том, почему и как именно люди общаются между собой, откуда берется и как формируется общественное мнение, как образуются те или иные группы общественности. Знание общих вопросов социально-психологической теории позволяет понять, как лучше воздействовать на общественное мнение, выяснить, почему люди поступают именно так, а не иначе.

Но одного этого мало. Не секрет, что настроения людей, направленность их мнения отражают процессы повседневной жизни, проблемы экономики. Чтобы осмыслить образцы поведения определенных групп населения, аналитикам сферы связей с общественностью приходится



углубляться в экономическую сферу, уточняя, не там ли коренятся эти проблемы. Далее, хорошо известно, что между общественным мнением и знаниями людей существует огромная разница. Поэтому специалисты по паблик рилейшнз как раз и должны практически истолковать эту разницу, особенно в области политики. Уже упоминавшийся Хадли Кентрил, известный специалист как по паблик рилейшнз, так и по вопросам изучения общественного мнения, отмечал, что присущее общественности мнение — это функциональное знание, возникшее на основе опыта и проверенное практикой. С другой стороны, фундаментальные знания, которыми владеет общественность, — это преимущественно результат интеллектуальных усилий, и они существенно не влияют на восприятие конкретных ситуаций. Кентрил подчеркивал, что изучение общественного мнения должно отмечать случаи, когда «знания» (в том числе и политические) перерастают в «понимание», а также выяснять причины, по которым группы с противоположными идейными взглядами (знаниями) достигают понимания общности цели и необходимости принятия коалиционного решения. Это особенно касается политических кампаний, во время которых знание партийных доктрин, информированность граждан не всегда определяют их мнение и линию поведения, особенно как избирате-

171

лей, когда знания очень редко способны изменить «климат общественного мнения», который, кстати, очень трудно измерить. Поэтому важным способом почувствовать напряженность этого «климата» является политологический анализ общих явлений и процессов, в которых специалисты по паблик рилейшнз также обязаны хорошо разбираться.

### Типы исследований общественного мнения

Одним из основных методов изучения общества, которым и ныне пользуются социальные науки, является наблюдение. Наблюдение дает возможность представителям гуманитарных наук углублять свои теоретические знания, понимание закономерностей поведения людей. На данном методе строятся и ПР-исследования. В связи с этим можно выделить три наиболее распространенных типа ПР-исследований:

- *Социологические исследования.* Их задача — выяснять установки и мнения людей, то есть их соображения по поводу определенных субъектов.
- *Коммуникационный аудит.* Его задача — осмысление не-согласованностей, возникающих при коммуникации между руководством организаций и целевыми группами общественности. Руководители могут иметь некоторые предположения относительно правильности своих методов работы, используемых средств массовой информации, информационных материалов, посланий, тогда как общественность, на которую это все рассчитано, может подтвердить или опровергнуть данные предположения.
- *Неформальные исследования.* К ним относятся накопление фактов, анализ различных информационных материалов и др., то есть методы, не требующие непосредственного вмешательства в работу объектов исследования.

Каждый из этих типов исследований имеет свои особенности, преимущества и недостатки, о которых нужно знать и которыми нужно уметь пользоваться современным специалистам по паблик рилейшнз. Рассмотрим кратко лишь наиболее распространенные из них — социологические исследования.

172

### Социологические исследования

Данный тип исследований широко применяется в сфере паблик рилейшнз. С его помощью можно изучать широкий круг социальных проблем, начиная с исследования ценностных ориентации населения, истолкования мнения общественности о кандидате на выборную политическую должность и заканчивая опросами работников организации о каком-либо организационном мероприятии ее руководства. Различают два общих типа социологических исследований:

1. *Описательные (дескриптивные) исследования.* Они дают возможность сделать моментальный снимок определенной конкретной ситуации или существующих условий. Такие исследования напоминают рейтинговые, фиксирующие реальность в конкретный момент. Типичным примером их могут служить опросы общественного мнения.



2. **Проблемные исследования.** Их цель заключается в том, чтобы разъяснить, каким образом сложилась та или иная ситуация, почему преобладают те или иные мнения и установки. Проблемные или аналитические исследования нередко рассчитаны на получение ответа на вопрос «почему?»: Почему работники организации не доверяют обращениям руководства? Почему избиратели не оценили платформу кандидата на выборах? Почему авторитет того или иного государственного органа так низок? и пр.

Социологические исследования, в том числе и опросы общественного мнения, как правило, состоят из четырех элементов: выборки, анкеты (опросника), интервью, анализа результатов. Поскольку социологические исследования общественного мнения имеют принципиальное значения для сферы публичных отношений, остановимся на каждом из этих элементов более подробно.

## Выборка

Одна из главных задач исследователя общественного мнения заключается в том, чтобы определить, кого именно необходимо опрашивать. То есть речь идет о выборке, представляющей собой отобранную группу единиц опроса, призванную репрезентовать ту генеральную совокупность людей (объект исследования), мнение которых стремится узнать исследователь. Эта репрезентативная выборка является группой респондентов, в результате опроса которой будет собра-

173

на информация. Формирование выборки — дело непростое. Исследователь должен знать о скрытых ловушках, подстерегающих его в процессе формирования репрезентативной выборки и способных нарушить надежность собранных данных. К тому же результаты исследования чрезвычайно быстро устаревают вследствие мобильности населения и происходящих в политической и экономической сферах изменений. Поэтому выборка должна формироваться быстро.

Кроме того, в процессе отбора выборки нужно учитывать как минимум два фактора: 1) определение метода вероятностного отбора выборки и 2) соблюдение принципа объективности. Учет этих факторов обуславливает формирование двух следующих основных методов отбора респондентов: случайного и неслучайного (квазислучайного). Первый метод является более научным, второй — менее формальным.

### Случайный (стохастический) отбор

Данный метод дает каждому представителю населения возможность быть включенным в выборку. Тут срабатывает главным образом правило случайного отбора некоторого репрезентативного количества респондентов, базирующееся на критериях математической статистики. Существуют четыре типа случайных, или вероятностных, выборок.

#### 1. Простая случайная выборка

Она предоставляет равные возможности быть отобранным всем представителям населения. Прежде всего составляется общий список населения, а потом из него по принципу случайности отбирается нужное количество единиц для опроса. Делается это, как правило, с помощью компьютера

Численность населения	Объем выборки
1.000	278
2.000	322
3.000	341
5.000	355
10.000	370
50.000	381
100.000	383
500.000	383

174

Каков же объем случайной выборки? Ответ на этот вопрос зависит от ряда факторов, одним из которых выступает численность населения.

При этом чем однороднее окажутся представители населения относительно характеристик, которые будут изучаться, тем меньший нужен объем выборки. При формировании большинства простых случайных выборок рекомендуется соблюдать приведенные выше соотношения между численностью населения и объемом выборки при 5%-ной предельной погрешности.

Надежность случайного отбора выборки подтверждается законами вероятности. Это можно продемонстрировать на простом примере: если положить в ведро и перемешать 10.000 шариков, среди которых 5.000 красного и 5.000 зеленого цвета, и попросить человека с завязанными глазами отобрать определенное количество этих шариков, скажем, 400, то по законам вероятности он скорее всего вытащил бы из ведра примерно 200 красных и 200 зеленых. Эти законы далее доказывают, что с определенными пределами погрешности небольшое количество шариков может представлять и наполненное ими доверху ведро, каким бы большим оно ни было, например, величиной с город, область или страну в целом.

## 2. Систематизированная случайная выборка

Она похожа на простую случайную выборку с той лишь разницей, что тут определяется случайная начальная точка в общем списке населения, от которой исследователь, пользуясь определенным шагом отсчета, отбирает фамилии в выборку. Но, поскольку в данном случае каждый представитель населения не имеет равной вероятной возможности быть отобранным, этот тип формирования выборки менее надежен по сравнению с первым.

## 3. Стратифицированная случайная выборка

Она используется для изучения разных сегментов групп (страт) населения. Если, к примеру, организация хочет определить связь между длительностью работы и отношением к ней, выборку можно стратифицировать так, чтобы распределение респондентов точно отражало структуру группы общественности. Другими словами, если большая часть персонала организации работает в ней более 10 лет, в таком случае большая часть тех, кого

175

нужно опросить, тоже должна относиться к данной категории работников. Именно при таком способе стратификации выборки организация получит надежные результаты изучения мнения своих сотрудников.

## 4. Выборка, сформированная путем кластерного отбора

Кластерный отбор выборки предусматривает сначала разделение населения на небольшие однородные подгруппы (кластеры), а потом соответственный репрезентативный отбор от каждой из них потенциальных респондентов. Такие выборки часто называются территориальными, когда, например, с целью изучения общественного мнения проводится опрос избирателей различных частей избирательного округа,

### Неслучайный (квазислучайный) отбор.

Подобного типа выборки делятся на две разновидности: пригодные и квотные.

1. *Пригодные выборки.* Их еще называют выборками по принципу «воспользоваться удобным случаем». Это преимущественно неструктурированные, несистематизированные выборки, рассчитанные на то, чтобы уточнить мнение или точку зрения. Пригодными выборками широко пользуются журналисты, когда берут интервью у людей на улице. В практике паблик рилейшнз к такой разновидности удобных выборок относятся фокус-группы. В их состав обычно входят от 8 до 12 человек, под руководством координатора (модератора) углубленно обсуждающие определенную тему. (О фокус-группах речь пойдет ниже.)

2. *Квотные выборки* (их еще называют целевыми) предоставляют исследователю общественного мнения возможность подобрать респондентов по определенным характеристикам, например, когда нужно выяснить установки определенного количества женщин, мужчин, представителей отдельных рас, национальных меньшинств, имущественного состояния и т.д. Квота устанавливается пропорционально доле каждой из групп в общем составе населения. Преимущество квотной выборки заключается в том, что с ее помощью можно добиться большей однородности исследуемой выборки, усилив тем са-

мым надежностью исследования. Правда, с помощью данной разновидности выборок на основании только одной или двух дискретных демографических характеристик очень сложно

176

классифицировать людей, у которых берут интервью. Например, интервьюируемый может одновременно быть украинцем, католиком, мужчиной в возрасте до 25 лет, членом профсоюза и т.д., что делает демографическую демаркацию слишком расплывчатой.

## Анкета

Прежде чем разработать и написать анкету, необходимо определить для себя цель исследования и метод, который будет использован. Затем следует подумать над построением анкеты. При этом желательно придерживаться таких правил:

1. В анкету необходимо включать только те вопросы, которые помогут в достижении поставленной цели. Следует помнить, что анкеты, с помощью которых «экзаменуются» респонденты, отнимают у них время. Чем короче время опроса и чем четче сформулированы вопросы, тем вероятнее рассчитывать на сотрудничество респондентов. Единственный способ задать сжатые вопросы — это знать заранее, что именно нужно выяснить с помощью каждого из них.

2. Приступая к разработке анкеты, прежде всего следует написать вступление. Во вступительной части необходимо разъяснить респонденту, кто и с какой целью к нему обращается. Нужно также подчеркнуть, что имя респондента и его ответы на вопросы останутся конфиденциальной информацией.

3. В анкете желательно пользоваться структурированными, закрытыми вопросами. Закрытые вопросы удобнее задавать и отвечать на них быстрее, поскольку они не требуют от респондента длительных раздумий. Такие вопросы, как правило, предусматривают сходство ответов типа *«весьма удовлетворен», «удовлетворен», «не удовлетворен», «совершенно не удовлетворен»*. Не следует увлекаться закрытыми вопросами, в которых предлагается ответ «да» или «нет». Очень осторожно следует обращаться с вариантами ответа типа «трудно сказать» или «не знаю», поскольку респонденты скорее прибегнут к ним вместо того, чтобы подумать и проанализировать свое мнение.

177

4. Вопросы необходимо составлять так, чтобы они были доступными и конкретными. Слова должны быть простыми для интервьюера, произносящего их, и понятны для респондента. Желательно избегать технических и жаргонных терминов, которые не всегда понятны респондентам. Следует избегать сленговых и местных диалектизмов, которые по-разному воспринимаются респондентами.

5. Не следует формулировать предвзятых вопросов. Ведь главная задача — выяснить действительное мнение людей и то, как именно они собираются, допустим, голосовать на предстоящих выборах. Однако вопрос можно поставить и так, что он повлияет на выбор ответа. Ответам на вопросы такого рода трудно полностью доверять.

6. Не следует объединять два разных вопроса в один.

7. Задавать следует вопросы, охватывающие проблему целиком.

8. Анкету всегда необходимо апробировать. Разработанный опросник нужно показать своим коллегам и внимательно прислушиваться к их замечаниям и предложениям.

## Групповые интервью. Фокус-группы

Процесс интервьюирования предоставляет возможность лично, как говорится, «из первых рук» узнать общественное мнение. Существует несколько видов интервью, начиная с персональных, телефонных и заканчивая групповыми по типу фокус-групп. Учитывая, что такой способ коллективного интервью в нашей практике используется пока недостаточно часто, рассмотрим его подробнее.

В практике паблик рилейшнз фокусированные групповые интервью являются наиболее распространенной формой исследовательской работы, базирующейся на выяснении мнения людей по тем или иным проблемам. В отличие от персонального интервью это — интервьюирование целой группы людей одновременно. Одновременные интервьюирования

определенного числа специально отобранных людей, например, можно использовать для изучения привычек потребителей или влияния каких-либо событий, пропагандистских кампаний, ПР-программ на местную общественность и отдельные группы людей, объединенных общим интересом. Данный прием можно также использовать и для оценки отношения людей к определенному объекту

178

или событию, к примеру, новому законодательству, политическому, экономическому и другому решению государственных органов, запланированной акции.

С помощью техники фокус-групповых интервью опытный координатор (модератор) организывает обмен мнениями по выбранному вопросу или точке зрения и руководит этим процессом. Участники группы в определенной мере репрезентуют территориальную, социально-экономическую, социально-демографическую совокупность людей, которая в зависимости от поставленной задачи может включать пенсионера и студента, предпринимателя и безработного, профессора и человека с начальным уровнем образования и т.д. Члены фокус-группы почти всегда получают вознаграждение за участие в проведении дискуссии от организаторов исследования. Процесс обмена мнениями часто записывают на аудио- или видеопленку, анализируя и используя как исходный материал для разработки более основательной, специальной социологической анкеты.

Организовывая фокус-группы, всегда следует придерживаться таких правил:

1. *Определить задачу и аудиторию.* Чем точнее будет сформулирована цель, чем тщательнее будет определен состав аудитории, тем выше вероятность получения надежной информации. Организатор не должен привлекать в состав фокус-группы своих людей (друзей, родственников), надеясь тем самым быстрее и с меньшими затратами получить базовый материал. Ничего ценного из этого не получится.

2. *Укомплектовать группу.* Подбор участников фокус-группы потребует некоторого времени. Это обусловлено сложностью установления контактов с целевой общественностью. Контакт, как правило, устанавливается по телефону. При этом задаются вопросы, помогающие отсеять тех, кто не соответствует поставленным требованиям, например, не является членом партии (если исследуется партийная общественность) или работает в средствах массовой информации. Последняя категория людей особенно нежелательна для фокус-группы, поскольку беседы тут не должны становиться объектом новостей. Отсеиваться могут и те, кто уже был членом фокус-групп; они могут оказаться гораздо более заинтересованными

179

в получении вознаграждения, нежели в том, чтобы помочь прояснить то, что интересует исследователя.

3. *Найти нужного координатора (модератора).* Штатные сотрудники организации, собравшей фокус-группу, умеющие хорошо говорить, не всегда будут наилучшими координаторами групповой беседы. Быть острым на язык — это далеко не все. Профессионал-координатор должен уметь быстро установить контакт с аудиторией, знать, как и когда что-то ей подсказать, как «выдавить» комментарии из молчаливых участников, держать группу в пределах темы разговора, тактично не давать никому из участников доминировать во время беседы, корректно проинтерпретировать результаты обмена мнениями в фокус-группе и т.д.

4. *Создать достаточное число фокус-групп.* Одной или двух фокус-групп, как правило, недостаточно. Четыре-шесть позволяют лучше выявить весь спектр интересующих идей и мнений. Однако с каким бы количеством фокус-групп не проводилось интервью, нужно избегать искушения арифметически складывать ответы участников; на практике фокус-группам как объектам исследования часто приписывают куда больше познавательного значения, чем это есть на самом деле.

5. *Пользоваться планом дискуссии.* План — это основополагающий эскиз того, что организатор стремится изучить. План помогает модератору пробиваться сквозь тернии дискуссии, направляя ее в нужное русло.

6. *Подыскать соответствующее помещение.* Комната для дискуссии должна быть уютной, участников лучше рассадить за столом так, чтобы наблюдающие за работой фокус-группы могли всех видеть. Наблюдатели могут воспользоваться внутренней телесетью и зеркальными окнами, сквозь которые видно лишь в одном направлении. Однако участников фокус-группы всегда нужно предупреждать, что за ними наблюдают.

7. *Жестко сдерживать вмешательство наблюдателей.* Наблюдателям только в редких случаях

можно позволить находиться в комнате вместе с участниками фокус-группы. Каждая группа должна работать в отдельном помещении. Наблюдатели обязаны относиться ко всему происходящему в фокус-

180

группе серьезно, как профессионалы; фокус-группа — это не «званный ужин».

8. *Продумать возможную помощь со стороны других.* Формирование фокус-группы может быть длительным и сложным делом. Чтобы подобрать ее квалифицированно, профессионально провести и корректно оценить полученные результаты, лучше обращаться к профессиональным организациям.

С научно-методологической точки зрения метод фокус-групп применяется для того, чтобы *прозондировать*, как люди будут реагировать на запланированную акцию или предложение, и собрать информацию для разработки социологической анкеты, которая будет использована для более формализованных научных методов исследования.

Оживленный и эмоциональный разговор участников фокус-групп иногда позволяет неожиданно проникнуть в более глубокие пласты проблемы. Такую непредвиденную информацию пиэрены называют «счастливыми находками». Поэтому фиксация неожиданных реакций служит главной предпосылкой для использования неформальных методов, одним из которых как раз и является фокус-группа. Ведь всегда лучше заранее знать о возможных неожиданностях еще до того, как начнется проведение крупномасштабного социологического исследования.

И хотя метод фокус-групп относится к неформализованным методам, однако он требует в определенной степени структурного подхода. Обычно фокус-группа состоит из 6—12 тщательно подобранных представителей целевой группы, которых просят углубленно обсудить поставленную проблему или идею. Заседание фокус-группы, как уже отмечалось, записывают на видео- либо аудиокассету, которую потом внимательно анализируют, не пропуская малейших деталей в комментариях участников.

Наибольшая польза фокус-групп состоит в том, что данный метод позволяет организовать откровенную, спонтанную и детальную дискуссию даже среди людей, которые не были до этого знакомы. Кроме того, при необходимости фокус-группу можно быстро собрать, провести заседание и проанализировать полученные материалы в течение одного дня, получив исходную информацию для планирования дальнейшей исследовательской работы. Скажем, если группа единогласно

181

заявляет об отрицательном отношении к рекламным материалам организации, это должно навести на глубокие размышления.

Вместе с тем всегда нужно помнить об *ограниченности метода фокус-групп*: даже несмотря на то, что группа людей тщательно подбирается, результаты обсуждения проблемы в фокус-группе, точно так же, как и информацию, почерпнутую при индивидуальной беседе, нельзя экстраполировать на более широкий круг людей или население определенной территории. Ведь здесь мы имеем дело с небольшой группой, подбор которой в общем-то не совсем случаен. К тому же групповое обсуждение проходит в искусственно созданной среде. Поэтому полученные результаты в строго научном понимании нельзя считать репрезентующими ту общественность, из состава которой подбирались участники. Фактически фокус-группы можно назвать типичными малыми группами *неизвестной репрезентативности*.

Кроме того, этот метод не лишен некоторых недостатков: 1) координаторы (модераторы) во время беседы могут оказывать воздействие на ход разговора в группе; 2) наблюдающие за заседанием фокус-группы, анализируя полученные материалы, могут отфильтровывать отдельные элементы разговора на основании субъективного восприятия и собственных интерпретаций.

Короче говоря, нет оснований для вывода о том, что результаты интервью методом фокус-групп могут заменить данные, полученные на основе формирования научно обоснованной выборки и проведения полномасштабного исследования общественного мнения. Подчеркнем еще раз — главная функция такого метода коллективного интервью заключается в том, чтобы предварительно выяснить и прозондировать проблемы для их дальнейшего изучения с помощью формальных социологических методов.



## Анализ

После того, как была сформирована выборка, разработана анкета и проведено интервьюирование (опрос) респондентов, наступает четвертый, не менее ответственный этап исследования общественного мнения — анализ собранных данных. Именно здесь вырабатываются рекомендации для дальнейшей работы.

Надежность всех предложенных рекомендаций зависит от обоснованности и надежности собранных данных. Очень многое тут зави-

182

сит от погрешностей, возникающих в зависимости от степени репрезентативности и объема выборки, от того, удачно ли были сформулированы вопросы анкеты, насколько корректно и непредвзято выполнили свою работу интервьюеры. Но, из всего этого надежность рекомендаций и предположений зависит в наибольшей степени от величины предельной погрешности для различных по объему выборок.

Погрешность выборки — это погрешность, возникающая вследствие того, что опрашиваются только избранные лица, а не все возможные по списку. Если бы мы опросили всех граждан по полному списку, то погрешности выборки не возникало бы. Если бы опросили всех, кроме одного, то все равно имели бы погрешность, поскольку один человек из общего списка оставался бы не опрошенным. Поэтому чем меньше объем выборки, тем большей будет погрешность.

Необходимо иметь в виду и другие постоянно возникающие проблемы, особенно при изучении общественного мнения во время избирательных кампаний. Казалось бы, и выборки достаточно большие по объему, чтобы репрезентовать нужную для исследования совокупность избирателей, однако с учетом предельных погрешностей результаты исследований оказываются статистически не значимыми. То есть разница или отклонение в реальных мнениях общественности, зафиксированных исследованием, зачастую оказываются недостаточно большими, чтобы перекрыть границы стандартной предельной погрешности. Поэтому, анализируя полученные данные, всегда нужно определять величину предельной погрешности.

Предельная погрешность свидетельствует о том, в каких пределах может отклоняться реальное мнение всех вероятных респондентов (генеральной совокупности, величина которой превышает 100 тыс.) относительно какого-либо вопроса. Если предельная погрешность колеблется в пределах  $\pm 5\%$  (погрешность для выборки в 400 человек) и по полученным результатам 60% против 40% высказались, скажем, в пользу борьбы с токсичными отходами, то можно быть уверенным, что в 95 случаях из 100 часть тех, кто проголосует в поддержку этой борьбы, будет колебаться от 55 до 65%. И так, можно прогнозировать победу борцов за охрану окружающей среды. Однако если предельная погрешность лежит в пределах  $\pm 10\%$  (погрешность для выборки в 100 человек), и за эту борьбу проголосовало бы 65% опрошенных избирателей, результаты выборов предвидеть невозможно. Действительные результаты будут колебаться между 45 и 65%.

183

Ниже приведена таблица стандартной предельной погрешности для выборок разного объема. Стоит обратить внимание на то, что тут приведено процентное распределение ответов «да»/«нет» (то есть как далеки респонденты от единого мнения). Задача такого тщательного рассмотрения заключается в том, чтобы определить, какую именно выборку целесообразно отбросить во избежание большой погрешности, даже для вопросов, получивших 90% положительных ответов. Понятно, что погрешность уменьшается при условии более совершенной выборки, а также если все опрошенные имеют почти одинаковое мнение. К тому же такой порядок погрешностей базируется на интервале доверия, который, как правило, составляет 95%. Это значит, что результаты опроса считаются статистически значимыми на 95%-ном уровне, плюс-минус погрешность выборки.

### Стандартная предельная погрешность, %

Объем выборки	Процентное распределение ответов "да"/"нет"
------------------	--

	50/50	60/40	70/30	80/20	90/10
50	14	14	13	11	8
75	11	11	11	9	7
100	10	9.8	9.2	8	6
200	7.3	6.9	6.5	5.7	4.2
300	5.8	5.7	5.3	4.6	3.5
400	5	4.9	4.6	4	3
500	4.5	4.4	4.1	3.6	2.7
600	4.1	4	3.7	3.3	2.4
700	3.8	3.7	3.5	3	2.3
800	3.5	3.5	3.2	2.8	2.1
900	3.3	3.3	3.1	2.7	2
1000	3.2	3.1	2.9	2.5	1.9
1100	3	3	2.8	2.4	1.8
1200	2.9	2.8	2.6	2.3	1.7
1300	2.8	2.7	2.5	2.2	1.7
1400	2.7	2.6	2.4	2.1	1.6
1500	2.6	2.5	2.4	2.1	1.5
1600	2.5	2.4	2.3	2	1.5
1700	2.4	2.4	2.2	1.9	1.5
1800	2.4	2.3	2.2	1.9	1.4
1900	2.3	2.2	2.1	1.8	1.4
2000	2.2	2.2	2	1.8	1.3

184

Из таблицы становится понятно, что большая по размеру выборка дает возможность с большей степенью надежности оценить даже небольшие расхождения в мнениях и намерениях избирателей. Однако и тут следует быть очень осторожным в выводах. Исследователи общественного мнения зачастую спешат объявить, что полученные ими результаты надежно предсказывают победу кандидата на выборах, но с предельной погрешностью 2—3%. Это значит, что точность предвидения лежит в пределах  $\pm 3\%$ . То есть, если исследователь заявляет, что определенный кандидат победит на выборах с 51% голосов, на самом деле это выглядит так: он сможет либо победить, набрав 54% голосов избирателей, либо проиграть, получив всего 48% их голосов.

К тому же нельзя забывать, что результаты изучения общественного мнения фиксируют его состояние лишь на момент проведения опроса респондентов. А настроения людей, их отношение постоянно меняются под давлением политических событий. Чрезвычайно притягательные по силе события способны бросать общественное мнение из одной крайности в

другую.

Поэтому, прежде чем делать выводы и давать рекомендации на основании анализа результатов исследования общественного мнения, нужно еще и еще раз взвесить их с точки зрения обоснованности, надежности и статистической значимости, связанных с предельными погрешностями.

## Глава VI. КОММУНИКАЦИЯ И ВЛИЯНИЕ НА ОБЩЕСТВЕННОСТЬ

### Борьба за внимание общественности

Трудно представить себе, какое количество информации обрушивается ныне на обычного человека. Скажем, в США ежегодно издается 50 тыс. новых наименований книг. За такой же отрезок времени американский ребенок видит по телевизору 20 тыс. рекламных клипов. В стране печатается более 12 тыс. журналов и 2000 газет, работает около 10 тыс. радиостанций, свыше 1200 телестанций посылают свои сигналы в эфир. Эти и многие другие средства и каналы распространения информации, представляющие собой коммуникативные системы, непрерывно развиваются. В последнее время очень распространенными стали компьютерные информационные сети. И каждое из этих средств стремится привлечь к себе внимание аудитории.

Понятно, что Украина не имеет такой развитой системы массовой информации. Но и здесь сегодня наблюдается информационный бум, принимающий непривычную для нас форму. В Украине зарегистрировано более 7600 периодических печатных органов (60% их которых являются региональными), более 700 телерадиоорганизаций республиканского и регионального уровня. Помимо количественного роста средств и каналов информации, их технического переоснащения, мы постепенно переходим к политическому плюрализму. Наряду с государственными, независимыми и коммерческими каналами информации наблюдается расширение круга печатных изданий политических партий и общественных организаций, усиление их влияния на формирование общественного мнения. Все это свидетельствует о том, что человек в своей повседневной жизни сталкивается с непрерывно растущим потоком сообщений, обращений и призывов. Вероятно, можно утверждать, что каждый из нас ежедневно попадает под влияние или оказывается мишенью для сотен и сотен разнообразных сообщений.

А все ли они нужны рядовому человеку? Разумеется, нет. Многие люди просто отгораживаются от множества потоков информации, в

186

которой они мало или вовсе не заинтересованы. Множество сообщений будут пропущены потому, что человек увлечен другими делами и попросту «отключается». Но все равно внимание человека остается объектом бешеной конкуренции. Поскольку конкурентов слишком много и человеку не всегда легко удастся защититься от натиска тех, кто охотится за его вниманием, он вынужден подходить к информации избирательно и даже оказывать сопротивление. Не все могут пробиться сквозь такую защиту. Еще меньшее число «охотников» способно оказать воздействие на человека. Не удивительно поэтому, что некоторые специалисты по вопросам коммуникации нарекли общественность «упрямой публикой».

В такой захламленной сообщениями среде приходится вести конкурентную борьбу и средствами коммуникации, которыми пользуются пиэрмены. Их задание, во-первых, заключается в том, чтобы привлечь к себе *внимание* аудитории. Во-вторых, стимулировать *интерес* к содержанию своих сообщений. В-третьих, выработать *желание* целевых групп общественности действовать в соответствии с сообщениями. И, в-четвертых, направить *действия* тех, кто откликается на сообщения. Однако выполнить такое задание, сделать процесс коммуникации более эффективным не так просто, как это может показаться на первый взгляд.

### Распространение информации или коммуникация?

Существует предвзятое мнение, что передача информации и коммуникация — одно и то же. Собственно говоря, распространение информации часто путают с коммуникацией. Такая путаница встречается в тех случаях, когда переданный средствами массовой информации материал (видеокадры, радиосюжеты, сообщения в газете и т.д.) считают актом коммуникации.

Такая точка зрения базируется на одной из ранних моделей коммуникации, предложенной еще в конце 40-х годов американскими учеными в сфере информации Клодом Шенноном и Уорреном Вейвером. Они исходили из очевидного факта, что процесс коммуникации включает: источник информации; сообщение; передатчик, преобразующий (кодирующий) сообщение в сигнал, удобный для передачи; канал связи (среда), с помощью которого сигнал передается от передатчика приемнику; приемник или пункт назначения (адресат). Та-

187

кой подход базировался преимущественно на принципе работы телефона и может быть представлен следующей схемой.

Эта схема предусматривала относительно простые и малочисленные проблемы. «Вопросы, которые необходимо разрешить в системе коммуникации, — отмечал Вейвер, — связаны с объемом информации, мощностью коммуникационного канала, процессом кодирования, используемым для преобразования сообщения в сигнал, и воздействием помех» (*Weaver Warren. The Mathematics of Communication // Communication and Culture: Reading in the Codes of Human Interaction Ed. by Alfred G. Smith.—N.Y., 1966. — P. 17*).

Данная модель коммуникации, как видим, концентрировала внимание главным образом на технических вопросах работы средств массовой информации и не обращала внимания на проблемы социальной среды и другие важные факторы воздействия на аудиторию, которые намного шире сугубо технических. В частности, одним из главнейших факторов коммуникации является человеческий фактор. Именно он более всего усложняет процесс коммуникации, информационного взаимодействия людей, их групп, общественных и политических формирований в процессе общения.

Известный американский теоретик коммуникации Уилбур Шрамм в свое время писал: «Коммуникация (во всяком случае человеческая коммуникация) — это то, что *совершается людьми*. Сама по себе, без людей — она не существует. В ней нет ничего магического, кроме того, что в нее вкладывают люди, вступая в коммуникационные связи. В сообщении нет другого содержания, помимо того, которое в него вложили люди. Таким образом, изучающий коммуникацию изучает людей, вступающих в отношения друг с другом, со своими группами, организациями и обществом в целом. Они воздействуют друг на друга, информируют одних и являются информированными со стороны других, обучают одних и учатся у других, развлекают одних и развлекаются благодаря усилиям других при помощи определенных знаков, существующих независимо от каждого из них. Чтобы понять процесс

188

человеческой коммуникации, необходимо понять, как люди общаются между собой». (*Schramm Wilbur. The Nature of Communication Between Humans // Process of Effects of Mass Communication /*

Rev. ed. by Wilbur Schramm and Donald F. Roberts. - Urbana, 1971. P. 17).

Концепция коммуникации Шрамма прежде всего предусматривает модель двустороннего процесса связи, когда и отправитель, и получатель информации действуют в пределах свойственных им рамок соотнесенности, взаимоотношений, сложившихся между ними, и окружающей их социальной ситуации. Такую модель процесса коммуникации специалисты изображают в виде приведенной выше схемы (см.: *Cutlip Scott M. and others. Effective Public Relations. — P.- 20).*

Как видим, коммуникация — это двусторонний процесс обмена сообщениями (сигналами), базирующийся на общепризнанных понятиях и обусловленный как содержанием взаимоотношений коммуникаторов А и Б, так и социальным окружением.

Сообщения или сигналы посылаются, как правило, с целью *информирования, инструктирования* либо *убеждения* тех лиц, объектов, на которых рассчитаны эти сообщения. Но при этом каждая такая задача имеет некоторые особенности. Например, процесс *информирования* содержит следующие четыре стадии: 1) привлечение внимания к коммуникации; 2) достижение восприятия сообщения; 3) интерпретацию сообщения в заранее предусмотренном виде; 4) сохранение информации для дальнейшего использования. *Инструктирование* как процесс с большими требованиями добавляет еще одну стадию: 5) стимулирование активного обучения и практических дей-

дей-

ствий. Процесс *убеждения* идет еще дальше, добавляя шестую стадию: 6) восприятие изменения (готовность к действию в соответствии с желанием или точкой зрения отправителя обращения). Понятно, что преграды на пути к достижению желаемых результатов с помощью информирования, инструктирования и убеждения возрастают с появлением пятой и шестой стадий в процессе коммуникации.

Предварительно подчеркнем, что в предложенной модели коммуникации особое значение имеют два элемента: а) стадия *кодирования* (сообщение, подготовленное источником - коммуникатором А, должно быть переведено на определенный язык и отправлено тому, кто принимает сообщение — коммуникатору Б); б) стадия *раскодирования* (прежде чем приступить к действию, принимающий сообщение должен его интерпретировать, расшифровать). Именно на этих стадиях процесса коммуникации возникает множество коллизий в достижении взаимопонимания между источником сообщения и его адресатом.

### **Процесс коммуникации и его элементы** *Отправитель (источник) сообщения*

Это центральный субъект, инициирующий коммуникационный процесс. Источником сообщения (информации) может быть политик, публично выступающий с речью, партийная организация, распространяющая пресс-релиз или устраивающая конференцию, презентацию и пр.

У отправителя (источника) сообщения обычно заранее складывается представление о том, как его информация должна быть воспринята. Однако, несмотря на это, нет никакой гарантии, что получатель информации поймет отправителя именно так, как последний того желает. В большинстве случаев, скажем, во время произнесения речи, оратор имеет относительно ограниченные возможности повлиять на интерпретацию своего сообщения. Он может, конечно, использовать какие-либо жесты, тональность голоса, ударение на отдельных важных положениях и т.д., но вот поймет ли аудитория то, что он хотел доказать, поверит или не поверит ему зависит от многих факторов.

Наиболее важными среди них являются качественные характеристики источника сообщения: его *статус, надежность, квалификация*. Осведомленность аудитории о статусе, надежности и общепри-

знанной

квалификации оратора оказывает влияние как на первое восприятие ценности информации, «весомость» сообщения, доверие к нему, так и на длительность воздействия на аудиторию. Обобщая сказанное, можно в определенной мере утверждать, что «большой вес имеют люди, а не слова».

Другим важным фактором, влияющим на процесс коммуникации, силу воздействия сообщения оратора, выступают общая *ситуация, тема* сообщения и *время* его обнародования. И, наконец, еще одним очень важным фактором эффективности коммуникации, того,



правильно ли поймет оратора аудитория, является *фактор кодирования* сообщения.

## Кодирование

Дело в том, что изначальный замысел оратора, идею, которую он хочет донести до аудитории, нужно перевести на язык коммуникации, то есть язык, понятный конкретной аудитории. Если взять, например, речь политического деятеля, его исходная идея (замысел) может стать предметом переработки, интерпретации как минимум трех кодировщиков.

1. Политический деятель может обратиться к специалисту по написанию речей (спичрайтеру) с просьбой изложить свои идеи в письменной форме. Выступая в роли кодировщика, спичрайтер с самого начала должен четко уяснить, что именно имеет в виду политический деятель, в чем заключается смысл его сообщения, а потом уже перевести все на язык, понятный аудитории.

2. Далее, написанная речь должна быть изложена (закодирована) в форме пресс-релиза. В таком случае кодировщик, а им может быть другой человек, например, пресс-секретарь, выбирает из текста написанной речи то, что, по его мнению, является самым существенным, и передает это в средства массовой информации для публикации в сжатом виде.

3. Редактор газеты может взять поданный пресс-релиз и, перед тем как напечатать, переработать его с учетом ментальности группы населения, имеющей наибольшее значение для данной газеты.

191

Таким образом, идею, которую изначально имел в виду политик, трижды передадут по цепочке и обработают, прежде чем она дойдет до настоящего получателя (аудитории, на которую рассчитывалась). И всякий раз конкретный кодировщик (спичрайтер, пресс-секретарь, редактор) внесет что-то свое, субъективное, в идею политика. В данном случае каждый акт кодирования в значительной степени зависит от профессионального опыта кодировщика.

## Сообщение

После того, как кодировщики осмыслили идеи отправителя (источника) и перевели их на язык, понятный получателю, эти идеи нужно передать в форме сообщения. Сообщение можно сделать с помощью различных средств коммуникации: выступления, газеты, пресс-релиза, пресс-конференции, радиорепортажа, телевыступления, встречи с глазу на глаз. Правда, специалисты продолжают спорить о том, что представляет собой сообщение (message). Существует по меньшей мере три наиболее распространенные точки зрения.

1. *Сообщение — это содержание информации.* То есть считается, что содержание коммуникации, то, *что* сообщается, как раз и есть сообщением. Основное тут то, что составляет смысл статьи, выступления и т.д. При этом не важно, в какой среде, каким образом, с помощью каких средств было сделано сообщение и кто именно его сделал.

2. *Сообщение — это среда (medium).* С этой точки зрения содержательная сторона коммуникации имеет мало общего с сообщением. Главное — это *где* и *каким образом* осуществляется коммуникация, какие средства для этого используются. Подобные утверждения в основном опираются на тот факт, что с наступлением эпохи телеполитики, люди, следящие за ходом событий по телевидению, способны легко ухватить суть дела, особо не углубляясь в содержание выступлений, аргументаций и др. Доказательством тому может служить популярность политических лидеров, являющихся мастерами телеимпровизаций, умеющих использовать телеэффекты для того, чтобы произвести нужное впечатление на аудиторию, укрепить свою популярность.

192

3. *Сообщение — это личность.* Сторонники такого подхода считают, что ключевым моментом сообщения выступает не содержание или среда распространения информации, а сам выступающий. Например, мастером убеждать был Гитлер. Он прибегал скорее не к углублению содержания своих выступлений, а к совершенствованию формы и стиля их преподнесения. Его маниакальная помпезность и жестикуляция воздействовали на настроение людей, доводя толпу до иступления. То есть Гитлер как персона был главным элементом коммуникативного сообщения.

Нечто подобное представляют собой нынешние харизматические лидеры. Их популистские призывы оказываются весомее, чем то, что они лично думают как политики. Люди зачастую неспособны различить слова и лицо, их произносящее. Слова, выражение лица, глаза, манера поведения, находчивость, само присутствие любимого лидера — все это вместе и есть сообщение, влияющее на аудиторию.

Очевидно, нет смысла долго доказывать, что подобные точки зрения как бы разрывают на отдельные части то единое целое, что в конечном счете представляет собой сообщение. Только в целостности приведенных выше элементов и составных частей сообщение приобретает законченный вид, достигая наибольшего эффекта воздействия на аудиторию (получателя).

## Декодирование

Переданное сообщение должно быть декодировано, прежде чем получатель приступит к практическим действиям. Эта стадия коммуникативного процесса напоминает работу дешифровщика, который берет закодированное сообщение и переводит его на язык общеизвестных терминов. Тут опять-таки исключительную роль играет язык. Приступая к работе, декодировщик должен полностью понять смысл сообщения. Если сообщение малопонятное или же декодировщик не уверен в сверхзадаче, которую оно призвано выполнить, то остается мало шансов, что действия, к которым потом прибегнет получатель, будут именно такими, каких ожидал отправитель (источник) сообщения.

193

То, как получатель расшифрует сообщение, в значительной степени зависит от личного восприятия человека. То есть ключ к эффективной коммуникации обусловлен тем, как адресат рассматривает сообщение и понимает его. Всегда следует помнить, что каждому человеку свойственна предвзятость; невозможно найти двух людей, абсолютно одинаково воспринявших сообщение. Личная предвзятость объясняется действием многих факторов, в частности, стереотипов, символов, семантики, давления группы, к которой относится индивид, и особенно такой составляющей современной политики, как средства массовой информации.

**Стереотипы.** Это устойчивые, эмоционально окрашенные, упрощенные модели определенной объективной реальности, вызывающие у человека чувства симпатии или антипатии к явлениям, ассоциирующимся с конкретным стереотипом. Ныне каждый человек живет и действует в мире стереотипных образов. Например, такие образы-понятия, как номенклатура, клан, элита, бизнесмен, «новый украинец», олигарх, мафия, ветеран, пенсионер, красные директора, рабочие, фермеры и тысячи других, вызывают у людей определенные чувства. Представители тех или иных политических течений, партий тоже воспринимаются на основании сложившихся стереотипов. Среди них: «коммуняки», националисты, патриоты, предатели, левые, центристы, правые, экстремисты, партия власти и т.д. Хотим мы того или нет, но все мы стали жертвами таких стереотипов.

**Символы.** Поднятый вверх сжатый кулак, разведенные в виде буквы «V» пальцы, свастика, красная звезда, трезубец — все это у большинства людей вызывает те или иные эмоции. Расположенные в определенном порядке, символы могут выступать эффективными элементами убеждения. Вспомним колонны демонстрантов или митинги под сине-желтыми и красными флагами, продолжающиеся и поныне жаркие дебаты в Верховной Раде по поводу государственных символов Украины и мы поймем, какие противоположные убеждения они репрезентовали, какие эмоции побуждают у людей.

**Семантика.** В политической деятельности для эффективного воздействия на людей нужно уметь использовать точные слова и понятия. Это великое искусство, поскольку нередко одни и те же слова разными людьми воспринимаются по-разному. Часто неодинаково воспринятыми и режущими слух для разных людей являются такие широко употребляемые в политике слова и понятия, как патриот (на-

7 В. Королько

194

ционалист), политик-либерал (жирный кот), политическая группа (клан), закон и порядок и т.д. К семантике (словам, понятиям, ярлыкам) нужно подходить очень осторожно, поскольку язык и

значения слов постоянно изменяются. Опытный коммуникатор обязан всегда думать о последствиях употребления тех или иных слов, прежде чем решиться их использовать.

**Давление группы.** Группа, к которой принадлежит человек (peer group), часто влияет на принятие им решений. Во время одного широко известного в социальной психологии эксперимента студентов попросили показать самую короткую из трех разновеликих линий.

Хотя линия Б, вне всякого сомнения, была самой короткой, всех студентов в аудитории, за исключением одного, заранее попросили сказать, что линия В является самой короткой. Цель теста заключалась в том, чтобы выяснить, согласится ли этот студент с мнением своих товарищей по группе. Статистика показывает, что при проведении абсолютного большинства подобных тестов студенты, к которым не обращались с просьбой, также указывали на линию В. То есть давление группы преобладало.

**Средства массовой информации (СМИ).** На процесс принятия того или иного решения особенно воздействуют средства массовой информации. Недаром их называют «четвертой властью» в обществе. Средства массовой информации нередко затрагивают самые болезненные жизненные проблемы, привлекая к ним внимание общественности, формируя общественное мнение и линию поведения отдельных групп населения. Уже давно доказано на практике, что люди воспринимают окружающую социальную среду, основываясь на прочитанном, услышанном по радио или увиденном по телевизору, особо не заботясь о том, чтобы углубляться в проблему и самостоятельно проверять факты и правдивость поступающей по каналам СМИ информации.

195

Наконец, говоря о факторах, способных выработать у людей предвзятое отношение к информации, необходимо помнить о **барьерах на пути коммуникации**. Напомним некоторые из них:

- искусственная (политическая) цензура;
- факторы, лимитирующие социальные контакты;
- ограниченность времени на вопросы общественных отношений;
- искажение содержания реальных событий вследствие необходимости сжато информировать о них;
- неточности, возникающие при попытке простыми словами изложить сложные проблемы;
- опасения затронуть факты, представляющие угрозу устоявшимся нормам жизни людей.

### Получатель (адресат) сообщения

Процесс коммуникации не состоится до тех пор, пока кто-нибудь на противоположном конце цепочки не услышит или не поймет того, о чем говорит отправитель. Эта ситуация напоминает древнюю тайну падающего в лесу дерева: *интересно, падает ли оно на землю с шумом, если в данный момент никого нет поблизости, чтобы это услышать?* Каким бы ни был ответ, бесспорно одно — коммуникации не будет, если сообщение не достигнет предусмотренной аудитории общественности и не вызовет нужной реакции у получателей.

Но даже если получатели четко поняли переданное сообщение, все равно нет никаких гарантий, что ответной реакцией явится именно то действие, на которое рассчитывал отправитель сообщения. В действительности сообщение может привести к нескольким различным последствиям:

- **Изменить установки.** то есть общую ориентацию человека на определенный социальный объект. Однако такое случается крайне редко, поскольку смена установок — процесс довольно сложный.
- **Кристаллизовать установки.** Это наиболее распространенное последствие. Часто послание может повлиять на такое поведение аудитории, к которому она была внутренне готова, не доставало лишь дополнительного толчка извне.

196

- **Вызвать сомнения.** Переданное сообщение способно вынудить получателей изменить свою точку зрения. Убедительное сообщение может поставить под сомнение мнение людей по какой-либо проблеме.

- Не вызвать никаких последствий. Нередко коммуникация заканчивается ничем.

Для процесса коммуникации особое значение имеет обратная связь. Коммуникатор должен знать реакцию адресата, чтобы убедиться, что его информация дошла, выяснить, какое она оказала влияние, и в случае необходимости изменить дальнейшую коммуникацию. Случается, что профессиональные коммуникаторы пренебрегают обратной связью. Это большая ошибка

Критерием эффективности действия коммуникации могут служить, скажем, количество телефонных звонков, писем, пришедших после распространения сообщения, или количество голосов, отданных избирателями политику, когда он баллотировался на выборах.

Если люди, получив сообщение, не начинают действовать, нужно выяснить, в чем дело. В некоторых случаях, если получатели не приступили к активным практическим действиям, они, тем не менее, могут понять и передать сообщения другим людям. Такая передача полученных сообщений от одного к другому образует двухступенчатый поток: вертикальный — от некоего источника к адресату и горизонтальный — межличностные контакты. Нацеливание сообщений в первую очередь на лидеров общественного мнения основано на надежде, что они сами будут распространять полученное сообщение по горизонтали среди общественности, у которой они пользуются авторитетом.

### Содержание взаимоотношений

Коммуникация осуществляется при наличии определенных личностных отношений, сложившихся между коммуникаторами. Характер этих отношений может быть разным, например: близкие — между друзьями; интимные — между супругами; формальные — между коллегами-сослуживцами; конфликтные — между политическими конкурентами; враждебные — между непримиримыми противниками и т.д. Вообще, по утверждению ученых, коммуникативные взаимоотношения строятся на четырех основных принципах: 1) эмоциональ-

197

ных чувствах, холодных расчетах и формализме; 2) интимности и схожести; 3) непосредственности и симпатии; 4) доминировании — подчиненности. Разумеется, все это не может не влиять на процесс коммуникации.

### Социальное окружение

Коммуникация влияет на социальное окружение и испытывает его воздействие. Так, коммуникация как некий структурированный процесс осуществляется между компонентами постоянно развивающейся системы, в качестве которых выступают семья, группа, организация, учреждение, разного рода коллективы и общественные формирования, являющиеся одновременно и продуцентами, и продуктами коммуникации.

Для достижения желаемого результата процесс коммуникации должен осуществляться по определенным общесогласованным правилам. Например, для принятия группового решения следует придерживаться таких четырех условий: (1) точно оценить состояние обсуждаемой проблемы; (2) совместно и полностью выяснить цель и выработать критерии оценки приближения к ней; (3) уточнить, какими могут быть позитивные последствия принимаемых решений; (4) уточнить, какие отрицательные последствия возможны вследствие принятия решения. Другими словами, осуществляя процесс коммуникации, мы постоянно апеллируем к социальному опыту, социальным нормам и ценностям человеческого сообщества, учитывая конкретное состояние экономических, политических, а возможно, и международных условий. То есть все компоненты коммуникационного процесса органично связаны между собой и находятся в состоянии динамического развития.

Итак, проанализированные составные части коммуникативной модели просты, строятся на здравом смысле и всегда остаются устойчивыми, какие бы новые технические средства информации мы не использовали. Коммуникацию инициируют и организуют люди и делают они это ради людей. Однако, как бы эффективно не срабатывали все звенья коммуникационного процесса, какими бы убедительными ни были слова и сообщения, за всем этим должно последовать действие. Роскошные брошюры, захватывающие речи, разумные статьи, «хорошая пресса» могут привлечь внимание общественности.

198

Но, в конце концов, чтобы добиться настоящей поддержки людей, слова нужно подкреплять соответствующими делами.

## Влияние на общественность

### Сила убеждения

Одним из наиболее существенных элементов влияния на общественное мнение является принцип убеждения. Убедить других — это цель преимущественного большинства программ паблик рилейшнз. Теория убеждения имеет множество объяснений и интерпретаций. В основе своей убеждение сводится к тому, чтобы с помощью совета, логического доказательства или даже «выкручивания рук» заставить другое лицо что-либо сделать. Написано немало книг о чрезвычайной силе рекламы и паблик рилейшнз как средств убеждения.

Одни авторы, исследующие различные аспекты коммуникации, разделяют мнение многих практиков паблик рилейшнз о том, что, например, материал, распространяемый национальными телесетями или помещаемый на первой странице центральной газеты, несет в себе огромную силу убеждения. Другие ученые доказывают, что средства информации оказывают ограниченное влияние на убеждения людей. Эти средства скорее усиливают существующие установки, чем привлекают к новым идеям. Однако все сходятся на том, что сила убедительности послания возрастает, если оно затрагивает или содержит в себе проблемы, вызывающие у людей личную заинтересованность. Другими словами, индивид, чем-то заинтересованный и принципиально согласный с позицией коммуникатора, склонен к тому, чтобы быть убежденным посланием, разделяющим такое мнение.

Согласно теории убеждения Майкла Рэя (теория иерархии эффектов), существуют как минимум три основополагающие закономерности взаимодействия знания, установки и поведения, относящиеся к убеждению:

1. Когда личная включенность остается низкой и нет существенной разницы между альтернативами поведения, изменение в уровне информированности может непосредственно повлиять на изменение поведения.

2. В том случае, когда личная включенность высока, но альтернативы поведения остаются невыраженными, измене-

199

ние поведения вызовет, скорее всего, изменение установки (см. упоминавшийся выше «когнитивный диссонанс» Фестингера).

3. Если личная включенность остается высокой и существует четкое различие между альтернативами, люди будут действовать более рационально. Во-первых, они разбираются в проблеме. Во-вторых, оценивают альтернативы. То есть в данном случае они действуют в соответствии со своими установками и знаниями.

К этим усложненным положениям относительно убеждения можно добавить простое, но очень емкое по содержанию высказывание: «Один из лучших путей убеждать других — выслушивать их». Но как бы ни трактовали суть убеждения, безусловно одно — цель большинства программ паблик рилейшнз фактически сводится к тому, чтобы побудить общественностью к совершению желаемой акции.

### Влияние на общественное мнение

Говорят, что гораздо легче изучить состояние общественного мнения, чем повлиять на него. Однако разумно составленные и умело реализованные программы паблик рилейшнз способны кристаллизовать установки, усилить верования и определенным образом изменить общественное мнение. При этом нужно соблюдать следующее: 1) прежде чем пробовать изменить общественное мнение, его следует идентифицировать и понять; 2) необходимо четко определить целевые группы общественности; 3) специалисты сферы связей с общественностью в центре внимания должны держать «законы» формирования общественного мнения, какими бы аморфными эти законы не были.

Известный американский специалист по паблик рилейшнз, социальный психолог Хадж Кентрил сформулировал следующие 15 «законов» общественного мнения:

1. Общественное мнение чрезвычайно чувствительно к значительным событиям.

2. Необычно притягательные по силе события способны на какое-то время толкнуть общественное мнение из одной крайности в



другую. Общественное мнение не стабилизируется до тех пор, пока значение последствий событий не станет понятным.

3. Общественное мнение, как правило, быстрее формируется под влиянием событий, чем слов, во всяком случае пока устные заявления как таковые не приобретут значения «события».

4. Устные заявления и словесные формулировки по поводу политического курса приобретают максимальный вес тогда, когда мнение еще не сформировано и люди ожидают определенной их интерпретации со стороны заслуживающего доверия источника

5. Общественное мнение в большинстве случаев не предвидит критических ситуаций — оно лишь реагирует на них.

6. С психологической точки зрения общественное мнение детерминировано главным образом корыстными интересами людей. События, слова и любые другие стимулы влияют на мнение настолько, насколько очевидна их связь с личным интересом.

7. Общественное мнение не будет долгое время пребывать в возбужденном состоянии, если люди не почувствуют, что затронуты их собственные интересы, или же мнение, пробужденное словесно, не подтвердится развитием событий.

8. Поскольку затрагиваются корыстные интересы людей, общественное мнение не так легко изменить.

9. Когда затрагиваются корыстные интересы, в демократическом обществе со стороны общественного мнения можно ожидать опережения практических действий официальных органов.

10. Если мнение разделяется незначительным большинством людей или же оно еще существенно не структурировано, свершившийся факт может склонить общественное мнение к его одобрению.

11. В критических ситуациях люди становятся придирчивыми, оценивая компетентность своего руководства: если они ему доверяют, то готовы предоставить руководству полномочия, превышающие обычные; если же они ему отказывают в доверии, то становятся менее толерантными.

12. Спротивление, оказываемое решительным мерам, принимаемым руководством, гораздо слабее тогда, когда люди чувствуют, что и они в какой-то мере участвуют в принятии решений.

## 201

13. У людей гораздо больше мыслей и выше готовность высказывать их по поводу выдвигаемых целей, а не методов, необходимых для достижения этих целей.

14. Общественное мнение, так же как и личное мнение, всегда эмоционально окрашено. Если общественное мнение базируется главным образом на эмоциях, в таком случае оно готово к особенно резким изменениям под влиянием событий.

15. В целом, если граждане демократического общества имеют возможность получать образование и пользуются широким доступом к информации, то общественному мнению присущи трезвость и здравый смысл. Чем больше люди разбираются в собственных преимуществах, создаваемых происходящими событиями и предлагаемыми им проектами, тем скорее склонны они согласиться с более объективными соображениями реалистически мыслящих специалистов. (*Cantril Hadley. Gauging Public Opinion —N.J., 1972. — P. 226—230*).

Обобщая вышеизложенные законы формирования общественного мнения, можно сделать несколько выводов: во-первых, на общественное мнение оказывают влияние прежде всего события; во-вторых, типичной обратной реакцией общественного мнения является требование действовать; в-третьих, чтобы увлечь людей, всегда нужно принимать в расчет их собственные интересы; в-четвертых, требования, предъявляемые к руководству, не всегда объективны и самокритичны; в-пятых, всегда трудно определить надежность оценки состояния общественного мнения.

Вместе с тем *следует остерегаться ловушек общественного мнения*. Ведь изучение общественного мнения — не такое простое дело, как некоторым представляется. Общественное мнение постоянно меняется и, оценивая его, коммуникатор должен быть чувствительным к целому ряду едва уловимых, однако нередко губительных ловушек. Рассмотрим несколько подобных ситуаций.

- *Вычеканено, как на камне*. Это высказывание подразумевает, что если по какому-то вопросу сложилось стойкое общественное мнение, то оно, якобы, изменится не скоро. Это серьезная ошибка.

## 202

- *Нутром чувствую*. Данный софизм подразумевает, что если, скажем, руководство

компания чувствует «своим нутром», что ее работники склонны поддерживать определенное направление политики, то именно ему и нужно следовать. Но тут нужно быть очень осторожным. Кое-кто из руководителей настолько оторван от реальности, что их рефлекторная реакция на проблему чаще всего приводит к еще более судорожной реакции. Поэтому в оценках общественного мнения полезно избегать суждений типа «я нутром чувствую».

- *Общественность в целом.* Может быть общественность как таковая, но не существует того, что называют общественностью в целом. Даже самую маленькую группу общественности можно разделить. Ведь не бывает двух одинаковых людей. Поэтому послания с целью воздействия на общественное мнение должны быть целенаправленными, а не «бить» по площадям.

- *Слова горы сдвигают.* Возможно, иногда это и срабатывает, однако на общественное мнение скорее повлияют события, чем слова. Например, оппоненты использования ядерной энергии не имели серьезной политической базы, пока не разразилась Чернобыльская трагедия. Именно это событие сплотило общественность против сторонников ядерной энергетики.

- *Братская поддержка.* Действительно, большинство людей решительно поднимется, если с побратимом-гражданином обошлись несправедливо. Но еще более решительными они будут, если несправедливо обошлись с ними самими. Иными словами, общественным мнением зачастую движет корыстный интерес. Можно посоветовать организации или лицу, стремящемуся повлиять на общественное мнение, спросить себя: «какую пользу это принесет людям, на мнение которых вы хотите повлиять?» (См.: *Seitel Eraser P. The Practice of Public Relation.* — P. 58-61).

К сожалению, эти способы влияния на общественное мнение не всегда бывают честными. Можно привести немало пропагандистских приемов, которыми обычно пользуются для введения общественного мнения в заблуждение.

203

1. *Навешивание ярлыков.* Характеристика, даваемая людям, отдельным деятелям может приобретать отрицательный или положительный оттенок. Кого-то можно назвать «умным и честным» или «лжецом и мошенником». Но бывает и так, что характеристику оставляют открытой, предоставив людям возможность сделать собственный вывод, отозвавшись о ком-либо, к примеру, «он крепкий орешек!».

2. *Яркие обобщения.* Имеется в виду, что некоторые события можно охарактеризовать расплывчатыми эмоциональными понятиями, например, «возбужденная толпа» или «сборище встречающих».

3. *Смещение акцента.* Происходит это в тех случаях, когда, скажем, кинозвезда или другая знаменитость принимает участие в кампании в поддержку товара или политика, при этом аура известной персоны распространяется на менее известного человека или товар.

4. *Свидетельства.* В отличие от приема смещения акцента этот трюк направлен на определенное акцентирование внимания. Это распространенный рекламный ход, когда профессиональных спортсменов, певцов и других знаменитостей используют для того, чтобы стимулировать потребителей покупать товар, подчеркивая, что именно им пользуются приглашенные знаменитости.

5. *Простые парни.* Любимый прием политиков, которые с помощью душещипательных речей, популистских призывов пытаются привить простому народу мысль о том, что, несмотря на свои высокие посты и широкие государственные устремления, они, как и прежде, остаются «одними из нас».

6. *Быть в одной лодке.* Этот безотказный прием используют для того, чтобы подтолкнуть еще не определившихся людей во что бы то ни стало следовать за большинством. Прием «быть в одной лодке» настолько действенный, что ТВ-компании в США избегают искушения сообщать о предварительных результатах голосования на востоке страны в день выборов до тех пор, пока не закроются избирательные участки на западе страны, хотя некоторые исследователи доказывают, что такие сообщения не оказывают влияния на еще не проголосовавших избирателей.

204

7. *Подтасовка карт.* Обсуждение лишь одной стороны события, связанное с освещением

фактов, отражающих только одну точку зрения, и замалчивание других фактов или мнения. В итоге мы имеем дело с искажением и неправильным освещением сути происходящего.

8. *Эмоциональные стереотипы.* Здесь используются разного рода имиджи, рассчитанные на эмоциональное воздействие. Среди них можно назвать: «хороший хозяин», «хранительница домашнего очага», «иностранец» и др.

9. *Запрещенное замалчивание.* Это мастерская форма пропаганды типа тонкого намека, предположения, инсинуации. Она связана с сокрытием информации, способной исправить неверное впечатление.

10. *Подрывная риторика.* Это прием, используемый для дискредитации мотивов действий человека, чтобы опорочить саму идею, которая по сути может оказаться хорошей и полезной. Например, можно дискредитировать план мэра города построить мост на том лишь основании, что на противоположном берегу реки находится его собственный дом. Между тем, если рассуждать объективно, план строительства моста весьма ценен для развития города, транспортных сообщений и туризма

Формы таких пропагандистских приемов целиком очевидны, однако применение их на практике умелыми специалистами бывает достаточно скрытым. Каждый, кто имеет дело с коммуникацией, может использовать приемы пропаганды — устные, письменные, рисованные и др. В совокупности они могут принимать форму синтетических событий.

И все же, несмотря на то, что в работе специалистов по паблик рилейшнз (особенно когда речь идет о привлечении средств массовой информации для реализации программ воздействия на общественное мнение) используются некоторые методы, способные ввести людей в заблуждение, к самому понятию *пропаганда* не стоит относиться как к чему-то абсолютно отрицательному. Пропаганду можно использовать для изменения установок и поведения людей в конструктивном направлении. Все дело лишь в том, нарушаются ли моральные нормы, гражданские права человека в широком демократическом их понимании.

205

### Вопросы этики паблик рилейшнз

Рассмотренные ситуации, безусловно затрагивающие практику связей с общественностью, нередки. Поэтому не случайно вопросы этики и профессиональной ответственности волнуют специалистов по паблик рилейшнз. Эти вопросы рассматриваются на двух уровнях. Во-первых, это касается этики поведения каждого, кто профессионально практикует связи с общественностью, а во-вторых, — этики поведения собственно организации, представляемой специалистом.

Паблик рилейшнз часто называют «совестью» менеджмента, тем самым подчеркивая обязанность пиэременов постоянно напоминать организации о ее социальной ответственности перед различными группами общественности. Немногие профессионалы-пиэрмены хотели бы работать на фирму, которой руководят люди, пренебрегающие нормами морали, ведь в подобной атмосфере вообще сложно говорить о какой бы то ни было, скажем, официальной или социальной, ответственности. Этические кодексы паблик рилейшнз не случайно запрещают профессиональному пиэрмену репрезентовать неэтичное поведение. Будучи поборником принципов социальной ответственности, специалист по паблик рилейшнз просто-напросто не сможет быть «совестью» менеджмента при руководстве, пренебрегающем такой ответственностью. Отсюда проистекает множество проблем, стоящих перед профессионалом-специалистом по паблик рилейшнз. Ему, как правило, приходится выбирать одно из двух: быть слугой, работающим по найму ради денег, или оставаться честным профессионалом в своей области. Но чтобы быть настоящим профессионалом, придерживаться норм этического кодекса профессии («кодекса чести»), необходимы мужество и сильный характер.

Наряду с этим у профессионала-пиэрмена возникают трудности иного порядка. Проблемы этики его профессионального поведения и социальной ответственности во многих случаях обусловлены тем, что сотрудники сферы паблик рилейшнз по специальности являются работниками, призванными убеждать других, то есть выступают в роли адвокатов. Но в то же время они и просветители, поскольку способствуют распространению информации

определенного содержания. Очевидно, если бы в практике паблик рилейшнз строго следовали уже упоминавшейся нами идеальной модели двусторонней симметричной коммуникации между организацией и общественностью, про-

206

блема этики поведения не возникала бы. Согласно этой модели организация должна стремиться действовать так, чтобы (в случае акций, отрицательно влияющих на различные группы ее общественности) пострадавшие поняли и разумно восприняли решение даже тогда, когда оно им не по душе (например, остановка производства из экономических соображений). Как известно, в условиях свободного рынка предпринимательская деятельность достаточно ощутимо регулируется государством. Регулирование осуществляется как непосредственно с помощью антимонопольного законодательства, так и опосредованно, с помощью экономического (налогового) законодательства. Проблемы зачастую обусловлены тем, что люди не усматривают в государственном регулировании защиты своих прав в условиях рынка. Тут возникают существенные этические проблемы, касающиеся, в частности, и системы связей с общественностью. Источником их становится конфликтность интересов, возникающая в результате конкуренции, а также извечное несовпадение прав и желаний (например, конфликт между правами курильщиков и не курящих; конфликт между продавцом и покупателем и пр.). Именно при таких обстоятельствах возникает вопрос: где заканчивается торговля и начинается информация?

Не каждый согласится с тем, что у работников сферы паблик рилейшнз есть на него удовлетворительный ответ. Даже существует мнение, что система паблик рилейшнз вообще не стремится ответить на данный вопрос. Можно привести один характерный пример из дебатов в США относительно данной системы. К самым решительным критикам практики паблик рилейшнз принадлежит Марвин Оласки, работающий ныне в Техасском университете (г.Остин), в свое время сам практиковавший в этой области. Своими публикациями он время от времени вызывает настоящий переполох в мире связей с общественностью. В одной из своих статей он как-то заявил, что люди из сферы паблик рилейшнз просто «занимаются артикуляцией точки зрения клиента». Отвечая на этот выпад М.Оласки, Альберт Абент, специалист по паблик рилейшнз, отметил: «...Давайте поставим все точки над *i*: работники сферы паблик рилейшнз не просто формулируют точку зрения клиента, как это считает Оласки, а скорее помогают клиенту сформулировать точку зрения; они работают над тем, чтобы изменить ее, если этого требуют новые обстоятельства». (PR Reporter. — 1985.—May 9. — P. 2).

207

Касаясь проблемы этики паблик рилейшнз, вероятно, следует обратить внимание на существенное расхождение в понимании этических вопросов между теми, кто непосредственно и профессионально занимается связями с общественностью, и теми, кто в коммерческих организациях и других институтах общества профессионально этим не занимается. Проведенный в 1988 году опрос 1000 высокопоставленных руководителей корпораций США показал, что две трети их считают поведение своих коллег «иногда» неэтичным. Примерно каждый четвертый уверен, что соблюдение правил этики может повредить успешной карьере. Немногим более половины опрошенных отметили, что их знакомые пренебрегли бы правилами этики ради достижения успеха, если бы это никому не повредило. (*Schelhardt Timothy D. What Bosses Think About Corporate Ethics // Wall Street Journal. — 1988.—April 6. — P. 21).*

Однако довольно часто нарушения норм этики со стороны предпринимателей перекладываются непосредственно на пиэргменов-профессионалов. Обеспокоенные этим, специалисты по паблик рилейшнз постоянно говорят о необходимости максимального соблюдения норм морали руководством организаций, демонстрируя последним те потери, которые несут организации вследствие неэтичных поступков по отношению к общественности как внутри, так и за пределами организации. Нарушение норм этики приводит к формированию отрицательного имиджа организации, неуважения и недоверия как к ней, так и к ее продукции. Здесь речь идет о непосредственной зависимости между этикой поведения и успехом компании.

Работниками сферы паблик рилейшнз разработано и предложено немало инструкций по этике



поведения и руководящих кадров организаций, и собственно специалистов данной сферы. Уместно привести одну из них, предложенную еще в 1927 году вице-президентом по публичным связям компании AT&T Артуром Пейджем:

1. *Говори правду.* Пусть люди знают, что происходит. Обрисуй им точную картину характера компании, ее идеалов и действий.

2. *Докажи это на практике.* Восприятие организации общественностью на 90% определяется тем, что она делает, и на 10% тем, что она говорит.

3. *Прислушайся к потребителю.* Для успешного служения общественности необходимо понимать ее потребности и интересы. Держи

208

высшее руководство и других служащих в курсе того, какова реакция общественности на продукцию, политику и действия компании.

4. *Думай о завтрашнем дне.* Прогнозируй реакцию общественности и избегай действий, вызывающих трудности. Заботься о репутации.

5. *Строй связи с общественностью так, как будто от этого полностью зависит судьба компании.* Корпоративные связи — функция менеджмента. Ни одно стратегическое решение не может выполняться до тех пор, пока не будет определено его влияние на связи с внутренней и внешней общественностью. Работник публичных связей — творец политики, а не просто публицист.

6. *Будь уравновешенным, терпеливым, пребывай в хорошем настроении.* Готовь почву для чудес в области связей с общественностью настойчиво, спокойно, обращая внимание на информацию и контакты. В случае возникновения кризиса вы будете к нему готовы, точно зная, что нужно делать для его преодоления.

Приведенные принципы целиком созвучны философии «публичных связей», которой придерживался Артур Пейдж. Он, в частности, писал: «Настоящий успех как для организации, так и для общественности заключается в служении большого бизнеса общественным интересам, причем в служении таким образом, чтобы общественность предоставляла ему достаточно свободы для еще более эффективного служения». (См.: This is PR — P. 229—231). Вопросы этики и социальной ответственности профессии публичных связей находятся в центре внимания национальных и международных организаций и ассоциаций публичных связей. Кодекс профессионального поведения ИПРА, Афинский кодекс, одобренный Международной ассоциацией публичных связей в 1965 году, Европейский Кодекс профессионального поведения в области ПР (Лиссабонский кодекс) — яркие тому доказательства (см. Приложение в данной книге).

## Глава VII. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ

По своей природе и «философии» деятельности социальный институт публичных связей относится к открытым системам, функционирующим на основе двусторонней связи с окружающей средой. Любая открытая система, как правило, стремится приспособиться, адаптироваться к своему окружению, чтобы эффективнее взаимодействовать с ним. Смысл такого способа функционирования систем — выжить и работать с наименьшими потерями для себя. Однако существуя в непрерывно изменяющейся среде, системам приходится меняться, стремясь к состоянию баланса и равновесия со своим окружением.

Достижение состояния равновесия с окружением требует от открытых систем постоянных перемен для того, чтобы оставаться устойчивыми образованиями. Способность изменяться и адаптироваться к окружающей среде делает открытые системы динамичными.

Публичность связей как открытая социальная система, стремясь к равновесию, гомеостазу, не просто пассивно реагирует на окружающую среду, но и воздействует на нее по мере своих возможностей и ресурсов. Такой подход сочетает в себе рациональное реагирование на возникающие проблемы, поиск и разработку проектирующей стратегии, перспективного программирования, позволяющего целенаправленно вмешиваться в процессы и явления, воздействуя таким образом на общественное мнение и развитие событий в желаемом направлении.



## Теория управления паблик рилейшнз

В последние годы разработаны теоретические принципы, положенные в основу системы управления сферой паблик рилейшнз. В частности, весомый вклад в эти вопросы внесли американские исследователи, профессора Джеймс Груниг и Тодд Хант. Они пришли к выводу, что управленцы паблик рилейшнз выполняют, пользуясь терминологией теории организации, пограничную роль. Они функционируют на границе организации как соединительное звено между

210

внутренней и внешней общественностью. Иначе говоря, управленцы паблик рилейшнз одной ногой стоят внутри организации, а другой — за ее пределами. Зачастую такое положение не только уникально, но и достаточно шатко.

Как менеджеры-«пограничники» пиэрмены поддерживают своих коллег, помогая им общаться через разделительные линии и внутри, и за пределами организации. Поэтому специалисты по паблик рилейшнз являются менеджерами-системщиками, понимающими и на деле знающими, как подходить к сложным взаимоотношениям, присущим организации. Д.Груниг и Т.Хант формулируют следующие особенности принципов управления, используемых практиками паблик рилейшнз:

- Они должны рассматривать связи организации с ее окружением, звенья, объединяющие руководителей производства с исполнительным персоналом, также как и конфликты, разъединяющие их.
- Они должны работать внутри организационных конфликтов, отыскивать инновационные решения возникающих проблем. По содержанию своей деятельности руководители паблик рилейшнз отличаются от своих коллег по организации, поскольку пиэрмены имеют дело с восприятиями, установками и общественным мнением. Другие руководители имеют дело с более эмпирическими, количественно измеряемыми конкретными явлениями. Поэтому специалисты по паблик рилейшнз обязаны быть новаторами не только с точки зрения предлагаемых коммуникационных решений, но и с учетом того, чтобы эти предложения были понятными и приемлемыми для их коллег.
- Они обязаны мыслить стратегически. Пиэрмены призваны демонстрировать знание миссии, целей и стратегии организации. Их решения должны удовлетворять реальные потребности организации и отображать общую картину. Руководители производства до тех пор будут игнорировать упоминание названия организации в утренней газете, пока не осознают стратегическое значение данного факта.
- Руководители паблик рилейшнз должны стремиться к тому, чтобы результаты их деятельности измерялись. Им необходи-

211

мо четко формулировать задачи, систематически работать во имя достижения поставленной цели, измеряя уровень успеха продвижением к ней. Это предусматривает использование таких признанных в сфере бизнеса средств, как управление на основе поставленных целей, управление результатами и другие процедуры управления.

- И, наконец, в процессе управления системой связей организации с общественностью пиэрмены должны демонстрировать глубокую осведомленность о различных элементах самой организации: (1) ее функциях, организационных компонентах производства; (2) структуре, иерархическом построении управления штатами; (3) процессе принятия решений, существующих регламентах и процедурах, которыми руководствуется организация; (4) обратных связях, механизмах формальной и неформальной оценки организации. (См.: *Grunig E.J. and Hunt T. Managing Public Relations. — New York, 1984.—P. 89—97*).

## Составляющие процесса управления

В наиболее развитой форме паблик рилейшнз как открытая система представляют собой составную часть научно управляемого процесса разрешения проблем организации. Опираясь на теорию и длительную практику управления, специалисты сферы связей с общественностью выделяют четыре этапа процесса разрешения ПР-проблем:

**1. Определение проблемы.** Это первый шаг, включающий зондирование и отслеживание проблемы, уточнение точек зрения, установок и поведения тех групп общественности, на которые влияет политика организации и от действий которых зависит ее деятельность. Собственно, это

аналитическая функция организации, которая, являясь фундаментом для других направлений процесса разрешения проблем, выясняет: «Что происходит в данный момент?».

**2. *Планирование и программирование.*** Собранная на первом этапе информация используется для принятия решений относительно программ работы с общественностью, определения задач и содержания практических шагов, стратегии и тактики коммуникации. То есть на данном этапе происходит трансформация накопленной информации в политику и программы

212

деятельности организации. Основное задание второго этапа разрешения проблемы заключается в том, чтобы дать ответ на вопрос: «Что нам необходимо изменить, сделать или сказать, исходя из уже известного о ситуации?».

**3. *Действие и коммуникация.*** Третий этап — реализация программы действий и коммуникации, направленной на то, чтобы добиться конкретных изменений в каждой из групп общественности как составных частей приближения к общей программной цели. Главными вопросами, требующими ответа на данном этапе, являются: «Кто должен это сделать, сказать, когда, где и как именно?».

**4. *Оценка программы.*** Это последний этап процесса управления, включающий оценку подготовки, хода реализации и достигнутых результатов программы. По ходу реализации программы происходит постоянное корректирование курса с учетом обратной информации о том, что срабатывает, а что — нет. Выполнение программы продолжается или прекращается после выяснения вопроса: «Как идут дела или как мы поработали?».

Каждый из перечисленных этапов ПР-программы разрешения проблем имеет исключительное значение, однако первый шаг в управленческом процессе, который начинается со сбора информации и диагноза, все же является особым. Изучение информации, ее интерпретация выступают мотивационными факторами и руководством к действию на дальнейших этапах. Конечно, диагноз, планирование, реализацию и оценку процесса управления можно размежевать лишь условно, поскольку процесс этот непрерывный, имеет циклическую природу и протекает в условиях динамичного развития событий, на которые нужно постоянно реагировать.

Следует подчеркнуть, что перечисленные выше этапы ПР-программы (или ПР-стратегии) разрешения проблемы нередко преподносятся разными авторами в несколько измененном виде.

Конкретно анализировать принципы разработки ПР-программы впервые начал упоминавшийся нами ранее американский исследователь публик рилейшнз Э.Бернайс. Еще в 1935 году он предложил собственную модель программы деятельности пиэремента, содержащую следующие элементы:

1. ***Формулирование целей.*** Это основной шаг, отправная точка деятельности. Формулируя цель, необходимо исходить из то-

213

го, что частные интересы (то есть интересы тех, кто собирается провести масштабную ПР-кампанию среди публики) и общественные интересы должны совпадать. Или нужно, по меньшей мере, доказать, что проводящий кампанию действует во имя общего блага и взаимной пользы (к примеру, корпорации и всей страны).

2. ***Анализ отношения общественности к корпорации.*** Его следует проводить на репрезентативном материале, позволяющем показать, как в целом публика относится к товарам и услугам данной корпорации, какие именно действия корпорации или клиента, которого она обслуживает, влияют на это отношение.

3. ***Изучение данных анализа.*** Оно необходимо для определения основного подхода к проблеме с учетом текущих действий корпорации. Определение главной линии политики корпорации имеет первостепенное значение в любом ПР-мероприятии, причем мероприятие это должно быть соотнесено со специфическими потребностями данной корпорации, вытекающими из складывающейся ситуации.

4. ***Использование средств распространения информации.*** Когда программа утверждена, ее надлежит реализовывать всеми возможными средствами, придерживаясь принципов последовательности и длительности. Эти средства выбираются в соответствии с намеченными целями, но и цели, какое бы содержание в них не вкладывали, должны определяться с учетом

особенностей тех средств коммуникации, которые предусматривается использовать.

Э.Бернайс особо подчеркивал, что программа не может быть чем-то временным. Наоборот, она должна стать неотъемлемым элементом в системе функций корпорации, составной частью мышления и деятельности ее руководителей. Только тогда можно рассчитывать на успех. (См.: *Bernays E.L. Molding Public Opinion // The Annals of American Academy of Political and Social Science. - 1935. - Vol. 179, May. - P. 86 - 87*).

Как видим, предложенные Э. Бернайсом исходные принципы построения программы действий специалистов по публичным реляциям, несмотря на своеобразие последовательности шагов ее реализации, се-

214

годня так или иначе широко используются, хотя и приобретают каждый раз несколько иной вид.

В частности, профессор политических наук Принстонского университета, автор многих монографий по методологическим проблемам изучения общественного мнения и связей с общественностью Х.Чайлдз считает, что прежде чем приступать к формированию общественного мнения по любому вопросу, нужно соблюсти следующие процедуры: четко определить объекты пропагандистской кампании; выделить социальные группы, которые должны стать объектом влияния; проанализировать установки и мнения этих групп относительно организации, а также выяснить, почему эти группы имеют именно такие представления или же проявляют недостаточную осведомленность, низкую информированность по указанному вопросу; сразу же после выполнения предварительного анализа *необходимо создать организацию, которая будет выражать цели фирмы*. (Выделено нами. — В.К.).

Тогда программа самих ПР-мероприятий будет основываться на следующих четырех компонентах: 1) организации (именно той, что создана для выражения, продвижения целей фирмы); 2) аргументации (подготовка заявлений, статей и пр.); 3) методах убеждения (эмоциональные призывы); 4) публицити (выбор средств массовой коммуникации, координация их действий во времени, драматизация лозунгов, сопоставление их с текущими событиями). (См.: *Childs H.L. Molding Public Opinion on Select Manpower // The Annals of the American Academy of Political and Social Science. — 1959.—Vol. 325, Sept—P. 54—56*).

Несколько позже Х.Чайлдз подробно развернул эти положения в капитальном труде «Общественное мнение», уделив значительное внимание еще одной принципиальной проблеме управления процессом публичных реляций, а именно, ситуации публичных реляций (*ПР-ситуации*). Он, в частности, обратил внимание на то, что в многочисленных публикациях речь идет о стратегии и методах деятельности специалистов, однако почти никогда не анализируются обе стороны ситуации в их единстве: с одной стороны, лицо либо организация, ради которых планируется ПР-программа, и, с другой, — население в целом или его отдельные группы, в среде которых разворачивается работа по реализации программы. Ведь для успешного претворения программы в жизнь, проведения ПР-кампании, отмечал Чайлдз, необходимо комплексное изучение ситуации (*ПР-ситуации*), всегда со-

215

стоящей из трех очевидных компонентов: клиента (лицо либо организация), массы (население) и процесса коммуникации (взаимодействие между ними). (См.: *Childs H.L. Public Opinion: Nature, Formation, and Role. — N.J., 1965. — P. 269-271*).

Все эти составные элементы нужно постоянно изучать, анализировать в их динамике и взаимодействии. Пиэрмен обязан знать все: и клиента (его историю, традиции, слабые и сильные стороны), и социальные группы (их состав, структуру, уровень культуры, психологические особенности и т.д.), и средства коммуникации (масштабность действий, способности персонала, профессиональные характеристики, политические предпочтения, среду распространения и др.). Другими словами, нужно учитывать максимальное количество переменных величин, способных повлиять на характер отношений между корпорацией и другими институтами и массами, чтобы разработать и успешно осуществить ПР-программу. Х.Чайлдз считал, что только такой подход может быть полезным для анализа любой ситуации, связанной как с вопросами социальных экономических отношений, так и политической жизни.

Итак, какими бы ни были особенности тех или других предлагаемых подходов к управлению процессом публичных реляций, все они начинаются с исследовательской работы, анализа сложившейся ситуации (или содержат их как важный этап). Аналитическое зондирование проблемы помогает делать обоснованные выводы относительно мер, которые следует предпринять организации в конкретных обстоятельствах, на какую группу людей или организаций

нацелить свои усилия, какие выбрать варианты влияния на общественное мнение в каждом отдельном случае.

Теперь подробнее рассмотрим все этапы разрешения ПР-проблемы.

## **ПЕРВЫЙ ЭТАП: определение проблем паблик рилейшнз**

### **Роль исследования в планировании стратегии**

Постоянное изучение явлений и процессов общественной жизни, мониторинг социального окружения — это не только первый шаг в Длительном процессе регулирования связей с общественностью, но, вероятно, и наиболее трудный. Акцентируя внимание на данном об-

стоятельстве, исследователи нередко ссылаются на общеизвестную басню о слоне и шестерых слепых: натолкнувшись на огромное животное с разных сторон, каждый из них говорил лишь о той части слона, с которой столкнулся именно он. В итоге составленная вместе информация оказалась весьма далекой от реальности. Например, тот, кто наощупь обследовал хобот, делает вывод: «Слон очень напоминает змею!». Другой, ощупывавший колено, заявляет: «Все ясно, слон похож на дерево!». Процесс продолжается, и каждый высказывается только о той части слона, которую обследует. В общем-то каждый из них в отдельности был по-своему прав, однако целостное описание животного оказалось далеким от действительности, несмотря на то, что они «долго и громко» спорили, основываясь на личном знакомстве со слоном. История до смешного проста, однако она лишняя раз дает понять, что без всестороннего, систематического исследования проблемной ситуации специалисты по паблик рилейшнз рискуют оказаться в ситуации тех самых слепцов из басни.

Анализ деятельности пиэременов безоговорочно доказывает, что глубокое знание методов изучения общественных явлений и процессов во всем их разнообразии является одним из главных требований при подготовке и повышении квалификации специалистов по паблик рилейшнз. С другой стороны, что также справедливо, практики зачастую сетуют на отсутствие средств и нехватку времени, объясняя, почему так мало внимания уделяется исследовательской работе.

В какой-то мере принимая эти объяснения, подчеркнем все же, что главная причина недостаточного внимания практиков паблик рилейшнз к исследовательской работе заключается, с одной стороны, в неумении пользоваться методами этой сложной работы, а с другой, — в несерьезном отношении к необходимости этой работы со стороны руководителей организации. Пришедшие в сферу связей с общественностью, учась в свое время в вузах, либо не приобрели требуемых навыков использования научных, особенно социологических, методов исследовательской работы (что было наиболее типично для высшей школы советских времен, когда история КПСС и научный коммунизм в преобладающем большинстве случаев считались вершинами гуманитарного образования будущих специалистов), либо мало кто из них думал, что эти методы им когда-нибудь пригодятся в жизни.

Следует обратить внимание еще на одно обстоятельство. Десятки лет не только у нас, но и на Западе господствовал миф о том, что сфе-

217

ра связей с общественностью имеет дело с неуловимой социальной материей, которую абсолютно никак нельзя измерить. Но год за годом, особенно в последние десятилетия, этот миф все труднее и труднее насаждать среди ориентированных на практический результат компаний и менеджеров, привыкших принимать решения, опираясь на факты и их объективный анализ. То же самое происходило и в области политики, когда руководство избирательными кампаниями все меньше и меньше осуществлялось на ощупь, с учетом ограниченного числа переменных социально-политических величин, и требовало научного подхода к разработке стратегии и тактики избирательных гонок, даже на местном уровне. Без глубокой исследовательской проработки практики паблик рилейшнз не могут убедительно утверждать, что знают ситуацию и способны предложить надежные пути разрешения проблемы. Только вооружившись методикой исследовательской работы, теоретическим



анализом ситуаций, они решительнее стали отстаивать свои предложения перед руководством организаций. В общем можно утверждать, что исследование представляет собой систематический сбор информации, необходимой для всестороннего понимания ситуации, проверки предположений относительно общественности и последствий связей с нею. Исследование выступает не просто научным дополнением, но и альтернативой традиционной старательности, уважению к авторитетам и интуиции. Основное его призвание — устранить элементы неуверенности при принятии решений. Даже несмотря на то, что исследовательская работа не может ответить абсолютно на все вопросы и гарантировать правильность всех решений, все же только в методологически выверенных, систематических исследованиях заложена гарантия установления эффективных связей с общественностью и умелого разрешения возникающих здесь проблем.

### **Проблемы в сфере паблик рилейшнз и пути их определения**

В закрытых системах проблемы, как правило, сами дают о себе знать, причем нередко в виде кризисов. В таких случаях усилия в сфере связей с общественностью скорее напоминают работу «пожарных», нежели техников «по противопожарной безопасности». Нередки случаи, когда руководство организации прилагает огромные усилия для того, чтобы не допустить нежелательных с его точки зрения мнений или действий внутри своей организации; когда оно затрачивает огромные средства вместо того, чтобы доказать другим свою

218

правоту в борьбе с внутренними инакомыслящими; когда, что еще удивительнее, впустую тратятся энергия и средства вместо того, чтобы извиниться за необдуманные поступки, заявить о новых шагах для преодоления кризисной ситуации, сложившейся по вине того же руководства, заверить, что подобное больше не повторится; когда группа активных граждан обращается в суд и начинает судебный процесс против новых проектов организации, которые не были своевременно доведены до сведения общественности, а потому вызвали (причем часто необоснованное) подозрение как представляющие опасность для здоровья людей.

Такие или похожие сценарии встречаются на каждом шагу, причем ни одна из конфликтующих сторон не может точно припомнить, что же послужило причиной разжигания страсти. В этой ситуации задача специалистов по паблик рилейшнз как раз и заключается в том, чтобы не гасить уже разбушевавшееся пламя противостояния, а своевременно выяснить его причины и устранить их. Чем раньше зафиксируют появление неудовольствия, тем легче будет справиться с ним. Осторожное и своевременное выявление и исследование фактов, вызывающих в дальнейшем множество серьезных проблем, не привели бы к таким последствиям, если бы вовремя были сделаны корректирующие шаги, налажена необходимая коммуникация между руководством и общественностью. А если бы своевременно были обнаружены и с помощью разъяснительной работы нейтрализованы беспочвенные слухи, направленные против планов организации, никакого суда не потребовалось бы.

Итак, процесс обострения проблемы начинается с чьего-то суждения, что что-то либо не так, либо очень скоро будет не так, либо могло бы быть и лучше. Откровенно говоря, любая цель организации имплицитно содержит основания для таких суждений. Ведь каждое заявление о новых намерениях является доказательством того, что существует некая реальная или потенциальная проблема, которую организация намерена разрешить.

Поэтому именно тут и теперь, когда сделано программное заявление и объективно возникают разные оценочные суждения вокруг нее, как раз и необходима активизация систематической исследовательской работы, чтобы уточнить смысл и уяснить напряженность этих суждений, факторы, подогревающие эти суждения и отвлекающие внимание тех или иных групп людей от реальной проблемы. Короче

219

говоря, в такой ситуации исследование необходимо для того, чтобы выяснить: что же происходит в данный момент?

### **Формулировка проблемы**

Формулировка проблемы подытоживает все то, что уже известно о проблемной ситуации,



описывает ее в виде следующих специфических понятий, которые поддаются измерению:

**Что** является источником беспокойства?

**Где** кроется проблема?

**Когда** обострилась проблема?

**Кто** в нее втянут или кто от нее страдает?

**Каким образом** они оказались причастны к проблеме и попали под ее воздействие?

**Почему** это беспокоит организацию и ее общественность?

Однако формулировка проблемы не предусматривает путей ее разрешения или обвинений в чей-либо адрес. Если бы эти моменты в ней отражались, то программирование и планирование были бы заранее заданными и изначально ограниченными.

Классическим примером формулировки проблемы, содержащей в себе элемент ее разрешения, пиэремены считают широко распространенное утверждение: «Здесь все сводится к проблеме коммуникации». Однако коммуникация, вопросы общения являются, как правило, составной частью разрешения проблемы, а не собственно проблемой! Реальной проблемой, скажем, для молодых демократических партий Украины могло бы быть то, что их рейтинг в последние годы остается ниже 10%, что во время выборов они не способны создать мощные избирательные коалиции, более того, они зачастую конкурируют друг с другом, распыляя свой и без того разрозненный электорат. Или если проанализировать состояние развития науки в Украине, окажется, что тут проблемами являются резкое сокращение бюджетных затрат на науку, составляющих ныне менее 1% общего, достаточно мизерного годового бюджета государства, длительная задержка выплат заработной платы, утечка наиболее одаренных научных кадров из научной сферы, особенно из институтов НАН Украины.

Нетрудно заметить, что в каждой из предложенных формулировок представлена конкретная острота проблемной ситуации, базирую-

220

щаяся на объективных данных и фактах. Необходимо обратить внимание и на то, что тут отсутствуют какие-либо пути разрешения проблемы, то есть в констатации проблем не предлагается никакой определенной стратегии их преодоления. И, наконец, еще одно — в приведенных примерах обрисована исключительно текущая ситуация, а не будущее и его перспективы.

## Анализ ситуации

В отличие от формулировки проблемы, являющейся сжатым описанием ситуации, часто в виде одного предложения или небольшого параграфа, анализ ситуации представляет собой полное собрание всего того, что известно о сложившемся состоянии вещей, включая историю его развития, силы, влияющие на ситуацию, а также о тех, кто к этому причастен или на кого она влияет как внутри организации, так и вне ее. Анализ ситуации должен содержать всю исходную информацию, необходимую для объяснения и конкретной иллюстрации содержания формулировки проблемы. Анализируя ситуацию, необходимо выяснить, уточнить и выделить составляющие формулировки проблемы. Процесс определения проблемы обычно начинается с предварительной (условной) ее формулировки, после чего проводится изучение ситуации, дающее основания для первого уточнения формулировки, затем последующего и т.д.

Собранные материалы, касающиеся анализа ситуации, оформляются в виде досье, состоящего из двух отдельных секций: внутренние факторы; внешние факторы.

В секции, посвященной *внутренним факторам*, во-первых, должны содержаться документы и материалы, связанные с организационными вопросами, процедурами и акциями, имеющими отношение к проблемной ситуации. Вместо того, чтобы сосредоточивать все внимание на разных группах общественности организации и других внешних обстоятельствах, анализ ситуации должен начинаться с тщательного обзора содержания мнений и действий ключевых фигур внутри организации, ее структурных подразделений, ответственных за проблему, и хроники причастности организации к возникшей проблеме. Во-вторых, в этой секции также должен находиться *коммуникационный аудит*, то есть документированная систематизация коммуникационного поведения организации, позволяющая проверить,

221

как именно она общается со своей общественностью. Такой аудит дает возможность: проанализировать состояние отношений организации со своими сотрудниками или с соседней общиной; оценить качество используемых официальных каналов коммуникации, например,

ежегодных отчетов, бюллетеней новостей и пр.; проэкзаменовать деятельность организации как коллективного гражданина общества Коммуникационный аудит часто служит своеобразным репером (точкой отсчета) для оценки эффективности последующих конкретных мероприятий в сфере связей с общественностью.

Коммуникационный аудит, как правило, необходим для того, чтобы знать, как разрешить такие вопросы:

- Узкие места информационных потоков.
- Неравномерность коммуникационных нагрузок.
- Работа сотрудников наперекор друг другу.
- Скрытая информация внутри организации, которая может быть использована ей во вред.
- Конфликтность понятий относительно того, что такое организация на деле и как она действует.

Таким образом, коммуникационный аудит предоставляет принимающим решения полную картину существующего состояния вещей и служит основой для осуществления необходимых изменений в данной сфере.

Третьей составной частью этой секции анализа ситуации должен быть постоянно обновляющийся календарь-хроника работы организации. Эта часть досье служит не только важным справочником для текущей работы организации над отдельными вопросами, но и выступает источником идей и информации для написания выступлений, подготовки брошюр, специальных отчетов, выставок и удовлетворения информационных запросов со стороны средств массовой информации. Открытость и точность информации об истории деятельности организации, передвижении ее руководящих кадров могут явиться для пиэременов бесценным средством борьбы со сплетнями и безосновательными слухами.

Во второй секции досье анализа ситуации, посвященной *внешним факторам*, внимание может концентрироваться как на положительных, так и на отрицательных процессах за пределами организации. Данная секция может открываться хронологически упорядоченным

222

обзором внешних аспектов проблемной ситуации, подробным исследованием групп общественности и учреждений, имеющих отношение к проблемной ситуации и так или иначе влияющих на ее развитие. В числе «заинтересованных» групп прежде всего могут быть акционеры (данная группа внешней общественности с точки зрения системного анализа относится к той же системе, что и собственно организация), потребители, поставщики и др. Внешние группы общественности, от которых в значительной мере зависит жизнедеятельность организации, представляют особый интерес. Поэтому тут должна содержаться информация о том, что они знают, чувствуют, насколько глубоко осведомлены о текущей проблемной ситуации и действиях, к которым прибегает руководство организации. Внешние группы общественности нужно проранжировать в соответствии с их значением для организации, степенью независимости от нее по какому-либо конкретному вопросу. Ведь в дальнейшем разворачивании процесса разрешения ПР-проблемы все они в определенной мере становятся целевой общественностью, на которую будут направлены коммуникационные усилия организации.

В секции внешних факторов должны также находиться обоснованные на базе исследований ответы на следующие вопросы:

1. *Сколько информации используют люди во время анализа проблемной ситуации?*

Коммуникационные усилия только тогда дают эффект, когда люди ощущают потребность в информации. Анализируя ситуацию, нужно выяснить, в какой мере различные группы людей ощущают потребность в информации, связанной с конкретной проблемной ситуацией.

2. *Какой именно информацией пользуются люди?* ПР-программы, которые прежде всего учитывают потребности аудитории, а не интерес к источнику информации, базируются на сведениях о том, какую именно информацию хотят знать различные группы людей.

3. *Как люди используют информацию?* Сама по себе информация редко когда становится самоцелью, поскольку люди используют ее по-разному, исходя из собственных соображений. Люди считают информацию полезной, если она связана с определенным действием, темой или планом, важными для них. Люди редко когда усматривают пользу в «общей информации».

223

4. *Чем обусловлено использование информации?* Демографические и другие общие характеристики зачастую не дают возможности предвидеть, как люди воспользуются информацией. Использование или не использование ее скорее всего будет зависеть от того, находятся ли люди в состоянии принятия решения, связанного с проблемой, или как именно они

связывают себя с ситуацией. Другими словами, нужно знать, как различные индивиды видят себя причастными к ситуации, или же считают себя ее жертвами.

Изучение заинтересованных групп общественности перед началом разработки программы действий и составления плана дает возможность проверить точность предположений относительно того, кто же в самом деле входит в состав этих групп, какой информацией они владеют, что думают по поводу ситуации, насколько причастны к ней, какую именно информацию считают важной, как используют ее и даже по каким каналам получают. Имея все это под рукой, и только после этого, ответственные за вопросы планирования *могут* определять цели относительно каждой группы общественности, разрабатывать стратегию работы с ними.

Систематическое исследование заинтересованных групп общественности чрезвычайно важно и с точки зрения ранжирования их приоритетности. Редко у какой организации может оказаться достаточно сил и средств, чтобы планировать работу одновременно со всей общественностью. Приоритетность тех или других групп должна определяться, исходя из потребностей разрешения самых ответственных вопросов в каждый конкретный момент проблемной ситуации, а не обуславливаться одними лишь потребностями срочного реагирования на внутреннее или внешнее давление, не всегда связанное с проблемной ситуацией.

Глубокое понимание заинтересованных групп общественности помогает определять их информационные потребности и готовить для них соответствующие сообщения. Более того, зная систему их коммуникационных предпочтений, можно выбрать наиболее эффективные средства для распространения информации среди различных аудиторий.

И только после того, как ситуация полностью проанализирована, ПР-специалисты могут приступить к разработке взвешенных про-

224

граммных целей. Ситуационный анализ предоставляет им и руководителям организации своевременную, полную и точную информацию, необходимую для понимания проблемы и принятия ответственных решений.

В завершение разговора приведем примерный перечень материалов, которые, по мнению авторов книги «Эффективные публик рилейшнз», помогут анализу ПР-ситуации (ситуационному анализу) организации и определению его содержания.

#### ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ

1. Заявления о миссии организации, устав, постановления, история и структура организации.
2. Письма, биографии, фотографии ведущих руководителей, членов совета, менеджеров и др.
3. Описание и история программ, продукции, услуг и пр.
4. Статистические данные о ресурсах, бюджете, штатах, торговле, прибыли, акционерах и т.д.
5. Формулирование политики и процедурных вопросов, связанных с проблемной ситуацией.
6. Формулирование позиций (цитаты) ведущих руководителей относительно проблемной ситуации.
7. Описание того, как организация в текущий момент справляется с проблемной ситуацией.
8. Список и описание ключевых заинтересованных лиц внутри организации.
9. Перечень внутренних средств информации (двусторонних) для коммуникации с группами интереса.

#### ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ

1. Вырезки из газет, журналов, профсоюзных изданий, пресс-бюллетеней, в которых говорится об организации и проблемной ситуации.
2. Отчеты, стенограммы, аудио- и видеозаписи радио- и телепередач по поводу проблемной ситуации.
3. Результаты контент-анализа материалов СМИ.

225

4. Список СМИ, журналистов, репортеров, радиокомментаторов, обозревателей и редакторов, причастных к сообщениям об организации и проблемной ситуации.
5. Список и основная информация о лицах и группах, разделяющих обеспокоенность, интересы и позиции организации относительно проблемной ситуации (включая внутренние и внешние каналы информации, которые они контролируют).
6. Список и основная информация о лицах и группах, не разделяющих обеспокоенности, интереса и позиций организации относительно проблемной ситуации (в том числе внутренние

и внешние каналы информации, которые они контролируют).

7. Результаты социологических исследований и опросов общественного мнения, касающихся организации и проблемной ситуации.

8. График специальных мероприятий, событий и другие важные данные организационного плана, связанные с проблемной ситуацией.

9. Список государственных учреждений, законодателей, других должностных лиц, наделенных исполнительными и законодательными полномочиями, влияющими на организацию и проблемную ситуацию.

10. Копии соответствующих постановлений, законодательных актов, счетов, которые следует оплатить, результатов референдумов, государственных печатных материалов и отчетов о слушании дел.

11. Копии опубликованных исследований по вопросам, относящимся к проблемной ситуации.

12. Список важной справочной литературы, протоколов, указателей с обозначением мест их хранения в организации. (См.: *Cutlip S., Center A., Broom G. Effective Public Relations: 7th ed. — P. 326—327*).

Детальный анализ внутренних и внешних факторов в проблемной ситуации служит пиэрмену источником информации, на основании которой он может оценить сильные (С) и уязвимые (У) позиции организации, после чего определить ее возможности (В) и опасность (О)

226

для нее со стороны внешнего окружения. На языке специалистов по паблик рилейшнз такой подход к суммированию анализа ситуации получил название СУВО - или ОВУС-анализа. Приведенные аналитические переменные позволяют, например, логически выстроить несколько возможных стратегий деятельности организации:

1. *СВ-стратегии* основываются на сильных позициях организации, когда нужно воспользоваться возможностями внешнего окружения.

2. *СО-стратегии* также построены на сильных позициях организации, чтобы отразить опасность со стороны внешней среды.

3. *УВ-стратегии* пытаются минимизировать уязвленность организации, используя возможности внешней среды.

4. *УО-стратегии* представляют собой попытку минимизировать как уязвимость позиций организации, так и опасность со стороны внешней среды.

### Исследовательская работа и ее методы

Это одна из важнейших составных частей начального этапа определения проблем паблик рилейшнз. Проведение исследовательской работы, ее организация зависят от конкретных обстоятельств и возможностей учреждения, уровня готовности пиэрменов. Иногда весь объем такой работы последние выполняют собственноручно. Довольно часто руководители ПР-подразделений обращаются за помощью в разработке плана исследования (особенно, если нужно провести социологические исследования), сборе информации и анализе данных к сотрудникам специализированных исследовательских институтов. Но какой бы подход не избирался, ПР-специалисты должны владеть знанием исследовательского процесса и соответствующей методологией. Даже если они не занимаются этой работой в полном объеме, все равно они должны уметь объяснить представителям других профессий, что им нужно, какие проблемы их волнуют и как их изучить.

Наукой давно уже разработаны и проверены на практике подходы к организации исследования. Процесс, как правило, начинается с четкой постановки изучаемой проблемы. Это можно делать разными способами: скажем, проблему формулируют в виде вопроса; это также может быть гипотетическое предположение о возможной взаимосвязи между явлениями, которую нужно проверить, а потом сделать

227

теоретические обобщения и т.д. Затем следует очередной шаг, когда необходимо разработать программу исследования, уточнить, как именно лучше ее реализовать: с помощью опроса общественного мнения, проведения эксперимента, глубокого изучения статистических данных, переписи населения и пр. Любой из возможных способов исследования проблемы имеет свои специфические методы сбора, анализа и интерпретации данных.



Но как бы ни отличались между собой способы исследования, все они имеют общую цель — расширить наше понимание проблемных ситуаций, обогатить знания об обществе в целом. Подходы и избранные методы зависят от проблемы, которую необходимо разрешить, квалификации и вкусов исследователя, имеющихся ресурсов, обстоятельств, возникающих в той или другой ситуации, и срочности принятия ответственного управленческого решения.

Можно привести примерный перечень контрольных вопросов, которыми специалисты по паблик рилейшнз рекомендуют воспользоваться, приступая к выбору метода исследования:

1. *Как будут использоваться результаты исследования?* На первый взгляд этот вопрос может показаться наивным, но следует помнить, что в критических ситуациях, когда ради спасения хватаются даже за соломинку, нетрудно «вломиться» в исследование без четкого плана использования его результатов.

2. *Какая конкретно группа населения (общественности) должна изучаться и как должна быть сформирована выборка?* В некоторых исследованиях именно аспект определения нужной группы населения является наиболее сложным вопросом. Разумное определение выборки может минимизировать стоимость исследования и оптимизировать точность полученных результатов.

3. *Какой тип методик более всего подходит в данном случае?* Никогда не нужно сразу считать, что какой-то вид социологического исследования, например анкетирование, наилучший. Нередко бывает так, что метод фокус-группы или использование данных других исследований могут дать лучшие результаты.

4. *Если будет использоваться социологическое исследование, какой тип полевой работы будет наиболее эффек-*

228

*тивен?* В данном случае необходимо выбрать какой-либо из трех основных типов: почтовое, телефонное или персональное интервью. Пиэрмен обязан знать преимущества и недостатки каждого из них.

5. *Рекомендуется ли использование только закрытых, или только открытых вопросов, или же их комбинации?* От того, какой тип вопросов будет выбран, существенно зависит и тип используемой анкеты.

6. *Какой опыт работы имеет исследовательская организация, к которой вы планируете обратиться, какова профессиональная подготовка ее сотрудников?* Крайне важно навести справки об опыте работы исследовательской организации именно по нужной вам методике. Не стесняйтесь узнавать мнения других людей об этой организации.

7. *Как будет осуществляться анализ данных и в какой форме будут предоставляться результаты?* Это чрезвычайно важно! Многие пиэрмены считают, что они тратят средства на полный отчет, и не соглашаются принимать компьютерные таблицы данных как конечный продукт.

8. *Как быстро можно получить результаты исследования?* Большая удача, если можно спланировать работу так, чтобы полученные результаты явились своевременными, чтобы они не оказались слишком дорогим и никому не нужным хламом.

9. *Сколько будет стоить исследование?* Профессиональное исследование дорогое. Целесообразно получить в письменной форме предложения о готовности провести исследование от нескольких исследовательских организаций. В то же время вы избавитесь от многих проблем, если будете настаивать на том, чтобы исследовательская организация в своих предложениях дала ответы на каждый из перечисленных выше контрольных вопросов.

Исследовательская работа в сфере паблик рилейшнз охватывает в основном два типа исследований: формальные и неформальные.

**Формальные исследования** предусматривают строгие методы сбора информации на основе формирования научно определенных репрезентативных выборок. Этот тип исследований требует строгого

229

соблюдения определенных процедур исследовательского процесса, начиная с постановки задачи и заканчивая интерпретацией полученных данных, подачей заключительного отчета о проделанной работе.

Формальные исследования по своей методике делятся на качественные и количественные.

**Качественные исследования (качественный анализ)** — это те, что базируются на теоретических ресурсах социологии, индивидуальном опыте, наблюдениях, анализе личных и официальных документов и т.д. Самыми распространенными специальными методами качественного анализа



выступают историографический (биографический) метод, исследование отдельных примеров, изучение личных документов (дневников), углубленные интервью, фокус-группы, панельные исследования.

**Количественные методы исследования** составляют совокупность приемов, процедур и методов описания, преобразования и получения нового социологического знания, формализованного на основании достижений и методов математики и компьютерной техники. Самыми распространенными методами количественных исследований считаются контент-анализ, опросы общественного мнения и другие типы социологических исследований, о чем уже говорилось в V главе данного пособия.

Специалистам по публичным релейшнз следует знать о преимуществах и недостатках каждого из количественных и качественных методов формальных исследований. Приведем сравнительную таблицу «плюсов» и «минусов» некоторых из них.

### Преимущества и недостатки методов формальных исследований

МЕТОДЫ	«ПЛЮСЫ»	«МИНУСЫ»
1	2	3
КАЧЕСТВЕННЫЕ  <i>Историографический, исследование отдельных случаев, личные документы (дневники)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Позволяют проникнуть в ситуацию.</li> <li>2. Предусматривают дальнейшие исследования, чтобы дать ответы на все возникающие «почему».</li> <li>3. Содержат детали, которые можно использовать в дальнейших исследованиях.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Трудно сделать обобщающие выводы.</li> <li>2. Часто не хватает научной строгости, скрупулезности.</li> <li>3. Требуют много времени, обработки большого количества данных, представленных бессистемно.</li> </ol>

230

1	2	3
<i>Углубленные интервью</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Позволяют интервьюерам выходить на новые пласты проблемы.</li> <li>2. Предоставляют респондентам возможность полностью высказаться и тем самым позволяют собрать больше информации.</li> <li>3. Дают возможность расширить круг вопросов, глубже проникнуть в проблему.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Трудно фиксировать и кодировать для контент-анализа.</li> <li>2. Интервью иногда давит на респондента и влияет на содержание ответов.</li> <li>3. Ответы нередко содержат лишнюю информацию.</li> </ol>
<i>Фокус-группы</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Данные можно собрать быстро, затраты меньше, чем при проведении других исследований.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Данные часто воспринимаются как окончательное доказательство, тогда как фокус-группы - просто метод который используется наряду с другими.</li> </ol>

	<p>2. Гибкие с точки зрения заданий и подбора участников.</p> <p>3. Позволяют получить, более глубокую информацию, установить причины поведения и напряженности отношений.</p>	<p>2. Модераторы иногда ведут себя непрофессионально, поэтому не все участники высказывают свое мнение.</p> <p>3. Часто не репрезентуют население.</p>
<i>Панельные исследования</i>	<p>1. Смотри «фокус-группы».</p> <p>2. Участников можно подобрать так, чтобы они репрезентовали население.</p>	<p>1. Смотри «фокус-группы».</p> <p>2. Приглашаемые часто одни и те же люди узнают правила игры и перестают быть репрезентантами.</p>
КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ		
<i>Контент-анализ</i>	<p>1. Показывает, что происходит, как часто, где и при каких обстоятельствах.</p> <p>2. Позволяет осуществить сравнения с другими данными, особенно по отношению к различным группам общественности.</p>	<p>1. Дорогостоящий и отнимает много времени.</p> <p>2. Не может дать информацию о воздействии сообщений на аудитории общественности.</p>

1	2	3
	<p>3. Полезен для выяснения тенденций и отслеживания изменений.</p>	<p>3. Некоторая полезная информация может оказаться незафиксированной, потерянной.</p>
<i>Социологические исследования</i>	<p>1. Гибкие.</p> <p>2. Отличаются разнообразием типов - почтовые, телефонные, персональные, групповые интервью.</p> <p>3. Вызывают чувство удовлетворения человека от высказывания.</p>	<p>1. Респонденты могут не говорить правду, если чего-то не помнят точно или хотят выглядеть лучше, чем есть на самом деле.</p> <p>2. Жесткость инструментария не позволяет углубленно разобраться в экспрессивности и силе чувств.</p>

	зываемого мнения.	
		3. Не те, что нужно, вопросы могут быть заданы не тем, кому нужно, людям.

### Преимущества и недостатки методов неформальных исследований

МЕТОДЫ	«ПЛЮСЫ»	«МИНУСЫ»
<i>Незаметные/ «ненавязчивые»</i>	1. Отсутствует вмешательство, которое беспокоит общественность.  2. Наличие материальных доказательств.  3. Могут быть менее дороги и более удобными	1. Систематические ошибки исследователя. 2. Ошибки ведущего запись.  3. Фиксированность данных.  4. Некоторые вещественные доказательства непригодны для психологических и социологических исследований.
<i>Аудиты</i>	1. Предоставляют возможность выяснить «проблемы выполнения». 2. Могут выявить разрывы в коммуникационной цепочке.  3. Помогают развитию имиджа, присущего различным группам общественности.	1. Особенная чувствительность к эффекту «подопытного кролика» - ожидание мер наказания. 2. Чувствительность к вопросам конфиденциальности.  3. Люди с меньшей научной подготовкой могут социально неадекватно прореагировать.

232

1	2	3
		4. Реакция аудитора (интервьюера) на очевидные реплики
<i>Анализ публицити</i>	5. Выявляет очевидность приложенных усилий. 6. Подсказывает другие возможности	1. То же самое, что и в случаях использования «ненавязчивых» методов. 2. Неполная документация. 3. Не является мерой воздействия на аудиторию

**Неформальные исследования** проводятся без соблюдения определенных научных, общепринятых правил и процедур, требующих от исследователя всякий раз точно копировать исследовательский процесс. В отличие от формальных исследований, результаты которых можно использовать для предсказаний и прогнозирования, неформальные исследования используются исключительно для описания конкретных ситуаций.

Часто используемыми разновидностями неформальных исследований являются «ненавязчивые» наблюдения, эксперименты, опыты, не предусматривающие вмешательства в чьи-то или какие-то дела, журналистские расследования, коммуникационный аудит, аудит общественного мнения, анализ публицити и др. В таких исследованиях большую роль играют интуиция и личный опыт исследователя.

Точно также, как и в случаях формальных исследований, специалисты по публичным релейшнз должны хорошо разбираться в преимуществах и недостатках тех или иных методов неформальных

исследований. (В таблице приведены в сравнении «плюсы» и «минусы» некоторых из них). Мы рассмотрели лишь некоторые методы сбора качественной и количественной информации, необходимой для определения проблемной ПР-ситуации. Ясно, что полная информация нужна не только на этом этапе. Постоянное ее пополнение и обновление точно также необходимы для отслеживания хода выполнения ПР-программ, определения эффективности управленческих решений и оценки конечных результатов. Поэтому исследовательская работа — процесс непрерывный. Она становится неотъемлемой частью всей ПР-

233

деятельности, делает паблик рилейшнз не только функцией управления, но и руководимой системой, управляемым процессом.

## **ВТОРОЙ ЭТАП: планирование и программирование**

После того, как ПР-проблема определена и с помощью собранных данных и аналитической работы выявлены слабые места, резервы и возможности организации, перед специалистами по паблик рилейшнз встает задача: вместе с руководством организации выработать стратегию разрешения проблемы и максимального использования существующих возможностей и резервов. То есть дальнейший успех управления процессом паблик рилейшнз, содержание которого составляют действие и коммуникация, целиком будет зависеть от продуманного планирования, которое осуществляется именно на этом втором этапе.

### **Паблик рилейшнз и стратегичность мышления**

Эффективное планирование в значительной степени обусловливается способностью руководства стратегически мыслить, то есть предвидеть и формулировать параметры желаемого состояния вещей в будущем, определять, какие силы и факторы будут способствовать или препятствовать продвижению вперед, и избирать стратегию приближения к поставленной цели. Планируя программу деятельности, организация фактически вступает на путь предвидения будущих решений. Поэтому стратегическое планирование должно включать логическую систему всех ключевых шагов на пути к цели. В противном случае ответственные за программирование своей непоследовательностью могут скорее усилить напряженность, чем ослабить ее, внося еще большую неразбериху вместо того, чтобы добиваться ясности и взаимопонимания. Стратегические решения, принимаемые без глубокого постижения проблемной ситуации в целом или без предвидения их вероятных произвольных негативных последствий, как правило, еще сильнее обостряют проблему.

Зачастую это случается потому, что, принимая стратегические решения, руководство организации, во-первых, исходит только из внутренних ПР-интересов и потребностей. Такой подход к разработке внутриорганизационной ПР-стратегии ориентирован в основном на видение внутренней цели, гармонизацию связей между общественностью собственных структурных подразделений. Во-вторых, руково-

234

дство организации (например, корпорации) может основываться лишь на потребностях производственного характера, больше заботясь об увеличении прибыли с помощью разрабатываемой стратегии и увязывании между собой перспективных целей каждого производственного подразделения.

Подобные типы стратегического мышления противоречат институту и философии паблик рилейшнз как открытой системы. Даже если оперировать категориями эгоистических устремлений организации и согласиться, что собственные потребности имеют первостепенное значение, все равно историческое развитие системы паблик рилейшнз доказывает, что любая организация работает в социальном окружении, в котором в значительной степени коренятся угрозы для ее существования, и возможности ее развития. Поэтому горизонты стратегического мышления, присущие непосредственно философии паблик рилейшнз, должны сегодня стать органической составляющей стратегического мышления любой организации.

Но об этом легко только говорится. В действительности же руководители многих организаций ограничивают возможности специалистов по паблик рилейшнз активно участвовать в принятии стратегических решений, считая, что это происходит по вине самих пиэрменов. Чтобы соответствовать уровню требований современного менеджмента, специалистам сферы

связей с общественностью необходимо, якобы, выходить за пределы ПР-стиля мышления и уметь анализировать потребности и проблемы собственно производственного процесса. Другими словами, многие руководители организаций ожидают, чтобы внимание пиэрменов было приземленным, приближенным к проблемам производства, к тем вопросам, где, как они говорят, находится «основа основ». Однако такая точка зрения неубедительна

При существующем разделении труда внутри организации любые попытки доказать, что, скажем, только финансовые, юридические или чисто технические вопросы являются наиглавнейшими, с точки зрения стратегического мышления могут привести к фрагментации стратегического планирования, утрате имиджа организации как целостного социального организма. Поэтому ПР-подход к стратегическому мышлению, сводимый к обязанностям специалистов по паблик рилейшнз заранее предвидеть суммарное влияние решений различных подразделений на внешнюю общественность, становится наиболее весомым.

235

Концепция социальной ответственности организации (коммерческой, политической, общественной) предусматривает, что пиэрмены должны помогать руководству преодолевать угрозы со стороны внешнего социального окружения, укреплять конкурентоспособность организации и, что самое главное, защищать ценнейший ее капитал — доброе имя и репутацию. Ведь слишком часто прочность «основы основ» зависит от прочности репутации организации. Хорошая репутация всегда привлекает внимание акционеров, квалифицированной рабочей силы, возможных инвесторов, государственных заказчиков. Вот почему в вопросах планирования и программирования разумные руководители полагаются на способность подразделений паблик рилейшнз стратегически мыслить и заботиться об общей репутации организации, ее добром имени как главнейшем капитале.

### Основные этапы процесса стратегического планирования

Стратегическое планирование в сфере паблик рилейшнз включает принятие решений по программным целям, идентификацию ключевых групп общественности, выработку регламента (правил или процедур) выбора и определения стратегий. Важным условием стратегического планирования является согласование между собой общей программной цели, целей, выдвигаемых относительно каждой группы общественности, и выработанной стратегии. Задача заключается в том, чтобы выбрать стратегии, способные обеспечить конкретный желаемый результат (именно тот, который зафиксирован в виде цели).

Разрабатывая стратегические планы, ПР-специалисты, как правило, делают это совместно с руководителями других подразделений организации. Понятно, что каждый стратегический план содержит отличительные элементы, но, несмотря на это, общий подход к их составлению должен оставаться одним и тем же. Обычно процесс планирования и программирования предусматривает следующие основные этапы:

1. *Определение роли и миссии организации.* Согласовываются содержание и объем работы, который нужно выполнить.

2. *Определение ключевых участков, требующих изменений.* Определяют, на чем концентрировать внимание, энергию и интеллектуальные усилия.

236

3. *Разработка системы индикаторов эффективности.*

Определяются факторы, поддающиеся измерению, и факторы, на основании которых могут определяться цели.

4. *Выбор и уточнение целей.* Определяются результаты, которых необходимо достичь.

5. *Подготовка планов действий.* Разрабатываются пути достижения дальнейших конкретных целей. При этом используются:

А. *Программирование.* Устанавливается логическая последовательность действий для достижения целей.

Б. *Составление графика.* Устанавливаются сроки выполнения мероприятий и достижения целей.

В. *Составление бюджета.* Определяются источники и распределяются финансовые ресурсы, необходимые для достижения целей.

Г. *Разделение ответственности.* Назначаются ответственные за конечные результаты и выполнение отдельных заданий.



Д. *Рецензирование и доработка*. Проект плана апробируется и обсуждается, прежде чем приступить к действию.

6. *Установление контроля*. Речь идет об обеспечении контроля за эффективным достижением целей.

7. *Коммуникация*. Определяются внутриорганизационные каналы коммуникации, необходимые для достижения понимания и поддержки на протяжении всех предшествующих шести этапов.

8. *Реализация*. Обеспечивается единодушное одобрение всеми ведущими руководителями направлений немедленных и дальнейших практических действий и назначения ответственных за это лиц.

### Заявление о миссии

Весь процесс управления связями с общественностью исходит из предпосылок, что организация уже четко определила свою общую миссию и цели и что связи с общественностью являются неотъемлемой частью их реализации.

237

Большинство организаций, то ли в своих официальных уставах, то ли на уровне программных документов, должны сформулировать заявление о ближайших и перспективных целях деятельности. Задача состоит в том, чтобы в сжатой форме выразить, для чего собственно существует организация. В заявлении о миссии она, как правило, провозглашает свои социальные обязательства и гражданскую ответственность перед обществом. В нем могут также содержаться принципы отношения организации к своим служащим, различным группам населения, институтам, к окружающей природной среде и т.д. Другими словами, заявление о миссии — это торжественное провозглашение общественного призвания организации, рассчитанное на то, чтобы преисполнить ее членов чувством высокой цели, причастности к социально значимому делу.

С точки зрения публичных отношений заявление о миссии, целях, обязанностях, моральных ценностях и социальной ответственности организации имеют глубокий двойной смысл. Во-первых, они обязывают организацию быть подотчетной общественности, что требует связей высокого стандарта на основе гласности и откровенности. Во-вторых, изложенные в заявлениях нормы и ценности, которых обязуется придерживаться организация, выступают тем каркасом, на котором специалисты по публичным отношениям могут формулировать свои цели, разрабатывать собственные программы деятельности, рассчитывать на соответствующие материальные ресурсы, раскрывать и обогащать творческие силы.

Заявление о миссии в сфере публичных отношений базируется на заявлении о миссии организации в целом. Как правило, миссия публичных отношений заключается в том, чтобы помочь организации в выполнении ее общей миссии путем:

- накопления и анализа информации об изменениях уровня знаний, общественного мнения и поведения ключевых групп населения;
- осуществления функций централизованного источника информации об организации, официального канала коммуникации между ней и ее внешней общественностью;
- донесения до сведения различных групп общественности важной информации, мнений, точек зрения для того, чтобы держать их в курсе политики и действий организации;

238

- координации деятельности, оказывающей влияние на связи организации с ее собственной общественностью и другими ключевыми заинтересованными группами вне ее.

Но для того, чтобы по-настоящему стать частью менеджмента, данные направления деятельности в сфере публичных отношений, как и миссия организации в целом, должны быть связаны с целями и задачами, подлежащими измерению.

### Целевое планирование

Цели являются одним из важнейших элементов процесса планирования публичных отношений. Для пиэргмена они выступают теми желаемыми результатами, которых необходимо достичь при общении с ключевой группой общественности. По сути они составляют главное острие программ связей с общественностью.

Тем не менее, прежде чем приступить к анализу типов целей, используемых в сфере планирования публичных отношений, уместно остановиться на методике, которой пользуются при формулировке этих плановых целей.

Для определения целей организации вообще и целей деятельности ее отдельных структурных подразделений ПР-службы сегодня часто прибегают к системе управления на основе поставленных целей (management by objectives). Это тщательно разработанная процедура, предусматривающая определение целей совместно, осуществляемое группами ПР-служащих, находящихся на разных уровнях иерархической структуры организации. Например, директор службы публик рилейшнз и его помощник могут представлять руководство организации, а другие сотрудники данной службы (специалисты по вопросам графики, рекламы, составления текстов и т.д.) — «подчиненных» в процессе управления на основе поставленных целей. Все они стремятся разработать и согласовать кратко- и долгосрочные цели, а также процедуры оценки общей работы службы публик рилейшнз и ее отдельных программ, чтобы в дальнейшем, используя эти процедуры, руководители и подчиненные могли совместно оценить свою деятельность за конкретный промежуток времени. Они должны также периодически пересматривать и уточнять свои цели и процедуры оценки выполненной работы.

239

Далее рассмотрим цели, сформулированные для отдельных ПР-программ. Независимо от того, как именно эти цели определяются, — с использованием ли системы управления на основе поставленных целей или с помощью более авторитарных традиционных способов, — существует несколько критериев, общих для всех программных целей.

Во-первых, цели следует формулировать в виде положений, каждое из которых должно содержать один инфинитив (неопределенную форму глагола) и отличаться определенной специфической особенностью, поддающейся измерению. Например, если пиэрмен рассчитывает, что в результате выполнения ПР-программы общественность будет информирована об определенном мероприятии, которое будет проведено, и что общественность примет в нем участие, он может сформулировать эти цели таким образом:

*сообщить о специальном мероприятии X; стимулировать явку на специальное мероприятие X.*

Эти цели можно объединить в единую формулировку — *сообщить и стимулировать явку на специальное мероприятие X*. Однако такое объединение целей усложнит процедуру их измерения и оценки.

Иногда руководители ПР-служб хотят, чтобы каждая сформулированная цель подлежала отдельному, причем количественному измерению. В таком случае вышесформулированные в неопределенной форме цели можно уточнить и подать в следующей редакции:

*в течение октября месяца сообщить о специальном мероприятии X через местную ежедневную газету, местное телевидение и три местные радиостанции, чтобы обеспечить явку как минимум 1.500 граждан на специальное мероприятие X, которое состоится 15 декабря.*

Реализацию приведенной выше первой цели можно оценить с помощью мониторинга газетных статей и сообщений, переданных по телевидению и радио, а именно подсчитав, сколько раз было напечатано или объявлено о специальном мероприятии. Приведенную выше вторую цель можно измерить путем установления реальной явки граждан или количества проданных непосредственно во время мероприятия билетов.

240

Во-вторых, в программах публик рилейшнз, как правило, используются два основных типа целей: цели выхода и цели влияния. Приведем наиболее распространенную иерархию названных типов целей:

## ЦЕЛИ ВЫХОДА

Распределение неконтролируемых СМИ. Распределение или использование контролируемых СМИ.

## ЦЕЛИ ВЛИЯНИЯ

Информационные цели:

экспонирование сообщения; понимание сообщения; удержание сообщения в памяти. Цели в

сфере установок:

формирование установки; закрепление установки; изменение установки. Цели в сфере поведения:

формирование поведения; закрепление поведения; изменение поведения.

В пределах каждой категории целей иерархия приоритетности их достижения не устанавливается, не осуществляется также их ранжирование по значимости. Например, не обязательно приступать к реализации установочных или поведенческих целей только после того, как достигнуты информационные цели, поскольку значение каждой данной подгруппы целей влияния зависит от ситуации. Далее рассмотрим эти типы целей более подробно.

### Цели выхода

Цели выхода, относящиеся к низшим категориям в иерархии целей, представляют собой задания, которые необходимо выполнить, а именно: распределить и распространить программные материалы. Эти цели достаточно просто классифицировать и определить количественно. Их, например, можно сформулировать таким образом:

*передать по одному пресс-релизу в каждый основной канал местных средств информации: ежедневную газету, телестудию и три радиостанции;*

241

*подготовить устные выступления для своих представителей, обеспечивающих распространение важных материалов в следующих пяти городах: А, Б, В, Г, Д.*

Реализацию таких целей легко можно будет проверить в дальнейшем, подсчитав количество пресс-релизов, действительно разосланных по каналам информации, и количество устных выступлений, действительно сделанных собственными представителями. В случае необходимости к этому можно добавить и сроки выполнения данных видов работ.

В своих программах пиэргмены зачастую пользуются только целями выходного характера. Преимущество в данном случае заключается в том, что достижение таких целей предполагает набор конкретных и реальных заданий, выполнение которых можно измерить количественными показателями. Выполнив эти задания, пиэргмен может отчитаться о своем успехе в работе.

Однако, к сожалению, выходные цели непосредственно не связаны с фиксацией реального влияния, которое программа должна оказать на предполагаемую аудиторию. Для получения такой возможности следует переходить к высшим, более важным категориям в приведенной иерархии ПР-целей.

### Цели влияния

Как уже отмечалось выше, существуют три различных типа целей влияния: информационные, в сфере установок и в сфере поведения. Целями влияния их называют потому, что они предусматривают достижение определенных желаемых изменений в среде общественности вследствие выполнения ПР-программ.

*Информационные цели.* Они, как мы уже видели, охватывают экспонирование (подачу) сообщения, его понимание и удержание в памяти целевой общественностью. Такие цели рациональны в случае, когда пиэргмен хочет проинформировать об акции или событии; стремится распространить инструкции, операционные правила или другие формы информации, чтобы вооружить аудиторию знаниями по определенному предмету. Приведем два примера возможных информационных целей:

242

*поднять (на протяжении мая месяца) уровень информированности всех групп общественности о времени «открытых дверей» компании (на 10%);*

*поднять уровень информированности персонала о новых правилах техники безопасности на заводе (на 50% на протяжении трех месяцев проведения кампании по технике безопасности).*

*Установочные цели.* Данные цели направлены на модификацию отношения аудитории к организации (клиенту), ее работе, продукции или услугам. Было замечено, что изменение установки может охватывать: формирование новых установок, если таковых ранее не

существовало; кристаллизацию или изменение уже существующих установок.

Если взять, скажем, совсем новую, только что начавшую свою деятельность организацию, то трудно себе представить, что общественность уже имеет какие-то установки по отношению к ней. В таком случае задача публик рилейшнз будет заключаться в том, чтобы сформировать установки, благоприятные по отношению к новой организации. Примерами таких целей могут служить:

*создать общественные установки, благоприятные для нового универмага (у 25% покупателей во время празднования открытия магазина);*

*способствовать формированию положительных установок по отношению к новой политике компании в сфере пенсионного обеспечения (на протяжении 1999 года у 80% работающих ныне служащих).*

Необходимо подчеркнуть, что планирование такого типа целей в сфере установок возможно лишь для организаций и акций, не являющихся объектом дискуссий, а потому еще не имеющих по отношению к себе предварительно сформированных предвзятых установок у общественности. Если новые организации или акции незамедлительно вызвали реакцию со стороны заинтересованной публики, в этом случае уместно говорить о целях, связанных с закреплением или изменением установок.

К проблемам закрепления или интенсификации уже существующих установок относится следующая форма установочных целей. Так, скажем, какая-то группа общественности может иметь более-

243

менее положительные, но слабо выраженные установки относительно организации. В таком случае задача работников сферы публик рилейшнз будет заключаться в том, чтобы усилить эти установки с помощью инициирования разнообразных акций, мероприятий, дополнительных усилий коммуникативного характера. Такую цель, например, можно сформулировать следующим образом:

*закрепить благоприятное общественное мнение о некоммерческой организации (среди 80% ее бывших доноров в течение марта—мая текущего года).*

И, наконец, последней формой целей в сфере установок является изменение уже существующих (как правило, отрицательных) установок. В этом случае пиэрену следует быть очень осторожным и не выдвигать заранее недостижимых целей. Замена отрицательных установок положительными — наиболее сложное задание, с которым сталкиваются специалисты по публик рилейшнз. Изменение установок или поведения отнимает много времени и усилий и может принести результат только благодаря выполнению долгосрочных ПР-программ. Когда уже упоминавшийся нами Айви Ли поставил перед собой задачу заменить общественный имидж Дж.Рокфеллера как «жестокого короля» имиджем «добротного дедушки», работа велась десятки лет. Постепенно, шаг за шагом Ли успешно трансформировал имидж главного виновника кровавой расправы над горняками в Колорадо в имидж всеми уважаемого филантропа. Кое-кто с самого начала считал, что Ли поставил недостижимую цель, поскольку ее реализация требовала огромных затрат. Однако неограниченные финансовые возможности Рокфеллера сделали свое дело. Когда магнат умер, его оплакивала вся Америка.

Если попытаться сформулировать программную ПР-цель — сменить отрицательную установку положительной, — то она скорее всего будет выглядеть так:

*изменить (в течение одного года) существующие сегодня отрицательные установки и недоброжелательность относительно организации (у 20% ее бывших и нынешних клиентов).*

244

*Поведенческие цели.* Точно так же, как и модификация установок, модификация поведения может предусматривать формирование или стимулирование нового поведения, закрепление или интенсификацию существующего благоприятного поведения, изменение отрицательного поведения группы общественности по отношению к организации.

Например, для формирования нового поведения могут быть поставлены такие цели:

*добиться приемлемости новых правил техники безопасности (у 75% персонала организации); убедить (60%) граждан в возрасте свыше 50 лет регулярно обследоваться для профилактики*

*раковых заболеваний желудка.*

Закрепление либо интенсификация существующих образцов положительного поведения может принимать вид следующих целей:

*убедить (30%) водителей частных средств транспорта регулярно пользоваться ремнем безопасности; стимулировать усиление (на 50%) активности членов общественной организации в посещаемости общественных мероприятий,*

Постановка целей, направленных на изменение отрицательных образцов поведения, может, к примеру, включать следующие формулировки:

*отговорить общественность от идеи сноса памятника в городском парке (20% местных жителей); содействовать отказу от курения в рабочих помещениях организации (80% сотрудников),*

В каждое из приведенных положений можно включить соответствующие временные рамки.

Итак, рассмотренные примеры использования принципа управления на основе поставленных целей показывают, что этот подход к планированию позволяет постоянно проверять и оценивать как ход

245

реализации ПР-программ организации в целом, так и ПР-усилий каждого ее структурного подразделения в отдельности, и особенно службы паблик рилейшнз. Составленные в письменной форме, планы управления на основе поставленных целей для организации и каждого из ее подразделений могут быть наглядным документом проверки состояния дел и достигнутых результатов выполнения плана.

При этом особое значение имеет то, что включенные в целевой план количественные показатели и временные рамки могут и должны быть объектом контроля и постоянного изучения. С их помощью можно не только отслеживать положительные результаты выполнения стратегического целевого ПР-плана, но и выявлять узкие места в работе для принятия своевременных дополнительных мер, особенно на этапах выработки тактики реализации ПР-программ, активных действий и коммуникации с целевыми группами общественности.

## Программирование

В практике паблик рилейшнз очень важно различать понятия *стратегии* и *тактики*. В общем, говоря о стратегии, обычно имеют в виду принятие ключевых, долговременных решений. Если пользоваться военной терминологией, то стратегическим для ведения войны будет, например, решение использовать ракетную технику или авиацию. Стратегия обычно отражается в общем плане военной кампании. Тактика — решения, принимаемые по ходу проведения военной операции; это «решения на месте», обусловленные развитием событий, связанных с реализацией стратегического плана. Собственно, тактика — это последовательность решений или действий, к которым прибегают для приспособления стратегии к реалиям и особенностям полевой операции.

В практике паблик рилейшнз стратегия относится преимущественно к вопросам общей концепции, подхода или генерального плана разработки программы достижения намеченных целей. Тактика же касается оперативного уровня: реальных событий, средств информации и методов, которые планируются и последовательно используются для реализации стратегии.

Мы обращаем внимание на соотношение понятий стратегии и тактики в управлении процессом паблик рилейшнз для того, чтобы подчеркнуть одно важное обстоятельство, а именно: в теории и практике паблик рилейшнз вопрос тактики, с помощью которой реализуется

246

стратегический план организации, для пиэрменов обретает форму разработки программы действий или *программирования* составных элементов последовательного разворачивания связей с различными группами общественности для воплощения в жизнь социальной миссии организации.

Программирование паблик рилейшнз в каждом конкретном случае может иметь особое содержание (в основном в зависимости от стратегических целей и того, с какими группами общественности приходится иметь дело каждому социальному институту). Однако существует некоторый перечень элементов, которые всегда нужно принимать во внимание в процессе программирования ПР-деятельности. Эти элементы содержат:

1. Определение темы программы действий и подготовку обращений, адресованных группам общественности.



2. Определение содержания действий и характера специальных мер, к которым должна прибегнуть организация.
3. Определение средств информации (подконтрольных или неконтролируемых), которые будут использованы для коммуникации с группами общественности.
4. Выбор принципов эффективной коммуникации.

Данный перечень элементов, как правило, предусматривает необходимость определенной *рабочей концепции или теоретической гипотезы*, на основании которой будет определяться содержание перечисленных элементов ПР-деятельности. Рабочая теоретическая гипотеза должна давать пиэргмену уверенность в его деятельности. Он должен твердо знать: в случае осуществления данных акций и коммуникативных действий будут достигнуты определенные изменения в среде общественности, которые приблизят реализацию программной цели. Рабочая теоретическая гипотеза (концепция) будет определять также и выбор той или иной тактики. Она подскажет, как спланировать специальную акцию, написать пресс-бюллетень или пресс-релиз, составить речь или обращение к целевой группе общественности.

Таким образом, необходимость рабочей концепции очевидна, однако она не должна превращаться в догму, некую смирительную рубашку. Если, скажем, в ходе реализации или по завершении отдельного этапа программы, базирующейся на определенных теоретических основах, пиэргмен не получает теоретически ожидаемых резуль-

247

татов, тогда ответственные за составление программы должны удостовериться, не допустили ли они ошибку в рабочих теоретических гипотезах и не произошла ли ошибка в процессе реализации программы.

Опытные специалисты по паблик рилейшнз, на практике осуществляющие программу действий, следят за сменой объективных обстоятельств, часто заблаговременно замечая, когда срабатывают причинно-следственные связи между проведенными мероприятиями и полученными результатами, а когда нет. Так, руководители избирательных кампаний, в том числе и в Украине, не раз убеждались, что высокое мастерство проведения агитационной работы среди избирателей не приносило желаемых результатов потому, что все обращения партий и кандидатов не могли изменить установки избирателей, значительная часть которых находится в тяжелом материальном положении. То есть рабочие теоретические основы таких кампаний содержали принципиальные ошибки.

Итак, независимо от осознания этого практиками-пиэргменами выбранные рабочие теоретические основы всегда влияют на направление решений по реализации программы. И лишь в тех случаях, когда преодолевается разрыв между теорией и практикой, программирование процесса паблик рилейшнз приносит высочайшие практические результаты. Однако преодоление этого разрыва всегда было и, вероятно, останется одной из серьезнейших проблем не только для сферы связей с общественностью, но и для всех остальных институтов, занимающихся регулированием общественных процессов.

### **ТРЕТИЙ ЭТАП: действие и коммуникация**

После уточнения ситуации, выполнения аналитической работы, после того, как утвержден стратегический план, сформулированы цели и выбраны средства коммуникации, при помощи которых будет реализовываться ПР-программа, наступает момент, когда необходимо переходить к практическим действиям, направленным на выполнение программы.

Именно тогда и возникают вопросы: кто должен это сделать, когда, где и как? То есть какие силы нужно задействовать, каким образом, как конкретно общаться с общественностью, чтобы сформировать нужное для организации общественное мнение?

248

По словам американского исследователя Гарольда Берсона, паблик рилейшнз сегодня достигли такого состояния, когда *пиэргмены подсказывают организации не только что говорить, но еще и что делать*. Не в такие уж и отдаленные 1960-е годы специалисты по паблик рилейшнз преимущественно просто оформляли и распространяли сообщения, которые им спускало сверху руководство. Оно как бы советовалось с ними: *«Как об этом лучше сказать?»*. Потом под давлением социальных изменений с конца 60-х, когда руководство было вынуждено больше думать о социальном обеспечении, охране окружающей среды и т.д.,

пиэрменам уже стали задавать такой вопрос: «*Что нужно сказать общественности?*». И, наконец, начиная с 80-х годов, паблик рилейшнз вступили в новую стадию, когда в дополнение к ожиданию от них советов коммуникативного характера руководители начали спрашивать пиэрменов: «*Что нужно делать?*». (См.: *Burson H. Beyond 'PR': Redefining the Role of Public Relations: 29th Annual Distinguished Lecture of the Institute for Public Relations Research and Education.—New York, 1990, October 2*).

Берсон обращает внимание на новую социальную ситуацию, которая актуализировала вопросы органичного соединения того, что организация делает, с тем, что она говорит. Современный уровень развития средств коммуникации требует почти мгновенной реакции на общественные запросы. Дистанция между сообщением и поведением сокращается настолько, что эти акты происходят практически одновременно. О том, как поступает организация, может быть сообщено так же быстро, как и о том, что она говорит. Вследствие этого организации ныне чрезвычайно заинтересованы в услугах паблик рилейшнз, прежде всего, чтобы определиться, что делать; затем что сказать; и наконец, как именно сказать это.

### **Деятельностная составляющая реализации программы**

Уже давно замечено, что *дела красноречивее слов*. Тем не менее еще и сегодня находится немало людей, в том числе и среди пиэрменов, которые, к сожалению, считают, что большинство проблем в сфере связей с общественностью можно разрешить с помощью одной лишь коммуникации. Но в то же время хорошо известно, что проблемы в данной сфере создаются, как правило, делами, событиями, поступками, а не чем-то сказанным. Исключением могут быть случаи, когда «что-то сказанное» само по себе становится событием. Проис-

249

ходит это тогда, когда наделенные огромными полномочиями лица, руководители организаций выступают с заявлениями о новых направлениях политики или же когда их комментарии престопают нормы морали, общепризнанные правила человеческого общежития, идут вразрез с предшествующими обещаниями и др. ПР-проблема может обостриться еще более, если подобные заявления или комментарии появляются в официальных средствах информации.

Само собой разумеется, что если какое-то событие создало проблему, обязательно нужно что-то предпринять для ее разрешения. Другими словами, для нейтрализации влияния первоисточника, вызвавшего проблему, необходимы корректирующие ПР-акции.

ПР-акции должны быть социально ответственными событиями или действиями, к которым прибегает организация, исходя из совета специалистов по паблик рилейшнз. К подобного рода акциям могут относиться изменения в политике, в процедурах принятия решений, не допускающих безответственных заявлений и их негативных последствий, улучшение качества продукции, услуг, трансформация общей линии поведения руководства организации разных уровней. Эти изменения должны быть подчинены как задаче достижения стратегических целей организации, так и удовлетворению потребностей разных групп ее внешней общественности. Словом, корректирующие ПР-акции должны служить обоюдным интересам и организации, и ее общественности. Понятно, что такие корректирующие ПР-акции должны основываться на глубоком знании сложившейся ситуации, предвидении последствий ПР-акций и событий, запланированных организацией для оздоровления общей ПР-ситуации.

В то же время при осуществлении корректирующих ПР-акций нужно концентрировать внимание не только на внешней общественности, но и на внутреннем персонале организации. Задача заключается в том, чтобы предложенные изменения в политике организации воспринимались ее высшим руководством и остальным персоналом как нечто более важное и масштабное, чем просто акты паблисити или пропагандистская работа на пользу только ее внутренним интересам.

Как уже говорилось, в современных условиях организация и ее политика являются открытыми системами, в которых паблик рилейшнз строятся на основе двусторонней симметричной модели. В данном случае это значит, что планируемые изменения должны быть одинаково выгодными и внутренней, и внешней общественности ор-

250

ганизации и происходить как внутри организации, так и в ее ближайшем социальном окружении. При этом очень важно, чтобы имело место не просто очищение имиджа организации (акции ради создания положительного имиджа), но и «очищение» самих действий (изменение политики в лучшую сторону),

И если система паблик рилейшнз призвана оказывать воздействие на построение взаимовыгодных отношений между общественностью и организацией ради выживания и успеха последней, то в таком случае пиэрмены должны активно участвовать в разработке стратегии действий и координации этой стратегии с коммуникативными усилиями организации.

### Акции и специальные события

За время своего существования система паблик рилейшнз накопила огромный опыт использования разнообразных акций и событий для создания благожелательного отношения к организации или отдельным лицам. В частности, при выполнении программ пиэрмены широко используют метод *создания специальных событий*. Они закладывают создание событий в программы, чтобы инициировать новости, особенно в тех случаях, когда повседневная деятельность организации не создают достаточного количества новой информации. Поэтому программы должны быть ориентированы на событие. «Центральное событие, — отмечает Дж.Гендрикс, — может сделать программу более интересной, эффективной и заслуживающей внимания прессы. Чтобы удачнее подать имидж клиента в глазах общественности, это событие должно быть существенным, как правило, серьезным и организованным в интересах общественности. Наивысшей эффективности достигают тогда, когда событие привлекает большое количество людей и предусматривает присутствие хотя бы одной именитости» (*Hendrix J.A. Public Relations Cases.—California, 1988.—P. 23*).

Суть метода создания специальных событий нетрудно представить на примере деятельности того же Бернайза по организации празднования юбилея Эдисона. Он, в частности, подчеркивал, что высказывание Наполеона — «Обстоятельства? Я делаю их!» — очень удачно передает сущность работы советника по вопросам паблик рилейшнз. Правда, тот же Дж.Гендрикс предупреждает, что «следует

251

избегать пустых псевдособытий; они иногда приносят репутации клиента больше вреда, чем пользы» (Там же).

Интересное и своеобразное толкование метода создания специальных событий дает известный американский историк и социолог Даниэль Бурстин. Анализируя широкий спектр общественных явлений, он останавливается на «революции в средствах массовой коммуникации», приведшей к тому, что «производство иллюзий, формирующих наш опыт, стало бизнесом Америки, временами самым честным, необходимым и респектабельным бизнесом» (*Boorstin D.J. The Image. A Guide to Pseudo-Events in America: 25th ed. — N.Y.: Vintage Books, 1992. — P. 5*). Он отмечает, что если раньше хватало спонтанных событий и просто-напросто сообщалось о том, что и где произошло, а за новости отвечали бог или дьявол, то на протяжении последних ста лет (особенно в XX веке) обстоятельства резко изменились. Спонтанные события сегодня уже не удовлетворяют возросший спрос на информацию, а потому аксиомой становится утверждение: если новостей не хватает, их нужно создавать. Так возникают организованные события, которые автор называет «псевдособытиями». В этой связи Бурстин не без сарказма приводит пример, который в свое время использовал Бернайз: казалось бы, если гостиница хочет поднять свой престиж, то ее в первую очередь следует отремонтировать, переоборудовать, завезти новую мебель и т.д. Но вместо этого затевается празднование юбилея гостиницы с приглашением именитых персон и, ясное дело, в таком случае престиж гостиницы будет зависеть от того, какую прессу получит это событие.

Бурстин выделяет несколько характерных признаков псевдособытия:

1. Не будучи случайным, оно планируется, устраивается или инициируется. Как правило, это не крушение поезда или землетрясение, а интервью.
2. Оно устраивается заранее (хотя и не всегда) исключительно ради того, чтобы о нем сообщили или снова повторили. И поскольку его успех измеряется именно этим, то уже в сам

план закладывается такое качество, как способность быть новостью, для того чтобы она воспроизводилась средствами массовой информации. Согласование времени в таком событии фиктивное или перевернутое; объявление дается заранее «для будущего распространения» и готовится так, как будто собы-

252

тие уже произошло. Вопрос: «настоящее ли оно?» менее важен по сравнению с вопросом: «заслуживает ли оно того, чтобы быть новостью?»

3. Его связь с реальной ситуацией двусмысленна. Интерес к событию растет именно благодаря этой двусмысленности. По отношению к псевдособытию вопрос «что оно означает?» приобретает новое измерение. Если интерес к новости об аварии поезда вызван тем, *что* случилось и в какой последовательности, то интерес к интервью всегда обусловлен тем, *действительно ли* оно имело место и чем оно могло быть мотивировано? Действительно ли все изложенное в заявлении правда? Без наличия определенной доли такой двусмысленности псевдособытие не способно вызвать большого интереса. (См.: *Boorstin D. The Image.* - P. 11).

На основании этих признаков псевдособытий, Бурстин далее характеризует их преимущества над спонтанными событиями:

- псевдособытия более драматизированы. Например, телевизионные дебаты кандидатов, в отличие от обычной встречи с избирателями или выступлений, готовящихся всякий раз отдельно, могут планироваться так, чтобы содержать элементы неожиданности (в частности, резервирование вопросов, которые потом можно будет неожиданно задать);
- псевдособытия, раз они планируются для широкого оглашения, быстрее распространяются и живо запоминаются. Чтобы они превратились в новость и драматизировали интерес, специально подбираются их участники;
- при желании псевдособытия можно повторить, усилив таким образом впечатление от них;
- на создание псевдособытий нужны средства; то есть всегда кто-то заинтересован в оглашении, преувеличении, рекламировании и расхваливании их как событий, заслуживающих внимания и доверия. Поэтому они заранее рекламируются и воспроизводятся для того, чтобы вернуть вложенные средства;
- псевдособытия, раз они планируются для того, чтобы их поняли, и являются более понятными, а потому и убедительными. Даже если мы не способны глубоко осмыслить качества

253

кандидата или разобраться в сложных проблемах, то по крайней мере мы сможем оценить эффективность телевизионной передачи. Как приятно наблюдать такие политические явления, которые мы в состоянии понимать!;

- псевдособытия более «социабельны», о них больше говорят, они доступнее для наблюдения. Их проведение планируется для нашего удобства;
- осведомленность о псевдособытии — что о них сообщалось, что и как было организовано — превращается в показатель нашей «информированности». Журналы постоянно задают нам «викторинные» вопросы не по поводу того, что произошло, а по поводу «фамилий, упоминавшихся в новостях», распространяемых именно этими журналами. Псевдособытия становятся темой общих разговоров;
- наконец, они в геометрической прогрессии плодят другие псевдособытия. Они становятся доминантой нашего сознания уже потому, что их становится все больше и больше. (Там же - P. 3940).

Приведенные соображения Бурстина относительно природы и характерных особенностей псевдособытий требуют, на наш взгляд, некоторых пояснений. Действительно, если бы средства массовой информации полагались исключительно на спонтанные события, им бы постоянно не хватало новостей. Однако тут же возникает уместный вопрос: а что, собственно, считать спонтанным событием? Нападение кашалота на судно, падение метеорита, извержение вулкана, землетрясение и т.д. — это, безусловно, спонтанные события. А если взять научное открытие — тут сразу же возникают спорные вопросы. А к каким событиям отнести торжественное празднование юбилея? С точки зрения реального повода — это, казалось бы, спонтанное событие. Но ведь празднования могло и не быть, если бы его

специально не устроили. Иначе говоря, чем выше мы будем подниматься к надстроечным явлениям, чем пристальнее будем вглядываться в события политической жизни, тем менее заметными будут признаки спонтанности. А если, например, дойти до пропаганды, политических кампаний, то тут вообще трудно себе представить, где их искать.

Таким образом, в плане политической жизни разговор о спонтанных событиях лишен практического смысла. Можно, вероятно, говорить об организованных и подстроенных событиях («псевдособытия»),

254

по Бурстину, или «трюки», согласно терминологии других авторов). Действительно, если проанализировать в этом плане пример с Эдисоном, то его юбилей — спонтанное событие, поскольку он на самом деле занимался проблемами электричества пятьдесят лет, а поэтому его и чествовали. С другой стороны, это подстроенное событие, поскольку оно было организовано специально, но главное заключается в том, что доминирующими выступали интересы отнюдь не юбилейные — поднять престиж «Дженерал электрик», погасить пламя критики вокруг этой корпорации со стороны Конгресса США.

То же самое относится и к примеру с отелем: казалось бы, никому не запрещено праздновать годовщину самого захудалого отеля. Другое дело, ради чего устраивается празднование. Если ради того, чтобы потешить самолюбие владельца, то ничего подстроенного здесь нет. Если же ради того, чтобы воздать ему общественную хвалу и тем самым укрепить мнение об отеле как выдающемся заведении сервиса, каковым он на самом деле не является, то это уже трюк, который, по словам Дж. Гендрикса, лучше приберечь для карнавалов и цирковых представлений.

Отсюда можно сделать вывод, что индикатором характера события — его спонтанности, подготовленности или трюкачества — выступает главная цель, ради которой оно устраивается.

Но вместе с тем то, что можно назвать трюками, фокусами или проделками, часто используется пиэрменами при реализации программ, особенно когда речь идет о сборе средств, привлечении внимания к организации, ее товарам или услугам. Если такие события отвечают интересам общественности, они могут упрочить репутацию организации.

К широко используемым в практике паблик рилейшнз акциям или специальным событиям (мероприятиям) можно отнести:

специальные дни, вечера, недели, месячники;  
торговые шоу, экспозиции, выставки, ярмарки, фестивали;  
встречи, семинары, «круглые столы», конференции, съезды,  
симпозиумы, конгрессы, народные вече;  
годовщины, юбилеи, знаменательные даты;  
специальные награды, приветствия, проводы на пенсию;  
дни открытых дверей, экскурсии по предприятию, встречи с ветеранами;

255

митинги, публичные дебаты, тематические вечера, коллективные обеды, ужины, кофе, чай, банкеты, фуршеты; соревнования, викторины; парады, конкурсы красоты;  
события и мероприятия, организованные спонсорами для общественности;  
спонсорские премии, именные стипендии, пожертвования; создание благотворительных и просветительских фондов, приемы, презентации, концерты и театральные турне;  
визиты, специальные поездки как награда за особые заслуги; пикники, выезды на природу;  
выставки даров природы, самостоятельно выращенных цветов, продукции приусадебных участков; церемонии открытия новых строительных площадок, закладка первого камня в фундамент;  
демонстрации готовой продукции, передвижные экспозиции; визиты заслуженных и выдающихся людей, церемонии встреч и проводов;  
выборы официальных должностных лиц; отчеты о разрешении проблем, сообщение статистических данных;



оглашение результатов опросов общественного мнения, социологических исследований; церемонии открытия фестивалей, спартакиад и других масштабных мероприятий; оглашение новых назначений на ответственные посты; провозглашение нового политического курса, программ, изменений в политическом курсе, программах деятельности; сообщения, пресс-конференции по поводу важных событий в жизни и деятельности организации, отдельного лица; ПР-персоналии (олимпийские чемпионы, «мисс очарование»

и др.);

посвящения;

выпускные школьные вечера, школьные собрания, концерты,

олимпиады;

танцевальные вечера, дискотеки, балы;

кинофестивали, демонстрации мод,

256

выставки домашних животных (собак, кошек, птиц); спортивно-оздоровительные мероприятия, туристические походы, лыжные прогулки, любительские соревнования; встречи с известными спортсменами, ветеранами спорта; коллективное посещение музеев, выставок, концертов, театральных спектаклей;

встречи с выдающимися людьми, церемонии раздачи автографов;

участие в общественных мероприятиях, благоустройство парков, улиц, детских площадок и др.; уход за престарелыми людьми; публичные слушания, встречи с депутатами; встречи и конференции при участии лидеров общественного мнения;

специальные образовательные программы: как быть бережливым, здоровым и пр.;

специальные программы для политических лидеров; торжественные события, празднования государственных, национальных, религиозных праздников; тематические мероприятия и празднования национальных исторических событий;

мероприятия по чествованию дат истории и культуры других стран и народов.

Ясно, что приведенный перечень специальных ПР-мероприятий или событий далеко не полон. Кроме того, в каждой стране, местности, где, как правило, сложились определенные исторические или политические традиции, такие мероприятия могут приобретать особую окраску. В целом же специальные события очень полезны с точки зрения обеспечения «заслуженной» прессы. Если содержание организованных событий, масштабы, состав их участников и приглашенных гостей таковы, что сами по себе заслуживают быть новостью, то, несомненно, средства массовой информации не могут обойти их молчанием. Они получают освещение в виде репортажей с места событий, фотоматериалов, выдержек из пресс-релизов, где непременно будут упомянуты инициаторы специального события, то есть организация получит заслуженное положительное освещение, что очень важно для реализации ПР-программы.

257

### **Коммуникационная составляющая реализации программы**

Организованные мероприятия и специальные события выступают главным средством реализации программы, являясь в то же время лишь подводной частью ПР-айсберга. Коммуникация — это преимущественно видимая часть, служащая катализатором интерпретации и поддержки запрограммированных действий. Опираясь на теорию коммуникационного процесса, рассмотренную нами в главе VI данного пособия, подробнее остановимся на принципах применения этой теории на практике, в ходе реализации ПР-программы.

### **Составление сообщения**

В ходе реализации программы первыми элементами коммуникационного процесса выступают ее тема (основная идея, лейтмотив) и информационные сообщения, которые своим содержанием должны охватывать цель программы и быть тщательно составленными и согласованными с каждой из запланированных акций или специально организованным

событием.

Основная идея или тема программы — это в большинстве случаев устойчивое мнение (формулировка), которое должно быть привлекательным и запоминающимся. Самой лучшей формой подачи темы является короткий лозунг или высказывание, состоящее не более чем из пяти слов. Понятно, что кратко и точно выразить тему не всегда легко и не все ПР-программы требуют формулировки тем или сжатых лозунгов, однако, если такая возможность имеется, это стоит сделать. Удачно подобранная и сформулированная тема может стать составным элементом программы, наиболее запомнившимся людям.

Сообщение — более изменчивый жанр документов, которые, не утрачивая связи с основной темой программы, всегда адресованы конкретным группам общественности. Всякий раз, составляя сообщение, следует соблюдать определенные принципы. Среди них можно назвать следующие:

- прежде чем приступать к составлению сообщения, нужно досконально изучить суть проблемной ситуации и позицию руководства организации по отношению к ней;
- необходимо знать потребности, интересы и заботы групп целевой общественности.

258

Иначе говоря, чтобы правильно составить сообщение, нужно поставить себя на место тех, кому вы его адресуете.

Однако не существует универсальных правил, соблюдение которых может гарантировать абсолютную уверенность в том, что ваши сообщения каждый раз будут безупречными. Даже если бы такие правила и существовали, их использование без знания конкретной ситуации все равно приводило бы к нежелательным последствиям. Это может произойти, если вы, скажем, призывая к чему-то, не учитываете определенные национальные или религиозные традиции, не обращаете внимания на время и место, когда и где вы это делаете. Например, сообщение не достигнет желаемого эффекта, если пресс-релиз нефтяной компании о, казалось бы, перспективных для общественности планах будет помещен в газете рядом с информацией о причастности нефтяного бизнеса к махинациям, которые вредят национальным интересам страны. Подобное может произойти, если вы, к примеру, будете отстаивать необходимость углубления рыночных реформ в Украине перед аудиторией пенсионеров, в результате инфляции утративших все свои сбережения и уже долгое время не получающих пенсии. Итак, чтобы достичь желаемого результата, *сообщения должны составляться с учетом ситуации, времени, места и аудитории.* Вместе с тем, для плодотворного общения нужно выбирать соответствующие приемы и средства информации.

*Современные технические достижения предоставляют все более широкие возможности для общения с небольшими по составу, но влиятельными группами людей с особыми интересами.*

Поэтому пиэргмены должны учитывать эти обстоятельства и активно использовать специальные каналы коммуникации, позволяющие эффективнее влиять на общественное мнение. При этом всегда следует помнить, что способы коммуникации или акции, когда-либо или где-либо хорошо сработавшие, не обязательно окажутся эффективными сегодня или в другом месте. Как говорится, одежда с чужого плеча редко когда придется вам впору. Но даже если и придется, она уже не будет соответствовать моде.

Однако *общим знаменателем всех проблем публичных рилейшнз являются люди, поэтому сближение их точек зрения и мнений требует постоянного общения с ними.* На это должны быть нацелены планируемые пресс-релизы, рекламные объявления, встречи и все осталь-

259

ные контакты организации. Именно поэтому коммуникационные усилия должны быть непрерывными. Особое значение для усвоения и запоминания имеет постоянное повторение в простой и доходчивой форме сообщений организации, тщательный выбор методов, времени и места их распространения, использование разнообразных каналов информации, всесторонние подходы к проблеме. Как уже неоднократно подчеркивалось, для достижения конкретных результатов крайне *необходимо конкретные сообщения нацеливать на конкретную аудиторию.*

Пользуясь критериями, о которых говорилось в главе IV, пиэргмены должны как можно точнее определять целевые и приоритетные группы общественности, для связей с ними в каждом отдельном случае применять особую стратегию и тактику и добиваться опять-таки конкретных в каждом случае целей. То есть стратегия составления и распространения сообщений (обращений,

призывов, лозунгов) должна быть очень конкретной.

Существуют испытанные временем приемы, позволяющие преодолевать расхождения в позициях коммуникатора (организации) и установках целевой аудитории или общественности. Приведем некоторые из них:

- используйте средства информации, наиболее приближенные к позиции аудитории;
- используйте источник коммуникации, пользующийся наибольшим доверием аудитории по конкретному вопросу;
- сводите к минимуму расхождения в позициях коммуникатора и аудитории;
- ищите отождествления себя с аудиторией с помощью лексики, юмора и пр., то есть за пределами проблемы, разъединяющей вас;
- доказывайте, что позиция коммуникатора совпадает с мнением большинства, показывая при этом, что это большинство находится в самой аудитории;
- показывайте расхождения между группами аудитории, если это поможет добиться положительной реакции. Можно поступать и наоборот;
- модифицируйте сообщения в интересах организации.

260

Составление сообщения для средств информации и их работников требует внимания к тому, заслуживает ли оно быть новостью. Традиционными критериями, которыми, исходя из потребностей общественности, пользуются работники средств информации, тут выступают:

**1. Влиятельность** — количество людей, на которых сообщение окажет воздействие, серьезность последствий, непосредственная связь между причиной и следствием, моментальность воздействия. Данный критерий применим не только к новостям, но и ко всякой информации.

**2. Близость** — дистанция между аудиторией и проблемой или вопросом, волнующим ее. Этот критерий указывает на то, что связь с местными проблемами или событиями, как правило, усиливает ценность новостей.

**3. Своевременность** — новости имеют свойство быстро устаревать. Этот критерий объясняет, почему журналисты и средства информации так гонятся за новостями и почему печатные средства информации не могут состязаться в вопросах своевременности с радио и телевидением. В итоге газеты больше заинтересованы в вопросах «почему», «как», нежели «когда», хотя не секрет, что ежедневные газеты также заинтересованы в вопросах своевременности информации.

**4. Известность** — узнаваемость или популярность. Как правило, многие люди проявляют интерес к известным личностям. Известность означает, что журналисты и их читатели, слушатели интересуются личной жизнью политических и общественных деятелей.

**5. Новинка** — нечто необычное, экстравагантное, идущее вразрез с нормами, удивительное. Кое-кто называет новости отклонением от нормы. Журналисты хорошо понимают, что людей привлекает новое, уникальное, неожиданное.

**6. Конфликт** — забастовки, стычки, противоречия, войны, преступления, политика и спорт. Очень часто конфликты составляют основную часть новостей не потому, что они интересуют журналистов, а потому, что средства информации стремятся удовлетворить спрос людей на сенсации. Конфликтные ситуации нередко обнажают скрытые проблемы, подсказывают,

261

что есть добро, а что зло, упрощают представления о победителях и побежденных.

Разумеется, определение сути новостей — не всегда простое дело. Некоторые ученые, например, готовы настаивать, что новость — это все то, что влияет на жизнь и интересы или вызывает беспокойство и заинтересованность значительного числа людей. И с этим трудно спорить. Однако дело не только в определениях. Различия, существующие между жесткими и мягкими новостями, новостями в личной жизни, сфере экономики, политики, науки, техники и пр., разделяют людей по интересам к новостям разнообразного содержания, масштаба и исторической весомости. На все эти вкусы, ожидания, интересы разных групп людей должны реагировать средства информации и удовлетворять их запросы. Точно так же и специалисты по публичным отношениям, составляя свои сообщения, должны учитывать интересы и потребности различных аудиторий и групп общественности.

Пиэрену следует составлять сообщения так, чтобы они заслуживали *быть новостью* независимо от того, где будут распространяться. Сообщения должны быть *понятными*, без излишних усложнений, специальной лексики, сокращений и легко восприниматься. Вместе с тем очень важно, чтобы они были *по теме* либо *приближенными к конкретной местности*, вызывали интерес у общественности как содержанием информации, так и ее своевременностью. Но особое

значение имеет то, что сообщения должны *призывать к немедленным действиям*. Подобно событиям и мероприятиям, сообщения должны содержать элементы взаимной пользы для организации и общественности. Сообщение должно быть таким, чтобы информация, содержащаяся в нем, давала ответы на вопросы, реагировала на интересы и потребности общественности, призывала ее к действию. Действенное, мобилизующее свойство сообщений заслуживает особого внимания.

Журналисты, как правило, избегают использовать новости, содержащие мобилизующую информацию, то есть информацию, сообщающую о конкретной аудитории, организации или лице, месте его нахождения и включающую инструкцию или подсказывание направления действий, способные спровоцировать людей на практические поступки. Обвинение журналистов в нежелании печатать такую мобилизующую информацию как доказательство несоблюдения ими принципа объективности всегда очень спорно. Тут все дело в том, к

262

каким действиям (разрушительным или благотворным) призывает мобилизующая информация. Ведь не будет никакого нарушения кодекса журналистской этики, если информацию мобилизующего характера опубликуют в материале, посвященном благотворительным поступкам, оказанию помощи людям, попавшим в беду, и т.д.

Наконец, составляя сообщение, пиэремены не должны забывать о таких важных обстоятельствах:

- Аудитория всегда состоит из людей, живущих, работающих, отдыхающих в пределах определенного социального окружения в городах, поселках или деревнях. Поэтому каждый человек ощущает воздействие множества факторов, среди которых ваше сообщение явится лишь одним из многих его источников.
- Люди обладают способностью видеть, читать, слушать информацию, содержащую различные точки зрения, которые могут совпадать или не совпадать с их личными склонностями.
- Различные средства массовой информации формируют свои собственные аудитории читателей, зрителей или слушателей. Например, средства информации могут быть рассчитаны на разные возрастные категории людей, мужчин, женщин и т.д., то есть на удовлетворение разнообразных потребностей и вкусов публики.
- Средства массовой информации обладают способностью оказывать влияние на индивидуальные и коллективные знания, предпочтения и поведение людей, что не всегда удается предвидеть, определить или измерить. Вот почему, составляя сообщение, следует постоянно помнить о намеренном и ненамеренном воздействии сообщения.

## Надежность источника сообщения

Успех или неудача всех усилий в сфере связей с общественностью зачастую зависят от источника сообщения, лица, делающего сообщение от имени организации (спикера), другими словами, от того, каким доверием, репутацией они пользуются у общественности. Надежность источника сообщения — это набор ожиданий, которые есть у аудитории или общественности по отношению к нему. Надежность нередко зависит от профессиональных или личных характеристик источника

263

информации, постоянно появляющегося перед аудиторией, доверия к нему, его динамизму, внешней привлекательности и воспринимаемой общности источника и адресата информации. Эти характеристики учитываются пиэременами при подборе людей, которые должны представлять организацию. Понятно, что коммуникация, идущая от имени надежного и обладающего высокой репутацией источника, всегда благоприятствует выполнению ПР-программ.

При проведении ПР-кампаний часто обращают внимание на *«создание организации»*, призванной выражать цели того или иного института (вспомним, что на этом настаивал и упоминавшийся нами Х.Чайлдз). Какая организация имеется тут в виду? Оказывается, это не просто организационный комитет, который, ясное дело, всегда нужен для руководства любой акцией, и не сама профессиональная фирма или отдел публик рилейшнз (то есть тот мозговой центр, который разрабатывает мероприятие и дирижирует его выполнением), а нечто иное, третье.

Этой третьей силой, получившей в литературе по публик рилейшнз название *«третьей партии»*, должны стать специальные организации, комитеты или любые другие формирования, основное назначение которых — влиять на отношение определенных групп общественности к корпорации или



любому другому учреждению, разворачивающему ПР-акции. В состав «третьей партии» должны входить люди, на первый взгляд кажущиеся незаинтересованными и не принадлежащими к организации, но которые по своему статусу способны воздействовать на общественность (это могут быть крупные издатели, известные ученые, писатели, общественно-политические деятели, представители церкви, спортсмены и др.). Эти люди с точки зрения пиэремена и являются той «третьей» силой, которая выражает внешнее мнение об организации. Поэтому они и считаются наиболее авторитетными, а их мнение заслуживает большего доверия, чем мнение организации о себе самой.

Как отмечают специалисты по паблик рилейшнз, люди склонны верить, что «третья партия» отражает их (людей) собственные и независимые суждения. Поэтому как символы объективности «третья партия» руководят суждениями общественности, в следствие чего их необходимо как можно шире привлекать к выполнению программ. Последнее обстоятельство обусловлено, в частности, тем, что символы объективности приобретают вес в соответствии с уважением к

264

ним со стороны тех, от кого прямо или косвенно зависит судьба корпорации (имеются в виду акционеры, потребители, служащие государственных учреждений и др.). «Третья партия» влияют на этих людей, а те, в свою очередь, — на широкие слои населения, что создает специфический климат общественного мнения, благоприятный для конкретной организации.

Одним словом, в *организационном отношении* «третья партия» зачастую представляет собой формально независимую, незаинтересованную организацию или лицо, от имени которых будут высказываться мнения, распространяться сообщения в пользу тех, кто осуществляет ПР-акцию.

В *функциональном отношении* широкое применение метода «третьей партии» объясняется, во-первых, тем, что она служит экраном, за которым скрываются действительные интересы организации, проектируемые на общественность с помощью большего или меньшего числа опосредствованных звеньев. В этом смысле «третья партия» представляет собой своеобразного «деперсонифицированного пиэремена». Сам же настоящий пиэремен-профессионал, который, собственно, и дирижирует всем процессом реализации ПР-программы организации или кого-либо другого, стремится работать преимущественно за сценой. Во-вторых, метод «третьей партии» позволяет лучше использовать социально-психологические особенности влияния на общественное мнение. Ведь лицо или организация, пользующиеся уважением и имеющие хорошую репутацию, как правило, оказывают значительное влияние на массовое сознание. Будучи в то же время внешне незаинтересованной стороной, «третья партия» не только отвлекает внимание общественности от интересов, которые она на самом деле представляет, но и может рассчитывать на большее доверие. Наконец, этот метод достаточно эффективен для влияния на средства массовой информации, поскольку участниками «третьей партии» могут оказаться весьма уважаемые люди, причем они могут принимать участие в таких масштабных событиях, которые средства массовой информации просто не в состоянии обойти вниманием.

В истории развития системы паблик рилейшнз классическим примером эффективного использования метода «третьей партии», по мнению многих специалистов, можно считать уже упоминавшееся нами чествование известного американского изобретателя Т.Эдисона,

265

предложенное Э.Бернайзом в 1929 г. и осуществленное по его сценарию, где роль «третьей партии» играл даже сам президент США.

## **Использование неконтролируемых и контролируемых средств коммуникации**

Эффективность коммуникационной составляющей реализации ПР-программы в значительной мере зависит от того, какие именно формы коммуникации используются для распространения сообщений. Обычные средства коммуникации, применяемые в паблик рилейшнз, пиэремены, как правило, классифицируют на неконтролируемые и контролируемые.

Использование неконтролируемых средств означает рассылку новостей об организации в средства массовой информации или специализированные каналы. Поэтому ответственные за работу этих каналов издатели или главные редакторы становятся для пиэременов целевой



общественностью, от которой зависит возможность распространения сообщения об организации. Цель такой формы коммуникации заключается в том, чтобы добиться положительного освещения акций и событий, устраиваемых организацией. Типичными формами распространения новостей о жизни организации через средства массовой информации выступают пресс-релизы, статьи, фотоматериалы и пресс-конференции.

Неконтролируемыми они называются потому, что пиэрмен, посылая сообщение в средства массовой информации, теряет контроль за его дальнейшим распространением. Редактор или другие работники канала новостей могут без согласования с пиэрменом, по собственному усмотрению, напечатать его целиком, частично или вообще не обратить на него внимания; может случиться и так, что, отложив в сторону сообщение пиэрмена, редактор пошлет корреспондента в организацию, чтобы тот самостоятельно подготовил материал о ней. Поскольку ни организация, ни пиэрмен не оплачивают каналу информации стоимость публикации или иной формы распространения сообщения, как это бывает в случае размещения рекламы, судьба данного материала полностью зависит от воли работников средств информации.

В отличие от неконтролируемых контролируемые являются те средства коммуникации, которые распространяют информацию об организации за ее счет. В этом случае форма, содержание материала,

266

место его размещения находятся в руках организации, которая готовит сообщение. Формами контролируемых средств коммуникации могут быть брошюры, бюллетени новостей, отчеты; такие формы видеоматериалов, как киноленты, слайды и др.; межличностное общение типа выступлений, митингов, заседаний, интервью и пр. К контролируемым средствам можно отнести также институциональную рекламу, рассчитанную на укрепление имиджа организации; рекламу пропагандистского характера, отстаивающую точку зрения организации по какому-либо спорному вопросу, и другие формы рекламных материалов. Ниже приведен более полный перечень неконтролируемых и контролируемых средств распространения информации:

**НЕКОНТРОЛИРУЕМЫЕ СРЕДСТВА** Пресс-релизы.

Электронные пресс-релизы (для радио и телевидения). Статьи, очерки. Фотоматериалы. Пресс-конференции. Комплекты материалов для прессы. Радио- и телеобъявления (некоммерческих организаций). Интервью:

для печатных изданий; для электронных каналов информации. Личные выступления по радио и телевидению. Записи новостей на магнитной пленке для радио. Распространение новостей в виде слайдов и кинолент для телевидения.

Специальные программы для радио и телевидения. Репортажи с места событий.

Информирование редакторов, журналистов и репортера

Специальные статьи по вопросам бизнеса

Финансовое паблисити.

Товарное паблисити.

Иллюстрированное паблисити.

Дополнительные материалы для редакции (аргументации).

Письма к редактору.

Опровержения (ответы на обвинения).

267

**КОНТРОЛИРУЕМЫЕ СРЕДСТВА** *Средства печатной коммуникации:*

собственные печатные органы; брошюры, информационные материалы; справочники, пособия, книги; письма, бюллетени; доски объявлений, плакаты, листовки; информационные полки; внутренние периодические издания; годовые отчеты; памятные знаки; выставки, экспозиции;

передвижные библиотечки, книжные автолавки; обзоры информационных материалов; ящики для жалоб и предложений; инструкции и распоряжения; платные вклады; письменные отчеты; счета-вклады; финансовые выкладки; прайс-листы;

учебные материалы, сообщения, пособия; информационные материалы для потребителей и других групп населения; подборки законодательных актов; витрины печатных материалов.

**Средства аудиовизуальной коммуникации:** фильмы о работе организации; слайдовые материалы; киноленты; диапроекторные, стендовые презентации материалов; пленки для диапроектирования на стену; телефонные звонки, телефонные справочники, магнитофонные записи; мультиэкранная подача материалов; кассеты для видеоманитонов; устные выступления с использованием видеоматериалов; тренажерные игры и сообщения;

268

специально оборудованные автофургоны, другие транспортные средства.

**Средства межличностного общения:** официальные речи, лекции и семинары; заседания «круглых столов»; совместные дискуссии; сессии вопросов и ответов; устные заявления, свидетельства; совещания служащих; медицинские и иные консилиумы; консультации; собрания, заседания комитетов; производственные совещания; неформальное обсуждение; демонстрации; учебные программы; интервью; личные инструктажи, советы; коллективные мероприятия; персональные отчеты.

**PR-рекламирование (не рассчитанное на стимулирование торговли):**

печатные и радио- или телеобъявления; обращения к общественности, заявления о миссии организации или института, заявления относительно позиции по определенным спорным вопросам; рекламирование организации по почте; внешнее оформление: афиши, вывески, логотипы, символика;

институциональная реклама в сборниках «Желтые страницы»; рекламные объявления в транспорте и на транспортных средствах, с использованием авиации, воздушных шаров; реклама при помощи специальных изделий: на календарях, пепельницах, ручках, карандашах, спичечных коробках, записных книжках и других канцелярских или текстильных изделиях;

трюки или хитроумные проделки, привлекающие внимание.

269

### Принципы эффективной коммуникации

Подытоживая анализ коммуникационной составляющей реализации программы публичных релейшнз, следует выделить ряд принципов, соблюдение которых поможет практикующим в сфере связей с общественностью преодолевать трудности, неизбежно возникающие на пути разворачивания коммуникационного процесса. Среди них:

**Правдивость.** Коммуникация начинается с создания климата доверия. Такой климат должен формироваться благодаря усилиям организации, подчеркивающим ее стремление служить интересам общественности. Люди должны в значительной степени доверять организации или тем, кто выступает в ее поддержку, уважать их как компетентные источники по тому или иному вопросу, о котором идет речь.

**Контекст.** Содержание коммуникационных усилий должно соотноситься с реальной ситуацией, соответствовать ей. Как бы умело не использовались средства массовой информации, они всего лишь дополняют повседневную жизнь, мнения и действия людей. Контекст ситуации должен предоставлять людям возможность участия в событиях и реагирования на коммуникативные усилия. Сама ситуация, жизненные обстоятельства должны подкреплять сообщения организации, а не противоречить им. То есть эффективная коммуникация требует благоприятного социального климата, в формировании которого принимают участие средства информации.

**Содержание.** Сообщение должно иметь значение для тех, кто его получает, совпадать с системой их ценностей. Нужно, чтобы оно было релевантным ситуации, в которой находится получатель. Люди преимущественно сосредоточиваются на той информации, которая обещает им наибольшее вознаграждение. Содержание информации детерминирует аудиторию.

**Ясность.** Сообщения следует подавать в простой форме. Слова и формулировки должны быть одинаково понятны и получающему сообщение, и отправляющему его. Сложные проблемы необходимо вкладывать в простые и ясные темы, лозунги и стереотипы. Чем больший круг людей должен получить сообщение, тем доходчивее оно должно быть. Организации стоит разговаривать с общественностью одним голосом, а не множеством голосов.

**Непрерывность и последовательность.** Коммуникация — нескончаемый процесс. Она нуждается в повторениях, чтобы проник-

270

нуть к людям. Повторение (в разных вариантах) способствует как обогащению знаний, так и убеждению. Изложение должно быть последовательным.

**Каналы.** Нужно пользоваться теми существующими каналами коммуникации, к которым

обращаются и которым доверяют люди. Создание новых каналов может быть сложным, длительным и дорогостоящим делом. Различные каналы по-разному воздействуют и эффективно работают на разных этапах процесса распространения информации. Когда нужно выйти на целевые группы общественности, необходимо подбирать специальные каналы. Многие каналы коммуникации ассоциируются у людей с разными системами ценностей.

**Готовность аудитории.** Коммуникацию следует осуществлять с учетом способности аудитории. Общение приносит наибольший результат, когда люди, которым адресовано сообщение, прилагают меньше усилий для его понимания. Это зависит от таких факторов, как возможности, привычки, способность читать и уровень образования.

Разумеется, перечисленные принципы вовсе не исчерпывают условий эффективной коммуникации. Этой проблеме посвящена обширнейшая литература. Да и сама система публичных отношений с самого начала своего существования билась и продолжает биться над поиском путей наиболее эффективной коммуникации и общения с общественностью.

И, наконец, сделаем ударение еще на одном: действие и коммуникация ни в коей мере не являются самоцелью для процесса публичных отношений. Конечной целью для пиарменов всегда выступают результаты, сформулированные в виде целей, которые предусматривалось достичь вследствие реализации ПР-программ. Далее рассмотрим последний, четвертый этап управления процессом публичных отношений.

## **ЧЕТВЕРТЫЙ ЭТАП: оценка программы**

Регулирование любой сферы общественных отношений, в том числе и управление процессом публичных отношений, сталкивается с самым уязвимым местом, а именно, с тем, как оценить эффективность (особенно, какие применять критерии эффективности) реализованных программ. Часто говорят, что в сфере связей с общественностью изменения, ожидаемые в результате реализации программ, трудноуловимы, не всегда сразу ощутимы и четко измеримы, не говоря уже о

271

том, что возвращение вложенных средств, затраченных усилий, если такое вообще возможно, растягивается на длительный срок.

Однако ссылки на имеющиеся здесь объективные трудности все меньше и меньше устраивают руководителей организаций, привыкших считать деньги и ожидать возвращения инвестиций. Их убеждают лишь документально подтвержденные, строго измеренные результаты работы. Поэтому, подобно деятельности всех остальных основных производственных подразделений организации, работа специалистов служб публичных отношений должна четко оцениваться с позиции того вклада, который они вносят в дело решения практических задач, реализации миссии организации, ее процветания. Руководство институтов различного масштаба, начиная с огромных корпораций и заканчивая мелкими неприбыльными организациями, ожидает доказательств результативности влияния реализованных ПР-программ, особенно когда наступает время проверки использования предыдущего и утверждения нового бюджета, когда падает конкурентоспособность и т.д. Понятно, что эффективность ПР-программ измеряется специальной системой показателей, прежде всего фиксирующих изменения в настроениях общественности, ее ценностных ориентациях, отношении к организации и пр.

## **Составляющие процесса оценочного исследования**

Процесс оценки плана действий в сфере публичных отношений, хода реализации свойственных ей программ и их результатов получил название «оценочного исследования». Оно представляет собой систематическое использование определенных процедур анализа для оценки концепции, плана, реализации и рентабельности ПР-программ социального вмешательства в ситуацию. Американские специалисты Питер Росси и Говард Фриман, например, так очерчивают круг принципиальных вопросов, которые в первую очередь поддаются оценке:

### ***1. Концептуализация программы и плана:***

Каков общий объем и отдельные составляющие целевой программы, рассчитанной на те или иные группы населения? Соответствует ли разработанная программа предусмотренным целям; существуют ли четкие, весомые доказательства в пользу ее одобрения; содержит ли

она возможности как можно более эффективного преподнесения общественности?

272

Какова стоимость текущих и проектируемых затрат на ее реализацию и как это отразится на доходах и эффективности деятельности организации?

**II. Мониторинг и подотчетность реализации программы:** Направлена ли программа на конкретное население или точно определенную территорию?

Будут ли усилия, запланированные с целью влияния на конкретные объекты, прилагаться в соответствии с разработанным планом?

**III. Оценка реализации программы: влияние и эффективность:** Является ли программа достаточно эффективной, чтобы достичь намеченных целей?

Не существует ли возможности объяснить результаты реализации программы действием некоторых других, альтернативных процессов, не предусмотренных программой? Не спровоцирует ли программа какие-либо неожиданные последствия?

Какова стоимость оказания услуг и льгот участникам программы?

Обеспечивает ли предложенная программа более эффективное использование имеющихся ресурсов по сравнению с вероятными альтернативными путями их применения? (*Rossi Peter H. and Freeman Howard E. Evaluation: A Systematic Approach: 5th ed. — Cal., 1993. — P. 34—41*).

Оценочные исследования проводятся главным образом ради того, чтобы выяснить, *что* случилось и *почему*, а не ради того, чтобы что-то кому-то «доказать» или просто что-то «делать». Бывает трудно удержаться от искушения осуществлять исследования, чтобы оправдать определенные действия или поступки ответственных руководителей. Но такого рода исследования, проводимые только ради того, чтобы потешить собственное самолюбие, являются по сути «псевдо-исследованиями», поскольку они не способствуют накоплению объективной информации, крайне необходимой для принятия ответственных решений, а используются в лучшем случае для оправдания уже принятых решений или же для того, чтобы найти виновных

Организация оценочных исследований имеет свою логику и этапы выполнения работы определенного содержания. В самом общем пла-

273

не оценочный процесс начинается преимущественно с таких предварительных шагов:

1. *Согласование вопросов проведения оценок с теми, кто будет пользоваться их результатами.*

Без такого согласования исследование нередко заканчивается накоплением огромного количества малоиспользуемых и ненужных данных. Поэтому с самого начала следует сформулировать проблему или вопрос, требующие исследовательских усилий. Далее необходимо детально определить, как именно будут использоваться результаты исследования. Подобные констатации важны вдвойне, особенно в тех случаях, когда для проведения оценочных исследований приглашаются эксперты из других специализированных организаций. Согласование указанных вопросов позволит гарантировать себя от заказа неизвестных и малополезных, но довольно дорогих услуг.

2. *Обязательство организации проводить оценку и пользоваться исследованием как основной составляющей реализации программы.* Оценочное исследование не следует считать чем-то таким, что можно выполнить в последнюю очередь. Исследования должны пронизывать весь процесс управления сферой публичных отношений; они должны материально обеспечиваться как один из центральных элементов деятельности на этапах определения проблемы, планирования и программирования, реализации и оценки программы.

3. *Достижение консенсуса внутри отдела публичных отношений относительно оценочного исследования.* Практики-пиэрмены должны заранее выработать концепцию оценочного исследования, заблаговременно апробировать ее и убедиться, что накопленный ими опыт будет принят во внимание.

4. *Формулирование четких, доступных для измерения программных целей.* Без формулировки конкретных программных целей, поддающихся измерению, невозможно разработать оценочное исследование влияния программ. Если цель нельзя оценить, это значит, что она никому не нужна. Императивы оценки требуют четкости и точности процесса планирования, особенно когда формулируются конкретные цели относительно тех или иных групп общественности.

274

5. *Определение максимально эффективных критериев.* Цели обуславливают оценки заранее ожидаемых результатов. Например, если целью является задача усиления информированности населения об участии организации в благотворительной деятельности, то объемы и



количество публикаций в средствах информации, где об этом упоминается, не могут служить приемлемыми показателями, способными засвидетельствовать ожидаемые изменения в уровне информированности людей. Прежде чем собирать определенного рода доказательства, нужно четко определить цели, а именно, определить, каких конкретно изменений в уровне информированности, в общественном мнении, установках и поведении населения следует ожидать. Аналогичный подход может быть использован и при планировании программы, направленной на сохранение существующего состояния дел.

6. *Определение оптимальных путей сбора фактов.* Исследования не всегда бывают наилучшим способом выяснения воздействия ПР-программы. Иногда документированные записи организации могут содержать более надежные данные. В других случаях накопление данных для оценки программы может осуществляться с помощью социальных экспериментов, изучения отдельных примеров из практики и пр. Применение того или иного метода зависит от: (1) вопросов или заданий, которые обуславливают необходимость оценки; (2) выбранных критериев оценки результатов; (3) стоимости исследования, вытекающей из сложности программы, условий или же того и другого вместе.

7. *Ведение подробных записей ПР-программы.* На практике реальным доказательством причинно-следственных связей, к которому прибегают в рабочем порядке пиэрмены, являются материалы, фиксирующие ход реализации стратегии и тактики программы. Полная документация помогает установить, что срабатывает, а что — нет. Записи помогают избежать воздействия предвзятых мнений и субъективных оценок отдельных людей, особенно когда необходимо изменить подходы к методу влияния, принять дополнительные меры, от которых будет зависеть успех или неудача всей программы.

275

8. *Учет данных предшествующих оценок.* Каждый новый цикл процесса реализации ПР-программы может стать более эффективным, если во внимание принимаются оценки предшествующих циклов. Формулировка проблемы и анализ ситуаций с каждым разом должны быть все более точными и подробными, базироваться на новых данных и оценках. При уточнении целей и задач нужно полагаться на накопленные новые знания. Стратегия действий и коммуникации должна постоянно уточняться именно с учетом того, что сработало или не сработало в прошлом.

9. *Отчет о результатах оценки.* Важно разработать порядок отчета перед высшим руководством организации. Документированные результаты работы и уточнения, опирающиеся на факты, иллюстрируют, что связи с общественностью — это управляемый процесс, способствующий достижению целей организации. Помимо этого, отчеты оценочного характера помогают демонстрировать суть функций публичных релейшнз.

10. *Обогащение профессиональных знаний.* Научный менеджмент публичных релейшнз помогает более глубокому пониманию этого процесса и достигнутых результатов. В большинстве случаев оценки ПР-программ конкретизированы и привязаны к определенному времени и месту, но случается и так, что некоторые результаты носят трансситуативный, общий характер. Другими словами, ПР-программы бывают уникальными, поэтому результаты их выполнения нельзя использовать где-то еще. Но вместе с тем накопленный опыт и данные одних специалистов часто применяются их коллегами в другом месте и в другое время. Именно так формируется база для обобщения опыта практики публичных релейшнз, кристаллизуются общие закономерности этой дисциплины, развивается наука связей с общественностью. За этими процессами должен следить каждый специалист сферы публичных релейшнз, постоянно обогащая свои знания.

Приведенный перечень предварительных шагов организации процесса оценки является наиболее общим и, вероятно, в какой-то мере он может быть свойственен любой сфере управления. Но, если речь идет об отдельных составляющих управления ПР-процессом, он при-

276

нимает более конкретный вид и содержание, что обусловлено необходимостью поиска специальных показателей и индикаторов, релевантных для оценки каждого отдельного уровня и этапа ПР-программы.

Исследователи сферы публичных релейшнз, как правило, выделяют следующие уровни (этапы)



оценки ПР-программ: подготовка критериев оценки плана программы; оценка хода реализации программы; оценка результатов выполнения программы. Рассмотрим их более подробно.

## Подготовка критериев оценки ПР-программы

Первый шаг этого этапа связан с выяснением степени *полноты базовой информации, необходимой для разработки программы*. В ходе выполнения программы пиэрмены нередко встречаются со случаями, когда оказывается, что на этапе анализа проблемной ситуации не были учтены или вообще отсутствуют важные исходные данные. Постоянное отслеживание и фиксация подобных фактов как раз и является оценкой адекватности исходной информации, используемой для разработки плана ПР-программы. Ведь может случиться так, что при составлении плана во внимание, скажем, не были приняты ключевые, приоритетные группы общественности, не были учтены новые обстоятельства развития событий и т.д. Все это необходимо немедленно исправлять, осуществлять нужное переосмысление проблемной ситуации и соответствующим образом уточнять готовящийся план ПР-программы.

Второй шаг направлен на определение действий организации, установление соответствия этим действиям стратегии и тактики ПР-программы и распространяемых информационных сообщений. То есть имеется в виду оценка достижения меры *соответствия содержания сообщений содержанию практических действий*. Критический анализ сказанного и сделанного на практике помогает предвидеть вероятные последствия и последующие шаги, служит своеобразным указателем для корректировки дальнейших усилий в выполнении программы.

Это особенно заметно в сфере политической жизни. Например, ответственные за разработку программы избирательной кампании должны постоянно изучать заявления своего кандидата во время вы-

277

ступлений, телевизионных дебатов с точки зрения реагирования на них средств массовой информации и желаемого поведения избирателей во время очередного голосования. Они, в частности, должны выяснять, отвечало ли содержание сообщений заботам и ожиданиям людей, вызвало ли оно интерес со стороны средств информации? Была ли коммуникация аккуратной, своевременной и соответствующей общественности, на которую рассчитывалась? Не вызывали ли сообщения и действия кандидата враждебной реакции? Способствовали ли организованные мероприятия и корректирующие действия потребностям реализации программы? Все ли было сделано? Была ли эффективной коммуникационная составляющая, усиливала ли она эффект деятельности составляющей программы? Соответствовала ли квалификация работников избирательного штаба кандидата задачам его программы, достаточно ли средств избирательного фонда кандидата и т.д.? Именно эта фаза (этап) оценки требует анализа с точки зрения того, в какой мере программа соответствует требованиям не столько прогнозируемой ситуации, сколько той, что реально складывается.

Особенно важным становится контент-анализ печатных текстов выступлений, сообщений, рекламных клипов, листовок и других материалов для выяснения их соответствия как усилиям по выполнению программы в изменившихся условиях, так и разработанному плану действий. Полученные результаты контент-анализа помогают пиэрменам, с одной стороны, вносить коррективы в мероприятия по реализации программы, а с другой, — делать переоценку стратегии и тактики.

В дополнение к таким привычным данным, как названия средств информации, их типы, «радиус действия», объем и характер распространяемой через них информации, теперь часто используются компьютеризованные базы данных, позволяющие установить источники, которые цитируются, выяснить ключевые положения содержания сообщений, узнать имена журналистов или публицистов, готовивших материалы, раскрыть суть положений, направленных против других организаций или противоположных точек зрения, и многое другое. Нынешние специалисты по вопросам контент-анализа отмечают, что в свои компьютерные программы они могут закладывать до 40 переменных, помогающих осуществить многофакторный анализ содержания

278

сообщений в зависимости, например, от местности, типов трактовки, характеристик аудиторий и даже репортеров и публицистов.

Наконец, последним шагом в подборе методов оценки является определение критериев установления *качества подачи сообщений и экспонирования других элементов программы*.

Говоря о целевом планировании, мы уже отмечали, что оценка целей информационного плана предусматривает измерение трех факторов: экспонирования сообщения, его понимания и запоминаемости.

Экспонирование сообщения, как правило, оценивается путем определения общенациональных либо местных каналов массовой информации, через которые оно обнародуется, и отслеживания фактической его подачи средствами информации. Экспонирование можно также измерить, подсчитав количество сообщений и установив размер аудитории, которая могла бы их воспринять (прочитать, увидеть или услышать). Индикатором экспонирования сообщения могут послужить и данные о том, сколько человек присутствовало на мероприятии, принимало участие в собрании или митинге и т.д. И, наконец, в некоторых странах экспонирование оценивается с помощью специальных систем компьютерного отслеживания, разработанных ведущими фирмами паблик рилейшнз для оценки эффективности донесения сообщений до аудитории.

Уровень понимания сообщения или хотя бы потенциальная возможность его понять в большинстве случаев определяется с помощью формул проверки (тестов) читабельности сообщений, используемых в ПР-программах. Правда, необходимо отметить, что тесты читабельности учитывают лишь приблизительную легкость, с которой напечатанный материал может быть прочитан и осмыслен. При тестировании, например, не обращают внимания на содержание, форму, размер и другие стилевые элементы материала. Но даже при таких обстоятельствах названные факторы в соединении в том, что составитель текста добавил в него при написании или читатель дополнил к его пониманию при чтении, влияют на восприятие печатных слов. Если принять все это во внимание, то тест читабельности окажется полезным с точки зрения достижения большей легкости прочитывания и понимания сообщения различными группами целевой общественности.

Ниже приведем несколько примеров самых распространенных методов определения читабельности англоязычного текста. (Сразу же оговоримся, что параметры сложности англоязычного и русскоязыч-

279

ного текстов в большинстве случаев не совпадают. Однако, несмотря на подобное несовпадение, мы убеждены, что полезным является уже само ознакомление с принципами подхода к определению уровня читабельности текста, а в дальнейшем возможна и научная адаптация этих подходов к оценке русскоязычных текстов специалистами).

1. *Формула Фреча*, Формула определения легкости чтения английского текста, разработанная Рудольфом Фречем, позволяет установить уровень читабельности и приблизительный уровень образования, необходимый для того, чтобы понять напечатанный материал. Для этого нужно взять по меньшей мере два случайно отобранных образца текстов, содержащих по 100 слов (или короткую рукопись). Затем нужно:

1. Подсчитать количество предложений, слов и слогов (аббревиатуры, символы и слова, написанные через дефис, входят в счет как отдельные слова).
2. Вычислить среднюю длину предложения, поделив количество слов на количество предложений.
3. Вычислить среднюю длину слова, разделив количество слогов на количество слов.
4. Подставить полученные средние величины в формулу уровня читабельности. Умножить среднюю длину предложения на коэффициент 1,015. Умножить среднюю длину слова на коэффициент 84,6. Отнять сумму двух полученных чисел от базовой величины, которая равняется 206,835.
5. Итак, *уровень читабельности* = 206,835 - [(средняя длина предложения - 1,015) + (средняя длина слова x 84,6)].
6. Оценить относительную сложность чтения, пользуясь нижеприведенной таблицей. По Фречу, «понятный английский язык» имеет место при уровне читабельности не ниже 60, а разговорный английский язык—примерно 80.

280

## ИНТЕРПРЕТАЦИЯ УРОВНЯ ЧИТАЕЛЬНОСТИ ПО ФРЕЧУ

Интервал	Читабельность	Уровень образования
90-100	Очень легкое чтение	5 кл. средней школы

80-90	Легкое	6 кл. средней школы
70-80	В какой-то мере легкое	7 кл. средней школы
60-70	Понятный английский язык	8 - 9 кл. средней школы
50-60	В определенной степени трудное чтение	10-12 кл. средней школы
30-50	Трудное	Студент вуза
0-30	Очень трудное	Высшее образование

(См.: *Cutlip S.M., Center A.H., Broom G.M. Effective Public Relations* - P. 417).

**II. Формула Ганнинга. Индекс туманности (Fog Index)** Роберта Ганнинга измеряет сложность чтения, исходя из средней длины предложения и процента слов, состоящих из трех и более слогов. Индекс выводится на основе подсчета общего количества предложений, содержащегося как минимум в двух текстах по 100 слов каждый. Сначала количество слов в предложениях делится на количество полных предложений. Затем подсчитывается количество слов, имеющих три и больше слогов (простые предлоги; слова, написанные прописными буквами (аббревиатуры); слова во множественном числе или являющиеся производными, не учитываются). Формула подсчета имеет следующий вид:

**Индекс туманности = 0,04 x (среднее количество слов в одном предложении + количество длинных слов на 100 слов).**

Как и Фреч, Ганнинг тоже предлагает таблицу, которая указывает на уровень образования, необходимый для того, чтобы легко читать текст с тем или иным индексом сложности (туманности). Чем выше индекс, тем выше должен быть уровень образования читателя. (См.: Там же. — P. 418).

281

Индекс Туманности	Уровень образования
17	Высшее образование
16	Студент старшего курса
15	Студент третьего курса
14	Студент второго курса
13	Студент первого курса «Опасная черта»
12	Ученик 12 кл. школы
11	Ученик 11 кл. школы
10	Ученик 10 кл. школы
9	Ученик 9 кл. школы
8	Ученик 8 кл. школы
7	Ученик 7 кл. школы
6	Ученик 6 кл. школы

} «Диапазон легкого чтения»

Американские специалисты предлагают также методы определения уровня восприятия текстов на слух. Примером может послужить **формула легкости восприятия на слух** Ирвина

Фенга. Эта формула дает возможность оценить восприятие слушателями теле- и радиосообщений, речей и других устных выступлений. Пределы легкости восприятия текстов на слух, установленные И.Фенгом, во многом совпадают с показателями формулы Р.Фреча. Пределы легкости восприятия текста на слух основаны на расчетах среднего количества слогов (более одного на одно слово) в предложении. Фенг пришел к выводу, что хорошо понятными текстами телевизионных сообщений являются те, где среднее число, рассчитанное по его формуле, меньше 12. (Там же.—Р. 419).

Разумеется, предложенные методы определения читабельности и восприятия текстов на слух позволяют вывести лишь общие индикаторы уровня понимания сообщений целевыми группами общественности. Ведь, помимо всего прочего, на понимание текстов существенно влияют жаргон, технические термины, диалектизмы и другие факторы, которые не принимались во внимание в приведенных выше формулах. Однако все это вместе доказывает, что подготовка текстов сообщений для печати или устного изложения должна вестись с учетом возможности конкретной аудитории легко их понять. Предло-

282

женные методы и подходы позволяют получить общие количественные и объективные индикаторы, которые могут быть использованы для оценки стиля готовящихся сообщений.

Итак, критерии оценки ПР-программы на этапе ее подготовки представляют собой совокупность субъективных и объективных оценок: во-первых, соответствия (полноты) исходных данных, необходимых для основательной ее подготовки; во-вторых, организации и содержания программных материалов; в-третьих, соответствующей «упаковки» и подачи программных материалов. Дальнейший этап оценки связан уже с определением эффективности реализации ПР-программы.

### Оценка хода реализации ПР-программы

В большинстве случаев это именно тот этап, когда пиэрмены проводят наиболее активную оценочную работу. Она, как правило, включает практическое использование отобранных (уже в определенной мере упоминавшихся выше) на предварительном этапе критериев и методов, включающих подсчет количества напечатанных публикаций; распространенных пресс-релизов; статей, помещенных в печатных средствах информации; читателей, телезрителей, радиослушателей (потенциальных и реальных). В целом не существует каких-то особых трудностей, которые бы не давали возможности подсчитать объем колонок печатного текста в газетах, количество минут звучания сообщений в эфире, количество присутствующих во время проведения тех или других мероприятий, узнать их общие впечатления и др. Основной предпосылкой успешного выполнения такой работы выступает, во-первых, постоянное отслеживание разнообразных каналов массовой информации и, во-вторых, постоянное ведение записей хода реализации программы. Лишний раз подчеркнем, что без полной документации и оценки информационных и деятельностных составляющих выполнения программы очень трудно контролировать, что сработало, а что нет, и почему. Теперь подробнее рассмотрим критерии и некоторые методы оценки коммуникационной составляющей реализации ПР-программы.

Процесс оценки в данном случае начинается с ведения полных записей *количества подготовленных или распространенных сообщений*. Тут учитываются все письма, пресс-релизы, объявления и другие

283

типы подготовленных и разосланных печатных материалов. Должна также вестись регистрация количества произнесенных речей, выступлений по радио и телевидению и другого рода экспонирований. Такие записи дают возможность убедиться, что программа реализуется именно так, как планировалось, и фиксировать, все ли работает так, как предусматривалось. В случае обнаружения неудовлетворительных результатов можно сделать ретроспективный анализ записей и внести коррективы в дальнейший ход реализации программы.

Сколько бы ни было создано и разослано сообщений, но только то их количество, которое распространили средства массовой информации, определяет, имели ли целевые группы общественности возможность ознакомиться с ними. Видеоклипы и радиовыступления давно уже используются как свидетельства того, какая часть подготовленных пресс-релизов и других сообщений была фактически использована средствами массовой и каналами специальной информации. Это обстоятельство чрезвычайно важно, поскольку, если говорить обобщенно,

можно готовить бесконечное множество сообщений, но если они по разным причинам не появятся в эфире или на полосах газет (особенно в неконтролируемых средствах коммуникации), то имеются все основания сделать вывод, что данная работа оказалась бесплодной, так как эти сообщения не могли оказать ожидаемого влияния на общественность.

Следующим шагом в процессе реализации программы будет *определение количества представителей целевой общественности, получивших сообщения*. В данном случае следует четко различать две категории аудиторий: *общая* и *эффективная аудитории*. Общая аудитория охватывает всех потенциальных читателей, слушателей, зрителей или посетителей, которые могли узнать о сообщении. Эффективная аудитория включает только тех, кто принадлежит к целевым группам общественности и на кого специально рассчитано сообщение. Пиэрмены редко когда обращают внимание на общее количество членов аудитории. Для корректной оценки хода выполнения программы значение имеет прежде всего состав нужной аудитории. Например, кандидат на выборную должность местного масштаба может гордиться тем, что публикация о нем появилась в престижной центральной прессе, однако для выполнения программы влияния именно на местный электорат это мало что дает.

284

Другими словами, нужно очень осторожно относиться к подсчетам размеров общей или потенциальной аудитории. Вероятно, почти никто не поверит, что свидетельством эффективности выполнения местной ПР-программы могут быть миллионы потенциальных слушателей или зрителей, разбросанных к тому же по всей стране. Но, что очень важно, напрашивается другой вопрос: какая же именно часть общественности, которая потенциально могла слышать или видеть сообщение, фактически обратила на него внимание?

Поэтому третьим шагом в процессе оценки реализации программы является *определение количества людей, которые фактически узнали о содержании сообщения*. Для этого используются разнообразные методы исследования круга читателей, слушателей и зрителей, к которым поступило определенное сообщение. К примеру, существующие обследования круга читателей позволяют определить, сколько людей читает, что и как много они читают, а также кто читает, а кто — нет. То же самое позволяют сделать и исследования аудиторий электронных средств информации.

Широко известной технологией исследования, применяемой для ранжирования читателей печатных изданий, является метод их распознавания, предложенный Даниэлем Старчем. В результате подобных исследований читатели делятся на три уровня. *Читатели, которые замечают*, — это те, кто легко припоминает, что видели рекламное объявление. *Ассоциированные читатели* — они помнят еще и имя рекламодателя. *Всечитающие* читатели — те, кто утверждает, что прочитали по меньшей мере половину текстового материала и готовы вспомнить значительную его часть, чтобы это доказать. Данный метод называется «припоминание по подсказке», поскольку респондентам показывают рекламу или иной печатный материал, а затем спрашивают, в состоянии ли они их вспомнить. (См. *Cutlip S.M., Center A.H., Broom G.M. Effective Public Relations.* — P. 424).

При исследовании радио- и телеаудитории пользуются следующими четырьмя основными методами:

1. *Дневник*. Для использования метода дневника нужно, чтобы кто-нибудь из членов семьи (один или несколько) постоянно вел подробные записи всего услышанного по радио и увиденного по телевидению. Результаты последних исследований свидетельствуют, что этот метод не лишен некоторого эле-

285

мента предвзятости, поскольку согласившиеся участвовать в таком исследовании могут существенно отличаться от тех, кто не выступает в роли респондентов (участники исследования часто хотят выглядеть лучше, чем они есть при обычных обстоятельствах).

2. *Электронный счетчик*. Метод счетчика позволяет вести электронные записи пользования домашними радио- и телеприемниками, фиксировать волны, каналы и время в течение суток. Такие данные автоматически поступают в центральный компьютер по телефонным сетям. Данный метод используется в некоторых городах, когда необходимо определить ежедневный рейтинг популярности основных телевизионных программ. Главная проблема, возникающая при использовании этого метода, заключается в том, что счетчик не может надежно зафиксировать, кто именно (один человек или несколько) смотрит телевизор или слушает радио.

3. *«Живой» счетчик*. Начиная с 1987 года американские компании, занимающиеся подсчетами



количественного состава аудитории людей, стали использовать более современные методы, чтобы точнее подсчитывать радиослушателей и телезрителей. В доме, подключенном к сети исследования, каждый член семьи имеет собственную кнопку, которую нажимает, когда смотрит телевизор. Счетчик фиксирует, кто в семье и какую именно программу смотрит, а информацию об этом посылает по телефонным линиям в главный компьютер. Счетчик людей используется также при маркетинговых исследованиях, чтобы по его сообщениям судить о покупательском поведении, а затем устанавливать соотношения между покупками и просмотром телепередач. Не удивительно, что людям надоедает включать и выключать кнопку и соблюдать иные правила, например, информировать с помощью определенной технической системы, когда в комнату вошел ребенок, не способный самостоятельно и своевременно нажимать кнопки. Возникают и другие неудобства, в частности, когда в квартире имеется несколько телевизоров, и т.д.

4. **Телефонное интервью.** К этому методу прибегают во время трансляции определенной программ, или сразу же по ее окончании, чтобы выяснить размер и состав ее аудитории. Более

286  
распространенным является телефонный опрос в момент, когда определенная передача еще в эфире. Но и тут возникает ряд проблем. Автоответчики, настойчивое вмешательство специалистов по телемаркетинговым исследованиям, которые часто надоедают людям и вынуждают их не обращать внимания на телефонные звонки, существенно снижают репрезентативность выборки и надежность использования метода телефонного опроса.

Приведенные выше методы изучения читательской аудитории, слушателей и зрителей нередко используются пиэрами, чтобы оценить ход реализации своих программ. Подчеркнем, именно «ход реализации». Однако такие исследования еще не способны представить полную картину того, какое же именно влияние оказало в действительности выполнение ПР-программы на целевые группы аудитории. Поэтому особое значение имеет выяснение результатов выполнения программы.

## Оценка результатов выполнения ПР-программы

Специалисты по публичным релейшнз обязаны не только стремиться сделать свою работу результативной, но и должны строго измерять достигнутое. Исследования свидетельствуют, что в преобладающем большинстве случаев пиэры заявляют о невозможности отыскать формальные показатели, которые бы помогали измерять возвращение средств, затраченных на коммуникацию (систему общения). Но подобные заявления не устраивают руководителей организаций, которые вкладывают деньги в развитие сферы публичных релейшнз.

Современные менеджеры постоянно подчеркивают, что коммуникация больше не может считаться эффективной на том лишь основании, что печатные сообщения красиво смотрятся и легко читаются. Она станет эффективной только тогда, когда будет влиять на стремления собственных служащих выполнять производственные задания организации, когда это влияние будет наглядно доказано. Другими словами, как уже говорилось, пиэры должны пользоваться такими же надежными показателями, какими пользуются остальные функциональные подразделения организации.

287

Оценка результатов выполнения ПР-программы призвана документально доказать, в какой степени реализованы цели по отношению к каждой группе приоритетной общественности, предусмотренные общим планом программы. Говоря о целевом планировании в сфере публичных релейшнз, мы подчеркивали, что основное место тут отводится целям влияния, среди которых — цели информационного порядка и цели в области установок и поведения.

Оценивая результаты выполнения ПР-программы, прежде всего следует выяснить, что именно люди запомнили из тех сообщений, которые распространялись организацией при воплощении программы в жизнь. Ведь после того, как были установлены количество, частота, каналы экспонирования сообщения и число людей, которые узнали (или могли узнать) о содержании сообщения, поняли его, абсолютно логичным шагом является оценка *удержания сообщения в памяти людей, количества тех, кто запомнил его содержание*. В большинстве случаев ПР-программы преследуют цель распространить информацию для того, чтобы поднять уровень знаний представителей целевых групп общественности о проблеме, ее осмысление и понимание. Уровень осведомленности о проблеме часто становится решающим фактором, воздействующим на заинтересованность и мотивацию людей, что в свою очередь побуждает их к действию. Независимо от того, откуда люди получили информацию об организации, эта информация

оказывает влияние на общественность, а значит, и на взаимодействие организации с нею.

Безусловно, очень важно знать, из каких именно источников люди получили информацию об организации. Возможно, этим источником окажется конкурирующая организация и ее средства информации. Но, как бы там ни было, уровень информированности людей, осмысление ими проблемы и ее понимание (даже под углом зрения конкурента) нужно сначала досконально изучить, а потом уже прибегать к корректирующим мерам. Чтобы обнаружить изменения, происходящие в содержании и характере информированности и знаний людей, нужно с определенной периодичностью проводить сравнительные исследования одной и той же группы людей или контрольной группы, не относящейся к числу целевых групп организации.

Например, можно попытаться развернуть информационную программу, направленную хотя бы на то, чтобы повысить уровень знаний некоторых групп людей о конкретных способах экономии тепла и

288

энергии. Эффективность такой информационной программы можно оценить с помощью сравнительных исследований, проводимых среди двух отобранных групп домовладельцев. Первой будет та группа, которая получила информацию о методах экономии тепла, а вторая, не получившая этой информации, будет «контрольной группой». Такое сравнение можно осуществить и другим путем: изучая одну и ту же группу домовладельцев — первый раз до сообщения им информации об экономии тепла, второй раз — после ее сообщения. Затем данные обоих исследований сравниваются между собой и оценивается эффективность влияния информации. Исследования подобного рода используются и для оценки изменений в общественном мнении и установках людей.

Для организации, осуществившей информирование общественности, важно выяснить, *сколько людей изменили свое мнение* о ценности сохранения тепла. Те же исследования, проводимые для оценки изменений в информированности, осмысленности и понимании проблемы, можно использовать для того, чтобы определить, повлияла ли программа на склонности людей. Разумеется, при этом потребуются дополнительные вопросы, поскольку повышение уровня информированности и изменения в общественном мнении отличаются по содержанию и часто независимы друг от друга по результатам. Аналогично изменения в мнениях по поводу некоей специфической проблемы не всегда отражают изменения в более фундаментальных установках людей.

Более высоким уровнем оценки выполнения ПР-программы является *определение количества людей, изменивших свои установки*. В главе, посвященной общественному мнению, уже говорилось, что установки — это устойчивая, не зависящая от конкретной ситуации склонность. Установки формируются на основании длительного жизненного опыта, поэтому, чтобы изменить их, необходимы, как правило, долговременные и мощные по силе воздействия усилия. Отнюдь не всегда высказывания людей при определенных обстоятельствах могут служить доказательством проявления их установки. Обратившись к той же программе информирования о сохранении тепла, отметим: если владелец дома пришел к выводу, что дополнительная теплоизоляция чердака поможет снизить плату за использование энергоносителей, то это вовсе не обязательно будет означать, что с точки зрения его ценностных установок он является поборником «экономии энер-

289

гии». Чтобы убедиться в том, что он имеет именно такую установку (склонность к экономии энергии), следует при помощи целого ряда исследований изучить его отношение к данной проблеме. (В числе существующих исследований социальных установок можно назвать попытки их количественного измерения с помощью специально сконструированных шкал, предложенных Л.Терстоуном, Р. Ликертом и др.).

И, наконец, оценка результатов выполнения ПР-программы связана с вопросом подсчета *количества людей, изменивших свое поведение и начавших действовать определенным желаемым образом*. Проблема эта не из простых, поскольку изменение линии поведения не обязательно является следствием повышения уровня информированности и изменения склонностей человека. Временами исследования не дают надежной оценки поведения, особенно если респондентов просят ответить на вопросы, касающиеся поведения в интимных или общесоциальных жизненных обстоятельствах. Не случайно мало кто признается, что игнорирует правила трудовой дисциплины, распоряжения руководства, берет взятки, ездит «зайцем» в общественном транспорте и пр.

Оценивая влияние ПР-программы на поведение общественности, прибегают к методам прямого и

опосредованного исследования. К прямым можно отнести подсчеты количества тех, кто принял участие в организованных мероприятиях, пришел на митинг, позвонил или прислал письмо по конкретному вопросу в организацию, и другие виды наблюдения за поступками и действиями людей. Такого рода прямые наблюдения не требуют обращения к специальным исследовательским организациям, разработки особых социологических методик. К методам опосредованного наблюдения за изменениями в поведении людей можно отнести, например, регистрацию и отчеты о приеме граждан учреждениями и организациями по соответствующим вопросам, наблюдения по типу тех, которыми пользуются в музеях, а именно, когда популярность какого-либо экспоната определяют по стопанности пола около него, или когда популярность какой-нибудь книги или информации устанавливают на основе формуляров читателей библиотеки. Это и есть те самые «ненавязчивые» (незаметные) методы неформальных исследований, о которых мы уже говорили в данной главе.

Итак, для того, чтобы надежно оценить ожидаемые изменения в поведении групп целевой общественности, необходимо использовать

290

комбинированный подход, применять разнообразные методики, позволяющие определить эффективность влияния реализации ПР-программ и вычлнить те случайные факторы воздействия, которые не были учтены на этапе планирования программы.

Однако обобщающим показателем эффективности реализации ПР-программ обычно является *фиксация числа людей, отозвавшихся на призывы организации и реально продемонстрировавших ожидаемую линию поведения*. Такими результатами в ряде случаев могут быть: количество тех, кто бросил курить вследствие выполнения программы борьбы с этой вредной привычкой; снижение рождаемости в результате реализации образовательных программ планирования семьи (программы, которые уже долгое время иницируются ООН) и т.д.

В сфере политики таким обобщающим показателем нередко считается *достижение запланированной политической цели или фактическое решение определенной острой проблемы*: победа на выборах или при проведении референдума (программа избирательной кампании), принятие или отклонение какого-либо законодательного акта (программа лоббирования), сбор ожидаемого количества средств (программа кампании по сбору средств) и пр. Окончательный критерий оценки результатов выполнения ПР-программы именно такого уровня и есть наиболее очевидным и убедительным для каждого скептика, высказывающего сомнения относительно эффективности теории и практики паблик рилейшнз. Но это вовсе не означает, что оценка промежуточных результатов выполнения ПР-программы не имеет значения. Как правило, случается так, что именно промежуточные результаты заранее показывают, чего можно ожидать в конечном счете, если не прибегнуть к дополнительным усилиям для исправления положения. Конечно, неединичны случаи, когда промежуточные показатели кажутся обнадеживающими, а конечный результат оказывается совершенно противоположным. В большинстве случаев это свидетельствует об одном из двух: либо установление промежуточных результатов было некорректным, либо при завершении программы произошло существенное неожиданное событие, шатнувшее общественное мнение в противоположную сторону.

291

## Интерпретация результатов оценки ПР-программы

В паблик рилейшнз, как и во всех других открытых системах, оценочный процесс не ограничивается только измерением изменений во внешней среде. Тут для всех этапов процесса оценочного исследования, содержание которого мы уже рассмотрели, свойственно то, что принятые критерии должны в равной степени применяться для оценки как внутриорганизационных процессов, так и происходящих за пределами организации. Поэтому полная и окончательная оценка результатов выполнения ПР-программы должна включать показатели ее влияния на внешние группы общественности, на саму организацию и общее для них социальное и культурное окружение. Большие объемы и сложность выполнения таких задач служат объяснением, почему так редко реализуется исследовательская работа по полной оценке выполнения ПР-программ именно закрытыми системами, которые, к сожалению, все еще практически доминируют в большинстве сфер общественной жизни.

Разумеется, подтверждение эффективности ПР-программ — достаточно сложная задача, тем более, что это необходимо доказывать на всех этапах управления процессом паблик

рилейшнз. На протяжении всего ПР-процесса оценка должна быть постоянным и очень ответственным элементом. Мало чего стоят итоговые оценки, показывающие только, была ли ПР-программа эффективной. В то же время формализованные исследования перед началом разворачивания программы и в ходе ее выполнения предоставляют необходимую информацию для сравнения окончательных результатов с ситуацией, существовавшей накануне проведения программы и тогда, когда по ходу ее реализации вносились определенные коррективы. Однако, даже имея положительные или отрицательные доказательства, всегда следует быть очень осторожным при их оценке и интерпретации. Например, можно трояким образом интерпретировать, почему выдвинутые цели оказались недостижимыми и решение задачи не получило фактического подтверждения при окончательной оценке результатов ПР-программы:

292

1. Даже если процесс подготовки и выполнения программы соответствовал всем требованиям, *ошибочной могла оказаться теория, на которой строилась стратегия программы.*

2. Если теоретические основы программы были верными, то в таком случае причиной безрезультатности программы *могли быть ошибки, допущенные во время подготовки и/или реализации программы.*

3. Вполне вероятно, что программа была успешной со всех сторон, а вот *методы оценки не позволили зафиксировать результаты ее выполнения.* То есть объектом наблюдения оказались не те люди; наблюдения были необоснованными или же критерии оценки были ненадежными; влияние программы было настолько невыразительным, что его трудно зафиксировать с помощью обычных методов оценки.

Для итоговой интерпретации оценки результатов выполнения программы необходимы широкие знания, выходящие за пределы традиционных методов прикладных научных исследований и толкования их результатов, которыми пользуются практики-пиэргмены. Они должны владеть общетеоретическими, социологическими, социально-психологическими, политологическими и другими знаниями о социальных явлениях и процессах. Иногда целесообразным может оказаться даже использование метода углубленного изучения отдельного примера, где учитываются данные как количественного, так и качественного анализа. Иначе говоря, чтобы эффективно выполнять и оценивать программы паблик рилейшнз, нужно накапливать всевозможные доказательства и факты.

Эффективное использование оценочных исследований требует разработки специальной программы их проведения в течение всего процесса осуществления ПР-программы. Более того, планирование ПР-программы и планирование программы ее оценки неотделимы друг от друга. Просчеты ПР-программы быстро обнаруживаются, как только она начинает оцениваться. Если программа имеет прочные концептуальные основы, хорошо разработана, предусматривает четкие цели и базируется на продуманных методах работы, оценка ее — сравнительно легкое дело. И наоборот.

Не менее важным является отношение к исследовательской работе как к центральной составляющей управления процессом паблик ри-

293

лейшнз, восприятие такой работы не как чего-то надуманного или выполняемого ради отчетности пиэргмена перед высшим руководством. Очень важно избегать и наиболее распространенной ошибки при оценке программы, когда показатели, уместные для одного этапа выполнения ПР-программы, используются при оценке другого этапа. Иллюстрацией подобной ошибки могут послужить усилия пиэргмена на основе количества распространенных информационных материалов (что полностью годится для оценки работы на этапе реализации программы) доказать результативность ее влияния на те или другие группы общественности. Такая подмена показателей способна лишь создать иллюзию успешного выполнения ПР-программы, действительные итоговые последствия которой окажутся далекими от позитивных. Все это будет только подрывать доверие к паблик рилейшнз как функции менеджмента и функции поддающейся строгому управлению.



## Глава VIII. СОЗДАНИЕ ИМИДЖА

Одним из важных аспектов общего восприятия и оценки организации является впечатление, которое она производит, то есть ее имидж (образ). Независимо от желаний как самой организации, так и специалистов по связям с общественностью, имидж — объективный фактор, играющий существенную роль в оценке любого социального явления или процесса. Понятие *«имидж»* происходит от латинского *imago*, связанного с латинским словом *imitari*, означающего «имитировать». Согласно толковому словарю Вебстера, имидж — это искусственная имитация или преподнесение внешней формы какого-либо объекта и, особенно, лица. Он является мысленным представлением о человеке, товаре или институте, целенаправленно формирующимся в массовом сознании с помощью публицити, рекламы либо пропаганды. Следует отметить, что среди разного рода авторов, в том числе и в Украине, которые в последнее время активно «набросились» на проблемы науки и искусства публик рилейшнз, особенно стала муссироваться мысль, что именно создание имиджа (имидж-мейкерство) и есть главным заданием, даже основой основ данной системы.

Бесспорно, работая над тем, чтобы наладить плодотворные и взаимовыгодные отношения между организацией и разнообразными группами общественности, пиэрмены действительно пытаются преподнести ее социальному окружению в привлекательном, в том числе и упрощенном, виде. В своей практической деятельности они исходят из того, что восприятие, имидж во многом определяются тем, что тот или иной социальный институт и даже отдельный человек делает и говорит. То есть имидж можно направленно формировать, уточнять или переделывать с помощью модификации деятельности, поступков и заявлений социального субъекта.

Однако это вовсе не дает оснований однозначно утверждать, что создание имиджа является сверхзадачей системы публик рилейшнз. Большинство специалистов этой сферы вообще с радостью отказались бы от использования понятия «имидж», поскольку он зачастую искаженно воспринимается и применяется общественностью. Откро-

295

венно говоря, специалисты сферы публик рилейшнз против того, чтобы их называли имидж-мейкерами. Как отмечал неоднократно упоминавшийся нами основоположник науки публик рилейшнз Эдуард Бернайз, слово имидж как бы свидетельствует, что специалисты сферы публик рилейшнз имеют дело с тенями и иллюзиями. В действительности же их интересуют установки и действия, изменение которых подчинено задаче решения социальных вопросов. (См.: *Bernays Edward*. Down with Image, Up with Reality // *Public Relations Quarterly*. — 1977, Spring. — Vol. 22, № 1. — P. 12). Однако это не значит, что пиэрмены не понимают природы имиджа и причин, влияющих на его формирование. Они прекрасно разбираются и в силе воздействия имиджа организации на восприятие ее общественностью.

### Имидж и его природа

Прежде чем приступить к анализу практических вопросов формирования имиджа (образа) организации, остановимся на некоторых вопросах общетеоретического плана. Упоминавшийся нами Э.Бернайз подчеркивал, что еще в начале 20-х годов на него огромное впечатление произвели такие работы, как «Общественное мнение» У. Липпмана, «Стадные инстинкты» У.Троттера, «Поведение толпы» Э.Мартина, «Психология толпы» Г. Лебона. Из них он как специалист по вопросам публик рилейшнз почерпнул для себя много полезного и рационального. Касалось это, прежде всего природы *социального стереотипа* и его воздействия на массовое сознание.

Понятие социального стереотипа впервые было введено в научный оборот американским исследователем средств массовой информации У.Липпманом для обозначения распространенных в общественном мнении предвзятых представлений о членах различных национально-этнических, социально-политических и профессиональных групп. Стереотипизированные формы мнений и суждений по поводу социально-политических вопросов трактовались им как своеобразные «выжимки» из господствующих сводов общепринятых морально-этических правил, доминирующих социальных представлений, и потока в большинстве случаев тенденциозной, сугубо политической пропаганды и агитации.



Согласно положениям У. Липпмана социальные стереотипы представляют собой основной мыслительный материал, на котором строится массовое сознание. Липпман сводил мышление к простым реак-

296

циям на внешние стимулы, роль которых выполняют именно стереотипы — стойкие, эмоционально окрашенные, упрощенные модели объективной реальности, вызывающие у человека чувство симпатии или антипатии к явлению, которое ассоциируется с тем или иным приобретенным им опытом. Стереотипизация процесса мышления в психологическом плане связана с установкой, формирующейся в процессе предшествующей практики людей. Под установкой, составляющей психологическую почву стереотипа, подразумевают готовность воспринимать явление или предмет определенным образом, в определенном свете, исходя из предшествующего опыта восприятия.

Одним словом, стереотипы имеют объективную природу и являются неотъемлемым свойством психики человека делать обобщения. Действительно, если бы человек не обладал способностью стереотипизировать, обобщать, упрощать, схематизировать окружающую действительность, он не смог бы быстро ориентироваться в непрерывно растущем потоке информации, которая к тому же постоянно усложняется и все более дифференцируется. Эту возможность обеспечивает способность головного мозга человека вырабатывать обобщенные представления о явлениях и фактах, формирующиеся на основе предыдущих знаний человека, а также поступающей к нему новой информации.

Чтобы стать понятными и доступными для всех (для подавляющего большинства или специально выделенной части общественности), стереотипы (в качестве которых могут выступать определенные оценки, суждения, приобретающие форму понятий) не должны быть слишком многогранными и разнообразными. Они должны абстрагироваться от деталей, доступных лишь специалистам, и передавать суть события или явления одним словом, предложением, рисунком, понятным всем или большинству.

Стереотип, как и всякое психическое образование, соединяет в себе два взаимодействующих начала — знание и отношение, каждое из которых может становиться доминантой. Для социального стереотипа преимущественное значение приобретает отношение, то есть эмоционально окрашенное оценочное образование, которое одновременно все же связано с волей и мышлением человека, что и прокладывает мостик к единству отношения и знания как рационального элемента стереотипа

297

Степень истинности оценок или суждений, составленных индивидом на основании стереотипов (образов), прямо пропорциональна глубине его познаний в той области жизни, где они формируются. Здесь очень важно, какое содержание скрывается за стереотипом, насколько глубоко он схватывает существенные взаимосвязи явлений, типичные черты, свойственные событиям или этим явлениям. Если связи, на которых; акцентируется внимание, или черты, что подчеркиваются, несущественны и поверхностны, то создаваемый стереотип (образ) далек от жизни. Это стереотип извращенный, псевдостереотип (псевдообраз). Ныне в Украине таким стереотипом можно, например, считать распространяемое поверхностное клише типа «рынок — это процветание». Такие стереотипы не так уж и трудно фабриковать, поскольку они схватывают лишь наиболее выразительное и привлекающее — то, что производит внешний эффект и сильно «бьет» по эмоциям, вызывая у большинства людей бурную реакцию. Но при этом куда меньше внимания обращается на то, каким сложным явлением является рынок и как трудно сделать его цивилизованным.

И наоборот, если связи и черты реальных явлений, схваченные стереотипом, существенны и определяющи, в таком случае он приближается к истинному. Такой стереотип складывается медленно и формируется при участии аппарата логического мышления, основываясь на реальном опыте. Если взять тот же «рыночно-процветающий» стереотип, то у преобладающего большинства населения Украины он вызывает эмоции совершенно противоположного эмоционального оттенка. Истинный стереотип, который складывается при обстоятельствах конкретно-исторического содержания, служит прочным фундаментом сознательного отношения человека к жизни, к различного рода явлениям и процессам, надежным компасом его поведения.

Следовательно, стереотипы имеют важное значение для оценки человеком социально-политических явлений и процессов, однако они играют при этом двоякую, как положительную, так и отрицательную роль. С одной стороны, стереотипы достаточно «экономны» для сознания и поведения людей, поскольку способствуют существенному «сокращению» процесса познания и понимания всего происходящего в мире и вокруг человека, а также быстрому (часто автоматическому) принятию необходимых решений. Не содействуя точности и аналитичности познания, они увеличивают возможности поведенческой реакции на основе прежде всего эмоционального восприятия или не

298

восприятия информации, ее «попадания» или «непопадания» в жесткие, но определенные рамки. Поэтому в повседневной жизни люди часто ведут себя шаблонно, в соответствии со сложившимися стереотипами. Последние помогают быстро ориентироваться в тех жизненных обстоятельствах, которые не требуют особых умственных аналитических усилий и не нуждаются в особенно ответственном индивидуальном решении.

С другой стороны, упрощая процесс социального познания, стереотипы ведут к формированию довольно примитивного социального сознания, для которого весомы прежде всего всяческие предубеждения, что часто сводит поведение людей к набору простых, в чем-то неадекватных автоматических эмоциональных реакций. Подобные стандарты автоматической реакции (поведения) играют отрицательную роль в ситуациях, где необходима полная и объективная информация, ее аналитическая оценка, принятие самостоятельных решений, осуществление сложного социально-политического выбора. Благодаря этому в массовом сознании нередко и складываются стереотипы, способствующие возникновению и закреплению предубеждений, неприятия нового и др.

Итак, стереотип, и это подчеркивает У. Липпман, базируется на определенных закономерностях функционирования человеческой психики. Все дело лишь в том, ради каких интересов эти закономерности используются. Указывая на роль стереотипов во влиянии на общественное мнение, Липпман, в частности, отмечал, что читатель не просто узнает новости, а новости с элементом внушения, которое подсказывает, как они должны быть восприняты. Он слышит сообщения, но не такие объективные, как факты, а стереотипизированные в соответствии с определенным образом поведения, поскольку, прежде чем дойти к читателю, каждый газетный материал подвергается обработке, цель которой — отобрать то, что печатать, определить, в каком именно месте это разместить, какую выделить площадь для сообщения и на чем сделать акцент.

Такого рода мысли оказались полезными для Бернайза, который со временем переложил их на язык, близкий профессии пиэромана. Основные положения, на которых строились соображения Бернайза, опирались на факты стремительного усложнения общественной жизни и возрастания значения общественного мнения. Обострение конкурентной борьбы, говорил он, вынуждает корпорации формировать

299

в массовом сознании благоприятное отношение к бизнесу, отсюда все чаще чувствуется необходимость апеллировать к общественности. Так возникает потребность в профессиональных советах о том, как лучше, с помощью каких средств преподнести организацию, идею или товар.

Исследователи уже давно утверждают, что создание псевдособытий, постоянная организация ПР-акций трансформировали саму жизнь, привычный порядок вещей. Для спонтанных событий был необходим герой, а для организованных — знаменитость. «Герой, — пишет Бурстин, — был известен своими делами, знаменитость — своим имиджем или фирменным знаком. Герой создавал себя сам, знаменитость создается средствами массовой коммуникации». Герой олицетворял некий возвышенный идеал, знаменитость используют, чтобы вылепить намного более прозаичный имидж, который выполняет исключительно прагматические функции, служит повседневным целям: выборам президента, продаже автомобилей, корпораций, сигарет, религий и т.д. А если имидж «поизносился» и уже не работает, его можно выбросить, заменить другим. «Теперь, — подчеркивает Бурстин, — язык имиджей господствует везде. Он повсеместно заменил язык идеалов». (См.: *Boorstin D. The Image.* —Р. 193).

## «Анатомия» имиджа

В отличие от ученых-психологов, социальных психологов или социологов, которые преимущественно изучают объективную природу стереотипов, психологических образов (имиджей), специалисты по вопросам публичных рилейшнз подходят к их анализу прагматически, руководствуясь потребностями своей профессии. Имидж для них — это такой же объект обследования, каким для врачей является организм человека. Ведь чтобы создавать имиджи, формировать их, а потом рекламировать, нужно уяснить, так сказать, их «анатомию», сильные и слабые стороны, знать те подводные камни, на которые может натолкнуться пиэрмен в процессе своей работы.

Следует обратить внимание еще на одно обстоятельство. Пиэрмен по большей части имеет дело не с теми имиджами, которые формируются в сознании индивида путем непосредственного общения с бесчисленной гаммой обстоятельств повседневной жизни, а с теми, которые касаются восприятия определенной организации или личности, складывающегося под воздействием их практических действий,

300

устных заявлений, печатных материалов и других сообщений, которые сами по себе уже содержат элементы образа (имиджа).

Вот почему пиэрмены очень часто сталкиваются с рядом проблем. Американский специалист по теории публичных рилейшнз А. Салливен в этой связи обращает внимание на три следующие свойства «имиджа корпорации», имеющие непосредственное отношение к работе средств массовой информации (то есть к распространяемым ими текстам, символам и пр.): неполнота, окраска, неточность (искаженность). Именно благодаря этим свойствам имиджа и возникает множество трудностей.

Возьмем, например, такое свойство, как *неполнота*. Во-первых, имидж, содержащийся в текстовой информации, всегда фрагментарный, сжатый. В нескольких предложениях нужно сказать о корпорации если не все, то как можно больше, намекнуть на то, что осталось «за кадром», а это всегда требует высокого мастерства, которого зачастую не хватает. Во-вторых, проблема возникает в связи с тем, что читатель постоянно стремится к выводам и такое стремление следует направлять в желаемом направлении. Но поскольку имидж — это всего лишь фрагмент, то не всякий способен из ограниченного числа информационных данных сделать нужный вывод. В-третьих, каждое новое фрагментарное сообщение отдалено от предыдущего и последующего во времени. Люди в разное время и из разных источников могут черпать неодинаковые сведения о данной корпорации. Следовательно, все это может расшатать представления читателей или вообще помешать адекватности между создаваемым усилиями пиэрмена имиджем и фактическим впечатлением, складывающимся у людей.

Не меньше проблем возникает и в связи с другим свойством имиджа — его *окраской*. Имеется в виду то, как окраску получит имидж в зависимости от времени опубликования и печатного органа, в котором помещен материал, размещения на газетно-журнальной полосе и других обстоятельств. Свою мысль Салливен поясняет таким гипотетическим примером: фирма пожертвовала большую сумму денег на нужды образования. Газета напечатала эту информацию рядом с трагическим сообщением об авиационной катастрофе. Журнал разместил ее в колонке новостей, посвященной вопросам бизнеса, где речь шла о коррупции и различных махинациях. В обоих случаях

301

имидж получит определенную, причем разную, окраску в зависимости от предыдущих и смежных сообщений.

Что касается *неточности (искаженности)* имиджа, то проблемы тут возникают в процессе передачи текстов средствами массовой информации. Речь идет, в частности, о культурном уровне и эмоциональном состоянии реципиента информации, нежелательных редакционных правках и сокращениях текста, уточнениях редактором его заголовка, что приводит к акцентированию не на том, что предусматривал пиэрмен. (См.: *Sullivan A.J. Toward a Philosophy of Public Relations: Images // Information, Influence, and Communication, 1961. — P. 240—249*).

Теперь перейдем к вопросам, связанным с тем, *как нужно формировать имидж*, каким он должен быть, чтобы оказывать на публику желаемое впечатление. Подходов к разрешению

этой проблемы существует множество. Можно, например, рассказать об истории и деятельности корпорации, ее продукции или услугах, которые она оказывает, и тем самым составить о ней определенное впечатление. С другой стороны, всего этого можно вообще не делать и просто надеяться на то, что сама полезность производимой корпорацией продукции, качество ее товаров и услуг определяют восприятие ее потребителями. Понятно, такого рода вещи очень важны для создания положительного впечатления. Но всего этого, как считают специалисты по публичным отношениям, недостаточно. Корпорация должна прославляться не просто продукцией, а своим «эго» (лицом).

Специалисты системы публичных отношений рассматривают концепцию имиджа корпорации прежде всего с точки зрения того, как последняя воспринимается людьми в социальном смысле, в качестве влиятельного субъекта общества, а не только как такая, что производит товары и услуги. Имидж необходим корпорации, чтобы люди осознавали и оценивали ее роль в экономической, политической и социальной жизни конкретной местности или страны в целом. Корпорации с помощью имиджа нужно произвести благоприятное впечатление о себе не только среди своих служащих, но и в более широком масштабе — среди людей, которые вообще не имеют никакого отношения к ней или к ее продукции.

Вопрос, в частности, ставится так, чтобы сделать, скажем, фирму электронного оборудования или концерн, производящий металл, «дружественными», «своими» для рядового гражданина (например, в

302

США таким гражданином стала анонимная «миссис Смит из Денвера»), который никогда с ними не сталкивался и которому нет до них никакого дела. Именно в проблеме рядового гражданина («миссис Смит») и коренятся многочисленные вопросы, связанные с концепцией имиджа корпорации.

Пиэреманы часто обращают внимание на то, что коммерческая реклама, публицити товаров корпорации или услуг фирмы крайне редко затрагивают социальный контекст, связанный с взаимодействием предпринимательских структур и общества в целом. Между тем, как свидетельствуют обследования общественного мнения, именно последнее обстоятельство приобретает особое значение. Приведем один, возможно, несколько устаревший по времени, но актуальный и ныне по содержанию, пример. Социологическое исследование, проведенное по заказу компании «Стандарт ойл» в начале 60-х годов, выявило, что большинство из тех, кто считает себя сторонниками крупных корпораций, не смогли привести в подтверждение этого сколько-нибудь существенных доводов. Респонденты, как правило, ссылались на товары, производимые компанией. Но стоило снять этот мотив, и никаких других подтверждений не оставалось. Итак, оказалось, что большинство людей были не в состоянии описать компанию в социальных терминах. Самое общее впечатление, ассоциировавшееся с именем этой гигантской даже по американским меркам корпорации, связывалось с товарами и услугами, которые она предлагала, а вне пределов этого разница между «Стандарт ойл» и любой другой корпорацией исчезала или становилась расплывчатой.

На основании этого работники отдела публичных отношений компании «Стандарт ойл» сделали вывод, что ей следует принять вид интегрированной «личности», к которой люди могли бы иметь непосредственное отношение. Этого невозможно достичь, если компания будет рекламировать себя, провозглашая, что ее товары, например, нефтепродукты, встречаются в жизни на каждом шагу. Рядового гражданина, то есть упоминавшуюся «миссис Смит из Денвера», это вовсе не волнует. Другое дело, если корпорация сообщит, что сделала пожертвование на развитие высшего образования и дети «миссис Смит» смогут стать инженерами или врачами. Это уже интересует широкий круг людей, затрагивает чувства каждого рядового гражданина.

Отсюда вытекает одно очевидное обстоятельство, а именно, идеологическая окраска концепции имиджа корпорации, воплощенная в

303

терминах *социальной ответственности бизнеса*. С помощью создания имиджа корпорации пиэреманы стремятся укоренить идею социальной ответственности, важности бизнеса в массовом сознании, привить людям чувство если не собственника, то хотя бы ощущение причастности к большому бизнесу, причастности в смысле осознания его необходимости в



жизни каждого индивида. Причем, подчеркнем это еще раз, речь идет об отношении к тем монополиям, роль которых в повседневной жизни обывателя не всегда просматривается. Ведь и в самом деле существует множество корпораций, деятельность которых не связана с производством товаров массового потребления.

Но пиэременам и требуется, чтобы рядовой гражданин все же был в состоянии описать корпорацию в общих социальных терминах. Очень важно показать ему, что крупный бизнес, огромные корпорации, где бы они не находились и что бы не производили, — пусть это будет хоть смазка или черные металлы, — дружелюбно настроены к «миссис Смит», неустанно заботятся о ее повседневной жизни, а она в знак благодарности должна испытывать к ним соответствующие «глубокие чувства».

Итак, имидж корпорации нужен для того, чтобы воздействовать на чувства людей. Причем воздействовать на такие чувства и механизмы психики, чтобы человек откликнулся даже на простое упоминание о той корпорации, которая в повседневных делах его мало заботит. Какие же это чувства? Частично мы уже отмечали, что предлагают пиэремены. Припомним: если совершенно напрасно толковать «миссис Смит» об электронном оборудовании или нефтепродуктах, то совсем другое дело, когда рассказами о филантропической деятельности фирмы затронуты ее материнские чувства. Безусловно, можно сыграть и на чувствах патриотизма, религиозности, самосохранения, любви. В такой же мере можно апеллировать к предпочтениям и пристрастиям людей, их увлечениям и нормам морали.

Именно так обстоит дело, когда речь идет об идеологических принципах рассматриваемой нами концепции имиджа корпорации. Но поскольку эта концепция предназначена для практического применения, то она, разумеется, должна иметь и «организационную структуру», то есть определенные компоненты. Под имиджем организации, как правило, подразумевается ее обобщенный портрет, который создается в представлении самых разных групп общественности на основании того, что она заявляет и, особенно, что делает. То есть

304

имеются в виду его отдельные составные части, соотношение и согласование между ними.

По мнению одного из специалистов по паблик рилейшнз К. Шенфельда, имидж корпорации должен вмещать четыре следующих компонента: *имидж товара* — насколько качественные и необходимые товары она производит; *имидж управленческий и финансовый* — эффективно ли она управляет, стоит ли быть ее акционерами; *имидж общественный* — активна ли корпорация как член общества; *имидж корпорации как работодателя* — хорошо ли она платит, как обращается со служащими и т.д. (См.: *Schoenfeld C. Publicity Media and Methods. — N.Y., 1963. — P. 22*).

Существуют и другие подходы к вопросам формирования имиджа, в частности, управленческий. Он был предложен П. Стоуксом, президентом фирмы по вопросам управления «Стоукс, Вуд энд Ассошиэйтс». По его мнению, имидж корпорации должен строиться на таких трех основаниях. Во-первых, она должна подаваться как *некая «личность»*, то есть необходимо как можно лучше показать бизнес корпорации людям. В этом случае очень важны ее внешние признаки, а именно, современность помещений, оборудования, стиль общения внутри корпорации и т.д. Во-вторых, корпорации нужно *иметь свою «репутацию»*, то есть показать, чем она уже известна. Необходимо распространять новую информацию о корпорации и, безусловно, учитывать то, что люди уже кое-что знают о ней, а потому неизбежно будут задавать вопросы. В-третьих, корпорации нужно *показать свой «характер»* (сущность), то есть чем на самом деле является ее бизнес. Хотя тут Стоукс предупреждает, что рекламу своей сути корпорация должна создавать не сама, поскольку если она будет делать это собственноручно, скажем, провозгласит себя порядочной во всех отношениях, то сразу же попадет под огонь критики со стороны скептиков, которых всегда хватает. Поэтому лучше, если о свойствах ее «характера» станет рассказывать кто-то другой, главным образом «третья партия».

Есть еще одно обстоятельство, на которое обращает внимание Стоукс. Планируя и претворяя в жизнь программу создания имиджа корпорации, следует постоянно помнить, что рекламирование всех трех перечисленных элементов должно осуществляться одновременно, скоординировано, с максимальным учетом самых разных обстоятельств. Объясняя свою мысль, он приводит такой пример. Предста-



вим себе, что корпорация заинтересована в укреплении добрых отношений с акционерами, потребителями, собственными служащими, торговцами, населением близлежащей округи (местной громадой) и др. Для достижения этой цели на акционеров она влияет рекламой и сообщениями о финансовых делах, ежегодными собраниями и отчетами. На потребителей она воздействует качеством своих товаров, их упаковкой и рекламой. На своих служащих корпорация влияет специально рассчитанными на это журналами, газетами, рекламой и благотворительными акциями. На торговцев — рекламой в различных коммерческих изданиях, собственной периодикой, распространяемой в различных местностях, письмами. На членов местной громады — личными контактами, участием официальных представителей фирмы в общественных делах, благотворительными акциями и пр. (См.: *Stokes P.M. A Total System Approach to Management Control.* — N.Y., 1968. — P. 106—107).

Принято считать, что, взятые в отдельности, все эти усилия создают фрагментарные (частичные, закрытые) имиджи корпорации. И если их строить поодиночке, без соответствующей координации, в итоге они могут не совпадать по своему качеству, что небезопасно для имиджа корпорации. Ведь может оказаться, что и член местной громады, и потребитель окажутся одновременно и торговцем, и служащим. Вот почему все эти частичные образы должны координироваться, чтобы при взаимодействии не вызывать ненужных расхождений в восприятии индивидом. Именно такие координационные функции и должны взять на себя пиэрмены, задача которых — создавать обобщенный имидж корпорации, чтобы отдельные его фрагменты растворились в целостном ее портрете.

Очень важно следить за тем, чтобы весь каркас имиджа корпорации возводился одновременно, скоординировано и в строгом взаимодействии всех его составляющих. Если же говорить о крови и плоти имиджа корпорации, то имеет смысл подчеркнуть, что люди склонны оценивать подобных себе по манерам и одежде, книгу — по обложке, магазин — по витрине. Точно также и о корпорации они судят преимущественно на основании своего впечатления об ее персонале, товарах, услугах, рекламе. Массовое сознание имеет устойчивую привычку сопоставлять различные объекты с определенными человеческими качествами. Именно эти качества и должен иметь имидж организации. Он должен свидетельствовать о том, что организация явля-

306

ется «дружественной», «заботливой», «порядочной», «производящей впечатление» и т.д. Однако сложность тут в том, как достичь желаемого результата, сделать так, чтобы создаваемому имиджу поверили различные группы общественности.

Ответить на эти вопросы не так-то просто.

Сделать это попытался неоднократно упоминавшийся нами Д. Бурстин. Абстрагируясь от трудностей теоретического плана, он суммировал общие признаки имиджа, которые реально складываются на практике.

*Во-первых*, имидж должен быть *синтетическим*, планироваться, чтобы производить определенное впечатление с помощью фирменного знака, торговой марки и сорта товара. Тут Бурстин ссылается на фирменный знак «Интернешнл бизнес мешинз корпорейшнз», ассоциирующийся в массовом сознании с аббревиатурой ЮМ, ставшей не только одной из самых популярной в мире, но и вызывающей к себе безупречное доверие (к электронным товарам с этим фирменным знаком).

*Во-вторых*, «образ корпорации» должен быть *правдоподобным, достоверным*. Никому не нужен имидж, если он не пользуется доверием у людей. Имидж должен идентифицироваться с конкретной корпорацией или лицом. Чтобы быть живым и заслужить большую популярность, чем сам оригинал (то есть корпорация как таковая), он должен отвечать требованиям здравого смысла. Наилучший путь к правдоподобности — сдержанные высказывания, некоторые преуменьшения, замалчивания.

*В-третьих*, он должен быть *пассивным*. Поскольку имидж в определенной мере отвечает действительности, то создающий его (в данном случае корпорация) стремится скорее уподобиться имиджу, нежели делать имидж своим подобием. Потребители (потенциальные клиенты) также в какой-то мере должны соответствовать имиджу. Все эти соотношения по своей сути являются пассивными. Основные усилия в деле создания имиджа прилагаются не корпорацией вообще, а экспертами и служащими, в обязанности которых входит его сохранение. И если имидж уже сформировался, он вообще становится настолько важной реальностью, что она обуславливает

поведение корпорации, а не наоборот. Поначалу имидж является подобием корпорации, а потом корпорация становится подобием имиджа.

307

*В-четвертых*, образ должен *быть ярким и конкретным*. Он лучше срабатывает, если апеллирует к чувствам, быстро воспринимается, когда сосредоточивается на определенных чертах и ярко высвечивает один или несколько характерных признаков корпорации.

*В-пятых*, образ корпорации должен быть *упрощенным*. Чтобы избежать нежелательных эффектов, он должен быть проще, чем объект, который он репрезентует. Наиболее эффективен имидж простой и быстро запоминающийся.

*В-шестых*, несмотря на конкретность, образ должен быть до некоторой степени *неопределенным* и витать где-то между чувствами и рассудком, между ожиданиями и реальностью. Он должен устоять перед непредвиденным развитием событий, изменениями во вкусах, соответствовать желаниям самых разных людей. (См.: *Boorstin D. The Image.* —Р. 184—194).

Из всех приведенных характеристик имиджа вытекает, что Бурстин вовсе не настаивает на том, чтобы имидж давал полное аналитическое представление о корпорации. Да такая цель, как было показано выше, пиэрменами и не ставится. Имидж должен обрести собственное существование, стать отдельной ценностью и использоваться при всяком удобном случае. Имидж — это впечатление, производимое человеком, компанией или институтом на одну или несколько групп общественности. Он не рисунок, не калька, не разработанное в мельчайших деталях, точное изображение, а скорее несколько деталей, оказывающих эмоциональное воздействие.

### **Внутренняя общественность и имидж организации**

Пиэрмены особенно подчеркивают, что самое серьезное воздействие на восприятие имиджа организации внешними группами общественности оказывают ее собственные служащие. Поэтому роль внутренней общественности постоянно находится в центре внимания специалистов по публич рилейшнз. В первую очередь обращается внимание на расхождения во мнениях, имеющие место среди сотрудников организации, находящихся на различных ступенях штатного расписания: руководителей и подчиненных, административного и производственного персонала, инженерно-технических работников и рабочих и др. Кроме того, учитывается и то, что внутри каждой из этих групп тоже имеются существенные разногласия в зависимости от опыта работы, уровня образования, жизненных планов и т.д. Отсюда

308

подчеркивается, что способ взаимодействия этих разных людей, формы общения между ними, методы, с помощью которых руководство находит общий язык с подчиненными, формируют соответствующую культурную атмосферу, которая, в свою очередь, влияет на поведение служащих во взаимоотношениях друг с другом и людьми за пределами организации. А все это вместе влияет на то, как воспринимается организация.

По мнению пиэрменов в первом приближении в сугубо практическом смысле можно утверждать, что *коллективное восприятие организации ее общественностью на основании того, что она говорит и что делает, создает имидж организации*. Это значит, что каждая организация имеет имидж, ведь она всегда что-то делает и что-то говорит. Все дело лишь в том, обладает ли каждая организация именно тем имиджем, который она хочет иметь, в реальности или только в своем воображении.

З.Фрейд отмечал, что индивиды, любой сплоченной совокупности, идентифицируются с ее идеальным «эго» (идеальным стереотипом). По мере роста и достижения зрелости совокупности это "эго" приобретает значение коллективного вдохновителя для ее членов. Каким бы общим не было это положение, оно наталкивает на мысль, что отношение служащих к своей организации определяется тем, какой репутацией она пользуется. Психологам на предприятиях уже давно известно, что люди, если у них есть какой-нибудь равноценный выбор, не станут работать в организации, из-за имиджа которой их осуждают, или же когда они сами критикуют имидж организации и ее идеальное «эго». Другими словами, отношение служащих зачастую точно отражает собственно имидж организации. Те служащие, которые индифферентны к ее идеалу, могут продолжать работать ради заработка, но они никогда не сделают ни единого шага по собственной инициативе.

Для того, чтобы служащие соответственным образом реагировали на имидж организации, его нужно сначала определить, распространить и сделать понятным. К сожалению, многие компании и фирмы никогда не стремятся старательно сформулировать собственное обобщенное «эго» и

подать его в особой символической форме. Поэтому у служащих нередко возникает спонтанная фрагментарная реакция относительно организации, линии ее поведения и продукции. С другой стороны, даже в тех случаях, когда делаются попытки обоб-

309

щить и определенным образом подать свое «эго», имидж может оказаться слишком невыразительным или просто-напросто голословным. Например, если на словах организация заявит, что хорошее отношение к себе должно завоевываться путем соблюдения твердых этических принципов на всех этапах деятельности, а потом станет поступать вразрез с такими декларациями, результат окажется неутешительным. То есть проблемы имиджа возникают тогда, когда организация на словах отстаивает один идеал, а на деле поступает по-другому. Если же фирма или корпорация не в состоянии действовать согласно декларируемым идеалам, это вызывает разочарование у ее служащих, потребителей и окружающей общественности. Последствия этого могут оказаться самыми разными: разочарованные потребители, например, могут отказаться от приобретения продукции данной организации и тратить деньги на покупку товаров конкурирующей фирмы; акционеры — вкладывать свои средства в акции другой корпорации.

Куда сложнее обстоит дело с собственными служащими. Свое разочарование они могут продемонстрировать и иным способом, особенно когда обстоятельства экономического характера не позволяют им покинуть данную корпорацию. Если они продолжают в ней работать, у них часто наступает депрессия, апатия, отчуждение, а то и раздражительность. Такое психическое состояние может еще больше усугубиться, если корпорация, рекламируя себя, будет продолжать голословно заявлять, что люди для нее — наивысшая ценность, тогда как ее собственные работники, основываясь на реальных фактах, знают, что на самом деле она не придерживается этого принципа. Они, ясное дело, будут считать своих руководителей лицемерами и относиться к ним откровенно или втайне враждебно. Все это представляет огромную опасность для дальнейших отношений между руководством организации и ее служащими, приводит к обострению конфликтов и ухудшению морально-психологического климата внутри коллектива.

Специалисты по паблик рилейшнз предлагают ряд несложных методик для определения меры соответствия или несоответствия провозглашаемого, ожидаемого и реального имиджа организации. Гарри Левинсон, например, рекомендует пользоваться способом, согласно которому нужно последовательно выяснить:

310

- *Что организация делает*, исходя из оценки производимой продукции, предлагаемых услуг, а также отношения к своим служащим (как к «товару, который покупается и используется», или же как к «способным и зрелым людям»).
- *Что организация говорит* в процессе коммуникации со служащими («уговаривает ли их, убеждает» или же «привлекает к разрешению общих проблем») и клиентами («сбивает ли их с толку, обещая больше, чем может дать», или же «обманывает при помощи привлекательной упаковки»).
- *Какой люди хотят видеть организацию.*

Пользуясь геометрическими символами, он представляет данный способ оценки проблемы имиджа организации таким образом:

1. Служащие организации видят ее имидж таким

Хотят видеть его таким

2. Руководство организации видит ее имидж таким

Хочет видеть его таким

3. Внешняя общественность организации видит ее имидж таким

Хотела бы видеть его таким

Проблема возникает в том случае, когда при наложении одного символа на другой отсутствует совпадение профилей. Скажем, в проблемной ситуации (3) общественность хочет видеть организацию такой (например, чтобы ко всем торговым центрам автобусы ходили каждый час, шесть дней в неделю, а проезд стоил бы всего 50 центов), а на самом деле все выглядит так (автобусы идут только к трем торговым центрам пять дней в неделю, время автобусного обслуживания с 10 до 18 часов, стоимость проезда 75 центов плюс дополнительная плата за расстояние). Итак, при наложении двух фи-

311

гур результат будет такой, то есть имеем несовпадение профилей.

Далее Г. Левинсон предлагает еще один иллюстративный подход к выяснению расхождений между реальным и желаемым имиджем организации.

Г. Левинсон утверждает, что восприятие любой организации представляет собой смесь того, что она делает, и того, какой она должна быть по мнению людей. Если эти две вещи совпадают — имидж организации гармоничный. (*Levinson Harry. How to Undermine an Organization // Public Relations Journal. — 1966, October. — Vol. 22, № 10. — P. 82—84.*)

### Проблемный контур      Позитивный контур

Что организация делает

Что она говорит

Какой люди надеются видеть организацию

Какое совпадение

Наиболее надежным способом выяснения того, что именно думают различные группы внутриорганизационной общественности об организации, является научное (социологическое) исследование, о чем уже подробно говорилось в предыдущих главах. Однако некоторую информацию об этом можно собрать и более простым способом, а именно, задав несколько неформальных вопросов:

1. Если организация имеет имидж, действует ли она в соответствии с ним? Может быть, она говорит одно, а делает другое?

312

2. Если организация имеет имидж, то могут ли ее сотрудники действовать в соответствии с ним? Или чрезмерные требования к работающим, низкая заработная плата и другие факторы делают это невозможным?

3. В случае необходимости изменить имидж способствуют ли этому сотрудники путем соучастия в руководстве организацией?

4. Если компания не имеет четкого имиджа, то не вызывает ли это беспокойства, ограниченной идентификации и несоответствия оценок?

Пиэргмены наряду с этим подчеркивают, что внутриорганизационные группы общественности чрезвычайно чувствительны к тому, как организация подается внешней общественности. Поскольку они являются частью данной фирмы или корпорации, то это затрагивает и их собственное «эго», что имеет огромное значение для публичных отношений и имиджа организации. Дело в том, что служащие, хотя бы они того или нет, готовы к этому или не готовы, но воспринимаются окружающими как авторитеты, когда дело касается проблем организации. Они, как правило, оказываются в центре внимания близких, друзей, соседей, к ним прислушиваются, к ним обращаются за информацией о развитии событий на предприятии, если оно попадает в прессу. В таких случаях люди интересуются мнением работников предприятия, им доверяют уже потому только, что они там работают, а значит, «должны все знать».

Учитывая тот факт, что каждый член организации — неотъемлемая часть актива публичной организации, находящегося на переднем крае связей с внеорганизационной общественностью, их нужно к этому соответствующим образом готовить, укреплять в них чувство причастности к делам организации. Ведь вовлеченный в проблемную ситуацию человек интересуется дополнительной информацией. Вместе с тем, поощряемый в том, чтобы распространять информацию о ситуации, он заинтересован и в поисках путей разрешения проблемы. Все это вместе укрепляет психологическую атмосферу внутри организации, культуру отношений между ее членами, что в свою очередь работает на положительный имидж данной фирмы или корпорации в глазах общественного окружения.

313

Восприятие организации внешней общественностью наталкивается на целый ряд проблем. Ведь эта общественность не является исключительно «собственностью» отдельной организации. На нее стремятся воздействовать другие социальные институты, которые ведут конкурентную борьбу за ее внимание и благосклонность. Организация может считать «своей» лишь ту группу общественности, которая разделяет ценности и систему восприятия, присущие внутренней общественности, когда и внешняя, и внутренняя общественность имеют одинаковое представление об ее имидже.

По мнению пиарменов ряд проблем возникает из-за того, что конкретный имидж организации никогда не остается постоянным. Чтобы соответствовать новым требованиям времени, он должен постоянно изменяться, уточняться, особенно с развитием экономических, технологических, социальных и демографических процессов. Так, американский специалист по публичным отношениям С. Доуни считает, что каждая организация обязана пересматривать свое «эго» при следующих обстоятельствах:

- Когда восприятие компании не соответствует реальному состоянию вещей. При этом важно помнить, что остатки в памяти людей воспоминаний о минувших ошибках в вопросах менеджмента, оплаты труда, экологии еще долгое время способны оказывать негативное влияние на ее имидж.
- Когда такие внешние силы, как новый конкурент, его качественно новая продукция, изменение «правил игры» или новый имидж конкурента, требуют от компании уточнения направлений противодействия сложившейся ситуации.
- Когда конкурент медлит с четко определенной и эффективной презентацией своей новой продукции. При таких обстоятельствах представление компаний своего обновленного имиджа является подходящим случаем опередить конкурента. (См.: *Downey Stephen*. Corporate Identity's Role in Economic Recovery // PRSA Newsletter. — 1983, April-May. — Vol. 11.—P. 1).

314

С. Доуни приходит к выводу, что те компании, которым удастся активно прорываться к колеблющейся ключевой общественности и пропагандировать среди нее свое новое «лицо» (имидж), имеют больше шансов на процветание в условиях конкурентной борьбы, которая ныне обострилась и принимает глобальные масштабы.

Реклама имиджа организации должна быть непрерывной. Если реклама имиджа ослабляется, компания очень быстро может ощутить потери от падения благожелательного к себе отношения со стороны общественности, а также сокращение своего рынка; через два года такое падение ускорится и достигнет драматических размеров. Если реклама имиджа прекращается из-за отсутствия средств, результат для организации оказывается катастрофическим. (This is PR.— P. 357).

### PR-реклама имиджа

Организации традиционно использовали коммерческую рекламу для того, чтобы ускорить реализацию своих товаров. Но, начиная с 1936 года, американская фирма «Уорнер и Суизи» первой развернула рекламную кампанию, цель которой заключалась в том, чтобы подчеркнуть могущество Америки как державы и сделать ударение на значении американского предпринимательства для будущего страны. Подобные усилия фирма предпринимала и после второй мировой войны, заложив тем самым основы уникального типа рекламы — рекламы имиджа, а не продукции. Со временем данное направление рекламы получило различные названия — *институциональная реклама, реклама имиджа, реклама служения державе*, но



чаще всего его называют *паблик рилейнз рекламой (PR-рекламой имиджа)*.

По мере того, как в 1970-х годах обострялась критика американского бизнеса, специалисты по рекламе стали задумываться над созданием более надежных имиджей для своих фирм. Внимание начали концентрировать на их социальной ответственности, соблюдении принципа равенства в вопросах найма на работу, помощи национальным меньшинствам и т.д., что получило название *реклама имиджа*.

В 1980-х годах логическим продолжением рекламы имиджа стала *реклама проблем*, отстаивавшая позиции, которые соответствовали точке зрения спонсоров данного типа рекламы. Это часто происходило в тех случаях, когда возникали какие-либо противоречия. Реклама проблем получила дальнейшее распространение в 1990-х годах, особенно когда вверх поползли цены на горючее. Нефтеперерабатываю-

315

щие компании, в частности «Мобил ойл», каждый четверг помещали свою «проблемную рекламу» в ведущих газетах США, наглядно демонстрируя, вследствие каких экономических факторов растут цены на нефтепродукты и какие усилия прилагаются отдельными компаниями для предотвращения этого.

Традиционная паблик рилейнз (или нетоварная) реклама продолжает широко применяться и сегодня. Такая реклама имиджа распространяется организациями преимущественно в следующих случаях:

1. *Слияние или разъединение*. Если одна компания сливается с другой или когда огромная корпорация разделяется на несколько самостоятельных фирм, общественности необходимо сообщить о новом бизнесе и его новообразованной структуре. Именно PR-реклама дает возможность быстро и эффективно распространить новый имидж.

2. *Кадровые изменения*. Основным капиталом организации, как правило, являются ее руководители и служащие. Паблсити штатных работников с помощью рекламы не только производит впечатление на общественность тем, что организация ценит свои кадры и гордится ими, но и содействует сплочению сотрудников самой организации вокруг такого имиджа.

3. *Сообщение о ресурсах организации*. Инвестиции организации в научные исследования и новые технологические разработки свидетельствуют о том, что она имеет серьезные намерения, думает о своем будущем, а это уже ценность, которую следует рекламировать. Сообщения об объемах услуг, предоставляемых организацией, тоже могут добавить немало ценного к ее социальному имиджу.

4. *Информирование о производственных мощностях и услугах*. Способность организации обеспечить своевременную поставку качественной продукции — это то, что очень высоко ценится клиентами. Именно эту способность организация должна рекламировать. Точно также клиенты должны знать о ее возможности предоставлять высококачественные и нужные услуги. Надежность организации — черта, укрепляющая ее имидж.

316

5. *Информирование об истории роста*. Растущая фирма, которая постоянно развивается и крепнет, умеет пользоваться своими возможностями, является такой организацией, с которой люди хотят иметь дело. Это также именно та организация, на которую люди хотели бы работать. Таким образом, подача истории развития заслуживает внимания при распространении нетоварной рекламы, то есть PR-рекламы имиджа

6. *Упор на финансовую прочность и стабильность*. Картина финансовой прочности и стабильности — это то, что любят демонстрировать компании и организации. Реклама имиджа, делающая ударение на прочном финансовом положении, завоевывает доверие и привлекает к организации клиентов и инвесторов.

7. *Сообщение о клиентах компании*. Клиенты тоже могут служить инструментом рекламы имиджа. Широко известные персоны, пользующиеся продукцией организации, — весомый аргумент для расширения круга новых клиентов. Такая стратегия оказывается особенно важной составляющей при рекламе дорогостоящей продукции, например, роскошных автомобилей или спортивного снаряжения.

8. *Изменение названия организации*. Иногда организации изменяют свое название. Чтобы новое название «застряло» в памяти людей, его следует широко разрекламировать. Лишь при

условии постоянного повторения люди узнают о новом названии и новом имидже компании.

9. *Защита фабричной марки.* Известные компании, продукцией которых широко пользуются люди, обеспокоены тем, чтобы их продукцию употребляли по назначению и в соответствии с рекомендациями. Такие компании время от времени с помощью рекламы напоминают об этом людям. Забота о людях — вот еще одна положительная черта имиджа

10. *Чрезвычайные ситуации.* Организации иногда попадают в чрезвычайные обстоятельства, например, возникают забастовки, происходят аварии на производстве или перерывы в предоставлении услуг. Наилучшим способом разъяснить позицию организации (не опасаясь, что что-то

317

будет извращено или неправильно доведено до ведома общественности журналистом или редактором) является покупка места или времени в средствах массовой информации для размещения своей рекламы. Подобный подход позволяет дать исчерпывающую информацию о причинах возникновения проблемы и шагах по ее преодолению и тем самым сберечь свою репутацию.

При этом ПР-реклама имиджа должна отвечать некоторым общим требованиям:

- *Она должна быть ясной.* Ведь одной из главных задач ПР-рекламы является содействие взаимопониманию. Если содержание рекламного сообщения и его мотивы запутаны, люди просто не поймут его, каким бы хорошо задуманным и исполненным оно ни было.
- *Она должна убеждать.* Это основа ПР-рекламы. Недостаточно проинформировать, нужно еще и убедить людей.
- *Она должна апеллировать к убеждениям.* Любая реклама, и особенно ПР-реклама, должна сосредоточиваться на том, чего хочет публика, а не концентрироваться на том, что нужно организации. Именно в этом и заключается тонкость ПР-рекламы, о чем нередко забывают.
- *Она должна быть честной.* Ко всякому рекламодателю относятся с подозрением. Любая реклама является предвзятой. Если организация хочет, чтобы ей поверили, реклама должна быть откровенной и искренней, лишенной всяческих попыток ввести людей в заблуждение.
- *Она должна содержать юмор.* Организации, и прежде всего солидной, не стоит напускать на себя чрезмерную серьезность, особенно в случае, когда дело касается ПР-рекламы. Юмор разоружает скептически настроенную публику; вызвав легкую усмешку, проще склонить общественность к определенной точке зрения.

Такой подход к ПР-рекламе преодолевает традиционный тип товарной (коммерческой) рекламы, делает имидж организации социально ориентированным. К тому же в условиях инфляционных про-

318

цессов, ограничения покупательной способности населения, усиления контрольных функций государства, а также с учетом того, что массовый потребитель становится все более «привередливым», обеспокоенным проблемами экологии, стиля жизни и пр., тип ПР-рекламы все более и более представляет собой интегрированный подход к вопросам коммуникации с общественностью, соединяющий в себе все то социально полезное, что есть в маркетинге, публицити и паблик рилейшнз. Организации, хорошо разбирающиеся в особенностях современной цивилизации, начинают все глубже понимать преимущества ориентации на долговременные социальные взаимосвязи с общественностью по сравнению с традиционным сбытом своих товаров и услуг деловым клиентам.

Поиск новых подходов не только к ПР-рекламе имиджа, но и к задачам системы паблик рилейшнз в целом, позволяет преодолевать некоторые основные негативные черты, приписываемые этой системе. В самом деле нередки случаи, когда, во-первых, ПР-программы поддерживают развитие узкоэгоистичных (особых) интересов и отдают им предпочтение за счет общегосударственных; во-вторых, ПР-усилия захламляют каналы коммуникации мусором псевдособытий и других сообщений, которые скорее вводят людей в заблуждение, чем проясняют ситуацию; в-третьих, ПР-акции наполняют традиционные каналы человеческого общения цинизмом и подозрениями.

Часто отдельные усилия в сфере паблик рилейшнз вместо того, чтобы способствовать разрешению сложных социальных проблем, затеяют и извращают их. Американский социолог Роберт Хейлбронер, определяя паблик рилейшнз как социальную силу, вместе с тем

обвиняет эту сферу в том, что она разрушает общие коммуникации между людьми, от чего мы все страдаем. Он, в частности, пишет: «Никто не станет отрицать ту важную функцию, которую выполняют публик рилейшнз как поставщик оригинальных идей и информации. Никто не станет спорить, что многие пиэргмены, работая на корпорации, колледжи или отстаивая общественные интересы, честно говорят о том, о чем следует говорить широко. Но никто не в состоянии оправдать публик рилейшнз за перенасыщение каналов коммуникации шумихой. Мы читаем новости и понимаем, что в основе их лежит пресс-релиз. Мы говорим о репутации и знаем, что за этим стоит публицити. Но, что еще хуже, мы уже не доверяем хорошему поведению с добрыми намерениями, а сводим все до уровня «хороших публик

319

релейшнз»». (См.: *Heilbroner Robert*. Public Relations: The Invisible Sell // *Christenson KM*. and *McWilliams KO*. Voice of the People: 2nd ed. — N.Y., 1967. — P. 485).

Как видим, специалистов сферы публик рилейшнз обвиняют, и небезосновательно, в том, что они перегружают каналы коммуникации шумихой и засоряют их сфабрированными материалами. Выражая обеспокоенность по этому поводу, упоминавшийся нами историк и социолог Даниэль Бурстин утверждает, что псевдособытия скорее искажают, чем проясняют социальные проблемы. В своей книге «Имидж» он пишет: «Диспропорция между тем, что информированному гражданину следует знать, и тем, что он может знать, стремительно растет. Эта диспропорция увеличивается одновременно с ростом изворотливости и возможностей власти скрывать информацию. Соответственно возрастает и потребность собирающих новости в их селекции, создании и планировании. В итоге вся наша система общественной информации вырабатывает еще больше «упакованных» новостей, еще больше псевдособытий». (*Boorstin Daniel*. The Image. — P. 17).

И хотя Бурстин во всем этом обвиняет преимущественно журналистов, тем не менее он подчеркивает, что именно пиэргмены организуют большинство псевдособытий, о которых сообщают средства массовой информации. Однако события, планирующиеся в системе публик рилейшнз с целью служения взаимным интересам организаций и общественности, на самом деле полностью легитимны. Этого никто не станет отрицать. Под огонь критики большей частью попадают дутые события, преследующие сомнительные цели. Драгоценная площадь в печатных органах или эфирное время, предоставляемое знаменитостям, отданное освещению роскошных церемоний или конкурсов фотомоделей, отчасти действительно затевают разговоры о жалком положении престарелых, задолженности государства перед работающими людьми, другие наболевшие проблемы общественной жизни. Только публик рилейшнз, построенные на высоких этических принципах, способствуют привлечению внимания к проблемам общества, а не их извращению или утаиванию. Моральные кодексы профессии публик рилейшнз диктуют высокую социальную ответственность пиэргменов перед широкой общественностью, интересам которой они призваны служить прежде всего.

## Глава IX. ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ

В жизни любого социального института или отдельного человека возникают различные критические ситуации. Временами поражаются кризисы общего, крайне разрушительного, катастрофического характера. Но, какими бы острыми и масштабными они ни были, чтобы их преодолеть или хотя бы уменьшить разрушительные последствия, всегда нужно принимать соответствующие меры.

Кризисы бывают самыми разными по содержанию и форме, однако пиэргмены имеют дело преимущественно с социальными последствиями природных кризисов и с кризисами социального происхождения. Задача пиэргменов — предотвращать эти кризисы, разрешать или устранять их наиболее опасные общественные последствия. В отличие от всех остальных социальных кризисов в большинстве случаев поддаются определенному предвидению и позволяют управлять их протеканием. Поскольку социальные кризисы, как правило, вызываются действием человеческого фактора, они имеют много общих черт. Говорят, что эти кризисы — все равно, что драмы, только с большим количеством вариаций основных сюжетных линий и развязок.

## Типология кризисов

В литературе по паблик рилейшнз представлены многочисленные подходы к классификации кризисов. Авторы книги «Это ПР» — одной из наиболее популярных в США по данной специальности — Д.Ньюсом, А.Скотт и Дж.Турк, например, предлагают следующую типологизацию кризисов, основанную на разделении их в зависимости от происхождения и последствий (см. табл.).

Приведенная типология, особенно выделение кризисов, выходящих за пределы природного происхождения, предусматривает разнообразную стратегию и тактику отношения к ним и применение определенных методов управления ими. Другими словами, в зависимости от причин возникновения кризисных ситуаций, факторов, воздействующих на динамику их развертывания, каждая организация в со-

321

стоянии предусмотреть наиболее вероятные типы кризисов общественного происхождения, в которых она может оказаться. А это означает, что их упреждение можно некоторым образом планировать заранее.

Несколько иной подход к типологизации кризисов предлагают С.Катлип, А.Сентер и Г.Брум. Исходя из длительности развития кризисов, они выделяют следующие возможные сценарии:

- *Неожиданные кризисы.* Это наиболее ужасный тип кризисов, которые происходят настолько внезапно и неожиданно, что остается очень мало или совсем не бывает времени для подготовки и планирования. Сюда можно отнести авиакатастрофы,

### Типология кризисов\*

Типы кризисов	Разрушительные <i>Катастрофические -внезапные человеческие жертвы и разрушения</i>	Неразрушительные <i>Неожиданные угрозы, но потери, если случаются, и отсрочены</i>
Природные	Землетрясения, лесные пожары, ураганы и пр.	Засухи, эпидемии и др.
Преднамеренные	Акты терроризма, в том числе умышленная порча продуктов, что приводит к человеческим жертвам или повреждению собственности	Угрозы использования взрывчатки, отравления продуктов, насильственных захватов, разглашение секретов, умышленные слухи и другие злонамеренные действия
Непреднамеренные	Взрывы, пожары, отравления, другие аварии	Проблемы на производстве с отсроченными последствиями, биржевые крахи, банкротства

\* (См.: *Newsom D., Scott A., Turk J. This is PR.* -P. 540).

порчу продуктов, смерть ведущего руководителя, землетрясения, панику. Такие кризисы требуют заблаговременного, согласования между основными руководителями плана действий, который позволил бы избежать недоразумений, препирательств и неоперативности реагирования.

322

- *Назревающие кризисы.* Они дают больше времени для изучения и планирования, однако могут моментально разразиться после длительного брожения. К таким кризисам можно отнести неудовлетворение работников и неблагоприятный моральный климат в коллективе, существенные злоупотребления и обиды во время работы, чрезмерные надежды на государственные заказы. В данном случае задача состоит в том, чтобы убедить высшее руководство предпринять корректирующие шаги прежде, чем кризис достигнет разрушительной фазы.

- *Непрерывные кризисы.* Они могут длиться месяцами или годами, несмотря на усилия руководства остановить их. Вне пределов контроля паблик рилейшнз, например, могут находиться сплетни или спекуляции, сообщаемые средствами массовой информации или передающиеся из уст в уста. Никакие опровержения или противодействия, кажется, не в со-



стоянии пресечь слухи или очистить каналы новостей от потока искаженных данных, поскольку журналисты в погоне за новостями всегда будут наталкиваться на предыдущие публикации, снова и снова воспроизводить дезинформацию. (См.: Cutlip S. and others. *Effective Public Relations*. — P. 366).

Попытка подойти к типологизации кризисов с точки зрения их длительности предоставляет пиэременам дополнительные возможности подготовиться к различным сценариям их развертывания и более целенаправленно и основательно действовать, чтобы нейтрализовать опасные для организации последствия. В условиях любого кризиса фактор времени всегда остается ключевым. Поэтому классификация кризисных ситуаций именно по этому признаку переводит кризисное управление из состояния шока от обвального развития событий в плоскость некоторой возможности разработки плана последовательных логических действий пиэременов с учетом различной длительности кризисов.

Английский специалист по паблик рилейшнз Сэм Блэк предлагает еще один подход к типологизации кризисов с учетом тех неприятностей, которые они способны причинить конкретной организации. Он в определенной степени делает попытку перейти от общей типологизации кризисов по родовому признаку к такой их классификации, ко-

323

торая непосредственно приближена к содержанию и сфере деятельности организации. С.Блэк делит кризисы на «*известное неизвестное*» и «*неизвестное неизвестное*».

Говоря о первом типе кризисов, он подчеркивает, что если компания, к примеру, производит автомобили или техническое оборудование, она в любой момент может столкнуться с необходимостью отзыва продукции. В химической промышленности и производстве радиоактивных веществ постоянно присутствует опасность утечки химических или радиоактивных элементов. Морские, железнодорожные и авиационные перевозки имеют свои специфические и широко известные формы вероятной опасности. С.Блэк делает вывод: «Во всех этих и множестве подобных им случаях *известно*, что авария может произойти, но *неизвестно*, произойдет ли она, и если да, то когда».

Что касается второго типа кризисов, то случаются катастрофы и аварии, которые никто не способен предусмотреть. Это может быть порча продукции, нарушение технологии, несущее угрозу отравления и человеческих жертв. Но в основном «наша работа, — пишет С.Блэк, — предсказуема и поддается планированию. Экстремальные ПР — явление довольно редкое, и большинство из нас с такими ситуациями вообще никогда не встретятся, но если вы работаете в потенциально опасной области, вам необходимо иметь план мероприятий на такой случай». (Блэк Сэм. Паблик рилейшнз. Что это такое? — М., 1990. — С. 42).

### Управление проблемами с целью предотвращения кризисных ситуаций

Исходя из необходимости постоянно быть готовой к возникновению критических ситуаций, организация должна проводить соответствующую упреждающую работу еще на этапе зарождения проблемы. С этой целью американскими специалистами по паблик рилейшнз в 70-х годах был разработан и описан процесс *управления проблемами*. Сам термин «управление проблемами» принадлежит Говарду Чейсу, так сформулировавшему его суть: «Управление проблемами — это способность понять, мобилизовать, координировать и подчинять все функции планирования стратегии и тактики, все мастерство паблик рилейшнз достижению единственной цели — активному участию в разработке политики по отношению к общественно-

324

ста, от которой зависит судьба людей и института». (См.: Issues Management Conference — A Special Report // Corporate Public Issues. — 1982, December 1. — Vol. 7, № 23. — P. 1—2).

Процесс управления проблемами, по его мнению, охватывает пять последовательных шагов, а именно: (1) *идентификацию* проблем, на которые организации следует обратить особое внимание; (2) *анализ* и *определение* пределов каждой проблемы с точки зрения ее воздействия на местные группы общественности; (3) *выявление* и *демонстрацию* альтернативных вариантов стратегии; (4) *реализацию* программы действий, нацеленной на распространение позиций организации и влияние на восприятие проблемы; (5) *оценку* результатов выполнения программы с точки зрения достижения цели организации.

В развернутом виде процесс управления проблемами содержит следующие элементы:



- *Предвидение проблем.* Как правило, процесс управления проблемами требует их предвидения за 1,5—3 года до возможного перерастания в кризис. То есть это еще не планирование мер по преодолению кризиса и не планирование выхода из кризиса, а предкризисное планирование. Другими словами, управление проблемами имеет дело с явлением, которое приведет к обострению ситуации через какое-то время, поэтому его следует отличать от тех аспектов ПР-планирования, которое обычно осуществляется во время кризиса

- *Селективная идентификация проблем.* Организация в состоянии одновременно заниматься разрешением лишь нескольких проблем. Поэтому, чтобы эффективно осуществлять управление проблемами, в центре внимания все время нужно держать от 5 до 10 конкретных приоритетных проблем, особенно тех, которые являются жизненно важными для организации.

- *Внимание к сильным и слабым местам.* Большинство предполагаемых заранее проблем, с одной стороны, предоставляют организации шансы для своего укрепления, использования резервов, а с другой, — содержат угрозы. Например, оценивая сокращение государственного бюджета, страховая организация может наперед предвидеть, что это приведет к сокращению выплат заработной платы работающим в государственном секторе. В этом случае меньше людей будут пользоваться

325

собственными транспортными средствами, а отсюда снизится и количество дорожно-транспортных происшествий и необходимость соответствующих выплат по страхованию. То есть это можно было бы расценить как положительный момент для страховой организации. С другой стороны, такое сокращение означает, что теперь больше людей не смогут осуществлять страхование собственных транспортных средств. А это уже содержит элемент угрозы для оборота страховой организации, о чем ей следует знать заранее.

- *Планирование в направлении «извне вовнутрь».* Внешняя среда, а не внутренняя стратегия обуславливает селекцию приоритетных проблем. Именно этим управление проблемами отличается от обычного подхода к стратегическому планированию, которое в значительной мере определяется внутренними проблемами и задачами организации. То есть управление проблемами во многом обусловлено внешними факторами.

- *Ориентация на получение пользы.* Несмотря на то, что многие люди расценивают управление проблемами как ожидание кризиса, однако настоящей его целью должна быть защита организации от воздействия внешних факторов и усиление ее деловой активности за счет нейтрализации факторов, представляющих угрозу тем преимуществам, которыми она располагает.

- *Составление графика действий.* Общий процесс управления проблемами, предусматривающий идентификацию и упорядочение возникающих проблем, точно так же должен предлагать и общую политику, программы и график разрешения этих проблем. Действие — ключ к процессу эффективного управления проблемами.

- *Поддержка со стороны руководства.* Поскольку отдел публик рилейшнз бессилен что-либо сделать без доверия и уважения со стороны высшего руководства организации, постольку и процесс управления проблемами должен осуществляться при его поддержке. Без санкций основного руководителя одобрение и осуществление управления проблемами в пределах организации невозможно. (См.: *Seitel F. The Practice of Public Relations.* — P. 442-445).

326

Подобно управлению процессом публик рилейшнз в целом, *реализация управления проблемами* также должна начинаться с определения проблемы с помощью традиционных, как формальных, так и неформальных методов исследования. Затем должны быть тщательно оценены возможные последствия обострения проблемы, определены приоритеты. Эту работу лучше поручить специально созданному проблемному комитету, в состав которого могут входить руководители всех структурных подразделений организации и юрисконсульты. Далее, после проведения такой аналитической работы, организации нужно сделать заявление о своей позиции по отдельным проблемам, довести до ведома общественности направления своей политики. Наконец, чтобы добиться желаемых результатов, организация должна составить план действий и реагирования на проблемы. Тут важна координация всех видов работы — лоббистских усилий организации, выступлений руководителей, рекламы и связей с целевыми группами как внутренней, так и внешней общественности — с целью распро-

странения информации о степени риска и способах его предотвращения и т.д.

## Информирование о риске

Информирование общественности о возможном риске, содержащемся в возникающих проблемах, приобретает все большее значение в процессе управления проблемами. По своей сути информирование о риске — это процесс сбора научно обоснованных данных, связанных с опасностью для здоровья людей и окружающей среды, а также доведение этих данных до сведения широкой общественности в доступной и продуманной форме.

В последнее время специалистами разработаны модели информирования о риске, основанные на общей посылке, что «перцепция (восприятие) — это реальность», то есть они базируются на концепции, которая давно уже стала составной частью методологических основ публич рилейшнз. В самом деле, информирование о риске (процесс коммуникации по поводу риска) и публич рилейшнз как дисциплина имеют много общего. Процесс коммуникации по вопросам риска, так же как и публич рилейшнз, имеет дело с состоянием высокоэмоционального человеческого восприятия. В частности, когда затрагиваются экологические проблемы, им сопутствуют чувство

327

страха, тревога, разочарование и раздражительность, пламя которых можно погасить лишь с помощью авторитетной информации о данных проблемах.

Это особенно заметно для Украины, если принять во внимание Чернобыльскую трагедию, информация о последствиях которой с самого начала не выдерживала никакой критики. Становится понятно, до какой степени официальные круги безнаказанно издевались над чувствами общественности, годами удерживая ее во мраке неведения о рискованных для здоровья ситуациях. Но можно привести лучший пример, правда, из жизни другой страны (США), где лишь одно замалчивание в 1994 году табачными компаниями новых научных данных о связи курения и онкозаболеваний вызвало невиданное возмущение всего населения. Следует помнить, что своевременное распространение выверенной информации о риске, которые несут те или иные проблемы, является важным средством снятия эмоционального напряжения, управления процессом развития проблемы.

Однако нередко случается и так, что всплеск эмоций может вызвать не только отсутствие информации, но и непонимание выводов науки об определенном существенном риске социального содержания. Постоянное и настойчивое информирование необходимо и для повышения грамотности населения, и для снятия эмоционального напряжения. Первое и самое главное правило реагирования на осознанный общественностью риск можно было бы сформулировать так: «подходи к делу со всей ответственностью».

Американский эксперт по вопросам управления риском Уильям Адаме рекомендует придерживаться таких шагов при планировании программы информирования о риске:

1. Следует признать информирование о риске составной частью более широкой программы управления риском и осознать, что вся эта программа базируется на политике, возможностях и дискуссионных вопросах.
2. Необходимо подтолкнуть руководство присоединиться к системе коммуникации, научить его эффективно пользоваться средствами массовой информации.
3. Важно иметь за пределами организации авторитетных экспертов, которые служили бы источником новостей для журналистов.

328

4. Пиэрмену самому необходимо стать внутренним экспертом по определенному вопросу риска и пользоваться доверием у журналистов.
5. На средства массовой информации необходимо выходить лично с солидными фактами и данными, не дожидаясь инициативы со стороны журналистов. При этом нужно проверять достоверность своей информации.
6. Необходимо анализировать восприятие организации средствами информации и группами общественности для установления уровня доверия к ней и проверки того, пользуются ли доверием ее сообщения.
7. Необходимо понимать целевые аудитории и знать, каким образом средства информации способны помочь эффективнее общаться с ними.

(См.: *Adams William*. Strategic Advise in Handling Risk. — Washington, DC, 1992, November 12). Как и во всякой другой сфере публичных отношений, коммуникация по вопросам риска зависит в основном от действий организации. Как и везде, тут в конечном итоге срабатывают дела, а не слова.

### Управление в условиях кризиса

Если организация при помощи процедур управления проблемой не смогла предотвратить нежелательное развитие событий на предкризисном этапе и проблема переросла в кризис, она должна прибегнуть к новым процедурам, связанным с мерами в условиях разразившегося кризиса. Для нее наступают времена наибольшего испытания всех ее ресурсов и возможностей. От того, как организация поведет себя в условиях кризиса, будет зависеть отношение к ней в будущем. Непрофессиональные действия не только повлияют на репутацию организации, но и принесут ей значительные материальные потери или полное разорение. Поэтому в условиях кризиса очень важно действовать разумно и вместе с тем откровенно и честно сотрудничать со средствами массовой информации, своими служащими и населением в целом.

Специалисты указывают на ряд признаков, которые должна принимать во внимание организация, оказавшаяся в кризисной ситуации.

329

Далее приведем факторы, которые, по мысли Ф.Сейтеля, при таких обстоятельствах неизбежно дают знать о себе:

1. **Внезапность.** Разразившийся кризис, каким бы ни было его происхождение, как правило, всегда является неожиданным. Часто пиэрсмены узнают о неприятностях, когда к ним обращаются представители средств информации с требованиями дать пояснения о том, какой незамедлительный шаг будет сделан организацией.

2. **Недостаточность информации.** Многие неожиданные события разворачиваются одновременно. Расползаются слухи. Со всех сторон к организации обращаются за разъяснениями. Трудно сразу постичь все, что происходит.

3. **Эскалация событий.** Кризис разрастается. Все хотят знать, что происходит на самом деле. Сделает ли организация официальное заявление? Верны ли распространяющиеся слухи? В момент, когда неудержимо распространяются слухи, трудно получить верную информацию. Организация стремится реагировать на все аккуратно, но события разворачиваются чересчур быстро.

4. **Потеря контроля.** Обычное нарастание эскалации событий неприятно тем, что слишком многое происходит одновременно. Неверная информация поступает в каналы новостей, попадая на газетные полосы и заполняя эфир. Расползание слухов слишком трудно контролировать.

5. **Нарастание вмешательства внешних сил.** Средства массовой информации, общественные организации, население в целом питаются слухами. «Заинтересованные» политические деятели, комментаторы всех рангов высказывают свою точку зрения относительно событий. Средства информации ждут реакции со стороны организации. Общественность требует ответа. Клиенты хотят знать, что происходит.

6. **Ментальность загнанного в угол.** Понятно, что организация чувствует себя, как в осаде. Юристы подсказывают: «Все, что мы говорим, может быть использовано против нас». Лучшее, что можно сделать, это молчать. Однако есть ли смысл в таком поведении?

330

7. **Паника,** Когда «рушатся стены» и «крыша протекает» во многих местах, возникает ощущение паники. При таких обстоятельствах очень важно убедить руководство прибегнуть к решительным действиям и сообщить, что происходит. (См.: *Seitel Fraser P*. Communication in Crisis // United States Banker. -1990. — December. — P. 49).

Типичными ошибками, которые обычно совершают организации в условиях кризиса, по мнению американских ПР-специалистов, являются:

1. **Колебания,** порождающие у общественности впечатление о нерешительности, равнодушии, некомпетентности или отсутствии подготовки.

2. **Затуманившие,** приводящее к мысли о неискренности и бесчувственности.

3. **Месть,** увеличивающая напряжение и нагнетающая эмоции вместо того, чтобы успокаивать

общественность.

4. *Ложь или уклонение*, порождающие еще большие проблемы, поскольку ничто не может заменить правды.

5. *Разглагольствования*, поражающие раздражение своей бесосновательной высокопарностью.

6. *Конфронтация*, дающая повод другим раздувать проблему и нагнетать обстановку.

7. *Судебное оспаривание*, которое неизбежно делает кризис еще более очевидным и способно привести к менее разумной развязке. (См.: *Cutlip S. and others. Effective Public Relations - P. 367*).

Если говорить в целом, то на протяжении первых наиболее критических после возникновения кризиса часов первоочередными являются два вопроса: что делать и что говорить. Смыслом деятельности должно стать не простое реагирование на развитие кризиса, а разработка стратегии его сдерживания и опережения. Чтобы избежать дальнейшего углубления ПР-кризиса, организация должна как можно скорее оценить ситуацию, определить наиболее уязвимые места в ней, обратив особое внимание на возможную угрозу жизни людей и опасность загрязнения окружающей среды. Причем в поле зрения должна находиться не просто проблема наблюдения за наиболее уязвимыми местами, а оценка их с точки зрения заметности и возможности при-

331

влекать к себе чрезмерное, эмоционально окрашенное внимание. Если подобных мест несколько, их следует проранжировать в зависимости от степени значимости. Очень важно предусмотреть сценарии вероятного развития кризисных событий и заранее подготовить проекты сообщений и заявлений.

Затем организация должна приступить к практическим действиям, направленным на обуздание и преодоление кризисной ситуации. Специалисты по публичным реляциям рекомендуют сделать следующие практические шаги:

1. *Занять четкую, недвусмысленную позицию*. В условиях кризиса организация не должна выглядеть чересчур прямолинейной. Ей следует быть достаточно гибкой, чтобы реагировать на изменения в развитии событий, но в то же время придерживаться своей принципиальной позиции и отстаивать ее.

2. *Привлечь к активным действиям высшее руководство*. Руководство обязано быть не просто втянутым в разрешение кризисных ситуаций (на практике это случается всегда), но и наглядно доказывать другим свое участие в преодолении кризиса. Руководитель не должен только сидеть в кабинете и давать распоряжения на расстоянии, ему нужно бывать в критических местах, появляться на публике.

3. *Активизировать поддержку со стороны «третьей партии»*. Организация должна заручиться поддержкой своей позиции со стороны известных аналитиков, ведущих каналов информации, авторитетных независимых ученых или специалистов, а также юридических органов. Делу может помочь каждый, кто пользуется уважением и наделен большими полномочиями.

4. *Организовать присутствие на месте событий*. Руководители обязаны появляться там, где ситуация наиболее критическая. Когда в 1984 году произошел взрыв на химическом заводе компании «Юнион карбайд» в Бхопале, унесший жизни тысяч людей, глава этой компании немедленно вылетел из США в Индию на место происшествия. Его присутствие там показало, что компания глубоко скорбит по поводу трагедии. С другой стороны, когда в районе Аляски вылилась нефть из танкера компании «Еххон», последняя проиграла свою ПР-

332

битву после того, как ее глава заявил, что у него есть более важные дела, чем лететь на Аляску.

5. *Централизовать коммуникации*. В условиях любого кризиса нужно срочно назначить человека, отвечающего за распространение информации, и сформировать команду для обеспечения его работы. Такое лицо — это ключевая фигура, уполномоченная выступать с заявлениями от имени организации.

6. *Наладить сотрудничество со средствами массовой информации*. Во время кризиса журналисты ведут себя вызывающе, становятся настырными. Они готовы опуститься до любого уровня, лишь бы получить информацию. Но это не следует переносить на конкретных работников средств коммуникации. Нужно воспринимать средства информации как своих друзей-оппонентов и разъяснять им свою точку зрения относительно кризиса. Превратив их во врагов, организация только проиграет.



7. **Не игнорировать своих служащих.** Держа сотрудников в курсе дела, можно тем самым обеспечить, насколько это возможно в условиях кризиса, нормальное функционирование организации. Служащие — ее ближайшие союзники, поэтому ни в коем случае нельзя держать их в неведении.

8. **Смотреть на кризис широко.** Руководство организации зачастую проявляет низкую активность в начале кризиса и чрезмерно реагирует на его усиление. Необходимо избегать излишнего нагнетания отдельных ситуаций. Такое поведение может слишком дорого стоить.

9. **Заранее думать о позиционировании организации после преодоления кризиса.** Нужно концентрировать внимание на сообщениях о тех шагах, которые предпримет организация для преодоления кризиса. Она должна взять вину на себя, если это необходимо. Но потом нужно быстро сконцентрировать внимание на том, что делается сейчас, а не на допущенных ошибках.

10. **Осуществлять постоянный мониторинг и оценку протекания кризиса.** Изучение общественного мнения в кризисных ситуациях должно быть всеохватывающим. Нужно держать руку на пульсе мнений ваших сотрудников, потребителей, поставщиков, инвесторов, а в случае необходимости — и широ-

333

кой общественности, проверять, срабатывают ли информационные сообщения, что срабатывает лучше, а что хуже, и вносить соответствующие коррективы.

### Коммуникация в кризисных ситуациях

Ключевой принцип коммуникации во время кризиса — «не замыкаться», если случилась беда. Самым эффективным в условиях кризиса является общение, очень быстро предоставляющее откровенные и полные сведения средствам массовой информации, находящимся в эпицентре событий. В большинстве случаев первое, что приходит в голову руководству, это: «Давайте подождем, пока прояснится ситуация». Однако молчание вызывает подозрение в том, что организация уже приняла какое-то решение. Это раздражает средства информации, и проблема еще более нагнетается. Но, с другой стороны, еще большее зло — неопытные информаторы и комментаторы, нервно высказывающие догадки или пользующиеся слишком эмоциональным языком. Большинство профессионалов-пиарменов убеждены, что первейшим правилом коммуникации в ходе кризиса должно быть: **скажи все и скажи это незамедлительно!**

Когда информация предоставляется быстро, она, как правило, останавливает расползание слухов и успокаивает нервы общественности. Что касается целей овладения кризисом, то тут нет ничего сложного: 1) нужно немедленно положить конец кризису; 2) свести к минимуму убытки; 3) восстановить доверие к себе.

Одним из важных условий овладения кризисной ситуацией становится планирование. Наибольший вред планированию готовности к кризису наносит бытующее легкомысленное мнение, что этого, якобы, «не может быть». Именно так случилось с НАСА, попавшим в сложную ситуацию вследствие трагедии американского космического корабля «Челенджер» в 1986 году. Гигантское и мощное Национальное агентство по космическим исследованиям оказалось фактически беспомощным перед лицом катастрофы.

Еще большая неподготовленность наблюдалась во время Чернобыльской трагедии. Не только на этой АЭС не существовало плана действий на случай аварии подобного масштаба, но и вся отрасль атомной энергетики, а следом за нею и высшие эшелоны власти и политические круги бывшего СССР оказались, с точки зрения заблаговременного планирования сценариев разрешения как техногенных

334

катастроф, так и крупномасштабных ПР-кризисов, абсолютно неподготовленными и растерянными. Но самым большим злом, совершенным властными структурами того времени, было длительное замалчивание самого факта трагедии, разразившейся 26 апреля 1986 года.

Впервые мир официально узнал об аварии глобального масштаба на Чернобыльской АЭС только 28 апреля 1986 года из короткого сообщения ТАСС, прозвучавшего в программе «Время» спустя 68 часов после того, как произошла трагедия. Правда, первое короткое объявление по припятской радиотрансляционной сети о сборе и временной эвакуации жителей города было передано на 36-м часу после аварии на четвертом энергоблоке, хотя на тот момент о резком повышении уровня радиации уже было известно в ряде стран Западной



Европы.

27 апреля, в воскресенье, в 22 часа контрольная аппаратура на территории Швеции начала фиксировать повышение уровня радиации. Под подозрение первым попал завод, расположенный на востоке страны, в Форсмарке, где на следующее утро в 8 часов был отмечен очень высокий всплеск радиоактивности. Через полчаса в этом районе Швеции была объявлена тревога и начата эвакуация рабочих завода, которые в самом деле допускали мысль, что где-то на их предприятии произошла утечка радиоактивных веществ.

В ходе четырехчасовой эвакуации о тревоге было сообщено Наблюдательному совету Швеции по вопросам ядерной энергетики, который еще через 4 часа направил информацию в Шведское агентство новостей. Спустя два часа после этого официальный представитель правительства Швеции сообщил репортеру агентства Ассошиэйтед Пресс, что источник радиоактивности расположен не на заводе в Форсмарке, а восточнее Швеции и Финляндии, добавив: «Вы понимаете, что я имею в виду». Через 10 минут министр энергетики Швеции созвала пресс-конференцию, на которой подтвердила, что источник радиоактивности находится где-то далеко на востоке и что вопрос, где именно этот источник, уточняется в стране, расположенной в данном направлении. В Швеции по местному времени было 18 часов 28 апреля. С момента обнаружения повышения уровня радиоактивности на территории Швеции прошло 26 часов. Через три часа после пресс-конференции, в 21 час по московскому времени, СССР сделал первое официальное сообщение о месте аварии, назвав Чернобыльскую катастрофу «бедой».

335

Даже такое краткое изложение хода событий, связанных с Чернобыльской катастрофой, показывает, насколько низкой тут была культура публичных рилейшнз в кризисных ситуациях. Но в действительности причина была куда более драматичной. Эта катастрофа во многих ее аспектах обнажила закрытый характер и вообще глубочайший кризис существующей политической системы, которая в скором времени потерпела полнейший крах.

Пиэреманы-профессионалы доказывают, что как только разражается кризис, организация должна всесторонне оценить свои каналы коммуникации, особенно с точки зрения удовлетворения запросов средств массовой информации. С этой целью ей стоит поставить перед собой следующие вопросы:

- *Какова польза от сотрудничества со СМИ?* Если интервью абсолютно бесполезно для организации, тогда не нужно давать его вообще.
- *Каков риск?* Ответ зависит от того, какие отношения сложились со СМИ, кто берет интервью, сколько есть времени на подготовку к нему, какова мера юридической ответственности, какие убытки понесет организация, если то, что нужно было сказать, станет известно и без интервью.
- *Существует ли возможность донести сообщение?* Позволит ли данный информационный канал четко донести содержание сообщения организации до сведения общественности?
- *Стоит ли данная аудитория таких усилий?* Часто конкретный телеканал или какая-либо газета, распространяющие сообщения, могут оказаться далекими от того сегмента общественности, который интересуется организацией.
- *Как отреагирует руководство?* Важным фактором при оценке необходимости выхода на аудиторию является вероятная реакция на это руководства. Рано или поздно, все равно ему придется давать объяснения по поводу тех или иных рекомендаций и действий.
- *Позволяют ли официальные полномочия удовлетворить общественный запрос?* Иногда дело заключается именно в этом, хотя юриконсульты компании зачастую не соглашаются с этим.

336

- *Есть ли лучший путь?* Это принципиальный вопрос. Если есть возможность избежать интервью неконтролируемому средству информации, не следует его давать. Хотя выход на нужную общественность с помощью прессы часто является самым лучшим средством коммуникации в условиях кризиса.

В конечном итоге процесс коммуникации в условиях кризиса зависит от жесткой оценки риска и полезности обнародования информации. Эффективность общения также зависит от того, в какой мере учитываются рекомендации высокопрофессиональных и опытных

пиэрменов. Вызов, бросаемый кризисами, требует индивидуального подхода, внимания к особенностям обостряющихся в этой ситуации проблем. Никто не может дать гарантии, какие именно действия помогут организации успешно выйти из кризиса. Но одно бесспорно. Профессионализм пиэромана испытывается тем, насколько он способен, подобно лощману, провести организацию сквозь кризис, минуя мели.

### Факторы успеха

Успех коммуникации в условиях кризиса обусловлен тремя ключевыми факторами, а именно: наличием *плана коммуникации* как составной части общего плана преодоления кризиса; формированием *специальной команды по борьбе с кризисом*, если таковой возникнет; использованием *одного человека, выполняющего функцию пресс-секретаря* на протяжении всего кризиса

Разрабатывая *план коммуникации*, необходимо помнить, что сотрудники организации непременно будут обсуждать с соседями и случайными знакомыми вопросы кризиса, независимо от того, уполномочены они это делать или нет. Поэтому план коммуникационных усилий должен предусматривать значительный объем информирования как внутренней, так и внешней общественности организации. При этом важно разработать определенную схему такого информирования, включая использование меморандумов, информационных листовок, прессы, радио и телевидения, телефонной связи и др. Должны быть назначены надежные люди из числа сотрудников организации для участия в разработке плана коммуникации, выработки системы

337

проверки заявлений и других документов, прежде чем они будут обнародованы.

Что касается информационных материалов и других сообщений, важно, чтобы их централизованно готовила *специальная команда* людей, назначенных руководством организации. Активную помощь им должны оказывать работники юридической службы или советники, которых можно пригласить из других профильных учреждений. Группа сотрудников, отвечающая за вопросы коммуникации, на время кризиса должна быть освобождена от своей основной работы. Если этого не сделать, то эти сотрудники будут поглощены ходом кризисных событий и не смогут руководить общей ситуацией.

Отдельные служащие, назначенные в состав борющейся с кризисом команды, обязаны взвалить на себя всю тяжесть работы по накоплению, изучению и систематизации фактического материала, отслеживанию противоречивых данных, контролю и подаче информационных сообщений другим работникам группы, отвечающим непосредственно за их распространение, а также специальному лицу (пресс-секретарю), выступающему от имени организации. Следует также назначить отдельного человека, который оценивал бы влияние кризисной ситуации на различные группы общественности, вел мониторинг того, какое воздействие оказывают на них информационные сообщения.

В ситуации кризиса, как правило, возникают противоречия между советами, даваемыми руководством юристами, с одной стороны, и работниками службы публичных отношений, с другой. Не секрет, что советники по юридическим вопросам более склонны «не давать никаких комментариев», а работники ПР-служб настаивают на «гласности». При этом и те, и другие оправдывают свои подходы, ссылаясь на то, что происходит в процессе развития событий. Скажем, юрисконсульты исходят из того, что оппозиционные силы цепляются буквально за каждое слово, поэтому нужно говорить как можно меньше. И в этом их можно понять, поскольку гласность в самом деле создает много дополнительных проблем юристам, по своему стремящимся защитить организацию.

Но в то же время не следует забывать, что открытость организации в условиях кризиса тоже благотворно влияет на общественное мнение. Необходимо помнить: если кризисная ситуация будет рассматриваться в судебном порядке, скажем, судом присяжных или на уровне

338

Верховного суда, процесс этот будет сопровождаться определенным климатом общественного мнения. Хорошо, если этот климат будет в пользу организации. Еще одно соображение относительно преимуществ гласности: у любой организации, оказавшейся в кризисной ситуации, выбор всегда очень простой. Либо она сама сообщит, что случилось, либо это сделают

ее конкуренты. Лучше, если это сделает она сама Роберт Делиншнейдер, бывший президент одной из крупнейших в США фирм публичных релейшнз «Хилл энд Ноултон», говорил, что «организация, у которой возник кризис, должна выйти на публику не позже, чем через три — шесть часов после того, как об этом будет сообщено по каналам новостей. В противном случае можно считать, что она уже мертва».

После разработки плана реагирования на кризис, информирования внутренней и внешней общественности о состоянии организации и создания специальной команды следующим очень важным шагом, направленным на выход из кризиса, является *назначение пресс-секретаря*, пользующегося абсолютным доверием. Авторитеты публичных релейшнз подчеркивают, что правильный выбор данного лица — важнейшая составляющая преодоления кризиса, поскольку этот человек задает тон его укрощения. Роль пресс-секретаря может взять на себя директор организации, но это не всегда оправданно. Например, не следует забывать, что директор отвечает еще и за принятие ключевых технических решений по преодолению кризиса. Но, как бы там ни было, тот, кого уполномочивают быть пресс-секретарем, должен быть известен и пользоваться авторитетом и доверием, восприниматься как лицо, владеющее самой свежей информацией обо всем происходящем. Он должен знать все аспекты кризиса, понимать их значение и вероятные последствия, а также пользоваться исключительными полномочиями и ответственностью выступать от имени организации. Пресс-секретаря нужно подбирать в зависимости от содержания и масштабов кризиса. Скажем, если разражается скандал морально-этического плана, им может быть человек, пользующийся безупречной репутацией в этом отношении. Если в той же организации разразился кризис производственно-технического характера, пресс-секретарем может быть кто-либо из ведущих специалистов по данному кругу вопросов. Но каждый пресс-секретарь должен быть заранее обучен тому, как сотрудничать со средствами массовой информации.

339

Как правило, пресс-секретарь должен входить в состав общей команды по преодолению кризиса и выполнять функции ключевого лица, контактирующего со всеми средствами информации. В случаях, когда возникает необходимость заменить одного пресс-секретаря другим (это может произойти в связи с болезнью человека) или когда необходимо дополнительно назначить еще одного (например, под давлением стремительного развития событий), нужно убедиться в том, что эта замена равноценна или что оба пресс-секретаря сообщают идентичную информацию. Расхождение в информации допустимо лишь в тех случаях, когда один из них информирует исключительно сотрудников своей организации. Но такое расхождение может заключаться только лишь в акцентах, касающихся внутренних дел организации, функциональных обязанностей ее персонала или чрезвычайных проблем, возникающих у служащих.

При этом заметим, что если возникает потребность назначить отдельного пресс-секретаря для информирования внутренней общественности, это должен быть человек, пользующийся большим доверием именно у сотрудников организации. Что касается пресс-секретаря, информирующего внешнюю общественность, то им должен быть уважаемый человек, пользующийся заслуженной репутацией как среди внутренней, так и внешней общественности. В противном случае доверие к информации организации будет неодинаковым, начнут возникать слухи, что повредит ее репутации и преодолению кризиса. Помимо этих трех ключевых организационных факторов, большое значение имеют и другие. Как подчеркивалось ранее, важным фактором успешной коммуникации выступают служащие организации. Нетрудно догадаться, что именно *служащие* находятся на переднем крае коммуникации, особенно в условиях кризиса. В момент контактов с внешней общественностью они воспринимаются как представители организации, мнение которых заслуживает особого доверия. Если задуматься над этим обстоятельством в более широком контексте, станет ясно, что люди, с которыми общаются служащие за пределами организации, по сути являются либо представителями всех других приоритетных групп общественности, — от работников средств информации до потребителей, от клиентов до поставщиков, от которых зависит выход организации из кризиса, — либо, в свою очередь, имеют контакты с ними. В зависимости от того, что говорят служащие, как они отвечают на вопросы, как ведут себя, формируется

восприятие организации, оказавшейся в состоянии кризиса К сожалению, руководство организаций в условиях кризиса обращает мало внимания на служащих именно с этой точки зрения. Это свидетельство не только неуважения к собственным сотрудникам, но и проявление слабости позиций организации.

На протяжении кризиса служащие организации находятся в состоянии депрессии. Их волнует прежде всего собственная судьба, а уже потом организация. Они всецело становятся заложниками внутренних каналов распространения слухов и сообщений, распространяемых вне официальных источников информации. В таких обстоятельствах чрезвычайно важно, чтобы служащие получали информацию от своего руководства и никогда не оказывались в ситуации, когда о значительных событиях в своей организации они сначала узнают из общих средств массовой информации. Руководство должно понимать, что именно собственные служащие могут явиться ключевым фактором способности организации выжить в условиях кризиса и преодолеть его последствия.

Следующим важным фактором налаживания успешной коммуникации является *линия поведения руководства* организации в условиях кризиса. Пиэремны должны заблаговременно предусмотреть коммуникационный климат в зависимости от того, как поведет себя руководство в случае, если на организацию обрушится беда. Американский специалист по вопросам преодоления кризисных ситуаций Боб Карелл, например, приводит несколько ситуативных элементов, способных объективно усложнить линию поведения руководства в условиях кризиса:

1. В момент, когда разразился кризис, не всегда легко определить его масштабы.
2. Не всегда просто установить, кто персонально и какие группы общественности оказались под ударом кризиса
3. Не всегда легко выяснить, что конкретно вызвало кризис. Иногда его причины вообще остаются не до конца понятными.
4. Общественность, которую непосредственно затрагивает кризис, всегда чувствует себя травмированной.
5. Группы общественности, особенно те, на которые непосредственно влияет кризис, ожидают точной и необходимой

341

именно им информации, причем это ожидание временами принимает гипертрофированные формы.

6. Решение о распространении информации приходится принимать в условиях сильного стресса
7. Раз возникла кризисная ситуация, доверие к руководству организации значительно падает у тех групп общественности, на которые непосредственно или опосредованно влияет кризис.
8. Кризис вызывает усиление эмоционального фактора поведения каждого, кого он затрагивает. (См.: This is PR. — P. 584.)

Как и большинство специалистов по публич рилейшнз, Карелл подчеркивает, что поведение руководства в условиях кризиса во многом определяется тем, какого стиля поведения («закрытого» или «открытого») оно придерживается. Заметим, что такой элемент, как стиль поведения, формируется на основе общего концептуального понимания «корпоративной культуры», существенным образом обуславливающей линию реагирования руководства на запросы внутренних и внешних групп общественности.

Помимо приведенных выше ключевых и других существенных факторов, воздействующих на коммуникацию преимущественно с приоритетными группами общественности в условиях кризиса, стоит обратить внимание еще на некоторые типичные элементы, — *константы кризиса*, — когда речь идет о восприятии (оценке) последнего людьми, непосредственно не подпадающими под его влияние. Часто руководство организации склонно уделять недостаточное внимание установлению коммуникации именно с такой «периферийной» общественностью. Назовем самые существенные из этих констант.

*Во-первых*, люди главным образом узнают о кризисе из каналов межличностной коммуникации. Особенно часто это происходит в тех случаях, когда кризисная ситуация в географическом отношении возникла где-то поблизости или же если существует некая



взаимосвязь между эпицентром кризиса и быстрым распространением информации каналами межличностного общения. (Например, произошел взрыв на заводе, расположенном недалеко от населенного пункта, и работники завода могут разнести эту новость среди его жителей раньше, чем это способны сделать средства массовой информации).

*Во-вторых*, люди склонны интерпретировать серьезность кризиса с точки зрения персонального риска, риска для жизни, что является

342

для них самым важным. Такое восприятие может базироваться скорее на субъективных, чем объективных факторах. Вот почему восприятие риска «периферийной» общественностью и официальными кругами, руководством организации иногда существенно различается.

*В-третьих*, государственные источники информации воспринимаются как наиболее авторитетные.

*В-четвертых*, общий объем сообщений о кризисе в средствах массовой информации служит для широкой общественности показателем его серьезности.

*В-пятых*, наличие информации о кризисе в общедоступных средствах коммуникации сокращает расползание слухов и способствует точности оценки ситуации широкими кругами общественности.

Руководство организации, где возник кризис, полностью отвечая за его преодоление, должно помнить, что в кризисную ситуацию втягиваются многие другие учреждения, юридические и физические лица. Это особенно важно с точки зрения имиджа организации, который в данном случае зависит не только от того, насколько эффективно и успешно она преодолевает кризисную ситуацию, но и от того, насколько своевременно и профессионально она сообщает об этом другим. Организация, не способная совладать с кризисом или делающая это неумело, утрачивает доверие к себе.

## Борьба со слухами

Оценка масштабности кризиса зависит от размеров фактически причиненного ущерба или опасности убытков, которые она может понести через какое-то время в будущем. Оценки, не основывающиеся на достоверных данных о причиненных потерях, целиком зависят от контактов, и даже люди, понесшие ущерб вследствие кризиса, в своих суждениях об этом полагаются, как правило, на разнообразные каналы коммуникации. Исходя из факта, что информированность множества людей в значительной степени зависит от средств массовой информации, специалисты, пытающиеся преодолеть кризис, должны своевременно предоставлять средствам информации как можно более точную информацию. Это особенно важно с точки зрения необходимости борьбы со слухами, нагнетающими кризисную ситуацию, отрицательно влияющими на имидж организации и доверие к ней.

343

Слухи, разного рода домыслы возникают в основном тогда, когда не хватает фактов. Поскольку слухи вызываются беспокойностью, их самыми распространенными темами становятся возбуждающие эмоции проблемы, связанные с опасностью для жизни или угрозой благосостоянию людей. Как считает американский специалист по вопросам коммуникации в условиях кризиса Уолтер Джон, чаще всего распространению слухов способствуют следующие обстоятельства:

- Отсутствие аутентичности между информацией из официальных источников и каналов массовой коммуникации.
- Неполнота в аутентичности содержания информации.
- Возникновение сомнений вследствие распространения неправдивой информации.
- Отсутствие удовлетворения требуемого человеческим «эго» (удовлетворения от обладания информацией «для служебного пользования»).
- Длительная задержка в принятии решений, которая случается в связи с важностью рассматриваемого вопроса.
- Появление у персонала организации чувства, что он не может контролировать ситуацию или позаботиться о своей судьбе.
- Наличие серьезных организационных проблем.
- Чрезмерность организационного конфликта и межличностных антагонизмов.



Далее он предлагает следующую стратегию, к которой можно прибегнуть в борьбе со слухами:

1. Прежде чем приступить к планированию и какому-либо корректирующему действию, проанализировать масштабы распространения, серьезность причин и влияние слухов.
2. Проанализировать конкретные причины, мотивы и источники распространения слухов.
3. Поговорить с людьми, на которых подействовали слухи или которые понесли убытки вследствие их распространения, добиться взаимопонимания с ними, высказать свою обеспокоенность по поводу распространения слухов и готовность активно бороться с ними.

344

4. Без промедления (и масштабно, если это необходимо) предоставить полную и аутентичную информацию по поводу конкретного дела
5. Пресечь ложные слухи с помощью контрслухов, поручив это надежным коллегам или доверенным лицам.
6. Собрать вместе официальных и неформальных лидеров, тех, кто формирует общественное мнение, и других влиятельных людей, чтобы обсудить и прояснить ситуацию, заручиться их поддержкой.
7. Распространяя правду, избегать ссылок на слухи. Нет необходимости самому повторять слухи до тех пор, пока они не приобрели огромных масштабов. Если же это произошло, нужно идти к людям и публично изобличать тех, кто распространяет слухи.
8. Провести собрание с ответственными лицами и другими влиятельными людьми на местном уровне, чтобы в случае необходимости опровергнуть слухи. (См.: This is PR.—P. 562—564).

Конечно, если слухи уже начали «гулять» по миру, они распространяются чрезвычайно быстро и остановить их не так легко. Самый эффективный путь борьбы с ними — это предупреждение ситуаций, их порождающих. Главное заключается в том, чтобы быстро и точно оповещать людей и придерживаться принципа постоянной двусторонней коммуникации. А если слухи все-таки начали распространяться, нужно противодействовать им немедленно с тем, чтобы контролировать их.

Однако слухи не всегда можно пресечь полностью. Нередки случаи, когда организации вынуждены уступать. Примером этого может послужить случай, не так давно произошедший с известной американской компанией «Проктер энд Гэмбл». Эта мощная корпорация традиционно использовала фабричную марку в виде круга, на котором изображено лицо человека, выступающее из серпа луны, и тринадцать звездочек, разбросанных по темному фону. Такая эмблема еще где-то в конце 70-х годов вызвала распространение слухов, что компания частично пользуется знаком сатаны. Пик нарастания слуха пришелся на лето 1982 года, когда компания на протяжении одного месяца получила 15 тыс. телефонных жалоб от потребителей. Слух был опровергнут в том же году по телевидению ведущим американ-

345

ским евангелистом и обозревателем Абигель Ван Барен. Это же опровержение в 1984 году повторила ее сестра, известный обозреватель Энн Ландерз. Но наибольшее беспокойство у компании, годовой оборот которой составляет 13 млрд. долларов, вызвали листовки, которые в скором времени продолжили распространение слуха, но на этот раз с призывами к «праведным христианам» не покупать продукцию «Проктер энд Гэмбл».

В это же время данная корпорация, расположенная в Цинциннати, организовала кампанию рассылки писем по определенным адресам, убеждая потребителей в беспочвенности распространяемой выдумки. Руководство готово было даже привлечь к судебной ответственности каждого, кого можно было заподозрить в инициировании слухов. Многие люди, поверившие такой сплетне, изменили свое мнение, но наряду с ними многие продолжали считать, что «наверное в этом что-то есть». Попытки обнаружить того, кто распространял слухи, «смеялся над компанией», не принесли результатов, хотя к поискам были привлечены даже сотрудники ФБР.

Корпорации «Проктер энд Гэмбл» стало не до шуток. В конце концов она была вынуждена уступить и снять со своей продукции традиционную заводскую эмблему, оставив ее только для использования в качестве логотипа на бланках и документах.

Как видим, слухи сами по себе могут привести к кризисной ситуации. Поэтому к ним всегда следует относиться объективно, пытаясь установить масштабы распространения и ущерб,

который они могут причинить организации. Внимательное изучение динамики распространения слухов, мотивирующих их факторов нередко способствует борьбе с кризисом и помогает преодолеть его негативные последствия.

Завершение кризиса выдвигает перед специалистами по паблик рилейшнз новые задачи.

*Во-первых*, организация должна всесторонне проанализировать и оценить свою деятельность в кризисных обстоятельствах, сделав соответствующие выводы. Пиэрменам следует оценить план, разработанный на случай кризиса, деятельность людей, процедуры и другие аспекты усилий организации, к которым она прибегала на всех этапах развертывания и протекания кризиса

*Во-вторых*, исключительного внимания заслуживает установление действительных причин, вызвавших кризис, и их устранение.

346

Ведь без решения этого вопроса кризис может снова повториться. Чрезвычайно важно понять роль слухов в нагнетании кризиса, подрезать крылья этим слухам и спекуляциям вокруг них. Кризис нередко может долго тлеть именно из-за того, что все еще сохраняются основания для слухов. Они могут опять непроизвольно разгореться, как только пресса вспомнит о них через какое-то время, скажем, при подготовке мероприятий в связи с годовщиной каких-либо событий. Все это может снова и снова отрицательно влиять на репутацию и имидж организации.

*В-третьих*, следует определить, какую стратегию и тактику работы нужно развивать в дальнейшем, чтобы быть готовыми к возможному возникновению подобного кризиса или близкого к уже пережитому. Собственный опыт преодоления кризиса, пусть очень болезненный, тем не менее учит лучше, чем самые идеальные теоретические выкладки сценариев возможного развития событий. Кризис всегда является суровой проверкой стратегии и тактики деятельности организации. Пиэрмены обязаны вынести глубокие уроки из минувшего кризиса.

*В-четвертых*, необходимо выяснить, почему не сработал или сработал неполностью имевшийся у организации план на случай кризиса. Тут, по обыкновению, всегда присутствует одно из двух: либо план был несовершенным, либо он плохо выполнялся.

## **ЧАСТЬ II. ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ В ДЕЙСТВИИ**

«Паблик рилейшнз являются одним из смазочных материалов демократии. Процессы государственной и хозяйственной жизни сегодня все более усложняются, но благодаря паблик рилейшнз их можно сделать прозрачными, открыть людям возможность влиять на формирование политики».

*Индира Ганди*

## **Глава X. ЦИВИЛИЗОВАННОЕ ЛОББИРОВАНИЕ**

Лоббизм как особая система и практика реализации интересов отдельных организаций и разнообразных групп общественности путем целенаправленного влияния на законодательные и исполнительные органы государственной власти стал неотъемлемой составной частью политического процесса демократического общества. Значение этого явления можно, в частности, объяснить следующими обстоятельствами.

Прежде всего лоббисты или их группы выполняют важную функцию посредников между общественностью и органами государства, информируя последние об интересах отдельных групп граждан, состоянии дел в тех или иных сферах жизни. Безусловно, в процессе принятия законов и воплощения их в жизнь депутаты, а затем правительственные чиновники могут обращаться и, как правило, обращаются за консультациями и советами к профессиональным специалистам и экспертам. Но в отличие от знаний профессионалов знания собственно граждан, пропущенные сквозь их интерес и репрезенто-ванные лоббистскими структурами, оказываются более важными как с точки зрения понимания глубин жизни, так и с позиции легитимности принимаемых решений. Именно последнее обстоятельство становится наиболее весомым, поскольку доказывает, что лоббизм в его цивилизованных формах не является «улицей с односторонним движением». Лоббисты (группы давления на структуры власти),

добиваясь преимуществ для себя, одновременно обеспечивают благоприят-

350

ные условия восприятия обществом и конкретными группами общественности принятых государством законов.

Далее, институт лоббизма выполняет функцию упорядочения плюрализма общественных интересов. Понятно, что каждый человек, каждое общественное объединение преследуют свои специфические интересы. Более того, они стремятся защищать эти интересы всеми доступными им средствами с учетом юридических норм. Отсюда вполне логично, что в пределах определенного правового поля их интересы сталкиваются, а потому необходимы способы и механизмы сопоставления интересов и определения приоритетов. Даже если процесс лоббирования осуществляет незначительная группа людей, последствия лоббирования могут оказаться довольно масштабными и нередко затрагивают огромные массы населения страны.

Кроме того, положительная работа института лоббизма обычно выгодна обществу в целом. Позволяя сравнивать групповые интересы, возможности и последствия разнообразных действий в пределах легитимных демократических «правил игры» и способствуя отображению этих целей и возможностей в политических решениях, лоббизм существенно дополняет сложную систему сдерживаний и противовесов. Уже одно это обстоятельство заслуживает того, чтобы постепенно внедрять институт лоббизма и в Украине, в его цивилизованных, приемлемых для нашей политической культуры, формах.

И наконец, лоббизм в некоторой степени способен дополнять конституционную систему демократического правления. Он позволяет участвовать в принятии и реализации политических решений тем группам общественности, которые так или иначе лишены этой возможности. Особенно это касается граждан тех избирательных округов, которым не удастся выбрать своих представителей в парламент. Не имея своего депутата (что было нередким для Верховной Рады прежнего созыва), который бы с трибуны парламента мог заявлять о местных проблемах, группы общественности с помощью института лоббирования могут самостоятельно привлекать внимание к своим проблемам, влиять на процесс их законодательного урегулирования.

351

## Лоббизм: суть, легитимность, практика

### Суть лоббизма

Лоббизм как система влияния на членов законодательного органа или чиновников государственных учреждений с целью добиться одобрения или неодобрения ими того или иного законопроекта или постановления получил свое название от английского слова *lobby*, означающего «закрытое помещение для прогулок, коридор, вестибюль, кулуары». Свой особый политический оттенок слово *лоббизм* приобрело в США приблизительно в середине прошлого столетия в виде его производных — *лоббизм, лоббирование, лоббист*. Считается, что традиция лоббизма как специфического политического явления восходит ко времени президентства Улиса Симпсона Гранта (1869—1877 гг.) — прославленного генерала периода гражданской войны в Соединенных Штатах 1861—1865 гг. По вечерам этот президент со своей «командой» имел обыкновение «расслабляться» после напряженного рабочего дня в вестибюле одного из отелей. Там его министры, а также сенаторы встречались с разными людьми, выслушивали их просьбы и давали обещания (зачастую не бескорыстно) выполнить их.

**История развития лоббизма** действительно была **наполнена фактами недозволенных методов давления на законодателей** и чиновников. В США, например, несмотря на то, что конституция этой страны защищает право обращения (петиции) к правительству и что там давно уже принято соответствующее законодательство, регламентирующее лоббистскую деятельность, до сих пор еще кое-кто рассматривает лоббирование как попытку манипулирования законодательными и исполнительными органами власти.

И все же, в каких бы грехах не подозревали лоббизм, все это в конце концов не может затмить ту чрезвычайно полезную роль, которую он призван выполнять. Лоббизм в его современных, цивилизованных формах является широко используемой, легальной формой влияния

разнообразных кругов и групп общества на аппарат государственной власти, особенно на парламент, причем **влияния снизу**. Основная задача демократического лоббирования — добиться того, чтобы в законодательных и нормативных актах государственной власти учитывались специфические интересы разных групп общественности, их организаций, не противоречащие интересам общества

352

По своей глубинной сущности лоббирование обеспечивает гласность политического процесса, делает его предсказуемым, расширяет круг участников политической жизни и ограничивает всевластие аппарата государственной власти. Оно выступает инструментом функционирования системы плюралистической демократии, который раскрывает глаза законодателям и государственным служащим на те последствия, которые могут иметь законодательные акты и административные распоряжения, принимаемые ими.

Функция лоббизма как особого политического явления базируется на фундаментальном праве каждого гражданина демократического общества направлять индивидуальные и коллективные обращения (петиции) органам государственной власти и должностным лицам. Это право зафиксировано в конституциях всех демократических государств мира. В Конституции Украины (ст. 40) также записано, что «все имеют право направлять индивидуальные или коллективные письменные обращения либо лично обращаться в органы государственной власти, органы местного самоуправления и к должностным и служебным лицам этих органов, которые обязаны рассмотреть обращение и дать обоснованный ответ в установленный законом срок».

### Правовые основы

С целью упорядочения работы лоббистов, предупреждения их противоправных действий разрабатывается четкое **законодательство, регламентирующее систему лоббирования**. В США, например, уже с 1946 года функционирует федеральный закон о регламентации лоббистской деятельности. Согласно ст. 308 этого закона любое лицо, которое за плату или по иным соображениям осуществляет деятельность с целью оказания влияния на одобрение или отклонение какого-либо законодательного акта в Конгрессе, прежде чем начать действовать в этом направлении, обязано зарегистрироваться в Конгрессе и в письменной форме и под присягой предоставить сведения о себе и лице, которое оно представляет и в чьих интересах работает или выступает; указать срок выполнения этих обязательств, ежеквартальные подробные расходы и источники финансирования лоббистских действий.

Своими решениями 1953 и 1954 годов Верховный суд США уточнил действие этого закона и распространил его только на тех лиц и организации, основной целью которых является влияние на законо-

353

творческий процесс путем «непосредственного общения с членами Конгресса по вопросам обсуждаемого или предусматриваемого федерального законодательства». К разряду лоббирования суд также отнес «обращения, адресованные непосредственно к Конгрессу, его членам или комитетам». В соответствии с законом сюда же были отнесены и публикации в газетах, журналах и других периодических изданиях, инициированные и оплаченные каким-либо лицом с целью поддержки законодательного акта или противодействия ему. Лоббистским по содержанию также считается прямое давление на членов Конгресса с помощью «искусственного стимулирования кампании присылки писем» в их адрес.

Понятие лоббирования не распространяется на политические кампании, нацеленные на то, чтобы «возбудить мнение общественности» относительно общих проблем. Оно также не распространяется на любое лицо, которое один раз выступает на заседаниях той или иной комиссии Конгресса, поддерживая тот или иной законодательный акт или оппонировав ему; на любого государственного служащего, который действует в границах своих служебных обязанностей; на случаи, когда газета или любое другое периодическое издание в обычном порядке публикует новости, редакционные статьи и комментарии, платные объявления, которые прямо или косвенно призывают к ободрению или отклонению законодательного акта, если такая газета, периодическое издание или лицо не участвуют в дальнейшей деятельности в этом направлении. Понятие лоббизма не распространяется также на контакт с

представителем исполнительной ветви власти, который затем контактирует с членом Конгресса.

Зарегистрированные лоббисты обязаны отчитываться обо всех поступивших взносах на сумму от 500 долларов и более и указывать при этом фамилию лица, сделавшего такой взнос; о расходах в размере, превышающем 10 долларов, с указанием конкретного лица, получившего эти деньги, а также цели расходов. Лоббисты обязаны сообщать, на какие законодательные акты они планируют влиять, какие новые статьи были внесены благодаря их усилиям.

Вместе с тем уточнения к закону 1946 года, внесенные Верховным судом США, освободили многих влиятельных лоббистов (особенно действующих в интересах профсоюзов) от необходимости отчитываться о своей работе на том основании, что главная их цель не является лоббистской, либо потому, что их представители не вступают в

354

«прямые контакты» с членами Конгресса, а общаются с работниками аппарата законодательного органа власти или должностными лицами исполнительной ветви власти. Несмотря на то, что единственным законом, регламентирующим лоббистскую деятельность, остается федеральный закон 1946 года, правовой статус лоббирования постоянно уточняется. Появление различных новых нормативных актов в большинстве случаев обусловлено усилением обеспокоенности общественности по поводу нарушений, которые имеют место в этой сфере, и требованиями более четко упорядочить институт лоббизма, что во многих случаях принимает вид дальнейшего «закручивания гаек».

В частности, случаи пополнения рядов лоббистов за счет бывших высокопоставленных государственных служащих, сенаторов или конгрессменов способствовали одобрению нескольких законодательных актов в конце 80-х годов. Так, с 1989 года министрам и официальным советникам президента, вышедшим в отставку, запрещено в течение одного года влиять с лоббистскими целями ведущих должностных лиц исполнительной ветви власти. С этого времени запрещено и конгрессменам в течение одного года после окончания их полномочий заниматься лоббистской деятельностью в законодательных органах США. В последние годы значительно усилился финансовый контроль за деятельностью лоббистов, особенно за их попытками пользоваться средствами различных фондов для финансирования кампаний выборов в Конгресс США.

Поиск новых, все более придирчивых регламентации деятельности лоббистов временами приводит к некоторым недоразумениям. Примером этого может служить определение содержания лоббизма, сделанное на 30 страницах Министерством финансов США весной 1994 года, которое вызвало удивление со стороны политической общественности. Среди прочего в этом документе говорится, что каждое лицо, нанятое «следить» за ходом событий на федеральном уровне и уровне штатов, например, просматривать газеты и журналы, еще не занимается лоббистской деятельностью. Однако, как только это лицо начнет вырезать и подшивать статьи для исследовательской работы с целью повлиять на законодательство, оно тут же, согласно мнению Министерства финансов, становится лоббистом. Это скорее всего является следствием до сих пор существующего определенного

355

предубежденного отношения к лоббизму даже в странах развитой демократии.

Неуклонно возрастает количество лоббистов, профессионально занимающихся этой деятельностью. Например, в США с 1975 по 1999 год число зарегистрированных в сенате лоббистов увеличилось с 3000 до 35 000. Каждая третья из крупных кампаний с ежегодной прибылью свыше 100 млн. долларов имеет собственный штат лоббистов на столичном уровне. В США ныне зарегистрировано более 14 тыс. физических и юридических лиц, представляющих интересы 12,5 тыс. национальных и международных предпринимательских организаций, отраслевых и ассоциированных профсоюзных объединений, различного рода общественных и других формирований.

Одним из главных стимулирующих факторов роста института лоббизма является потребность негосударственных организаций устанавливать хорошие отношения с



государственными учреждениями и чиновниками на федеральном уровне и уровне штатов (government relations). Государство, как известно, разнообразными путями (через экономическое законодательство, налоговую политику и различного рода контрольные функции) все настойчивее стремится проникнуть во все сферы деятельности частных организаций и жизнь отдельных граждан. Потому-то в последние годы и растет количество корпораций, частных организаций, общественных объединений и групп особого интереса, которые создают в пределах своих управленческих структур специальные подразделения по вопросам связей с органами государственной власти на национальном и местном уровнях. А поскольку в этих подразделениях, как правило, работают лоббисты, обязанные иметь дело с государственными органами и учреждениями, то понятно, что лоббирование стало частью функций публичных релейшнз отдельной негосударственной организации.

### Содержание работы лоббистов

Лоббисты, отвечающие за связи организации с органами государственной власти, главным образом отслеживают и взвешивают то влияние, какое способны оказать обсуждаемые законопроекты в случае их утверждения на жизнедеятельность этой организации. Как правило, работая в главном столичном офисе, лоббисты, отвечающие за

356

связи с законодательными органами государственной власти, **преследуют несколько общих целей:**

1. Улучшают отношения с ответственными работниками государственных учреждений и организаций.
2. Следят за работой законодательных и исполнительных органов, министерств и ведомств в тех сферах и по тем вопросам, которые оказывают влияние на жизнь людей определенного избирательного округа.
3. Активизируют участие избирателей в делах государственного управления на всех уровнях.
4. Влияют на законодательство, затрагивающее экономические интересы избирателей определенной местности и расположенных там предприятий.
5. Заблаговременно информируют законодателей и достигают понимания с их стороны особенностей работы организаций, действующих в определенном избирательном округе.

По сути, выполняя роль доверенного защитника интересов организаций и групп общественности и надежного источника сведений по определенному кругу вопросов, лоббист имеет дело с информированием иных людей (в данном случае имеется в виду общественность государственных органов) с целью убедить их занять правильную позицию, принять требуемое ему решение. Лоббисты во многих случаях добиваются успеха или же терпят поражение в зависимости от того, насколько они владеют общими методами науки и искусства публичных релейшнз: способностями налаживать личные отношения с объектами влияния и подавать убедительную информацию, с одной стороны, законодателям и государственным чиновникам, а с другой, — рядовым избирателям и заинтересованным гражданам. Но в дополнение к таким ПР-способностям лоббистам нужны еще и всесторонние знания по вопросам государственного управления, законотворческого процесса, социальной политики, формирования общественного мнения.

Организация, заинтересованная в связях с органами государственной власти, ее чиновниками, как правило, нанимает высококвалифицированных специалистов, перед которыми, конечно же, ставится задача воздействовать на законотворческий процесс.

357

Для выполнения такой работы, вероятно, не всегда нужно официально регистрироваться лоббистом. Обратиться к члену парламента, должностным лицам по тому или иному вопросу законодательства или управленческого распоряжения может любое лицо или организация демократического общества. Но в отличие от тех, кто случайно или только время от времени использует такую формальную возможность, лоббист-профессионал скорее завоевывает доверие и уважение к себе (к своей организации) со стороны законодателя. Дело в том, что для подготовки и анализа законопроектов, общения с законодателем и убеждения его в этих

вопросах лоббист должен быть преимущественно юристом по профессии, пользоваться авторитетом и иметь хорошо налаженные личные связи на столичном уровне. Поэтому официальные лоббистские должности занимают чаще всего опытные политики, бывшие работники администрации президента, сенаторы и конгрессмены, как только истекает срок их полномочий.

Нередки случаи, когда опытные лоббисты переходят на государственную службу, а потом используют свою официальную должность, чтобы оказывать поддержку бывшим клиентам. Происходит и обратное, когда государственные служащие оставляют высокие посты и становятся лоббистами. Например, Говард Пастер, советник президента США Б.Клинтон, стал председателем «Хилл энд Ноултон» — одной из могущественнейших фирм публичных связей США. И хотя не было ничего плохого в том, что Пастер перешел на новую, более высокооплачиваемую должность, однако шум вокруг его нового назначения лишний раз обнажил острую проблему взаимоотношений между профессиональными лоббистами и теми, кого они лоббируют.

**Чем же занимаются лоббисты?** В общем виде суть работы лоббиста заключается фактически в том, чтобы информировать и переубеждать других (законодателей, тех, кто принимает решения). Безусловно, для этого одних контактов мало. Ведь лоббисту прежде всего следует владеть конкретной информацией, интересующей конкретного законодателя. Кроме того, такая информация и общие идеи относительно будущего законодательства должны быть изложены законодателю заблаговременно, еще до того, как появится законопроект. Опытные лоббисты и законодатели придерживаются единого мнения, что вопросы своевременности и полноты информации — наиболее важные в процессе законотворчества и влияния на него.

358

Понятно, что специфика деятельности того или иного лоббиста зависит от направления законодательства, на которое он собирается повлиять, и от характера организации, которую он представляет. Но независимо от этого всем лоббистам в большинстве случаев приходится та\* или иначе делать следующую работу:

- **Собирать факты.** Государственное управление — это бесконечное количество конкретных фактов, статистических данных, экономических показателей, мнений и решений, о которых следует знать и в которых нужно разбираться.
- **Интерпретировать управленческие акции.** Ключевая функция лоббиста состоит в том, чтобы интерпретировать руководству организации значение управленческих акций и потенциальные последствия законодательных актов, которые должны быть приняты. Лоббисты часто прогнозируют, что может произойти в сфере законодательства, и предлагают меры по предотвращению вероятных нежелательных последствий.
- **Интерпретировать действия организации.** Во время практически ежедневных контактов с членами парламента и их помощниками лоббист доводит до их сведения мнение организаций и конкретных групп общественности относительно законодательства. Лоббист должен хорошо разбираться в делах клиента и отношении организаций к акциям государственного управления.
- **Защищать позиции организации.** Помимо предоставления отдельных фактов, лоббист от имени клиента отстаивает его интересы, то есть убеждает законодателя в необходимости поддержки определенного законопроекта или противодействия ему. Часто случается так, что, заблаговременно информируя законодателя о позиции организации относительно предполагаемого законодательства, лоббисты тем самым добиваются такого направления его обсуждения в парламенте, которое отвечает позиции клиента. Следует иметь в виду, что многие депутаты парламента имеют время для того, чтобы не только изучить, но и просто прочесть каждый законопроект, по поводу которого им придется голосовать. Поэтому депутаты в значительной мере зависят от информации лоббистов, особенно информации такого содержания, которая раскрыва-

359

ет вероятные последствия для их избирателей в случае утверждения обсуждаемого законопроекта

- **Служить трамплином для публицити.** Большинство новостей в стране

рождается в столице. Они являются базовыми для сотен журналистов и репортеров из различных средств массовой информации. Сосредоточение средств информации в столице — идеальный трамплин для развертывания кампании публицити в пользу организации, которую представляет лоббист.

- **Способствовать сбыту продукции.** Государство является одним из крупнейших заказчиков продукции или услуг. Лоббист зачастую служит соединительным звеном, через посредство которого осуществляются торговые операции. Лоббист, имеющий дружеские отношения с государственными чиновниками, может быть каналом, соединяющим государственные учреждения и компанию или организацию.

### Подготовка к лоббированию

Работая в пределах правового поля, регламентирующего систему лоббирования, зарегистрированный лоббист-профессионал использует разнообразные методы и приемы влияния на законодателей.

Но всему этому, конечно же, предшествует огромная подготовительная работа. Как уже говорилось, первой составляющей такой работы является **сбор информации**. Помимо официальной документации, разного рода банков данных, касающихся круга вопросов, по которым проводится лоббирование, лоббист должен иметь текущую информацию, точно знать расстановку сил в законодательном органе, держать руку на пульсе существующих точек зрения, глубоко разбираться во всех оттенках мнений, которых на данный момент придерживаются те или иные законодатели по тому или другому вопросу. Очень важно знать потенциальных сторонников позиции организации, интересы которой отстаивает лоббист, вероятную оппозицию, ее сильные и слабые стороны.

Первым источником такой информации являются открытые слушания, которые планируются и проводятся совместно законодательными и исполнительными ветвями государственной власти для рассмотрения законопроектов или постановлений. Постоянное отслежи-

360

вание этих событий — обязательная составляющая всех программ лоббирования.

Другим источником необходимой информации может быть обмен мнениями с официальными представителями исполнительных органов власти, ответственными работниками профсоюзов и их объединений, других групп специального интереса, которые владеют богатым фактическим материалом. В этом отношении четко срабатывают не только посещения их учреждений, но и различные формы организации совместного отдыха, приемов и презентаций, поскольку непринужденная атмосфера большинства таких коллективных собраний способствует процессу активного обмена информацией.

Итоговым моментом различных методов сбора информации, уточнения мнений и настроений должно быть доведение всех новых данных и фактов до ведома руководства организации-клиента, подготовка лоббистом конкретных рекомендаций о том, как на них реагировать.

Следующей составляющей подготовительной работы лоббиста должно стать **коалиционное строительство**, стремление объединить группы или отдельных людей (включая коллег-лоббистов), интересы которых совпадают, в поддержку одобрения или отклонения определенного законодательного акта или распоряжения. Коалиции могут объединять свои ресурсы, интеллектуальный потенциал и многое другое и более эффективно действовать в нужном направлении. Работая вместе, такие группы в состоянии установить приоритеты своей стратегии, разработать более продуманную тактику действий. Иначе говоря, коалиционное строительство — одна из важнейших и наиболее продуктивных видов тактики подготовки к воздействию на законодателя.

### Непосредственное лоббирование

Это первейшая, сердцевинная составляющая деятельности лоббиста. Он контактирует с законодателями, которые могут поддержать либо «завалить» законопроект или предложенное постановление. Непосредственное лоббирование — процесс прямой защиты интересов представляемой лоббистом организации, давления на законодателей. Такое общение с

законодателями предусматривает предоставление им официальных данных об организации-клиенте, ее интересах и последствиях, которые могут возникнуть в той сфере, где она действует,

361

если будут приняты либо не приняты определенный закон или постановление.

Среди законодателей, с которыми непосредственно контактирует лоббист, особого внимания заслуживает представитель избирательного округа, где расположена организация, чьи интересы защищает лоббист. Ведь это та самая территория, где проживает и работает население, избравшее данного сенатора, конгрессмена (депутата). Отстаивая интересы организации, лоббист защищает и интересы избирателей вообще. Лоббист должен лично знать представителя своих избирателей, постоянно общаться с ним, помогать ему, предоставлять дополнительную информацию о состоянии дел в его округе.

Это вовсе не означает, что лоббист не должен непосредственно и активно общаться с другими законодателями. Чем с большим количеством их он будет знаком лично, чем более прочные деловые отношения будет с ними иметь, чем более широкой будет его информация о делах в их избирательных округах, о тех, кто их активно там поддерживает или, напротив, критикует, тем больше шансов на успех в процессе лоббирования. Не следует забывать, что среди этих законодателей могут быть довольно влиятельные особы, например, председатели постоянных комиссий или подкомиссий законодательного органа, которые по профилю обязаны рассматривать законопроект, интересующий лоббиста.

В ходе непосредственного общения с законодателями лоббисту следует добиваться их доброжелательного отношения, с одной стороны, к своей организации-клиенту как к важному и социально ответственному институту, а с другой, — и к себе лично как авторитетному и полноправному ее представителю. С этой целью многие лоббисты и те, кого они представляют, используют межсессионный период, когда законодатели менее загружены, для организации разнообразных мероприятий. К участию в них приглашаются сенаторы, конгрессмены, которые благодаря освещающим эти мероприятия средствам массовой информации могут получить желаемое для себя паблисити.

Кроме того, в процессе непосредственного контакта с законодателями лоббист стремится не просто заинтересовать их позицией, которую отстаивает его организация, но и продемонстрировать социальную весомость данной позиции, потенциальный интерес к ней избирателей или последствия, которые могут иметь предложения законодательного характера. Это также немаловажная сторона дела, по-

362

скольку законодателю предоставляется шанс получить хорошую прессу в случае, если он встанет на сторону организации, «делающей доброе дело». Именно эти два аспекта — получить благоприятное паблисити и откликнуться на насущные потребности избирателей — более всего интересуют каждого законодателя, особенно тогда, когда он планирует быть переизбранным на очередной срок.

Мотивация законодателей постоянно должна быть в центре внимания лоббиста, когда он преподносит им дела своего клиента. Но, помимо подачи материалов, затрагивающих интересы как законодателей, так и избирателей, лоббист, как правило, должен предложить члену законодательного органа еще и подготовленный текст проекта закона или постановления, где учитывалась бы точка зрения организации-клиента. И, наконец, лоббист может передать законодателю авторитетные заявления или свидетельства, которые обычно прилагаются к предлагаемому законопроекту и зачитываются во время слушаний в парламенте. Лоббист, будучи опытным специалистом, зачастую сам готовит такие документы на основании материалов, переданных ему руководством организации-клиента и других учреждений, профессионально разбирающихся в круге обсуждаемых вопросов.

Именно полнота и надежность информации, которой, как правило, владеют лоббисты, высоко ценятся американскими законодателями. Сенатор-республиканец от штата Айдахо Джеймс Мак-Клур по этому поводу сказал: «Я лично убежден, что лоббисты играют очень полезную роль. Если вам нужно получить достоверную информацию, если вы хотите почувствовать дыхание общественного мнения, звоните лоббистам, поддерживающим определенный вопрос, и лоббистам, выступающим против него. Вас мгновенно просветят. Они изложат вам самые



убедительные аргументы с двух сторон. По-моему, эта система срабатывает». Непосредственное лоббирование часто приобретает более скрытые формы по сравнению с обменом информацией в официальной обстановке. Сюда преимущественно относится **оказание гостеприимства** законодателю или должностному лицу. Давно уже прошли те времена, когда им дарили норковые шубы, организовывали прогулки на роскошных яхтах, охоты по выходным дням. Помимо жесткого законодательства, чиновники ныне особенно опасаются вездесущих журналистов, постоянно «охотящихся» за противоправными поступками людей высшего света, и все же гостеприимство до сих пор игра-

363

ет важную роль в лоббировании. Законодатели и государственные чиновники часто откликаются на приглашения посетить общественные мероприятия, спонсируемые влиятельными корпорациями, общественными организациями и различного рода фондами. Такие встречи имеет хорошую прессу, создают непринужденную атмосферу, благоприятную для обсуждения общественных и деловых проблем.

### **Опосредованное лоббирование**

Эта форма лоббирования, называемая еще местной (на уровне «корней травы»), является второй сердцевиной составляющей деятельности лоббистов. Собственно, это лоббирование **снизу** с помощью организации различных массовых кампаний, мобилизации общественности за пределами столицы в поддержку какого-либо акта органов государственной власти либо в противовес ему. Цель заключается в том, чтобы повлиять на общественное мнение и, активизировав избирателей, усилить давление на законодателей. Во многих случаях лоббирование снизу соединяет непосредственные формы лоббирования с силой массовых политических движений.

Деятельность лоббиста на местном уровне включает: 1) работу с центральными и местными средствами информации; 2) личное общение и работу с местными организациями общественности; 3) дирижирование кампаниями обращения (отправка писем и другой корреспонденции) законодателям, государственным чиновникам с целью добиться воздействия избирателей на них.

Работая со средствами массовой информации разного уровня, лоббист с их помощью распространяет точку зрения организации-клиента, превалирующее общественное мнение избирателей, демонстрируя злободневность и общую гражданскую значимость затронутого вопроса. К таким акциям он обычно прибегает тогда, когда законодатель, представляющий избирательный округ, противодействует позиции клиента или остается нейтральным к ней и тем самым действует не в интересах избирателей. Используя все возможные каналы массовой информации, лоббист привлекает внимание общественности к действиям избранного законодателя, информирует ее о том, как он голосует в парламенте по конкретному кругу вопросов и как такая его позиция может повредить интересам населения избирательного округа. Тут, правда, очень важно не переусердствовать. В некоторых

364

случаях атакованные таким образом законодатели тоже могут воспользоваться средствами массовой информации и с успехом выставить себя жертвами «жирных котлов-лоббистов».

Эффективным направлением активного лоббирования снизу является использование разнообразных форм личного общения на местном уровне. К таким формам относятся приглашения законодателей на встречи с ключевыми лидерами общественного мнения на местах, на конференции или собрания общественности, устраиваемые в избирательном округе, где с экспертными сообщениями выступают авторитетные представители населения. На таких мероприятиях приглашенным законодателям предоставляется возможность лично обратиться к присутствующим, поделиться мыслями, обосновать свою позицию.

В довершение к этому личное общение может протекать и в виде неформальных встреч с небольшими группами людей и бесед с глазу на глаз. Организовывая их, лоббист дает возможность руководству организации-клиента встретиться с ведущими чиновниками. Это могут быть совместные завтраки, встречи с издателями газет, небольшими группами лидеров местной общественности, куда приглашаются и законодатели, и руководители заинтересованных организаций. Беседы с ними с глазу на глаз могут дополняться интервью,



встречами с ключевыми общественными деятелями, руководителями партийных организаций, профсоюзов и других общественных формирований.

Одним словом, организация лоббистом межличностного общения в виде выступлений, встреч с небольшими группами людей и частные беседы с глазу на глаз, как правило, становится чрезвычайно важной формой лоббистской активности на местном уровне.

Наконец, лоббистская деятельность на местном уровне достигает своей кульминации в виде дирижирования кампанией массовой отправки почтовой корреспонденции законодателям и учреждениям столичного уровня. Мобилизуя избирателей, не только лоббисты, но и партийные организации, инициативные группы таким образом, в обход бюрократической машины доводят до сведения законодателей и высших чиновников общие настроения общественности. Современная техника коммуникации, особенно электронные программы массовой подготовки персонифицированных писем и высококачественная типографская техника, сделали возможной разработку программ прямой связи с представителями законодательной и исполнительной ветвей власти. Все это в случае необходимости помогает организовать

365

реки почтовых поступлений, телефонных звонков и массовых визитов избирателей к законодателям и чиновникам. Такое лоббирование приняло форму «давления снизу», привлечения широкой общественности к политическому процессу.

В последнее время общественность, действуя подобным образом, добивается значительных уступок со стороны государства. Примером одной из таких кампаний может стать массовая коалиционная акция американской общественности в низах, заставившая в 1993 году президента США Б.Клинтона отказаться от введения налога на использование энергоносителей. Избиратели во всех штатах страны, представители разных групп населения, обеспокоенные ростом цен на энергоносители, писали своим представителям в Конгрессе США и требовали от них усилить давление на Белый дом. В конце концов президент Б.Клинтон был вынужден пойти на уступки.

Таким образом, из двух описанных разновидностей лоббирования — непосредственного и опосредованного — наибольшую эффективность продемонстрировала деятельность на местном уровне (лоббирование снизу). Акции на уровне «корней травы» в соединении с прессой, межличностным общением и кампаниями прямой отправки почты могут безошибочно довести до сведения законодателей и государственных чиновников волю электората

### **Существуют ли возможности лоббировать Верховную Раду Украины?**

Сразу же подчеркнем, что в условиях независимой Украины такое специфическое политическое явление, как лоббирование, еще не получило своего правового оформления. Более того, сам термин «лоббизм» иногда считается чуть ли не ругательным. Нередко можно встретить заявления или высказывания отдельных политических деятелей, которые с иронией произносят это слово. И в этом нет ничего удивительного. Вспомним, какой жесткий характер носили бывшие властные институты тоталитарного общества, насколько закрытыми и нацеленными исключительно на действие «сверху» они были. Но наряду с этим, как мы помним, функционировала особая, негласная, чрезвычайно распространенная непарламентская форма лоббизма, хотя ее никто так и не называл. Это — «толкачи», которые выбивали для предприятий и организаций планы, лимиты, сырье и прочее в мо-

366

сковских или киевских министерствах. Это — очень распространенные в прошлом попытки руководителей местных парткомов задобрить высшее по рангу руководство, лишь бы завоевать их расположение к себе и будущей карьере. Сюда же в какой-то степени можно отнести и бывшее «телефонное право».

К сожалению, еще и сегодня Верховная Рада, службы Президента Украины, министерства, государственные финансовые структуры находятся под давлением разного рода «лоббистов», которые требуют дополнительных кредитов, лицензий, налоговых льгот, дотаций и др. Заметным стало активное лоббирование иностранных интересов. Как

правило, существующая ныне практика отстаивания групповых интересов носит неупорядоченный, «дикий» характер.

Однако все это отнюдь не означает, что политические и общественные организации, группы активных избирателей, различные субъекты экономической и иной деятельности не могут воспользоваться положительным опытом демократических стран в области лоббирования, отстаивания своих интересов.

Более того, каким бы непривычным для нашей политической культуры ни был институт лоббизма, хотя бы властные структуры или нет, его отдельные элементы уже существуют фактически. Вместе с тем мы, к сожалению, недостаточно внимания уделяем тем легальным возможностям, которыми стоит воспользоваться для усиления влияния на депутатов и работу Верховной Рады со стороны общественности и создаваемых ею разнообразных организаций.

### Какие же это возможности?

*Первый круг возможностей* связан с обязанностями депутата перед избирателями, в частности, с его отчетностью. В особенности это касается депутатов, избранных в одномандатных округах. Действующее законодательство Украины обязывает депутата через определенные отрезки времени отчитываться перед избирателями о своей работе, а также о работе Верховной Рады. Депутат также обязан держать отчет перед коллективами и организациями, которые его выдвигали. Так, в избирательном округе на депутата возлагаются следующие обязанности:

367

- поддерживать связи с избирателями, информировать о работе Верховной Рады и реализации своей программы;
- принимать участие в выполнении законов в своем избирательном округе;
- изучать общественное мнение, потребности и запросы населения и вносить соответствующие предложения;
- вести прием граждан;
- рассматривать предложения, заявления и жалобы от граждан, проверять их и принимать соответствующие меры.

В Законе о статусе народного депутата Украины, в частности, детализируется вопрос о механизме отчетности перед избирателями. Депутат, например, обязан периодически, но не реже одного раза в год, отчитываться перед избирателями, а также перед коллективами и организациями, которые его выдвинули, о своей деятельности и выполнении программы. Отчет депутата может быть проведен по требованию 200 избирателей. Собрания избирателей для заслушивания отчета депутата созываются исполкомами местных советов, советами трудовых коллективов и органами местного самоуправления. Расходы, связанные с использованием помещений, обязано покрывать государство.

Итак, законодательные акты предоставляют возможность встречаться с депутатом в его избирательном округе и влиять на линию его поведения в Верховной Раде. Как показывает практика, сессионная работа в законодательном органе Украины длится примерно около двух недель в месяц. Одну неделю депутаты обязаны работать в округах, о чем часто объявляет Председатель Верховной Рады.

Но в реальной жизни это не всегда происходит именно так. Связь депутата со своими избирателями в значительной мере зависит от личности парламентария, его активности, работы в общественных организациях и партиях. Определенное значение имеют политические отношения с местной властью и руководителями предприятий, которые могут либо способствовать, либо мешать организации встреч с избирателями. На активность депутата оказывает влияние его партийная принадлежность, политическая ориентация и тяжелое экономическое положение населения. Многие люди агрессивно настроены к своим избранникам или же игнорируют встречи с ними. Конкретные императивные механизмы, которые делали бы периодическую и

эффективную отчетность депутата реальностью, отсутствуют как в законе, так и на практике. Исключение тут составляет прием граждан. Однако он, как правило, сводится к удовлетворению просьб бытового содержания.

Подобное чаще всего происходит потому, что в нашей политической практике, в деятельности партийных и общественных организаций, других заинтересованных групп граждан недостаточно внимания обращается на необходимость продуманной и длительной работы с депутатом, причем работы, инициированной общественностью избирательного округа. Важную координирующую роль в этом можно было бы поручить специально подобранным людям, которые выполняли бы функцию лоббистов.

**Второй круг возможностей** организованного влияния (давления) на депутата связан с условиями мандата, который позволяет избирателям давать наказы избранному в одномандатном округе депутату или отзывать его в любое время, если он теряет доверие большинства населения округа. Основанием для отзыва, например, может послужить нарушение парламентарием Закона о статусе народного депутата Украины, обязывающего его поддерживать связи с избирателями и отчитываться перед ними. Кроме того, сама Верховная Рада может возбуждать вопрос об отзыве депутата, если тот бойкотирует ее работу или не посещает сессионные заседания и заседания комитетов. Уточнения по этому поводу дает Регламент Верховной Рады: в случае отсутствия депутата без уважительной причины в целом на более чем 20 заседаниях на протяжении календарного года комитет, в компетенцию которого входят вопросы депутатской этики, подает в Верховную Раду предложение о возбуждении вопроса перед избирателями соответствующего округа об его отзыве.

Что касается депутата, избранного по спискам политических партий либо избирательных блоков партий, то решение такого рода вопросов скорее всего возможно через партийные фракции и местные организации той партии, от которой он был избран.

Таким образом, депутата можно поставить в довольно жесткие рамки. Однако эту возможность мало кто использует. Практика показывает, что значительное число депутатов в парламенте проявляют пассивность, бывают случаи, когда они месяцами не являются на пленарные заседания и заседания комитетов, однако вопрос об их отзыве

Верховной Радой не ставится. Отдельные попытки групп активных избирателей организовать отзыв своих депутатов также ни к чему не привели. Учитывая все это, можно сказать, что тут открывается безграничное поле деятельности для организации целенаправленного влияния на депутата, особенно тогда, когда этой работой будут умело дирижировать профессионально действующие лоббисты.

**Третий круг возможностей** организовать влияние на депутата связан с порядком освещения его деятельности средствами массовой информации. В соответствии с действующим украинским законодательством о прессе средства массовой информации имеют право на получение любых сведений от государственных органов, объединений граждан, органов местной власти, руководителей учреждений, предприятий и организаций. Правда, если говорить о законодательных положениях, регламентирующих освещение деятельности отдельных депутатов, то они практически сводятся к минимуму.

Во-первых, в Законе о статусе народного депутата Украины говорится лишь о том, что местная пресса должна объективно освещать отчеты и встречи депутата с избирателями.

Во-вторых, в Регламенте Верховной Рады только в общем виде отмечено, что в газете Верховной Рады публикуются сведения о непосещении депутатом сессии по неуважительным или неизвестным причинам и обнародуется вынесение депутату выговора за неэтичное поведение.

В-третьих, записано только, что в парламентской газете и ведомостях Верховной Рады согласно регламенту должны публиковаться постановления по поводу запросов депутатов в правительство и Верховную Раду.

В этих обстоятельствах состояние дел можно изменить путем организации заинтересованных групп граждан (избирателей), активизации работы демократических партийных ячеек с целью наблюдения за деятельностью своих депутатов и, в случае необходимости, давления на них. Такая лоббистская по своему содержанию работа может быть направлена на обеспечение освещения в местной прессе отчетов депутата, обнародования в ней результатов поименного голосования, публикации материалов (возможных постановлений) в ответ на его запросы от имени граждан и организаций избирательного округа.

*Еще один круг возможностей.* Лоббирование следует рассматривать не просто как организованное давление на законодателей, а более масштабно. Известно, что одним из главных принципов функционирования демократического общества является открытость законотворческого процесса, создание благоприятных условий для участия в нем множества социальных групп и организаций. Именно благодаря открытости законотворческого процесса, наличию активных граждан и групп давления (лоббистов), осознающих и организованно отстаивающих свое мнение и интересы, управление страной становится более демократичным. Ведь чем больше точек зрения, человеческих позиций принимается во внимание законодателями, тем совершеннее будет результат законодательной деятельности. Кроме того, открытость законотворческого процесса предоставляет гражданам возможность удостовериться, что они являются непосредственными участниками самоуправления в самом широком его понимании. Когда граждане чувствуют себя неотъемлемой частью законотворческого процесса, тогда возрастает не только положительное отношение к законам, но и готовность их выполнять. Граждане, не знающие, как возникло то или иное решение (закон), последствия действия которого они не считают хорошими, склонны подозревать депутатов и парламент в коррупции и неэффективной работе.

Открытые политические режимы и системы управления всегда более эффективны, чем закрытые, так как социальные группы и их организации, в наибольшей степени затрагиваемые тем или иным законопроектом, имеют возможность заявить о своих стремлениях и помочь в выработке необходимых решений. А эти группы зачастую могут лучше политиков знать, какие конкретные вопросы следует поднимать. К тому же никогда не следует забывать, что установление двусторонней связи между депутатом и избирателями является для первого эффективным путем сохранения своего парламентского места в будущем.

Законодатели, которым удастся установить добрые отношения с заинтересованными организациями и их представителями (лоббистами), опираясь на группы людей в процессе законотворчества, создают для себя дополнительные очаги поддержки. С другой стороны, группы людей (избирателей), которые осознают свои интересы и организованно отстаивают их (лоббируют), способны внимательно сле-

371

дать за действиями своих избранников и таким образом не позволять им отступать от предвыборных обещаний.

Далее попытаемся высказать некоторые соображения и советы относительно лучшей организации разумного, построенного на здравом смысле влияния на депутатов Верховной Рады с целью отстаивания интересов тех или иных групп граждан и организаций.

### **Методы лоббирования**

Нетрудно заметить, что лоббирование — это своеобразное искусство влиять на других. Но как политическое явление оно намного шире и содержательнее. Лоббирование играет чрезвычайно важную роль в процессе законотворчества, помогая депутатам получать информацию о таких специфических сферах жизни, о которых они не всегда хорошо осведомлены; глубже понять, какие последствия может иметь предложенный законопроект в случае его одобрения; узнать о том, как избиратели воспримут законодательный акт.

Роль лоббиста, стиль его деятельности, подход к делу зависят, как правило, от того, какую организацию он представляет и какая проблема стоит на повестке дня в законодательном органе. Здравый смысл подсказывает, что лоббисту следует придерживаться общепринятых правил общения с людьми. То есть он должен быть вежливым, рассудительным, терпеливым, внимательным, признательным и реалистически мыслящим. Правда, временами ему приходится бывать и жестким, твердым, настойчивым и идейно

нацеленным.

В зависимости от того, в пользу какой группы людей (избирателей, общественной или политической организации, коммерческого учреждения или коалиции) действует лоббист, ему и необходимо выстраивать технику своей деятельности. Эта техника может приобретать особенную окраску в зависимости от области законодательства, круга депутатов, с которым лоббисту придется общаться, от того, насколько хорошо он знает их лично.

Для успешного выполнения своей роли лоббисту нужно четко определить приоритеты, разработать стратегию деятельности. Но наиболее существенное значение имеет то, насколько хорошо лоббист знает:

- обсуждаемые вопросы;
- законодателей;
- как с ними разговаривать;

372

- законодательный процесс;
- бюджетный процесс.

### Глубокое знание обсуждаемых вопросов

Вполне понятно, что если человек начинает заниматься лоббистской деятельностью в пользу организации или группы людей, преследующих особые интересы в какой-либо сфере жизни, он должен прежде всего быть экспертом по этому кругу вопросов. В противном случае ему придется как следует изучить соответствующее законодательство, нормативные акты, инструкции и вопросы финансирования и разобраться в их сути. Полагаясь на соответствующие знания, лоббист должен подумать над тем, действительно ли для достижения поставленной цели следует изменять законодательство или может быть для этого достаточно внести некоторые коррективы в подзаконные акты, инструктивные материалы и существующую практику управления. При этом очень важно проконсультироваться со специалистами, хорошо разбирающимися в вопросах законодательства в соответствующей сфере. Кроме того, нужно выяснить, кто из депутатов является экспертом по данному законодательству. Однако тут особенно важно хорошо знать, кто из депутатов может составить оппозицию по интересующему лоббиста вопросу, который он стремится решить, в чем их слабые и сильные позиции. Выясняя все эти обстоятельства, лоббист должен следить за работой постоянного комитета или специальной комиссии, где готовится и рассматривается данный вопрос.

Помимо информации такого содержания, лоббисту всегда нужно принимать во внимание и то, что ни один депутат не в состоянии глубоко разобраться во всех деталях каждого законодательного акта, готовящегося к обсуждению или обсуждаемого в парламенте. По своему образованию, предыдущей деятельности каждый депутат является специалистом по узкому кругу вопросов, с которыми ему приходилось профессионально сталкиваться. Именно поэтому он добровольно решает стать членом того или другого постоянного комитета Верховной Рады. Но как члену парламента ему приходится голосовать по каждому законопроекту, поддерживать одни и не поддерживать другие решения. Понятно, что от того, как он проголосует, будет зависеть его репутация, будущая профессиональная и политическая карьера

373

Вот почему очень весомой становится своевременная и надежная информация.

Депутат, как правило, не может обойтись без информации трех следующих видов:

- деталей предложенного законопроекта;
- в знания того, как в случае одобрения законопроект повлияет на изменение действующего законодательства и существующее статус-кво в соответствующей сфере жизни;
- знания того, как эти изменения повлияют на население его избирательного округа.

Не владея такой информацией, депутат во время голосования может не только навредить своей репутации, но и случайно оказаться в политически взрывоопасной ситуации.

Однако от кого депутат может получить информацию, необходимую ему для принятия



взвешенного решения? Разумеется, от специалистов или заинтересованных людей, которые заблаговременно и целенаправленно ее готовят. И чем обоснованнее во всех упомянутых аспектах будет информация, тем больший вес в глазах депутата будет иметь человек, владеющий ею. Ведь депутату приходится иметь дело одновременно с десятками разных проблем и быстро принимать правильное решение. Он всегда ищет людей, способных помочь ему понять суть проблемы до того, как он проголосует. Таким человеком и должен стать лоббист.

Чтобы заслужить репутацию надежного источника информации, лоббист должен:

- устанавливать и постоянно поддерживать связи со специалистами, профессионально занимающимися определенной проблемой;
- собирать информацию о тех, кто поддерживает то или иное решение обсуждаемой проблемы или выступает против;
- изучать все обстоятельства, связанные с данной проблемой в определенном регионе (избирательном округе);
- собирать в отдельное досье публикации, затрагивающие обсуждаемую проблему;

374

- отслеживать позиции, занимаемые по данной проблеме разными законодателями;
- создавать коалиции людей, организаций, работающих над данной проблемой.

Выполняя такого рода предварительную работу, лоббист может встретиться с тем, кто глубоко разбирается в обсуждаемом вопросе и способен предложить пути его решения. Круг этих людей должен быть как можно более широким, что в конце концов позволит выяснить возможные альтернативы подхода к проблеме, отсеять различные слухи и безосновательные, эмоционально окрашенные точки зрения отдельных индивидов.

Кроме того, это поможет выяснить мнения отдельных групп чиновников и законодателей по поводу некоторых аспектов проблемы, уточнить их тождественность и расхождения, наметить пути к созданию возможной коалиции.

С другой стороны, знакомство с точкой зрения оппонентов относительно проблемы позволит укрепить позицию сторонников ее разрешения, заранее подготовить необходимые контраргументы. При этом никогда не стоит воспринимать аргументы оппозиции как совершенно безосновательные. Собирая информацию, в том числе и путем личных контактов с представителями оппозиции, лоббист всегда должен помнить, что он работает от имени конкретной организации, репутацию которой нужно держать на высоте. Уважение к оппоненту, понимание логики его суждений, с одной стороны, и умение лоббиста отстаивать свои и своей организации убеждения, с другой, никогда никому не повредят.

### **Личное знакомство с депутатами**

Лицо, выполняющее функции лоббиста на пользу какой-либо организации, расположенной на территории того или иного избирательного округа, само тоже является избирателем. Как избирателю ему прежде всего нужно установить личный контакт с народным депутатом, представляющим именно этот округ, поскольку в число обязанностей депутата входит защита интересов своих избирателей. Через «своего» депутата можно быстрее повлиять на законотворческий процесс. Вместе с тем лоббист не должен ограничивать знакомством

375

только с этим депутатом. Чем шире круг парламентариев, с которыми общается лоббист, тем больше шансов на успех. Особенно важно иметь как можно более обстоятельную информацию о депутатах: их образовании, предшествующей деятельности, интересах, основных сторонниках, союзниках и оппонентах, а также о проблемах, волнующих население их избирательных округов. В числе законодателей, на которых стоит обратить особое внимание, должны быть председатели и члены тех постоянных комитетов, где рассматриваются вопросы, интересующие лоббиста.

Следует заранее продумать и спланировать ряд мероприятий, которые дали бы возможность лоббисту поближе познакомиться с депутатами и склонить их и к себе лично, к своей организации и ее руководству. Это могут быть приглашения депутатов посетить организацию и принять участие в каком-либо торжественном событии, устройстве презентаций и других социальных начинаний, способных вызвать общий интерес. Такую подготовительную работу

лучше проводить в межсессионный период, когда народные депутаты работают в избирательных округах и меньше загружены. Иначе говоря, это именно то время, когда нужно делать все, что может привлечь внимание законодателей к организации, к вопросам, волнующим избирателей.

В период пленарных заседаний Верховной Рады и рабочих заседаний постоянных комитетов возможность общаться с депутатами значительно ограничивается. В это время лоббист должен быть готов к коротким встречам с законодателями и ему нужно уметь говорить с ними исключительно по сути дела.

## Общение с депутатами

Даже несмотря на то, что лоббист уже лично знаком с депутатом, о встрече необходимо договариваться заранее. Для этого можно позвонить в его рабочий кабинет или домой (если депутат сам дал номер домашнего телефона и предложил воспользоваться им при необходимости). Договориться о деловой встрече можно и по-другому, а именно, если лоббист знает расписание работы депутата в парламенте и может встретить его где-то во время перерыва, этим следует воспользоваться. Однако никогда не стоит слишком надоедать депутату. После предварительной договоренности лоббист должен еще раз убедиться, не произошло ли каких-либо непредвиденных перемен.

376

**Как лучше подготовиться к встрече.** Чтобы короткая деловая встреча с депутатом была более организованной и плодотворной, лоббист должен:

- Составить краткое письмо по поводу основных вопросов, которые он должен обсудить. Предусмотреть вручение этого письма депутату во время встречи.
- Подумать над тем, чтобы подобрать и передать депутату информационные письма, бюллетени и другие печатные материалы по обсуждаемым вопросам.
- Уточнить и обновить список депутатов, государственных служащих, руководителей учреждений и ведомств, так или иначе причастных к рассматриваемым вопросам.
- Последовательно записать главные пункты обсуждаемого вопроса, чтобы по ходу беседы их можно было отмечать.
- Не забыть за несколько часов до встречи окончательно убедиться, что она состоится.
- Если есть намерение обсудить какой-то отдельный вопрос, лоббист должен хорошо к этому подготовиться.

**Во время встречи** нужно быть собранным и говорить сжато. Разговор должен протекать в дружественной атмосфере. Заявления следует делать твердо, но при этом внимательно относиться к точке зрения собеседника. Встречи — это обмен мнениями, а не лекция. Чтобы встреча прошла успешно, лоббисту нужно:

- Перед началом разговора, чтобы еще раз напомнить о себе, вручить депутату визитную карточку или лист бумаги с собственными персональными данными (фамилия, имя, отчество, адрес, номер телефона).
- Сразу же приступать к сути дела
- Не задерживаться на каком-то одном предмете разговора.
- Не раздражаться и не пытаться угрожать. В будущем еще не раз придется встречаться с депутатом по другим вопросам.
- Следить за планом разговора и хорошо понимать, о чем идет речь.
- Отвечать на любые вопросы, которые может поставить депутат.

377

- Не пытаться комментировать точку зрения оппонента до тех пор, пока не будет уверенности, что это на пользу делу.
- Держаться уверенно и спокойно. Депутат, так же, как и другие чиновники, работает ради людей и дела и должен ценить высказанные ему мнения.

**Как реагировать на вопросы во время встречи.** Беседуя с лоббистом, депутат может поинтересоваться вопросами, не относящимися к сути дела. Поэтому лоббисту нужно с самого начала выработать четкое представление о цели встречи. Далее, нужно сформулировать ключевые предложения, раскрывающие содержание каждой его мысли. Наконец, нужно быть готовым во время разговора кратко и ясно сообщить о целях,

имеющихся в виду. Если это удалось сделать, в уме уже будут готовые ключевые точки, слова и фразы, которые помогут лучше ответить на вопросы собеседника.

Ключом к успешным ответам на вопросы является понимание того факта, что всегда существует несколько их вариантов. Так, во время встречи можно:

1. Отвечать прямо и немедленно на поставленный вопрос. Если вопрос ясен и существует уверенность в ответе, то именно так и следует поступать. В данном случае отвечать нужно твердо, избегая слов: «мне кажется...», «я не уверен, что...» и т.д.
2. Прежде чем ответить на вопрос, выдержать паузу и подумать. В этом нет ничего плохого.
3. Совсем не отвечать на вопрос. Есть такие вопросы, на которые не следует давать ответы, особенно если это касается частной собственности, личной жизни или просто не понятно, что говорить.
4. Не давать ответа в той манере, в которой был поставлен вопрос. Если вопрос не имеет отношения к обсуждаемой проблеме, нужно сделать так, чтобы перейти к теме, представляющей интерес. Это называется «перекинуть мостик». Тут стоит использовать слова типа «но», «однако» и пр.

В ходе беседы следует остерегаться «коварных» вопросов. Их могут задать с целью:

378

- вынудить сделать выбор между неприемлемыми альтернативами;
- заставить сделать заявление против того, кто не присутствует на встрече;
- настроить высказаться за или против отсутствующих;
- сбить на гипотетические рассуждения;
- отвлечь от обсуждаемой проблемы;
- подтолкнуть воспользоваться некорректными сопоставлениями и вынудить сделать превратные заявления по поводу обсуждаемого вопроса;
- подтолкнуть к ошибочным выводам на основании неточной информации;
- вынудить прибегнуть к сравнениям, определению приоритетов, отдать предпочтение какой-либо проблеме во время обсуждения.

Во всех этих случаях необходимо избегать фантазий при обсуждении вопроса, использовать уже упоминавшуюся технику «наведения мостов» к нужным вопросам, а также выражать свое несогласие или указывать на неточности, чтобы не оказаться в положении человека, согласившегося с произвольными предположениями собеседника. К тому же на каждый отрицательный вопрос существует положительный ответ. Если заблаговременно подготовиться к беседе и следовать во время разговора этим простым советам, можно куда быстрее достичь поставленной цели.

Далее рассмотрим круг вопросов, связанных с работой Верховной Рады Украины, что может помочь заинтересованным группам (лоббистам) лучше понимать законодательный процесс в Украине и плодотворнее влиять на депутатов Верховной Рады во имя защиты интересов конкретных организаций или групп избирателей.

## Общие сведения о Верховной Раде Украины

### Состав и заседания

Верховная Рада Украины (ВРУ) состоит из 450 депутатов, которые избираются сроком на четыре года. Из них 225 избираются в одномандатных избирательных округах, а 225 — по спискам политических партий и избирательных блоков в многомандатном общегосударственном

379

избирательном округе. Депутаты не связаны императивным мандатом и осуществляют свои полномочия на постоянной основе.

Верховная Рада Украины работает сессионно. Она является правомочной при условии избрания не менее двух третей ее состава. Верховная Рада Украины на первую сессию собирается не позднее тридцатого дня после выборов. Очередные сессии начинаются в первый вторник февраля и в первый вторник сентября ежегодно. Внеочередные сессии с

определением повестки дня созываются по требованию не менее трети депутатов конституционного состава или по требованию Президента Украины. Заседания Верховной Рады Украины проводятся открыто. Закрытое заседание проводится по решению большинства конституционного состава Закон Украины, постановление Верховной Рады Украины и другие решения (кроме процедурных вопросов) считаются принятыми, если после их обсуждения на пленарном заседании за них проголосовало большинство фактического количества народных депутатов. Решения о принятии Конституции Украины, ее изменении и дополнениях к ней считаются принятыми, если после обсуждения за них проголосовало не менее двух третей депутатов конституционного состава.

## **Органы Верховной Рады Украины**

Верховная Рада Украины избирает из своего состава Председателя, первого заместителя и заместителя Председателя Верховной Рады Украины и отзывает их. Председатель Верховной Рады Украины ведет ее заседания, организывает подготовку вопросов к рассмотрению на заседаниях, подписывает утвержденные ею акты, организывает работу аппарата

Согласно Конституции Украины Верховная Рада утверждает перечень комитетов Верховной Рады, избирает их председателей. Комитеты осуществляют законопроектную работу, готовят и предварительно рассматривают вопросы, отнесенные к полномочиям Верховной Рады. Верховная Рада в пределах своих полномочий может создавать временные специальные комиссии для подготовки и предварительного рассмотрения вопросов или временные следственные комиссии для проведения расследования по вопросам, представляющим общественный интерес.

380

## **Постоянные комитеты Верховной Рады Украины**

Постоянные комитеты Верховной Рады Украины избираются из числа народных депутатов Украины на первой сессии Верховной Рады нового созыва на срок ее полномочий. Депутат имеет право и может быть членом только одного комитета, помимо членства в счетной комиссии. Работу комитета возглавляет его председатель, который избирается Верховной Радой Украины. Кандидатуры для избрания председателей постоянных комитетов, а также их членов выдвигаются на заседаниях соответствующих депутатских фракций согласно квотам пропорционального представительства фракций и с учетом согласия кандидатов. Эти положения относительно Верховной Рады Украины поданы в разделе IV Конституции Украины.

Ныне в состав Верховной Рады Украины входят следующие комитеты:

- по вопросам аграрной политики и земельных отношений,
- по вопросам строительства, транспорта и связи,
- по вопросам бюджета,
- по вопросам государственного строительства, местного самоуправления и деятельности советов,
- по вопросам экологической политики, природопользования и ликвидации последствий Чернобыльской катастрофы,
- по вопросам экономической политики, управления народным хозяйством, собственности и инвестиций,
- по вопросам законодательного обеспечения правоохранительной деятельности и борьбы с организованной преступностью и коррупцией,
- по вопросам культуры и духовности,
- по вопросам молодежной политики, физической культуры и спорта,
- по вопросам науки и образования,
- по вопросам национальной безопасности и обороны,
- по вопросам охраны здоровья, материнства и детства,

по вопросам топливно-энергетического комплекса, ядерной политики и ядерной безопасности,  
по вопросам прав человека, национальных меньшинств и межнациональных отношений,  
**381**  
по вопросам правовой реформы.  
по вопросам промышленной политики,  
по вопросам регламента, депутатской этики и организации работы Верховной Рады Украины,  
по вопросам свободы слова и информации,  
по вопросам социальной политики и труда,  
по вопросам финансов и банковской деятельности,  
по иностранным делам и связям с СНГ,  
по делам пенсионеров, ветеранов и инвалидов,  
специальная контрольная комиссия Верховной Рады Украины по вопросам приватизации,  
В составе каждого из комитетов в случае необходимости создаются постоянные подкомитеты, возглавляемые председателями. Подкомитеты рассматривают более узкие вопросы или отдельные проблемы в пределах общих задач профильного направления, за разрешение которых несет ответственность тот или иной комитет.

### **Фракции и группы в Верховной Раде Украины**

13 мая 1998 года Верховная Рада Украины внесла изменения в Регламент Верховной Рады Украины, касающиеся принципа формирования депутатских групп и фракций. Согласно этому решению право на образование депутатских фракций имели политические партии, преодолевшие 4% -ный барьер на парламентских выборах 29 марта 1998 года. В то же время не предусматривалось создание депутатских групп. Однако в последствии здесь произошли определенные изменения и вновь стали создаваться отдельные депутатские группы. \*  
Депутатские фракции предварительно обсуждают кандидатуры на должности Председателя Верховной Рады Украины и его заместителей, председателей комитетов, а также персональный состав коллегиальных органов Верховной Рады. Депутатские фракции пользуются правом пропорционального представительства во всех органах Верховной Рады Украины. Уполномоченные представители депутатских фракций (по одному от каждой) создают согласительный совет депутатских фракций, являющийся органом совещательного, согласительного характера.

**382**

В Верховной Раде Украины на конец 1999 года функционировали следующие депутатские фракции и группы:

- фракция Коммунистической партии Украины (фракция коммунистов);
- фракция Народного руха Украины;
- фракция Социалистической партии Украины (Левый центр);
- фракция Партии зеленых Украины (фракция Зеленых);
- фракция Народно-демократической партии (фракция НДП);
- фракция «Громада»;
- фракция Социал-демократической партии Украины (объединенной) (фракция СДПУ(о));
- фракция Прогрессивной социалистической партии Украины;
- фракция Селянской партии Украины;
- фракция «Реформы-Конгресс»;
- фракция Народного руха Украины. Первая. (Фракция Руха);
- фракция «Батьківщина»;
- группа «Независимые»;
- группа «Возрождение регионов»;
- группа «Трудовая Украина»

Фракции и группы время от времени меняют названия, состав и количество своих членов. Лоббист должен следить за этим процессом и обращаться за поддержкой к существующим фракциям и группам в процессе своей работы.



## Распорядок работы

В сессионный период еженедельная работа Верховной Рады Украины и ее комитетов начинается во вторник в 10 часов и заканчивается в пятницу в 14 часов. В этот период рабочий день Верховной Рады и ее комитетов начинается в 10 часов и продолжается до 18 часов с перерывом с 12 часов до 12 часов 30 минут и с обеденным перерывом с 14 до 16 часов. По согласию депутатов время заседаний в отдельных случаях может быть изменено.

383

## Законодательный процесс

### Законодательная инициатива

В соответствии со статьей 93 Конституции Украины право законодательной инициативы в Верховной Раде Украины принадлежит *Президенту Украины, народным депутатам Украины, Кабинету Министров Украины и Национальному банку Украины, Законопроекты, являющиеся по определению Президента Украины безотлагательными, рассматриваются Верховной Радой Украины во внеочередном порядке.*

Согласно закону Украины «О статусе народного депутата Украины» (статья 11): «Право законодательной инициативы народного депутата Украины в Верховной Раде реализуется в форме внесения:

проекта нового закона, проекта закона об изменениях или дополнениях к действующему законодательству или о его отмене;

обоснованного предложения о необходимости принятия нового закона, закона об изменениях или дополнениях к действующему законодательству или о его отмене (законодательное предложение);

предложений и поправок к документу законодательной инициативы, который рассматривается Верховной Радой.

Право законодательной инициативы народного депутата Украины гарантируется:

обязательным рассмотрением внесенного документа законодательной инициативы на заседании Верховной Рады Украины с принятием решения относительно него;

обеспечением выступления инициатора внесенного документа законодательной инициативы на заседании Верховной Рады при его рассмотрении...

Порядок реализации права законодательной инициативы определяется существующим Регламентом Верховной Рады Украины».

### Этапы создания закона

Процесс создания закона и принятия его Верховной Радой проходит через несколько этапов:

1. *Подготовка проекта закона.* Инициатор принятия определенного законодательного акта готовит его проект в виде тек-

384

ста нового закона (постановления Верховной Рады Украины) или закона (постановления) о внесении изменений в действующие законодательные акты.

2. *Внесение проекта в Верховную Раду.* Правом внесения проектов в Верховную Раду наделены только субъекты законодательной инициативы, круг которых очерчен в статье 93 Конституции Украины.

3. *Предварительное рассмотрение проекта руководством Верховной Рады.* Руководство Верховной Рады Украины (Председатель или его заместители) рассматривают проект и направляют в соответствующие профильные комитеты Верховной Рады. Руководство ВРУ может также направить проект для рассмотрения и выводов в правительство, другие органы государственной власти и управления.

4. *Рассмотрение проекта в комитетах Верховной Рады Украины.* Постоянные комитеты рассматривают проект и готовят вывод о целесообразности его рассмотрения на пленарном заседании либо о необходимости возвращения акта на доработку.

5. **Внесение на рассмотрение на пленарном заседании.** По представлению постоянных комитетов с учетом мнения правительства руководство ВРУ принимает решение о внесении проекта на рассмотрение на пленарном заседании ВРУ либо о возвращении его на доработку.

6. **Внесение в повестку дня.** По предложению руководства Верховной Рады последняя на своем пленарном заседании голосованием принимает решение про внесение в повестку дня сессии (текущей пленарной недели) вопроса о рассмотрении соответствующего проекта законодательного акта.

7. **Первое чтение законопроекта.** В соответствии с повесткой дня проект рассматривается в первом чтении с докладом инициатора, содокладом (как правило, от постоянного комитета), общими дебатами по законопроекту. Суть первого чтения — рассмотрение концептуальных основ проекта и принятие его текста за основу для дальнейшей доработки или его отклонение.

8. **Внесение поправок.** Субъекты законодательной инициативы в назначенный срок (как правило, одна—две недели) подают в комитет, которому ВРУ поручила доработку проекта, пись-

385

менные тексты своих поправок к тексту закона, принятому в первом чтении.

9. **Подготовка проекта ко второму чтению.** Постоянный комитет, как правило, вместе с правительством рассматривают все внесенные поправки, принимают решение об их принятии или отклонении. Выводы в виде сравнительной таблицы (4 колонки: текст первого чтения, все поправки к нему, выводы комитета по каждой поправке, окончательный текст) подаются на рассмотрение на пленарном заседании во втором чтении.

10. **Второе чтение проекта.** Второе чтение проекта проводится с использованием сравнительной таблицы путем постатейного голосования. Верховная Рада соглашается или не соглашается с предложениями комитета и по ходу голосования поправок определяет окончательный текст каждой статьи, а также голосует за закон (постановление) в целом.

11. **Третье чтение проекта.** В случае значительного объема текста проекта, внесения большого количества поправок, политической сложности проблемы, являющейся предметом законопроекта, может быть проведено третье (четвертое и т.д.) чтение.

12. **Оформление документа.** На основании имеющихся материалов (сравнительная таблица, протоколы и стенограммы второго, третьего и т.д. чтений) постоянный комитет готовит окончательную редакцию законодательного акта. После визирования юридическим, редакционным и протокольным отделами закон (постановление) подписывает Председатель ВРУ.

13. **Рассмотрение закона Президентом.** Подписанный Председателем ВР закон подается на подпись Президенту, который в течение 15 дней одобряет и официально обнародует его или возвращает со своими замечаниями в ВР на повторное рассмотрение.

14. **Рассмотрение замечаний Президента.** Верховная Рада рассматривает замечания Президента в соответствии с процедурой пунктов 9—10 и принимает решение об их учете или отклонении. Если во время повторного рассмотрения закон будет вновь принят ВРУ большинством в две трети конституционного состава, Президент обязан его подписать и официально обнародовать в течение 10 дней.

15. **Обнародование.** Закон, подписанный Президентом, или постановление ВРУ, подписанное Председателем Верховной

386

Рады, передаются средствам массовой информации для опубликования. Тексты, напечатанные в газете «Голос Украины», а также в «Відомостях ВР», считаются официальными текстами законодательных актов.

Следует заметить, что рассмотрение и принятие решений по некоторым безотлагательным вопросам или при внесении краткого по объему документа может происходить по сокращенной схеме, в частности, без разделения процедуры на первое и второе чтения.

Более подробно и полно с процедурой принятия законодательных актов можно ознакомиться в Регламенте Верховной Рады Украины.

Наглядное представление о законодательном процессе может дать соответствующая Регламенту Верховной Рады Украины схема бюджетного процесса (*См. схему*).

### **Лоббирование законодательного процесса**

Далее рассмотрим возможные действия лоббирующей организации либо отдельного лоббиста во время разворачивания законодательного процесса в Верховной Раде Украины. Шаги, которые может сделать лоббирующая сторона, как правило, должны согласовываться с конкретными стадиями законодательного процесса, их последовательностью, предусмотренной Регламентом Верховной Радой.

Поэтому, если лоббист (как гражданин) или организация (как юридическое лицо), которую он представляет, в инициативном порядке хотят внести законопроект по какому-либо вопросу, им необходимо сделать определенные шаги на этапах подачи законопроекта, его предварительного рассмотрения, обоснования и т.д.

### **Действия при подаче законопроекта**

На этом этапе законодательного процесса, а соответственно и процесса лоббирования, лоббисту необходимо:

- Подготовиться заблаговременно, задолго до начала сессионной работы Верховной Рады.

- Глубоко разобраться в сути проблемы, особенно в действующих законодательных актах по конкретному вопросу, что позволит лучше понять, как можно достичь желаемой цели. При этом следует хорошо знать изменения, которые вносятся в планирование законодательного процесса, регламент работы Верховной Рады, особенно с учетом принятия новой Конституции Украины. Еще раз убедиться, действительно ли проблему, представляющую интерес, можно разрешить только при помощи нового законодательства
- Найти законодателя (депутата), который будет поддерживать законодательные усилия и возьмет на себя роль субъекта законодательной инициативы (спонсора). Попытаться выйти на депутата, который пользуется уважением и одновременно входит в состав нужного (профильного) комитета, к тому же заинтересован в деле и хорошо знаком с проблемой.
- Определить цель, которую требуется достичь. Если текст законопроекта уже подготовлен, попросить депутата, взявшего на себя роль спонсора, еще раз убедиться, отражены ли в нем необходимые интересы, соответствует ли он поставленной цели.
- Внимательно подумать над тем, кто еще может оказать поддержку и кто, вероятнее всего, составит оппозицию. Подготовиться к защите своей точки зрения, к опровержению оппозиционного мнения. Подготовиться и представить финансово-экономическое обоснование и предложения по покрытию расходов на реализацию законопроекта и расчеты относительно выгоды, которую он принесет.

### **Усилия на этапе предварительного рассмотрения законопроектов постоянными комитетами**

Это, вероятно, одна из самых ответственных стадий законодательного процесса. Опыт работы Верховной Рады свидетельствует, что поданные законодательные предложения в большинстве случаев не получают поддержки именно во время предварительного их рассмотрения в постоянных комитетах. Кроме того, поскольку рассмотрение законопроектов в соответствующих постоянных комитетах, так же как и в Верховной Раде вообще, проводится открыто, это предоставляет возможность влиять на содержание отдельных положений пред-

389  
ложенных законопроектов и на подготовку выводов о целесообразности их принятия и включения в повестку дня сессии.

Наряду с этим именно на этапе предварительного рассмотрения законопроектов многое зависит от председателей постоянных комитетов, поскольку в основном они определяют время и порядок слушания законопроектов, решают, направлять ли законопроект ДУШ предварительного рассмотрения сначала в соответствующие подкомитеты, или же передать его на экспертизу в специально назначенные группы специалистов или учреждений. Это опять-таки открывает возможности персонального влияния на ход таких событий как через лоббирование избранного из числа других авторитетного депутата-спонсора и иных членов данного комитета, так и путем предоставления убедительных аргументов и фактов за или против поданного законопроекта.

Стоит учитывать и тот факт, что порядок рассмотрения и подготовки заключения относительно законопроекта определяется соответствующим комитетом, а потому отличается от комитета к комитету.

Часто существуют разные варианты возможностей засвидетельствовать свое отношение к законопроектам, предварительно рассматриваемым в комитетах. В частности, возможны такие варианты:

- лоббирующая организация готовит материалы и ее представитель выступает с аргументированными свидетельствами (экспертными оценками) за или против законопроекта;
- во время открытых слушаний некоторые организации могут воспользоваться случаем, чтобы продемонстрировать свою силу и заинтересованность количественным составом своих членов, присутствующих на заседании комитета.

### **Действия на этапе обоснования законопроекта**

В соответствии с Регламентом ВР обоснование законопроекта вместе с текстом самого законопроекта и другими документами подается в письменной форме. Но может случиться и

так, что во время предварительного рассмотрения законопроекта в постоянном комитете возникнет необходимость в дополнительных разъяснениях или аргументах со стороны его инициатора

390

При этом возникает вопрос, стоит ли предоставлять аргументы? Чтобы ответить на этот вопрос, лоббисту нужно взвесить:

- Достаточно ли глубоко он лично владеет проблемой, чтобы дать исчерпывающие ответы на вопросы членов комитета? Есть ли другой человек, который квалифицированнее и убедительнее ответит на вопросы?
- Изучены ли факты, которые могут дать дополнительную информацию членам комитета в пользу законопроекта?
- Пойдут ли на пользу делу дополнительные разъяснения, сделанные научно-техническими экспертами?
- Принесут ли больше пользы разъяснения и аргументы, подготовленные совместно с другими организациями, выступающими как лоббисты по этому же вопросу?
- Будут ли дополнительные разъяснения и аргументы в комитете наиболее целесообразными? Или, может быть, выгоднее использовать другие, альтернативные методы лоббирования?

Если решено предоставлять аргументы, то прежде чем делать это, нужно:

- Еще раз внимательно перечитать законопроект и убедиться, что имеется точное понимание того, что в нем предлагается.
- Выяснить, не вносился ли подобный законопроект раньше? Если да, проследить историю его внесения.
- Если суть законопроекта не до конца ясна и понятна, поговорить с депутатом-спонсором, почему он был внесен и какая польза от него ожидается. Если имеется намерение поддержать законопроект, спросить у депутата-спонсора, как это лучше сделать.
- Внимательно изучить ожидаемые социально-экономические и другие последствия, финансово-экономическое обоснование и предложения по покрытию расходов государства на внедрение предлагаемого законопроекта. Это чрезвычайно важно. Такие документы, как правило, готовятся до обсуждения законопроекта.
- Переговорить с другими людьми, заинтересованными в данном законопроекте, и узнать их мнение, а так же то, что они будут говорить во время его обсуждения на заседании комитета.

391

Лучше всего подготовить аргументы в письменной форме, соблюдая ряд правил. В частности, для лоббиста рационально:

1. Идентифицировать себя и организацию, которую он представляет, сообщить о ее размере и местонахождении.
2. Заявить о своей позиции в пользу или против предложенного законопроекта.
3. Сжато сформулировать свои рекомендации, а затем детально пояснить каждую. Ответить на такие вопросы: К чему сводится его личный интерес? Каким образом он пришел к своему выводу? Кто и каким образом получит пользу?
4. Предложить свои дополнения, дать их формулировки и указать место в тексте законопроекта, куда их вставить.
5. По возможности остановиться на вопросе финансово-экономического обоснования поданного законопроекта, то есть на его стоимости или предусматриваемой экономии затрат.
6. Избегать заезженных клише, излишнего многословия, сомнительных обобщений и льстивых суждений.
7. В завершение коротко обобщить свою позицию.

Чтобы добиться эффективности аргументов, следует придерживаться ряда несложных, но действенных советов и рекомендаций:

*Следует вовремя прийти* в помещение, где будет заседать комитет. Слушания могут начаться с опозданием, но, как правило, они начинаются сразу же. Важно не забыть зарегистрироваться.

*Необходимо проявить терпение.* В комитете ежедневно могут проводиться чтения законопроектов, которые, казалось бы, мало связаны между собой. Порядок рассмотрения



законопроектов может не совпадать со значащимся в повестке дня. Это часто зависит от присутствия депутатов, от имени которых иницируется законопроект. Сначала слово предоставляется депутату-спонсору, затем представителям государственных органов, деятельность которых имеет отношение к содержанию конкретного законопроекта. Остальным участникам его обсуждения слово предоставляется в порядке их регистрации.

*Нужно занять удобное место* в комнате, где заседает комитет, чтобы быстро подойти к трибуне, когда будет предоставлено слово для выступления.

392

*Важно подготовить нужное количество копий* заявления и других документов, чтобы хватило всем членам комитета, а также представителям прессы и заинтересованным лицам. Не нужно раздавать документы лично, можно передать их секретарю во время выхода к трибуне или сразу же после выступления. В некоторых комитетах заведено правило распространять копии документов перед началом слушаний. Копии документов готовятся на листах, удобных по размерам для хранения в рабочих папках депутатов, где находятся тексты законопроектов и другие приложенные к ним документы. Вверху на первой странице заявления следует поставить выходные регистрационные данные обсуждаемого законопроекта.

*Читать заявление не обязательно.* Выступление окажется эффективнее, если говорить, обращаясь к присутствующим и глядя прямо в глаза членам комитета. В таком случае вероятнее, что они будут внимательно слушать, а потом обратятся к письменным свидетельствам.

*Выступление должно быть как можно более кратким.* В противном случае можно потерять контроль за вниманием членов комитета. В большинстве комитетов время для выступлений регламентируется.

*Нужно завоевать доверие к себе* и внимательно относиться к членам комитета, стремящимся узнать точку зрения каждого. У них нет оснований сбивать кого-либо с толку или бросать вызов, однако у них есть желание задать вопросы, чтобы окончательно прояснить высказываемую точку зрения. Следует по возможности сразу же ответить на их вопросы; если готового ответа нет, необходимо сказать об этом откровенно и пообещать позже предоставить им информацию в письменном виде.

*Следует быть готовым кратко обобщить* содержание своего заявления, особенно в тех случаях, когда время выступления уже исчерпано. Излишне пересказывать или повторять те точки зрения, которые уже высказывались предыдущими выступающими; можно просто сослаться на них и добавить свои соображения.

*Делать слишком эмоциональные заявления — большой риск,* даже если накипело на душе. Они могут вызвать враждебность и неприятие, к тому же законодателям интереснее услышать соображения по вопросам обсуждаемого законопроекта.

393

## **Лоббирование после предварительного рассмотрения законопроекта в постоянном комитете**

После окончания слушания законопроекта, поддерживаемого либо отрицаемого лоббирующей организацией, и после того, как его инициатор выступил на заседании комитета, возникает вопрос: что делать дальше? Самое главное — *что-нибудь делать!* Приведенные аргументы — только начало! Общей ошибкой большинства организаций, готовящих законопроекты в инициативном порядке, является то, что они прекращают следить за дальнейшим развитием событий. Но ведь еще многое можно сделать.

Скажем, во время предварительного рассмотрения законопроекта в комитете возникли какие-то вопросы, оставшиеся без ответов, или же очевидным было отсутствие полного объема нужной информации. Поэтому необходимо приложить максимум усилий, чтобы исправить положение. Позаботиться о том, чтобы все члены постоянного комитета, особенно те, кто поддерживает законопроект, получили дополнительную информацию.

Если лоббист знает депутата, который ему симпатизирует, ему следует посоветоваться с ним по поводу дальнейших шагов. Необходимо лоббировать каждого члена комитета персонально, прежде всего через членов организации в избирательных округах, где они избирались как депутаты, и через тех людей, у которых с ними установились хорошие отношения; прислушиваться к депутатам — членам комитета, к тому, что их волнует; проявлять особое внимание к тем депутатам, которые высказали свою обеспокоенность во время пред-

варительного рассмотрения законопроекта; концентрировать свое внимание на тех членах комитета, которые, как может показаться, еще не определились. Что же касается тех, кто резко выступил против инициированного организацией законопроекта, на них, вероятно, воздействовать будет невозможно.

Известно, что секретариат Верховной Рады ведет дело законопроекта. Ценным было бы попросить ознакомиться с ним. В этом деле могут оказаться письма или информация, о которых не упоминалось во время предварительного рассмотрения.

Лоббист может попытаться предвидеть разделение голосов за и против предлагаемого законопроекта среди членов комитета. Если не ожидается нужного количества голосов за, можно попросить своих

394

союзников среди членов комитета отложить голосование на какое-то время, чтобы попытаться обеспечить необходимое количество голосов в поддержку законопроекта.

Не следует забывать, что согласно Регламенту Верховной Рады (статья 63.1) на установление сроков рассмотрения законопроектов постоянными комитетами может повлиять согласительный совет депутатских фракций. Поэтому можно обратиться к его членам за поддержкой.

### Дальнейшие шаги

Прохождение каждого законопроекта, начиная с предварительного рассмотрения в постоянных комитетах, потом на заседаниях Верховной Рады, всегда имеет уникальный, но вместе с тем циклический характер. Как бы далеко не продвинулось его обсуждение (в первом, втором и т.д. чтениях на пленарных заседаниях Верховной Рады), после замечаний и предложений он снова и снова возвращается в постоянные комитеты на доработку. Поэтому работа лоббиста с депутатами на уровне комитетов продолжается дальше, до тех пор, пока законопроект не станет законом.

Разумеется, лоббист или лоббирующая организация не могут позволить себе со стороны наблюдать за судьбой своего законопроекта, на каком бы этапе рассмотрения он не находился. Их работа должна носить постоянный характер.

\* \* \*

Прохождение и окончательное одобрение законодательного акта зависят от конкретного раздела законодательства, расстановки сил в парламенте и многих других факторов, характерных для переходного этапа развития нашего общества. Однако решающую роль в этом регламентированном и уже закреплённом в Конституции Украины процессе все-таки играет личность депутата, его желание и готовность поддержать или не поддержать конкретный законопроект. Законодатель — живой человек, со своими сильными чертами характера и труднопреодолимыми недостатками.

Взвешенность действий законодателя в значительной мере зависит от глубины его знаний, объема информации, которой он владеет. Едва ли не главнейшая задача лоббистов, их отдельных групп заключается именно в том, чтобы вооружить депутата как можно более широкой и самой свежей информацией о проблеме, которую они помогают законодательно решить.

## Глава XI. ИЗБИРАТЕЛЬНАЯ КАМПАНИЯ

Всякая масштабная политическая кампания представляет собой скоординированные, целенаправленные и осуществляемые на протяжении определенного периода времени усилия, рассчитанные на решение одной или нескольких задач, которые должны приблизить организатора кампании к стратегической цели, обусловленной его общей социальной миссией.

Кампании преимущественно планируются и проводятся ради того, чтобы привлечь внимание общественности к проблеме, разрешить или каким-либо образом исправить или же изменить общую социальную ситуацию. Такая цель достигается путем модификации поведения людей, изменения общественного мнения или законодательства либо путем сохранения в неизменном

виде существующего поведения, общественного мнения, законодательной базы по определенному вопросу.

### Типы массовых кампаний, их принципы и элементы

Обобщая опыт проведения массовых политических (и не только) кампаний, направленных на модификацию поведения граждан в желаемом направлении, можно выделить шесть их основных типов: 1. Кампании, направленные на *привлечение внимания общественности* к какому-либо явлению или событию. Задача сводится главным образом к тому, чтобы заблаговременно предупредить население, помочь ему запомнить нечто важное с точки зрения инициатора кампании. (Скажем, местные органы власти, отделы образования накануне учебного года могут какое-то время предупреждать водителей транспортных средств быть особо осторожными в районах сосредоточения школьников. Либо политическая или общественная организация могут в течение какого-то времени привлекать внимание населения к масштабной акции, запланированной на ближайшее время, призывать граждан принять в ней участие).

396

2. Кампании по *информированию общественности*, предоставлению ей некоторой системы фактов или аргументов по отдельной важной проблеме. Такие усилия, как правило, прилагаются параллельно с привлечением внимания населения и дополняют первый тип кампании.

3. *Образовательные кампании* среди общественности. Понятие образование тут употребляется в буквальном его понимании, то есть имеется в виду усвоение материала определенного содержания и объема и применение полученных знаний в повседневном поведении.

4. Кампании, направленные на *закрепление установок и линий поведения* тех, кто имеет общие с организаторами точки зрения. Такие кампании, как правило, нацелены на то, чтобы постоянно подчеркивать общность социальных ценностей общественности и тех, кто эту кампанию проводит.

5. Кампании, целью которых является *изменение или попытка изменить установки* тех, кто не разделяет точку зрения или позиции организатора по какой-либо проблеме. Такие кампании очень сложны и требуют немалых усилий для устранения так называемого "когнитивного диссонанса", то есть преодоления ситуации, когда люди не склонны проявлять интерес к содержанию информации, расходящейся с их собственной точкой зрения, диссонирующей с ней.

6. Кампании, направленные на *модификацию поведения*, например, на то, чтобы убедить людей пользоваться ремнями безопасности во время езды в автомобиле или доказать, что нетрезвый водитель за рулем — враг и себе, и окружающим. В сфере политики примером подобной кампании могут служить усилия убедить избирателей принять участие в голосовании и доказать, что в условиях демократии, когда нужно сделать выбор между прошлым и будущим, каждый голос может стать решающим.

Вполне понятно, что предложенную типологию массовых кампаний можно расширить. Можно предложить и совершенно иную. Все зависит от того, по какому признаку мы будем типологизировать политические кампании, к которым относятся и кампании избирательные. Но все же, если в основу типологизации положить разнообразие попыток мотивировать те или иные уровни поведения людей, то вы-

397

деленные нами типы кампаний скорее всего останутся именно такими или приблизительно такими. Потому что, каким бы сильным ни оказалось стремление доказать, что кампании бывают направлены, скажем, исключительно на изменение мнений, системы рассуждений, силы чувств или даже социального взаимодействия людей, аксиомой остается то, что в политике такие изменения в конечном итоге подчинены главной, довольно прагматической цели — изменить, модифицировать или же сохранить неизменной линию поведения граждан. Другими словами, не следует путать, и прежде всего в сфере политики, средства и ожидаемые конечные результаты. Ведь тот или иной тип поведения граждан, принимающий массовые формы, решает в условиях демократии все, и особенно в условиях демократии плебисцитной,

где голос избирателя является основным.

Несомненно, любой тип кампании имеет свои особенности и каждая из них неповторима по своему содержанию, что особенно относится к избирательным кампаниям. Но все они имеют и много общего, особенно с точки зрения организационных вопросов, технологии подготовки и практической реализации.

К какому бы типу не принадлежала кампания, в том числе и избирательная, чтобы надеяться на успех, ее организаторам, как правило, необходимо соблюдать несколько основополагающих принципов, в соответствии с которыми они должны: (1) путем аналитической работы выявлять потребности, цели и возможности приоритетных групп общественности; (2) систематически планировать мероприятия и своевременно реализовывать их; (3) постоянно отслеживать и оценивать проделанную работу и в случае необходимости вовремя вносить соответствующие коррективы и прилагать дополнительные усилия; (4) особое внимание уделять вопросам роли и использования средств массовой информации и межличностной коммуникации; (5) осуществлять точную селекцию соответствующих СМИ с целью выхода на каждую приоритетную группу общественности и наиболее эффективного распространения среди них сообщений.

Изучение успешно проведенных кампаний показывает, что им всегда свойственны следующие элементы:

- *Просветительство.* Кампания должна обогащать общественность новыми знаниями, нести нечто такое, о чем люди не имели представления, выводить их за пределы обыденности и раскрывать перед ними более широкие перспективы.

398

- *Планирование.* Имеется в виду заблаговременное обеспечение необходимых материальных средств для реализации общественностью тех действий, к которым призывает организатор кампании. Так, если он призывает избирателей принять участие в запланированном митинге, место его проведения должно быть удобным, заранее оборудованным и организационно обеспеченным во всех отношениях.

- *Принуждение.* Для достижения успешных результатов кампании, помимо стимулирующих факторов, должно быть что-то такое, что выходит за пределы усилий собственно кампании. Например, кампания, направленная на стимулирование использования ремней безопасности, может пройти фазы обучения и полного предоставления возможности приобрести и установить в автомобиле такие ремни, однако не принести желательных последствий до тех пор, пока не будет принят закон о штрафных санкциях к тем водителям, которые не соблюдают установленных правил использования ремней безопасности на автотранспорте.

- *Полномочия.* Это в какой-то мере дополнительная форма *усиления значения кампании*. В данном случае имеются в виду дополнительные усилия, направленные на убеждение общественности в чрезвычайной важности обращений кампании и ее сообщений. Такой эффект достигается тогда, когда кампания организовывается от имени или по поручению официального учреждения или авторитетной организации или же когда к кампании подключаются и оказывают ей поддержку лица и организации, пользующиеся особым авторитетом среди общественности ("третья партия").

- *Оценка* кампании. Организаторы кампании должны время от времени проверять ход развития последней, устанавливая, какие ожидавшиеся изменения произошли в поведении общественности, ее отдельных приоритетных групп.

Итак, любая массовая кампания — это сложное явление политического процесса, которое, как правило, почти никогда не протекает стихийно. Именно вследствие заблаговременно спланированных, организационно подготовленных и обеспеченных соответствующими ресурсами акций, принимающих форму массовой кампании, политический процесс получает определенную направленность и позволяет

399

политическим институтам (государственным органам, партиям, общественным формированиям, отдельным деятелям) достичь успеха в своей деятельности, приблизиться к поставленной цели. И тот, кто владеет искусством организации и проведения

политических кампаний, всегда имеет больше шансов на успех. Это особенно справедливо, когда речь идет об избирательном процессе в условиях демократического общества. Далее, опираясь на современный зарубежный и некоторый отечественный опыт, рассмотрим практические вопросы организации избирательной кампании.

### Особенности избирательной кампании

*Избирательная кампания* - это те же самые скоординированные, целенаправленные, но осуществляемые в течение определенного законодательством времени публичные усилия с целью мобилизации поддержки кандидата избирателями и обеспечения его победы в день выборов.

Одна из самых заметных особенностей избирательной кампании заключается в том, что в качестве ее главного действующего лица выступает сам кандидат на определенную выборную должность. Кандидат, который надеется победить на выборах, должен стать органической составляющей относительно многочисленной, хорошо организованной команды своих помощников. Характер избирательной кампании предполагает совместную работу коллектива людей, которые вместе с кандидатом преодолевают путь к намеченной цели. Кандидаты, проигравшие выборы, как правило, хорошо знают из собственного опыта, что "в одиночку" выиграть кампанию практически невозможно.

Самоорганизованность кандидата непосредственно влияет на результаты кампании. В ходе избирательной кампании необходимо разумно использовать все имеющиеся ресурсы, которые всегда ограничены. Такими ресурсами являются прежде всего *время, средства, люди* и их *таланты*.

Но, какой бы талантливой ни была команда непосредственных помощников кандидата, выборы невозможно выиграть без участия и скоординированной работы добровольцев. Именно они устанавливают связь между кандидатом и избирателями. Характерно, что такие контакты с избирателями дают дополнительные стимулы для самой кампании.

400

Как уже говорилось, каждая избирательная кампания уникальна по содержанию, структурному построению и характеру протекания. Кампании различаются в основном тремя следующими факторами:

- *личностью кандидата* — его способностями, взглядами на жизнь, характером, а также профессиональными связями, влияющими на структуру и организацию кампании;
- *спецификой окружения* — географическими и демографическими особенностями избирательного округа, количеством избирателей, уровнем органа власти, в который проводятся выборы. На характер организации кампании оказывают влияние урбанизация местности, наличие средств массовой информации, число добровольных помощников, принимающих участие в избирательной кампании;
- *политическим планом* — политическими целями, стратегией, общей темой, направленностью, графиком, бюджетом, тактикой. Все эти направления определяют структуру организации избирательной кампании.

### Общие принципы организации избирательной кампании

Каждая избирательная кампания не похожа на другие. Но есть пять принципов, которые всегда следует иметь в виду, чтобы эффективно организовать кампанию.

*Во-первых*, должен быть план действий, охватывающий организационные вопросы и общую стратегию проведения кампании.

*Во-вторых*, организация проведения кампании должна учитывать конкретную обстановку. Никогда не стоит копировать структуру других избирательных кампаний. Уникальность кампании обуславливается не только личностными характеристиками кандидата, но и политической ситуацией, которая сложилась на конкретный момент. Всегда нужно помнить, что каждый тактический ход, запланированное мероприятие должны быть кем-то реализованы. Например, если предусматривается распространение агитационной литературы, нужно продумать, кто ее напечатает, распространит или разошлет по указанным адресам.



**В-третьих**, для эффективной организации кампании нужны способные и талантливые люди. Выборы во многом зависят от добровольцев, работающих бесплатно. Добровольные помощники могут эффективно работать и обеспечить победу на выборах, если их рабо-

401

та умело организована. Очень важно доверять добровольцам и благодарить их за приложенные усилия. Во время каждой кампании возникает множество дел, которые нужно выполнить немедленно. Поэтому никогда не стоит пренебрегать помощью людей, особенно предлагаемой добровольно.

**В-четвертых**, сердце кампании — это создание организации (команды) для ее проведения. Несмотря на новейшие технологические достижения, применяемые в средствах связи, при исследованиях общественного мнения, в рекламе, кандидату все равно необходимо иметь действенную организационную структуру. Сегодня следует эффективно применять разнообразную тактику, чтобы добиться победы. Цель организации именно в том и заключается, чтобы с наибольшей эффективностью использовать имеющиеся ресурсы избирательной кампании для укрепления сильных сторон кандидата и нейтрализации их у его оппонента.

**И, наконец**, необходимо соблюдать определенные "правила игры" как при организации (команды), так даже и тогда, когда кандидат решил снять свою кандидатуру. Правила игры требуют поддерживать постоянные контакты с партийной организацией, ее руководителями, избранными должностными лицами, которые в состоянии оказать помощь при создании организации. К ним следует обращаться за советами и по ходу кампании, поскольку они обладают опытом проведения собственных кампаний, как правило, владеют информацией о надежных добровольцах, оппозиции, знакомы с состоянием дел в регионе, имеют статистические данные о прошлых выборах. Следует вежливо относиться к этим людям и заранее решать, с какими просьбами к ним можно обратиться.

Далее подробно рассмотрим основные разновидности работ, которые должны выполняться при проведении избирательной кампании, и выясним структуру ее организации на местном уровне. Однако, поскольку главным действующим лицом избирательной кампании является кандидат, остановимся сначала на его качествах, функциях и действиях.

## Кандидат

Кандидат — лицо, несущее полную ответственность не только перед самим собой, но и перед теми, кто его поддерживает. Каждый кандидат, баллотировавшийся в выборный орган, после выборов

402

чувствует себя усталым, "выжатым", как лимон. Эта работа изнурительна не только для него, но и для его семьи, друзей, всех помощников. Поэтому любой кандидат с самого начала должен быть уверен в себе, в правильности принятого решения и готов отдать все силы для победы.

Кандидат — это эпицентр избирательной кампании. Его поведение определяет успех борьбы. Хотя и не бывает одинаковых кампаний, однако существует ряд универсальных принципов, которых следует придерживаться всем кандидатам на выборные должности. Таких принципов, определяющих роль кандидата во время избирательной кампании, насчитывается, как минимум, десять.

**1. Ключевое ответственное лицо.** Всем понятно, что в избирательный бюллетень вносится только имя кандидата. Поэтому основная ответственность за избирательную кампанию и выборы ложится на его плечи. Ведь именно он дал согласие включиться в борьбу за выборную должность. Поэтому время, имеющееся в его распоряжении в течение кампании, самое важное. Все должно считаться с его мнением. Кандидат — всегда босс.

Кандидат должен напоминать спортсмена, стремящегося победить и отдающего этому все силы. Он должен чувствовать вкус к победе. Кандидату нужно уметь защищать себя и оберегать свою семью от нападков в ходе кампании. Другими словами, "взявшись за гуж, не говори, что не дюж".

**2. Бодрый лидер.** Кандидат — это общественный "продукт", который должны "купить" избиратели. Основная его задача заключается в том, чтобы завоевать голоса избирателей. Поэтому он обязан сосредоточиться и использовать все свое время для работы с людьми.

На публике кандидат должен демонстрировать положительные эмоции и проявлять энтузиазм. Он обязан создавать у людей впечатление, что все идет прекрасно, даже если это далеко не так. То есть ему нужно быть бодрым и настойчивым в достижении своей цели.

Кандидат не может позволить себе растеряться. Намного легче привлечь к себе добровольцев и удержать их, если они видят перед собой уверенного, бодрого и неутомимого лидера.

**3. Главный оратор.** Кандидат задает тон кампании. Он должен пользоваться широкой популярностью. Кандидат - именно тот человек, высказывания которого должна цитировать пресса. Поэтому ему необходимо верить в то, что он говорит, иначе люди быстро "раскусят" его.

403

Кандидат должен сформулировать тему (лейтмотив) избирательной кампании. Если он чувствует, что уже устал повторять одну и ту же мысль, это значит, что она начала доходить до общественности. В то же время очень важно, чтобы кандидат не поучал, а убеждал общественность. Кампания — это слишком короткий отрезок времени, чтобы позволить себе заниматься просветительством. Цель кандидата во время кампании заключается в том, чтобы убедить людей в том, что именно он и есть той уникальной личностью, которая способна лучше всех служить им в случае своего избрания.

Кандидат должен гармонически вписываться в тот общий имидж, который распространяется во время избирательной кампании. Вместе с тем ему нет нужды самому углубляться во все тонкости стратегии. Кандидат должен видеть картину кампании в целом. Его задача -отображать эту картину.

**4. Главный сборщик средств.** Ведущая роль кандидата в обеспечении избирательного фонда обусловлена двумя обстоятельствами: никто другой так, как он, не ощущает потребности в этом фонде, и никто лично в нем не заинтересован так, как он. Откровенно говоря, большинство жертвователей предпочитает персонально поддержать кандидата, поскольку именно на него он делает свою ставку.

Вряд ли кому-либо из кандидатов нравится собирать средства. В этой роли они чувствуют себя неловко, а то и попросту такими, кто выпрашивает что-нибудь для себя лично. От таких ощущений следует избавиться. Ведь заняв выборную должность, кандидат принесет людям немало пользы. То есть их взносы в его избирательный фонд -это инвестиция людей в свое будущее.

Сбор средств нередко осуществляется путем распределения усилий. В таких случаях задача кандидата — аргументировать, почему он стремится занять выборную должность.

Сбором же средств непосредственно занимается его уполномоченный помощник. Таким помощником может быть лидер партии, руководитель партийной организации, выдвинувшей кандидата. Особенно часто это происходит тогда, когда основным источником избирательного фонда кандидата являются средства партии. Такая ситуация особенно распространена в Украине в условиях мажоритарной избирательной системы. Однако стоит помнить: обратиться за взносом — лишь полдела. Не следует успокаиваться до тех пор, пока средства не поступят на счет избирательного фонда кандидата.

404

**5. Председатель комитета кампании.** Кандидат обязан следить за избирательной кампанией в целом, однако не вмешиваться абсолютно во все дела. К сожалению, многие кандидаты оказываются в западне, считая, что никто другой не способен руководить всеми деталями кампании так, как лично они. Однако стремление быть и кандидатом, и руководителем избирательной кампании приносит мало пользы. Чтобы надеяться на успех, нужно заниматься чем-то одним.

Мера личного участия кандидата в принятии решений по тем или иным вопросам ведения

кампании — одна из острых проблем. Приведем правило, которое никогда не следует забывать: если кандидат одобрил стратегию избирательной кампании, ее план и график, его обязанность — делегировать полномочия руководить деталями своим помощникам, а самому общаться с избирателями. Слишком многие кандидаты тратят время, например, на подбор цвета символов избирательной кампании, дискуссии относительно ее тактики или улаживание конфликтов среди членов своей команды.

Это, конечно, не означает, что кандидат не должен быть в курсе дел. Он должен получать от своих советников краткие отчеты о таких вопросах ведения кампании, как график основных мероприятий, содержание публичных заявлений, организационная деятельность, состояние финансов и работа со средствами массовой информации. Разумным и эффективным оказывается кандидат, информированный обо всех основных делах, но сосредоточенный на главном — контактах с избирателями.

**6. Главное действующее лицо кампании.** Кандидат должен четко придерживаться разумно составленного графика. Он должен точно знать о времени, которое следует потратить на пребывание в отдельных регионах, встречи с нужными избирателями, реализацию таких мероприятий, как встречи с представителями средств массовой информации, контакты с целью пополнения избирательного фонда, речи на митингах, посещения жилищ "от двери до двери".

График кампании всегда жесткий. Кандидатам нужно быть высокодисциплинированными во всех своих усилиях и готовыми работать не покладая рук. Исчезновение кандидата из поля зрения — самое плохое, что может произойти во время избирательной кампании. Иногда кандидаты просто куда-то исчезают, считая, что таким образом они плодотворнее используют свое время. Но кандидату, особенно в тех случаях, когда он исчезает и при этом не уверен, что общается с нужными людьми, лучше согласовать это с руководителем кампании.

405

Очень важно, чтобы график кампании был реалистичным и рассчитанным на живого человека. Кандидат не должен переутомляться, болеть и впадать в депрессию. Ему нужно оставлять достаточно времени между разными мероприятиями, особенно для отдыха, семьи и заработка на жизнь. При составлении графика все это следует заранее предусмотреть.

Составляя график кампании, нельзя забывать и о том, чтобы максимально использовать сильные стороны кандидата и минимизировать его недостатки. Скажем, ответственный за составление графика должен принять во внимание то, что кандидат "жаворонок" или "сова".

**7. Доверяющий руководитель.** Кандидат должен доверять человеку или людям, которым он делегировал часть своих полномочий. Чаще всего — это руководитель избирательной кампании. Им может быть человек, которому кандидат безгранично доверяет. Руководитель кампании — лицо, дополняющее черты характера и способности кандидата. Например, если последний чрезмерно активен, руководитель кампании должен быть спокойным человеком.

Очень трудно, однако крайне необходимо достичь такого сочетания. Кандидат должен быть полностью уверен в человеке или людях, которых он оставляет вместо себя на время своего отсутствия, в противном случае ему тяжело будет справиться с избирательной кампанией. Вот почему кандидату нужно очень серьезно подойти к назначению руководителя кампании, полагаясь не на родственные связи, а на опыт человека.

Лучше с самого начала совместной работы четко распределить роли между кандидатом и руководителем кампании. От последнего кандидат должен получать полную и свежую информацию о ходе кампании, а так же ответы на возникающие у него вопросы. В то же время не стоит преуменьшать авторитет руководителя кампании и вмешиваться в дела или решения, находящиеся в пределах его компетенции. Другими словами, доверие — это ключ к взаимопониманию между кандидатом и руководителем его избирательной кампании.

**8. Поддержка со стороны семьи.** Чтобы рассчитывать на успех кампании, кандидатам необходимы согласие и поддержка со стороны их семей. Избирательная кампания, как правило, связана с тем, что кандидату приходится долгое время находиться вдали от семейного очага. Члены семьи, которые понимают все трудности избирательной кампании, могут снять напряжение, тогда как споры и недоразумения только увеличат нагрузку.

406

С самого начала кампании кандидату нужно обсудить свои планы с семьей и определить

степень участия ее членов в работе и планируемых акциях. Их участие нужно анализировать и корректировать в зависимости от ситуаций, возникающих в ходе кампании. Ответственные работники кампании должны с уважением относиться к участию в ней семьи и всячески стремиться установить с ее членами дружеские отношения.

Сам кандидат должен следить за тем, чтобы его загруженность, временный отход от семьи не вызвали проблем по типу "невозвращенных долгов", "равнодушия к детям", "супружеской неверности" и т.д. Кандидат и члены его семьи должны также научиться выдерживать нападки со стороны оппозиции и быть стойкими к возможным оскорблениям в свой адрес.

**9. Прекрасный парень.** Кандидату нужно быть источником доброты и вызывать у людей чувство, что он лично заинтересован в разрешении их проблем, давать избирателям почувствовать, что даже при расхождении мнений по каким-либо вопросам он заботится о них. Необходимо уметь слушать людей и сочувствовать им.

Еще одно важное обстоятельство. Кандидаты, добившиеся наибольшего успеха, как правило, откровенны. Любое темное дело из их собственного прошлого с большой вероятностью может всплыть на поверхность в ходе напряженной избирательной борьбы. Поэтому кандидату следует быть честным и демонстрировать высокую мораль, обладать здравым смыслом, но не быть при этом наивным человеком.

Кандидат ни в коем случае не должен давать повод воспринимать его "плохим парнем", особенно среди членов своего штаба. Он никогда не должен говорить "нет" тем, кто просит уточнить график, или отказывать добровольным помощникам. Ему не стоит демонстрировать свою нейтральную позицию в спорах среди своих сторонников или выглядеть посмешищем в глазах помощников. Оказывать давление или принуждать кого-либо выполнять определенные поручения должен руководитель кампании или другое уполномоченное лицо, которое тоже волнует ее результаты.

**10. Инициатор, новатор, лидер.** Кандидат обязан видеть перспективы развития местности, где он баллотируется. Мало просто понимать суть проблем, крайне важно предложить разумный и реальный подход к их разрешению. Кандидат должен четко представлять, почему он добивается избрания на определенную должность и как он сможет наладить успешный ход дел.

407

Самый лучший подход к выборам на конкретную должность — это вообразить себя "уже на этой должности". Даже если это пока еще не так, кандидат все равно уже является лидером в данной местности. Поэтому он может стать инициатором изменений как лидер общественного мнения. Ему стоит представить себя на должности, которой он добивается, и поступать как общественному деятелю.

Кандидат должен хорошо разбираться в ключевых и текущих проблемах округа и возглавить стремление людей их разрешить. Стоит сосредоточиться на какой-либо одной ключевой проблеме, разрешения которой он будет добиваться в случае победы на выборах. Эта проблема должна входить в круг его профессиональных интересов и совпадать с опытом прошлой работы кандидата.

**Одно предостережение:** нельзя затевать того, что невозможно довести до конца; кандидату следует сначала убедиться, что выбранная им проблема целиком не поглотит его во время избирательной кампании.

### Подготовка кандидата

Существует множество сфер деятельности, где потенциальный кандидат может набраться опыта, который пригодится для избирательной кампании. Но случается и так, что его дела сосредоточены в определенной области жизни, которая почти не связана с вопросами политики. Поэтому время до оглашения намерений баллотироваться потенциальный кандидат должен использовать для пробы своих сил и накопления некоторого опыта и знаний о сути тех битв, которые его предстоят.

Кандидаты часто "врываються" в избирательную кампанию без соответствующей подготовки и представления о том, что их ожидает впереди. Преимущественно это происходит потому, что до момента подачи регистрационных документов человеку просто не хватает времени на

осмысление своей роли как кандидата.

Но будем исходить из того, что имеется достаточно времени собраться с мыслями и силами и окончательно принять решение включиться в предвыборную гонку. В зависимости от возможностей на момент принятия такого решения человеку понадобится еще от шести месяцев до года, чтобы стать настоящим кандидатом. Тут многое будет зависеть от его здравого смысла и уже сделанных первых предварительных шагов по пути укрепления своих позиций.

Но даже и тогда когда нет времени, в случае, если человек уже заявил о своем намерении баллотироваться, никогда не поздно пред-

408

принять те необходимые для подготовки кандидата действия, о которых говорится далее.

**Привести все в порядок.** Кандидату необходимо посмотреть на себя критически, убедиться, в самом ли деле у него есть желание, хватит ли у него выдержки и сил бороться за выборную должность. Прежде чем другие поверят в него, ему нужно самому поверить в себя.

Кандидату следует попробовать разобраться с некоторыми проблемами. Например, существенно то, живет ли он на территории округа, где планирует баллотироваться? По закону это, может быть, и не обязательно, но с политической точки зрения очень важно. Есть ли у него личные долги? Заручился ли он поддержкой со стороны семьи? Имеет ли возможность на время избирательной кампании оставить свою постоянную работу? Может ли он рассчитывать на помощь руководства по основному месту работы?

**Слушать, учиться, становиться лидером.** Чтобы быть уверенным в себе, кандидату необходимо понимать проблемы и вопросы, волнующие людей в данной местности. И чем более активным он будет на территории избирательного округа, тем глубже проникнется этими проблемами. Кандидату нужно научиться мыслить масштабами "населения округа в целом".

Самый лучший путь к пониманию проблем жителей избирательного округа — это научиться внимательно слушать. Кандидат должен заставить себя ездить по округу и выслушивать людей, говорящих о своих проблемах, должен дать им возможность выговориться и высказать свои мысли как во время случайных встреч, так и на запланированных собраниях. Кандидату нужно стремиться охватить все слои населения, никогда не сосредоточиваясь исключительно на тех группах, которые он знает.

Выслушивая людей в округе, он узнает о том, как они высказываются, что их больше всего волнует. Обобщив свои впечатления и разобравшись в сути их забот, он будет больше подготовлен к тому, чтобы стать лидером.

Люди ценят лидера, который выслушивает. Фундаментальный принцип демократической системы власти заключается именно в том, чтобы избранные должностные лица представляли людей, избравших их. Руководителем для них является народ. А сможет ли кандидат деятельно представлять интересы избирателей, если не проникнется их заботами?

409

Далее мы предлагаем несколько упражнений, выполнение которых позволит кандидату лучше изучить людей в округе и глубже понять, что их волнует.

1. Кандидат читает все письма, пришедшие в редакцию местной газеты в последние две недели. Выбирает среди них 10, наиболее заинтересовавших его. Свяжывается с их авторами и устраивает с ними встречу для обсуждения вопросов, которые они подняли в письмах. Записывает свои впечатления об этих встречах, а также ключевые фразы, которыми пользовались присутствующие.

2. Кандидат проводит несколько рабочих дней на трех различных предприятиях, где он никогда не был раньше, причем подбирает такие, где работает большинство людей его избирательного округа (лучше сделать это инкогнито). Записывает свои впечатления о работе на предприятиях.

3. Поочередно, в воскресные дни кандидат посещает различные церкви на территории избирательного округа. В каждой пытается поговорить с прихожанами и духовными лицами. Записывает свои впечатления.

4. Кандидат встречается с местными руководителями сферы охраны здоровья, просит у них разрешения провести какое-то время в больницах. Беседует там с больными, родственниками, которые их навещают, и другими людьми. Берет интервью у врачей. Делает записи о своих впечатлениях.



Приведенные упражнения являются примером того, как можно узнать о жизни и проблемах жителей избирательного округа. Полученные впечатления помогут кандидату поразмыслить над тем, что можно еще сделать, чтобы лучше понять людей, его будущих избирателей.

**Изучить округ и избирателей.** Кандидат должен начать со сбора географической, демографической и исторической информации о своем избирательном округе. Он не должен тешить себя мыслью, что все знает о местности. Следует также собрать материал о результатах предыдущих выборов. Потом, просмотрев всю эту информацию, можно сформулировать задачи для проведения объективного исследования.

**Встретиться с ключевыми людьми.** Кандидат составляет список известных людей в своем избирательном округе и организывает встречи с ними. Заносит в список избранных должностных лиц, а

410

также влиятельных представителей промышленности и предпринимательских структур, культуры, лидеров общественного мнения.

Кандидату нужно встретиться с руководством местных партийных организаций, посоветоваться с бывшими кандидатами, которые баллотировались на должность, за которую он теперь борется. Кандидат обязан найти повод для встречи с ними. Если он знает их лично, можно попытаться заручиться их поддержкой. В противном случае это может быть просто визит вежливости с целью обсудить разнообразные проблемы округа. Но не следует возлагать особые надежды на их поддержку, особенно если кандидат лишь случайно знаком с ними.

Большинству кандидатов необходима поддержка влиятельных людей округа. Встречаясь с ними, кандидат должен стремиться произвести на них хорошее впечатление. Тогда они могут поделиться с ним важной информацией об округе, текущих проблемах, предыдущих избирательных кампаниях и вывести на иной круг лидеров общественного мнения. Если он заручится их поддержкой, они помогут его кампании материально, организационно и обеспечат поддержку со стороны общественности.

**Изучить ведущих "игроков" в средствах массовой информации.** Дальновидный кандидат должен установить добрые отношения со средствами массовой информации в округе. До того, как он выдвинет свою кандидатуру на выборы, необходимо выяснить, кто является ведущими фигурами в средствах массовой информации, способными повлиять на избирательную кампанию. Кандидат составляет список всех каналов массовой информации, обслуживающих округ, включая ежедневные и еженедельные газеты, радио- и телестанции, ведомственные издания.

В каждом из информационных каналов он находит наиболее влиятельных работников, которые могли бы освещать его кампанию: издателей, редакторов газет, руководителей радио- и телестанций, тех, кто задает тон в освещении новостей. Изучает, как эти люди преподносят местные и общегосударственные новости, подают аналитические материалы. Узнает, кто из журналистов специализируется по тем или иным вопросам. Следит за их публикациями на протяжении нескольких месяцев.

В зависимости от своего общественного статуса кандидат делает попытку встретиться с этими ключевыми фигурами и узнать как можно больше об их организациях. Выясняет порядок работы возглавляемых ими информационных каналов, их отношение к письмам

411

на имя редактора, ведут ли они какие-то особые рубрики, например, колонку гостей в газете, местные программы на радио и телевидении и т.д. Эти люди могут стать неиссякаемым источником информации об округе, его жизни и острых проблемах.

**Проявить внимание к местным общественным организациям.** Кандидат пытается расширить свое участие в жизни местных общественных организаций, но без лишней рекламы. Достает информацию обо всех клубах и общественных объединениях, действующих в его избирательном округе. Если он не является их членом, пробует вступить в наиболее влиятельные организации и активно в них работать.

Старается посещать общие собрания таких общественных образований, как советы ветеранов,

организации женщин, школьные советы и пр. Выясняет, какие проблемы их волнуют, узнает об их финансовом положении и штатных работниках.

**Оттачивать свой профессионализм.** Проведение избирательной кампании требует жесткого планирования встреч с людьми, публичных выступлений, знания различных проблем, долгих часов работы и постоянных разъездов. Кандидат готовится к таким испытаниям заранее, стремится находиться в хорошей физической форме. Некоторые кандидаты ради этого худеют, бросают курить, начинают систематически заниматься физическими упражнениями.

Многих беспокоит необходимость выступать перед большими аудиториями, поскольку не каждому удастся хорошо это делать. Только постоянные выступления помогут кандидату развить ораторские способности. Нередко случается так, что он намного лучше излагает свои мысли в конце кампании, чем в ее начале. Существуют специальные школы, курсы и отдельные специалисты, которые проводят занятия по ораторскому искусству. Кандидат должен обратиться к ним или, на худой конец, можно попрактиковаться в публичных выступлениях перед своими коллегами.

Кандидат следит за развитием событий, влияющих на его избирателей. Обращает внимание на проблемы, близкие ему по профессии. Говоря о них, он должен разбираться в деталях. Но как *кандидату на выборную должность ему нужно скорее убеждать людей, чем заниматься просветительством. Поэтому не стоит углубляться в мелкие детали, а нужно собирать факты, которыми он сможет воспользоваться в предстоящих беседах, и выступлениях.*

**Набрать руководящую команду.** Кандидат определяет начальное количество штатных работников кампании и начинает подбирать

412

помощников. Вероятно, у него уже имеются на примете некоторые люди, которые могли бы приступить к работе. Наметив план кампании и глубже разобравшись в ее будущих требованиях, он может организовать большой штат команды. Но для начала стоит наметить потенциальных работников.

Кандидату не следует давать больших обещаний людям на начальном этапе работы. Сначала нужно присмотреться к ним, а уже потом назначать их на официальные должности и загружать обязанностями. Кандидат может использовать это время как испытательный период, чтобы увидеть, как люди работают вместе, как они реагируют на его кандидатуру.

Существует несколько задач, которые в самом начале должны выполнить члены руководящей команды: помочь собрать аналитические материалы, чтобы разработать план кампании, установить потенциальных сторонников и составить список тех, кто делал пожертвования на ведение предыдущих кампаний. Они также могут помочь кандидату подобрать руководителя кампании и других штатных работников команды.

**Обратиться за поддержкой к партии.** Если кандидат — член партии или входит в состав фракции в представительском органе, то прежде чем заявить о своем намерении принять участие в избирательной кампании, он должен встретиться с лидерами своей партии. Это крайне важная часть политического протокола, которой нельзя пренебречь. Но, кроме того, данные люди более опытные и способны лучше подготовить его как кандидата. Они могут вывести кандидата на необходимые контакты для подбора основных советников, составления списка добровольных помощников, обеспечения поддержки со стороны уже избранных должностных лиц, получения политической информации и финансовой помощи. Они также могут помочь ему скоординировать свою избирательную кампанию с другими кампаниями в данной местности, чтобы избежать конкуренции за одни и те же ресурсы.

Кандидату полезно узнать, как другие кандидаты планируют работать с партийными добровольцами, выполнять программы контактов с избирателями и иную работу во время предстоящих выборов. Такие программы могут оказаться чрезвычайно полезными и для его кампании.

С другой стороны, если кандидат случайно живет в таком районе, где трудно рассчитывать на помощь местной партийной организации, то об этом лучше узнать заранее.

413

### **Штатный персонал избирательной кампании**

Структура организации, создаваемой для участия в предвыборной борьбе, должна

соответствовать чертам характера кандидата и отвечать потребностям конкретной кампании. Как уже говорилось, первый шаг к ее определению связан с разработкой общего плана кампании. Цели и задачи, сформулированные в нем, обусловят тип структуры организации, на котором следует остановиться, чтобы реализовать данный общий план.

Сама схема организации вырастает из потребности делегировать и распределить полномочия и обязанности. В большинстве случаев кампанию местного уровня начинает группа людей, состоящая из кандидата и его ближайших сторонников. Однако сразу же после составления плана вырисовываются отдельные конкретные задачи и рождается примерная схема структуры избирательной кампании.

Кандидат, стремящийся провести кампанию самостоятельно от начала до конца, напоминает адвоката, который сам себя защищает. Такой кандидат редко добивается успеха. Он истощит себя задолго до кульминационной точки кампании. Все добровольцы оставят его, поскольку им надоест быть слугами, лишенными ответственности. В таком случае поражение неизбежно.

Поэтому делегирование и распределение полномочий и обязанностей крайне необходимы для создания эффективной структуры организации (команды кандидата).

В избирательных кампаниях местного уровня для укомплектования их штата чаще всего прибегают к услугам добровольцев, бесплатно выполняющих ключевую работу. Единственная награда для них — удовлетворение от работы на пользу местного населения, кандидата или просто причастность к выполнению доброго дела.

Если проведение избирательной кампании организационно строится преимущественно на добровольцах, важно четко установить, как именно такая команда будет работать, то есть спланировать ее функциональную структуру, поставить перед штабом кампании задачи, распределить конкретную ответственность и уточнить полномочия. Это поможет избежать мелочного эгоизма, который (не секрет!) способен разрушить организационные усилия целого коллектива

Тут нужно проявить находчивость, дать такие названия должностям, которые, разумеется, хорошо бы звучали и имели смысл. Осоз-

414

наше каждым своей значимости явится дополнительным стимулом для людей, добровольно помогающих кандидату.

Существует множество способов построения кампании. Напомним еще раз, что структура создаваемой организации зависит от личности кандидата, политической ситуации и утвержденного плана кампании. (Безусловно, во внимание принимается и существующая избирательная система). Несмотря на то, что каждая кампания неповторима, тем не менее для их проведения, как правило, необходимы ключевые работники. Поэтому остановимся несколько подробнее именно на этом вопросе, а затем рассмотрим различные организационные схемы, которые помогут подобрать штатный персонал избирательной кампании.

***Руководитель (менеджер) избирательной кампании.*** На выборах в местные органы власти руководитель кампании, как правило, является единственным членом команды кандидата, работа которого оплачивается. Наряду с кандидатом менеджер несет ответственность за успех кампании. Он должен быть способен возглавить и объединить разных людей в сплоченную, эффективно действующую команду.

Чтобы работать плодотворно, менеджер должен обладать достаточным объемом полномочий. Кандидату нужно быть настолько уверенным в человеке, назначенном им на данную должность, чтобы разрешить ему принимать ответственные решения. Если же такой уверенности нет, лучше нанять другого менеджера

Приведем некоторые основные моменты, определяющие роль руководителя избирательной кампании:

- Во время избирательной кампании менеджер должен полностью контролировать текущие дела.
- Он должен быть абсолютно уверен в кандидате и никогда не высказываться и не действовать против него.
- Менеджер может иметь полномочия собирать средства для избирательного фонда либо

не иметь их, однако он несет полную ответственность за бюджет и распределение средств.

- Он обязан постоянно информировать кандидата о работе и ходе выполнения плана кампании, но только в общих чертах.
- Менеджер должен обладать крепким здоровьем и способностью выдерживать нагрузки в течение длительного времени.
- Менеджеру нужно быть настойчивым, не бояться иногда выглядеть "плохим парнем". Он должен иметь смелость ради

415

дела говорить "нет" персоналу, добровольцам и, что очень важно, самому кандидату.

- Менеджер зачастую пребывает в тени, как бы занимая место в последних рядах залов, где кандидат публично выступает. Ему следует больше заботиться об управлении кампанией, чем о том, чтобы красоваться на людях вместе с кандидатом; следить за тем, чтобы пресса цитировала именно кандидата, а не руководителя избирательной кампании и других ответственных работников штаба
- Менеджер должен знать проблемы и возможности участников кампании. Ему необходимо умение "нанимать" и "выгонять", не забывая, однако, что это очень деликатное дело, особенно если штаб состоит исключительно из добровольцев. Менеджер обязан знать, кто и на что способен.

Итак, можно подытожить: если кандидат — это глава руководящего совета, то менеджер избирательной кампании — главный исполнитель ее решений. Менеджер — тот, кто несет полнейшую ответственность за выполнение плана. Он должен быть человеком, наделенным здравым смыслом, умеющим делегировать полномочия другим работникам штаба кампании.

**Председатель комитета поддержки.** Это почетная должность, на которую назначается уважаемый и хорошо известный населению округа человек. Кандидат предоставляет эту должность тому, кто оказал ему доверие. Имя председателя может иногда появляться на основных документах избирательной кампании, брошюрах и объявлениях.

Если кандидат попросил кого-либо стать председателем комитета поддержки, он обязан определить роль, которая в ходе кампании отведена этому человеку. Ведь председатель комитета поддержки нередко может вообразить, что именно он обязан действовать как менеджер кампании, то есть не осознает истинного значения своей почетной должности. К сожалению, иногда бывает и так, что лицо, занимающее данную должность, на самом деле руководит избирательной кампанией, но, естественно, делает это непрофессионально.

**Комитет поддержки.** В некоторых случаях комитет поддержки формируется для того, чтобы ввести в его состав нескольких "столпов" местной общественности и тем самым укрепить доверие к избирательной кампании и придать ей больший вес. Эти люди позволяют использовать свои имена в качестве сторонников кандидата но они, как прави-

416

ло, не являются работающими членами штатной команды. В состав данного комитета входят также председатель исполнительного комитета избирательной кампании, заместитель председателя и секретарь.

**Руководящий комитет ("кухонный" кабинет).** Это рабочая группа в составе 5—7 человек, к которым кандидат и менеджер могут обратиться за советами по ходу избирательной кампании. Это люди, с которыми кандидат считается и которым разрешено откровенно, открыто и критически высказываться о кампании. Состав данной группы не должен превышать десяти человек.

В зависимости от содержания кампании членами "кухонного" кабинета могут быть ведущие работники штаба, которые постоянно встречаются, чтобы оценить ее течение и обменяться информацией. В состав такого кабинета могут также входить менеджер кампании, ответственный за ее график, руководитель группы добровольцев, председатель финансового комитета, казначей, директор по вопросам связей с общественностью (пресс-секретарь) и консультант по юридическим вопросам (юрисконсульт).

Председательствующим на заседаниях "кухонного" кабинета должен быть руководитель



избирательной кампании. В зависимости от объема загруженности кандидат тоже может посещать заседания, однако напряженный график работы не позволяет ему делать это постоянно.

**Казначей кампании.** Основная обязанность казначея кампании - контроль за своевременным и в строжайшем соответствии с действующим законодательством поступлением средств в избирательный фонд.

Казначей — это главный бухгалтер избирательной кампании. Он обязан хорошо знать бухгалтерское дело, избирательное законодательство, поскольку несет ответственность за оформление финансовых документов, связанных с использованием фондов избирательной кампании.

Казначей ведет бухгалтерские книги, оплачивает счета, готовит отчеты об использовании средств и общем состоянии финансов. Он должен работать в тесном контакте с руководителем кампании и ее коммерческим директором.

**Коммерческий директор.** Вместе с кандидатом он является главным сборщиком средств, необходимых для ведения избирательной кампании. Коммерческий директор должен быть хорошо известен в финансовых кругах. Он выполняет чрезвычайно важную роль в кампании, а потому ему не следует стыдиться просить средства. Это должен быть человек, которого уважает кандидат, с которым хорошо работаете другим.

417

Чтобы собрать необходимые средства, коммерческому директору приходится обращаться за пожертвованиями к предпринимателям, к каждому, кто может сделать взнос, и не жалеть времени на эту работу. Он должен безоговорочно поддерживать своего кандидата, разделять побуждения, заставившие последнего включиться в избирательную борьбу, уметь объяснить это и убедить потенциальных доноров сделать взнос в его избирательный фонд. Этот человек должен работать в тесном сотрудничестве с кандидатом, менеджером кампании и казначеем.

**Юрисконсульт кампании.** Это может быть практикующий юрист, который консультирует штаб кампании по всем вопросам избирательного законодательства, а также о путях предупреждения возможных его нарушений. Юрисконсульт всегда полезен во время организации деловых встреч, подписания контрактов, соглашений об аренде помещений и сбора подписных листов.

Законодательством, как правило, предусмотрен целый ряд ограничений в ведении кампании, поэтому юрисконсульт тут незаменим. Он обязан следить за тем, чтобы ни кандидат, ни руководитель кампании, ни казначей не оказались за решеткой.

Юрисконсульт также крайне необходим в день выборов. Если возникает потребность, он собирает команду юристов-добровольцев для оказания помощи штабу кампании при нарушениях, случающихся в этот день. Он должен быть наготове, чтобы при необходимости оказать помощь наблюдателям за выборами. Естественно, юрисконсульт обязан хорошо знать законодательство о выборах.

**Руководитель группы добровольцев.** Еще одним ключевым лицом среди членов команды является руководитель группы добровольцев, умеющий привлекать их и организовывать их работу по выполнению задач избирательной кампании. Иногда такого человека называют еще "организационным директором".

Руководитель добровольцев — ведущая фигура в проведении кампании. Редко есть возможность заплатить всем нужным людям, чтобы сплотить их в единую команду. Поэтому всегда нужны добровольные помощники. Руководитель добровольцев должен обладать талантом набирать и вдохновлять их, руководить их работой.

Руководитель добровольцев обязан вести постоянный учет деятельности добровольных помощников, обеспечивать их материалами, всем необходимым для выполнения задач кампании. Он должен

418

владеть информацией о запланированных мероприятиях, чтобы заблаговременно подготовиться к их реализации.

Общий план избирательной кампании, как правило, подсказывает, каким в каждом конкретном случае должен быть руководитель добровольцев. Известны несколько типов таких руководителей. Скажем, может понадобиться человек для работы в штабе, который на-



правлял бы работу добровольцев по рассылке почты или телефонному оповещению избирателей. В другом случае план избирательной кампании, например, потребует большего сосредоточения усилий на уровне избирательных участков. В таком случае руководитель добровольцев должен постоянно контактировать с избирателями, подбирать добровольцев на месте, руководить их работой на участках. То есть тут опять-таки нужен особенный человек. Руководитель добровольцев подотчетен менеджеру избирательной кампании.

**Ответственный за график кампании.** Одно и только одно лицо должно составлять график работы кандидата. В некоторых случаях ответственность за это берет на себя руководитель избирательной кампании. Поскольку время кандидата слишком дорого и его следует разумно распределять, координатор графика его работы должен работать на постоянной основе. Это человек, пользующийся абсолютным доверием кандидата

Ответственный за график должен хорошо разбираться в вопросах политики. Он обязан составлять еженедельное расписание и сбалансировано распределять время кандидата: на публичные выступления, интервью, поездки, аналитическую работу, заседания штаба избирательной кампании, персональные дела и т.д. Он должен также обеспечивать кандидата, менеджера и других членов штаба составленным на неделю графиком.

Ответственный за график играет очень важную роль в кампании. Ведь ничто так негативно не отражается на кандидате и осуществляемой им избирательной кампании, как ошибки в графике работы с людьми.

Существуют два варианта подходов к составлению графика: "пассивный", при котором реагируют на просьбы групп людей, и "активный", когда ответственный за график стремится к наиболее продуктивному использованию времени кандидата.

Составляя график работы кандидата, ответственный за это должен хорошо понимать стратегию кампании и ее конкретные цели. Он обязан постоянно знать, где находится кандидат, с кем он встречается

419

или стремится встретиться, уметь доказать политическое значение той или иной встречи.

Ответственному за график нужно самому быть хорошо организованным, уметь ориентироваться в деталях и обходиться с публикой. Это именно тот человек, который может отказать в контактах или удовлетворить просьбу о встрече. В отличие от всех остальных членов команды он должен контактировать с кандидатом напрямую.

Ответственный за график обязан также следить за тем, чтобы кандидат был обеспечен транспортом, подбирать сопровождающих на различные мероприятия, и если нужно, содокладчиков.

**Ответственный за связи с общественностью (пресс-секретарь).** Это лицо, отвечающее за коммуникацию во время избирательной кампании. В некоторых случаях, особенно на уровне местных выборов, данные обязанности берет на себя руководитель кампании. Однако с учетом личности и положения кандидата, особенностей избирательного округа и плана кампании на эту должность может потребоваться доброволец, который будет работать полный рабочий день, или даже оплачиваемый сотрудник.

Главная задача ответственного за связи с общественностью (или пресс-секретаря) — сделать кандидата человеком, хорошо известным избирателям. Имеется в виду обеспечение общения в работниками средств массовой информации, подготовка речей, дирижирование разнообразными мероприятиями, заслуживающими внимания прессы, планирование появления кандидата перед работниками средств массовой информации, координация оплачиваемых рекламных материалов в прессе (для этого, правда, зачастую бывает нужен специальный консультант). Ответственный за связи с общественностью (пресс-секретарь) подчиняется руководителю кампании и работает в тесном контакте с кандидатом, ответственным за график кампании и руководителем группы добровольцев.

На начальном этапе избирательной кампании ответственный за связи с общественностью (пресс-секретарь) часто занимается аналитической работой и руководит ею. То есть он собирает информацию, изучает материалы, необходимые для составления плана избирательной кампании. На протяжении всей кампании ответственный за связи с общественностью (пресс-секретарь) должен продолжать исследовательскую работу, например, накапливать и обобщать сведения демографического содержания, информацию, касающуюся поведения

электората и действий оппонентов и т.д.

420

Идеальной кандидатурой на эту должность может стать человек, который знает местных журналистов и имеет опыт работы с людьми. Очень важно, чтобы он хорошо разбирался в тонкостях политики. Но равносильно самоубийству, если назначенный на эту должность убежден, что средства массовой информации настроены против кандидата и не существует ни малейшей возможности привлечь их на свою сторону.

Ответственный за связи с общественностью (пресс-секретарь) должен ясно понимать общую стратегию кампании и ее тему. Его задачи именно в том и состоят, чтобы предлагать творческие и политически эффективные пути донесения темы кампании до как можно более широкого круга избирателей.

Этому лицу нужно уметь говорить от имени кандидата о различных проблемах и информировать прессу о графике его работы. Именно на него возлагается задача сделать так, чтобы кандидат цитировался средствами массовой информации. Вот почему ответственный за связи с общественностью (пресс-секретарь) должен очень тесно взаимодействовать с кандидатом и быть тем человеком, кому кандидат полностью доверяет.

**Руководитель штаба.** Это человек, который отвечает за работу штаб-квартиры и обеспечивает ее всем необходимым для нормального функционирования. Потребность в дееспособном штабе становится решающей для проведения не только общенациональных, но и местных избирательных кампаний.

Руководитель штаба постоянно печется об его своевременном открытии и закрытии, чистоте в комнатах, работе оборудования, пишущих машинок, компьютеров, телефона и др. Он также обязан встречать и приветствовать посетителей, исполнять административные и секретарские функции. Общая цель его усилий — сделать штаб удобным для работы добровольцев и граждан, которые сюда приходят.

Руководитель штаба подчиняется руководителю кампании. Иногда в зависимости от организации работы он может выполнять поручения и руководителя группы добровольцев по наблюдению за их деятельностью.

Во время избирательной кампании очень важно создать деловую атмосферу. Руководитель штаба должен позаботиться об ответах на телефонные звонки, закупить канцелярские принадлежности, обеспечить порядок в помещениях и т.д.

**Участковые координаторы.** Работа на участке — это сердцевина всех организационных усилий. Работа на конкретном участке

421

обеспечивается участковым координатором, подотчетным руководителю добровольцев. В крупных районах может понадобиться руководитель работы на избирательных участках, который будет руководить участковыми координаторами и сообщать о результатах руководителю добровольцев.

В округах, где имеется несколько крупных населенных пунктов, рационально назначать такого руководителя в каждом из этих пунктов. Если же округ небольшой, делать этого не стоит во избежание лишней путаницы.

Участковые координаторы во всех деталях планируют организацию кампании "от двери до двери", созывают помощников, чтобы провести оперативные встречи с избирателями, выяснить, кто из них будет голосовать на дому. Они очень тщательно дирижируют работой по распространению агитационных материалов и проведению иных конкретных мероприятий.

Участковые координаторы должны хорошо знать жителей, уметь привлекать друзей и соседей к проведению кампании. Но прежде всего они призваны убеждать людей принять участие в голосовании и обеспечивать избирателям возможность сделать это.

В зависимости от особенностей избирательного округа и политической платформы кандидата перечисленную работу можно организовать как на основе общих для всех избирательных участков, координируемых штабом специальных программ, так и на основе отдельных для каждого участка программ, либо совмещая эти два подхода. Например, если имеется лишь несколько участков, можно назначить координаторов, ответственных за отдельные виды работы на всех избирательных участках: по расклеиванию агитационной литературы; работе с конкретными группами избирателей; по вопросам голосования на дому; организации

наблюдения и т.д. Если же избирательных участков много, разновидностями этих работ может автономно дирижировать один координатор на каждом избирательном участке отдельно. В некоторых случаях, особенно там, где участковые координаторы еще недостаточно опытные, оба подхода можно объединить, помогая этим координаторам в проведении отдельных мероприятий силами опытных координаторов, работающих на соседних участках.

*Главное, что нужно при этом помнить,* — ключом к хорошей организации работы является привлечение к ней множества людей, причем каждый должен выполнять небольшое задание. Нужно пытаться четко распределить обязанности. При этом следует остановиться

422

на том типе координации работы, который наиболее эффективен для данного избирательного округа и наилучшим образом соответствует планам и имеющимся ресурсам людей, помогающих кандидату.

*Руководители специальных программ.* Во время проведения избирательных кампаний возникает необходимость в осуществлении специальных программ, способствующих росту их общей эффективности. Содержание этих программ в каждом отдельном случае конкретно и определяется планом кампании.

Поскольку в период избирательных кампаний такие специальные программы имеют большое значение, для их выполнения на участке назначается то или иное определенное лицо. Иногда руководителям специальных программ поручается проведение особо срочных мероприятий в конкретное время, например, подготовить подборку писем избирателей в местную газету. Ответственные за эти мероприятия (программы) обязаны проработать их выполнение во всех деталях. Полномочия и степень подотчетности каждого руководителя специальной программы должны оговариваться при ее утверждении.

Большинство руководителей таких программ подчиняются на местах ответственным за организацию работы добровольцев. Но это не лишает их возможности и даже необходимости сотрудничать с ведущими руководителями избирательной кампании, если выполнение программы входит в круг вопросов, за которые данные руководители несут ответственность. Чаще всего это бывает ответственный за график кампании, пресс-секретарь, юрисконсульт и др.

Руководителю специальных программ можно поручать выполнение различных заданий: отправку специальной почтовой корреспонденции, расклеивание предвыборной агитационной литературы, сбор информации, написание писем редакторам средств массовой информации и т.д. Тут, собственно, многое зависит от того, сколько помощников имеется в его распоряжении.

Ниже приведены примеры возможных обязанностей руководителей специальных программ при выполнении отдельных заданий.

*Руководитель телефонных акций.* Для кампании, которая в значительной мере основывается на телефонных звонках потенциальным добровольцам и особенно избирателям (чтобы уточнить некоторые детали и убедить последних прийти на избирательные участки), на телефонном опросе общественного мнения, очень важно иметь именно такого руководителя,

423

который координирует данную работу. Он должен располагать полными списками с номерами телефонов, подобрать и подготовить добровольцев, обработать полученные результаты и создать специальный банк данных. Человеку, организовывающему всю эту работу, нужно координировать свои действия с руководителем добровольцев.

*Руководитель агитационной автоколонны.* Он необходим в тех случаях, когда планом избирательной кампании предусматриваются агитационные поездки кандидата и его сторонников по округу. Руководитель агитационной автоколонны отвечает за транспортные средства, водителей, планирование маршрута, своевременное получение разрешения на передвижение такой колонны по обозначенному маршруту. Кроме того, он организовывает массовые собрания избирателей, распределяет литературу и детально координирует работу добровольцев, помогающих в проведении подобных мероприятий.

*Организатор сбора подписей.* Такой руководитель особенно необходим тогда, когда собираются подписи избирателей в поддержку претендента в кандидаты либо когда используются их петиции, чтобы привлечь внимания к важным проблемам, на которых

сосредоточивает внимание кандидат. Этот руководитель организывает сбор подписей под петициями. Он нередко сам готовит тексты последних, распечатывает их, подбирает добровольцев, которые распространяют бланки петиций и собирают подписи. Организатор сбора подписей регулярно отчитывается на встречах руководства кампании о том, как выполняется эта работа

**Руководитель агитпоходов по участку.** Наличие данного работника очень важно в избирательных кампаниях, где ставка делается на агитацию "от дверей до дверей". Такой человек в тесном контакте с участковым координатором и руководителем добровольцев готовит кампанию "от дверей до дверей" на ведущих избирательных участках. Он же следит за графиком ее проведения, подбирает агитаторов, составляет списки участников походов, организывает рассылку открыток по месту жительства избирателей с уведомлением об агитационном походе. Кроме того, он постоянно информирует руководителя кампании о ходе выполнения этой работы. (Более подробно о кампании «от двери до двери» мы поговорим дальше).

424

**Руководитель по специальным вопросам голосования избирателей.** Такой организатор крайне необходим в тех районах, где много избирателей преклонного возраста или болеющих, избирателей, часто бывающих в командировках, или когда определенная категория избирателей может использовать день выборов для домашних и семейных дел (студенты — для посещения родителей, живущих в другой местности; владельцы садово-огородных участков — для работы на них и т.д.). Работа с такими избирателями может увеличить явку на выборы и дать необходимое для победы дополнительное количество голосов. Руководитель такой программы должен хорошо знать законодательство, регулирующее избирательный процесс.

**Руководитель программы распространения листовок и плакатов.** Как в городах, так и в сельской местности распространение листовок и плакатов — эффективный способ агитации. Ответственный за этот участок работы должен работать вместе с руководителем кампании, руководителем добровольцев и участковым координатором (особенно если нужно определить наиболее удобные места для расклеивания агитационной литературы). Руководитель данной программы разрабатывает график и подбирает соответствующих людей для выполнения указанной работы.

**Руководитель дня выборов.** Часто избирательные кампании выигрываются благодаря эффективности мер именно в день выборов. Поэтому специально назначенный человек должен направить все свои усилия на организацию работы в этот день. В его обязанности входит подбор и подготовка тех людей, которые будут наблюдать за голосованием. Целесообразно задействовать специальный банк телефонных номеров и проанализировать, в каких районах голосование дает максимальное количество голосов, организовать систему подсчета голосов и спланировать расписание работы кандидата в день выборов. Руководитель дня выборов должен работать в непосредственном контакте с руководителем кампании, юристом, ответственным за график кампании и руководителем добровольцев. (Более подробно об этом см.: «Активизация явки избирателей на выборы»).

Как видим, обязанности руководителей отдельных участков работы (программ) существенно разнятся. Поэтому крайне важно скоор-

425

динировать их деятельность и подобрать для каждого направления соответствующего человека. Например, не стоит привлекать к такой работе того, кто уже показал, что не может справиться с каким-либо участком работы при проведении кампании. Следует учитывать то, что руководители специальных программ всегда нуждаются хотя бы в одном заместителе или ассистенте.

**Руководители коалиций (групп) избирателей с особыми интересами.** Все большее значение для результатов выборов приобретает выделение групп избирателей, имеющих одинаковую специальность или общие интересы и налаживания контактов с ними. Для этого участка работы обязательно нужно назначить руководителя.

Специальными группами избирателей или их коалициями могут быть объединения пожилых людей, ветеранов, женщин, молодежи, учителей, врачей, рабочих, сторонников различных



партий и другие четко выделяющиеся объединения. Для работы в каждой из таких групп необходимо иметь свое доверенное лицо. Это должен быть уважаемый и авторитетный среди данной общественности человек, умеющий налаживать контакты с неформальными лидерами групп избирателей.

Необходимо, чтобы руководители коалиций (групп) избирателей с особыми интересами были лояльны к кандидату и убеждали членов своих групп поддерживать его. Они должны информировать кандидата и штаб кампании о проблемах, волнующих группы людей, которые они представляют, а также консультировать штаб кампании относительно методов влияния на конкретные группы избирателей. Методами влияния могут быть целенаправленная рассылка почты, беседы и встречи кандидата, этими избирателями, его контакты с влиятельными лидерами этих групп и др.

В тех случаях, когда несколько групп избирателей с особыми интересами объединяются для поддержки кандидата, необходимо создавать специальные комитеты групп избирателей, например, комитет избирателей "Учителя и врачи за кандидата..." и т.д.

Следует сказать, что только в очень немногих избирательных кампаниях удастся подобрать опытных добровольцев, которые возглавляли бы работу на каждом из упомянутых участков. И все же, как бы ни складывались обстоятельства и каков бы ни был дефицит кадров, оставлять оголенными эти участки работы нельзя.

*Консультанты кампании.* Наряду с назначением руководителя избирательной кампании очень часто нанимают также специальных консультантов по вопросам ее проведения, которые нужны для пре-

426

доставления рекомендаций или же оказания некоторых услуг в специфических делах. Однако они никоим образом не заменяют руководителя кампании, комитет поддержки или добровольцев.

Существуют различные типы консультантов. В основном они консультируют по таким вопросам, как общая стратегия кампании; планирование; руководство кампанией; работа на радио и телевидении; наглядная агитация; сбор средств; привлечение избирателей и др., или по нескольким этим вопросам в их определенной комбинации.

Для проведения кампании иногда бывают необходимы консультативные услуги по такому специфическому вопросу, как опрос общественного мнения. Часто возникает потребность в консультациях более общего содержания. Самый лучший путь получить квалифицированную консультацию или услугу — прежде всего четко сформулировать вопросы. Как и в любой профессии, всегда есть плохие и хорошие консультанты. Следует избегать специалистов, работающих на разных клиентов, и быть особенно осторожными с теми, кто говорит, что может оказать политические услуги; но в прошлом не имел ни одного политического заказчика.

При составлении договора с профессиональным консультантом необходимо определить, какие услуги он должен оказывать, и очень обстоятельно, чтобы не возникало недоразумений в будущем, обсудить вопрос об оплате и расходах. Имеет смысл попросить консультанта представить рекомендации от его предыдущих клиентов и потом обязательно переговорить с ними.

*В заключение подчеркнем:* не все кампании находят добровольцев на должности, которые были перечислены. Кандидат должен скоординировать вопросы назначения в команде с общим политическим планом. Крайне важно для начала собрать группу из 5—8 доверенных лиц, которая поможет заполнить основные руководящие позиции кампании, а именно, должности ее руководителя, казначея, юрисконсульта, руководителя добровольцев, ответственного за график. Однако далеко не всегда это легко сделать. Тогда приходится возлагать обязанности на имеющихся сотрудников. Основной штат следует подбирать так, чтобы обеспечить выполнение плана кампании. Еще раз заметим: работая с добровольцами, крайне важно четко установить субординацию и обязанности каждого.

427

## Организационные схемы избирательной кампании

Наилучший способ распределения ответственности работников штаба избирательной кампании —



это составление организационной схемы. Она предусматривает ключевые должности, необходимые для реализации общего плана кампании. Организационная схема, определяющая обязанности и ответственность руководящего персонала штаба, нужна даже при проведении местных выборов.

Далее приведены три различных типа схем, которыми можно воспользоваться при планировании организационного построения избирательных кампаний. (См.: *схемы*).

**Базовая организационная схема.** Она чаще всего используется для проведения небольших по масштабам избирательных кампаний (местных выборов), где их организация ориентируется на кандидата Единственным оплачиваемым работником тут является руководитель (менеджер), задача которого — практически, во всех деталях реализовать избирательную кампанию. В данном случае на руководителя избирательной кампании дополнительно возлагается ответственность за установление связей с общественностью (исполнение обязанностей пресс-секретаря).

Кроме того, кандидат тут пользуется помощью руководящего («кухонного») комитета, в состав которого входят: менеджер кампании, председатель комитета поддержки, казначей, финансовый директор, руководитель группы добровольцев и юрисконсульт.

Во время такой кампании приглашается консультант, непосредственно работающий с ее руководителем (менеджером) и кандидатом.

Ответственный за график кампании одновременно исполняет обязанности руководителя штаба.

Как правило, в штат входит также ответственный за выполнение специальных программ.

**Средняя организационная схема.** Эта схема более сложная, поскольку тут кандидат полагается на руководящий комитет и менеджера при проведении избирательной кампании и на ее исполнительный комитет в случае необходимости получить консультацию. Сам кандидат более отдален от непосредственного руководства ежедневной работой.

### Базовая организационная схема

### Средняя организационная схема

Развернутая организационная схема

По этой схеме руководитель (менеджер) кампании непосредственно сотрудничает с руководящим («кухонным») комитетом, в состав которого входят он сам, ответственный за график, финансовый директор, ответственный за связи с общественностью (исследовательскую работу) и руководитель группы добровольцев. В состав исполнительного комитета входят менеджер, председатель комитета поддержки, его заместитель, казначей, юрисконсульт и секретарь.

Руководитель (менеджер) кампании руководит работой ответственных за график, работу добровольцев и за связи с общественностью (исследовательскую работу). Ответственный за выполнение графика наблюдает за работой руководителя штаба Финансовый директор подотчетен руководящему комитету.

Консультант кампании работает вместе с кандидатом, руководящим комитетом и финансовым директором.

**Развернутая организационная схема.** Эта организационная схема применяется при проведении крупных по масштабам избирательных кампаний, руководство которыми осуществляется менеджером. Кандидат тут еще более отдален от непосредственного руководства текущими делами и целиком полагается на менеджера в управлении избирательной кампанией. Помимо менеджера, оплачивается еще и труд руководителя по вопросам средств массовой информации, также работающего на постоянной основе.

Руководящий комитет действует под председательством менеджера кампании. В состав этого комитета входят председатель комитета поддержки, его заместитель, финансовый директор, казначей, ответственный за соблюдение графика кампании, руководитель группы добровольцев и директор по вопросам средств массовой информации. Казначей, юрисконсульт, финансовый директор выступают советниками менеджера кампании. Консультант по преимуществу имеет дело с менеджером кампании, но может давать советы и кандидату.

Подчиненный руководящему комитету, менеджер имеет в своем распоряжении полный штат работников в составе ответственного за график, руководителя группы добровольцев, директора по вопросам СМИ, ответственного за работу с коалициями (группами избирателей

с особыми интересами) и руководителя штаба. Существует еще один уровень структуры, состоящий исключительно из добровольцев, который подотчетен этим постоянным штатным работникам.

432

## Добровольцы

Несмотря на высочайший уровень развития техники, в современной политике все же она не может заменить добровольцев. Без их помощи вряд ли какая-нибудь избирательная кампания окажется успешной. Ведь существует множество дел, задач, которые нужно решать, причем быстро.

Добровольцы — это энтузиасты. Они выполняют ту работу, на которую не хватает ни времени, ни сил, ни средств. Кроме того, это доступный ресурс талантов, что имеет большое значение для избирательной кампании. Поэтому крайне важно эффективно использовать силы добровольцев.

Прежде всего стоит разобраться, почему люди вообще соглашаются работать бескорыстно. Для новичков в политике, безусловно, поразительно то, что кто-то отдает свое время, способности и энергию участию в избирательной кампании. Однако люди работают добровольно по целому ряду причин. Вот некоторые из них:

- они преданы конкретному кандидату или партии, которую он представляет, чего вполне достаточно, чтобы помогать избирательной кампании добровольно;
- людей волнует какая-то проблема, нашедшая отражение в программе кандидата;
- они хотят быть причастными к избирательной кампании или к политике конкретной партии. У них есть стремление попробовать нечто новое, испытать собственные силы. Если им нравится и по силам активная жизненная позиция, они попытаются реализовать
- ее через партию, определенную должность в избирательной кампании (иногда оплачиваемую) или же пробуя собственные силы в качестве кандидата на будущих выборах;
- возможно, люди чувствуют себя одиночками и хотят сделать что-нибудь полезное в свое свободное время.

Существуют три ключевые условия эффективного использования сил добровольцев. Первое — их нужно умело привлекать к полезному делу. Второе — необходимо постоянно работать с ними. Третье — следует сделать их стойкими сторонниками кандидата.

*Как привлекать добровольцев.* Чтобы претворить план кампании в жизнь, нужно овладеть специальной системой привлечения добро-

433

вольцев и руководства их работой. Ключ к этой системе — умение обратиться с просьбой о помощи. Не стоит рассчитывать, что кто-то сам придет и предложит свои услуги. Это дело кандидата, его обязанность — обращаться за помощью.

Когда кандидат создает систему привлечения добровольцев, он должен поразмыслить над тем, кто будет отвечать за этот участок работы. Желательно, чтобы это был сам руководитель группы добровольцев. Он подбирает добровольцев везде, где только можно, чтобы обеспечить потребности кампании в человеческих ресурсах, и ведет записи об их деятельности. Он также обязан убедиться в том, что это хорошо подготовленные люди, и позаботиться о том, чтобы каждый из них получил соответствующее признание за проделанную работу. Руководитель добровольцев очень часто нуждается в помощи со стороны ответственных за определенные программы для того, чтобы эффективнее организовать работу добровольных помощников.

Где можно начать подбор добровольцев для избирательной кампании? Для этого существует много источников. Если кандидат проводит свою первую избирательную кампанию и у него еще нет актива добровольцев, работавших с ним в предыдущих кампаниях, то прежде всего стоит присмотреться к следующим источникам, с помощью которых их быстрее всего можно подобрать:

- *Списки лично знакомых кандидату людей.* Следует составить список друзей, знакомых, друзей знакомых и просто коллег, с которыми кандидат вместе работал или работает сейчас. Внести сюда членов общественных организаций, к которым он принадлежит. Не забыть и своих родственников.
- *Списки членов партии.* Нужно обратиться к руководителям местных партийных организаций, встретиться с лидерами партий и людьми, занимающими выборные должности. Попросить у них списки партийной организации, а также участников предыдущих избирательных кампаний.
- *Списки избирателей.* Кандидат должен просмотреть списки избирателей. Есть вероятность, что

он найдет там людей, которые станут его добровольными помощниками.

- Кандидату *не следует полагаться исключительно на хорошо известных*, уже проверенных, но, возможно, изнуренных политической работой добровольцев. Всегда есть новые люди, которые еще не набили себе шишек в политической борьбе. Они могут быть новичками в большой политике, но при этом

434

прекрасно разбираться в делах ближайшего окружения, быть известными в своей среде и в общественных организациях.

Кандидату полезно присмотреться к людям, активно работающим в общественных организациях. Вполне возможно, что они лично помогут ему и сведут его с другими потенциальными добровольцами. Привлекая избирателей из различных общественных организаций, кандидату нужно стремиться подбирать людей, разделяющих его взгляды и имеющих цель, близкую к его собственной.

При подборе добровольцев рационально привлекать людей, принадлежащих к таким слоям населения: предприниматели, меценаты, члены профессиональных союзов, общественных формирований, потребители, ремесленники, представители образования, науки и культуры, экологи, фермеры, государственные служащие, верующие, представители спортивной общественности, женских и студенческих организаций, люди преклонного возраста, ветераны войны и труда и др.

**Как заинтересовать добровольцев.** Кандидат не должен приглашать поработать добровольцев так, будто он навязывает себя. Это ни в коем случае не соответствует действительности: он как кандидат просто дополнительно привлекает людей к политическому процессу. Кандидат должен доказать им, что они получили возможность содействовать развитию демократии, непосредственно работать для этого и оказаться причастными к самому важному для общества делу. Одновременно будущему работнику избирательной кампании следует продемонстрировать, какой вклад в нее он может внести. Кандидату не нужно считать, что его положения кандидата и его ведущего место в кампании достаточно, чтобы люди оставили свои дела и начали работать на него. Он должен выдержать конкуренцию с другими кандидатами и дать понять будущим добровольцам, что они жизненно необходимы именно его избирательной кампании и что он очень высоко ценит их усилия.

*При этом очень важно быть конкретным.* Людей легче привлечь, если нужно немедленно приступить к какой-нибудь конкретной работе и завершить ее в точно назначенный срок. В таком случае люди, как правило, хорошо понимают, чего от них хотят и когда именно. Очень часто от людей, желающих участвовать в избирательной кампании, можно услышать фразу: «Я сказал им, что хотел бы помочь, но они так и не позвонили. А когда они наконец-то позвонили, я уже пообещал принять участие в других делах, потому что думал, что они обо мне забыли».

435

Не нужно ждать последней минуты для того, чтобы найти добровольцев. Кандидат должен связываться с будущими добровольцами и откровенно говорить им, чего он от них ожидает и когда именно, предлагать различные варианты. Как только доброволец пообещает принять участие в работе, нужно послать ему открытку или письмо с уточнением различных деталей и благодарностью. Телефонный звонок за день или два до назначенной даты завершит привлечение добровольцев.

Руководитель группы добровольцев или кто-нибудь из команды кандидата должен иметь данные о каждом добровольце, уточнять их, завести карточки учета работы, выполняемой каждым добровольным помощником, и обновлять записи в течение всей избирательной кампании.

**Как работать с добровольцами.** Зачастую добровольцы, участвующие в кампаниях, оставляют свои удобные и уютные квартиры для того, чтобы ходить в какие-то незнакомые места, работать с людьми, которых они никогда раньше не знали. Поэтому задача кандидата — дать им почувствовать, что их ждут, им рады, что они нужны и их работу очень высоко ценят.

Один из методов подбора добровольцев — привлекать их, когда они заходят в штаб-квартиру кандидата или приходят на встречи. Необходимо организовывать специальные



подготовительные семинары, где разъяснить добровольцам суть работы, показывать, какова ее роль в кампании в целом.

Как уже говорилось, работа добровольцев должна фиксироваться в карточке, заведенной на каждого из них. Кроме его имени, фамилии, адреса, номера телефона, должны быть указаны поручение, которое он выполняет, программа, в которой он принимает участие, и оценка его работы.

Приведем основные правила работы с добровольцами:

- им дают понять, что они действуют не изолированно, что их работа имеет большое значение для кампании в целом;
- добровольцев подробно инструктируют, поскольку не все они осмеливаются обратиться за помощью;
- им дают такие поручения, которые позволят им увидеть конечный результат своей работы;
- им создают такие рабочие условия, которые не вынуждают их оставить команду;
- в работе с добровольцами нужно быть терпеливым;

436

- кандидат должен лично выражать благодарность добровольцу, если тот добился успеха, особенно когда осуществлена большая программа;
- благодарить, благодарить, благодарить!

*Как поддерживать связи с добровольцами.* Иногда о добровольцах забывают сразу же, как только программа кампании завершена или закончены выборы. К сожалению, из-за этого можно поплатиться в следующий раз, когда понадобится их помощь. Об этом нужно постоянно помнить. Совсем незначительные усилия необходимы для того, чтобы сохранить активный резерв добровольцев, круг содействовавших талантливых людей и поддерживать их готовность работать с кандидатом.

Можно дать некоторые советы, гарантирующие возвращение добровольцев в случае развертывания очередной программы или кампании. Для этого нужно:

- вознаграждать добровольцев. Использовать специальные значки, открытки, билеты (можно бесплатные или недорогие) на различные мероприятия как поощрение для добровольцев, которые отличились;
- посылать письма или открытки с благодарностью от имени кандидата или его супруги. Для добровольца это будет означать, что его работу высоко оценили и что ему очень благодарны;
- приглашать добровольцев на вечера и встречи. Кандидат должен вдохновлять их, постоянно упоминать их и благодарить за вклад в работу, подчеркивать общественное значение их труда, и делать так, чтобы они ощущали свою принадлежность к кругу его доверенных лиц;
- информировать добровольцев о ходе кампании, запланированных мероприятиях, чтобы они чувствовали свою причастность к делу. Стремиться поддерживать с ними контакт.

Нужно помнить, что добровольцы могли бы внести вклад в другое дело. Но поскольку их привлекли к участию в избирательной кампании этого кандидата, то на него ложится ответственность как можно более эффективно использовать их способности. От кандидата зависит, придут ли они к нему опять.

437

### Четыре вопиющие ошибки в работе с добровольцами

1. Как бы кандидат не был занят, он не должен забывать сказать добровольцу «спасибо». Нарушая это правило, он близок к тому, чтобы потерять друзей и добровольных помощников.
2. Кандидат не должен приписывать себе сделанное добровольцами. Если они выполнили работу, то заслужили благодарность.
3. Кандидат или руководитель кампании должны держать себя в руках. Если доброволец не выполнил их поручения точно, самое большее, что они могут себе позволить по отношению к нему, это сдержаться. Добровольцы не обязаны делать что-то для кампании, и они будут избегать поручений, если у них нет настроения хорошо работать. Если они что-то перепутали, это, как правило, потому, что им не дали четких инструкций или должным образом не проследили за их работой.
4. Ни в коем случае нельзя возвращать добровольцев с полпути или отправлять их по домам, если для них не нашлось работы. В ходе избирательной кампании всегда остается какое-

нибудь невыполненное дело. Если даже это не так, необходимо что-нибудь придумать. Если добровольца отправили потому, что для него не нашлось работы, он больше никогда не придет снова

### Специальные программы в ходе избирательной кампании

Выше мы уже говорили о важности осуществления специальных программ в ходе проведения избирательной кампании.

К наиболее важным программам такого рода следует отнести по крайней мере две мини-кампании: «от двери до двери» и «активизацию явки избирателей на выборы». В самом деле, какие бы масштабы ни принимала избирательная кампания, какие бы надежды ни возлагал кандидат на средства массовой информации, работа на участке всегда считается ключевой.

Рассмотрим эти мини-кампании подробнее.

#### Кампания «от двери до двери»

Кампания «от двери до двери» призвана обеспечить личные контакты кандидата или его доверенных лиц с избирателями. Она особенно эффективна с точки зрения мотивации их поведения, ведь людям преимущественно запоминаются «живое» общение, контакты «с

438

глазу на глаз». Поэтому такие встречи помогают кандидату в депутаты получить дополнительные голоса.

Походы «от двери до двери» — один из основных элементов избирательных кампаний в законодательные органы власти. Кандидат, не жалеющий своих ног и демонстрирующий заинтересованность во встречах с избирателями у них на дому, умножает свои шансы на победу. Таким образом он как бы показывает, что «жаждет» победить, и избиратель ценит это и идет на личные контакты.

Обход жилищ по системе «от двери до двери» основывается на принципе «соседских отношений»: кандидат заходит к избирателям как сосед, объясняет, почему он баллотируется, и вследствие этого скорее заручается их поддержкой. Подобный личный контакт еще более эффективен, когда кандидата сопровождают агитаторы-добровольцы из числа соседей, друзей или членов посещаемой семьи, являющиеся местными жителями.

Человек более склонен голосовать за того, кого поддерживают его друзья или те, кого он уважает. Воспользовавшись этим обстоятельством, кампанию «от двери до двери» можно сделать максимально эффективной. Например, кандидат обходит сельские дома или городские квартиры в сопровождении лица, хорошо знакомого местному населению и почитаемого им. Это может быть участковый врач, школьный учитель, авторитетный руководитель или работник местного предприятия, коллективного хозяйства и т.д. Личная поддержка кандидата этими людьми уверенно прокладывает ему путь к победе в данной местности.

Кампания «от двери до двери» может быть эффективной и без такого сопровождения и даже при отсутствии самого кандидата. Тут опять-таки срабатывает сила личного контакта с избирателем. Хотя именно кандидат является главным действующим лицом в процессе любых контактов с избирателями, однако нередко он оказывается слишком загруженным, чтобы постоянно и длительно участвовать в них. Но агитаторы-добровольцы и доверенные помощники кандидата и в его отсутствие могут оказать огромное влияние на избирательную кампанию, демонстрируя свою поддержку кандидата во время посещения обитателей микрорайона или поселка. Контакт с избирателями по принципу от «двери до двери», от порога к порогу, добровольцы создают атмосферу присутствия кандидата среди людей, а те в свою очередь платят им стремлением быть «в одной лодке» с ним.

В пределах избирательной кампании программа «от двери до двери» преследует несколько целей.

439

**Во-первых**, такая программа закладывает фундамент «узнаваемости» кандидата и усиливает этот процесс, обеспечивает идентификацию его имени. Переходя от дома к дому, кандидат или его помощники налаживают такую эмоциональную связь с избирателями, добиться

которой можно только при разговоре с глазу на глаз.

**Во-вторых**, она создает доверие к кандидату и его избирательной кампании. Удачная программа «от двери до двери» демонстрирует способность кандидата и его команды работать на самом низшем территориальном уровне, умение сплотить силы добровольцев и создает ощущение постоянного присутствия кандидатов и его помощников среди местных жителей.

**В-третьих**, контакт по системе «от двери до двери» помогает обеспечить явку своих сторонников на избирательные участки в день выборов. Такие визиты имеют ряд преимуществ, поскольку, как уже отмечалось, предоставляют возможность влиять на поведение людей и их мотивировки на персональном уровне. Особенно важно здесь то, что персональный контакт, с одной стороны, может подействовать на еще не определившихся избирателей и подтолкнуть их поддержать кандидата, а с другой, способен с большей вероятностью гарантировать ему голоса симпатизирующих и сторонников.

**В-четвертых**, мини-кампания «от двери до двери» обладает большими организационными преимуществами, позволяя отыскать добровольцев, готовых выполнять ту изнурительную работу во время избирательной кампании, без которой бессмысленно надеяться на победу.

## Планирование

Как всякая работа с избирателями, программа «от двери до двери» требует разработки соответствующего плана. Организационная сторона дела - ключевой вопрос такой кампании. Здесь нужно привлечь достаточное количество людей и четко организовать их работу именно в тех районах, где кандидату необходимо победить. Часто на это уходит гораздо больше времени, чем предполагалось сначала. Чтобы избежать подобных ошибок, необходимо заблаговременно разработать хорошо продуманный план и составить подробное расписание работы.

Существует множество способов проведения кампании «от двери до двери», начиная с попытки силами добровольцев обойти буквально все квартиры округа и заканчивая концентрацией внимания кан-

440

дидата только на отдельных территориях, которые он лично должен посетить. Программы «от двери до двери» можно объединить с другими разновидностями работы с избирателями, например, с рассылкой почты, раздачей буклетов, расклеиванием листовок, митингами и пр. Все это усиливает эффект воздействия на конкретных избирателей.

Чтобы сделать мини-кампанию обхода домов избирателей результативной, нужно выбрать такой метод, который наиболее гармонично вписывается в общий план и стратегию избирательной кампании. Ведь каждая политическая ситуация, как и кампании, отличается от других своей спецификой. Главное здесь заключается в том, чтобы разработать стратегию программы «от двери до двери», позволяющую эффективнее всего использовать ресурсы кампании и сильные стороны кандидата.

Приведем несколько основных вопросов, на которые нужно ответить, прежде чем приступить к разработке стратегии программы «от двери до двери».

1. Какова главная цель предусматриваемой программы «от двери до двери»? Намерен ли штаб избирательной кампании акцентировать внимание на контактах кандидата с избирателями только в некоторых районах? Является ли данная программа основным средством выяснения позиций избирателей и обеспечения их явки на выборы? Планирует ли штаб кампании применять эту программу преимущественно в специально выбранных местностях: деревнях, районах и т.д.?
2. Каковы географические и демографические характеристики конкретного избирательного округа? Где позиции кандидата сильны, а где слабее? Достаточно ли времени и людей для эффективного охвата нужных районов?
3. Будет ли стратегия избирательного штаба направлена на «попадание» в каждый дом или же внимание будет сосредоточено на отдельных территориях? Будут ли кандидат и его помощники продвигаться от тех мест, где позиции кандидата сильны, в районы, где он пользуется наименьшей поддержкой? Намеревается ли избирательный штаб при проведении кампании «от двери до двери» убеждать только колеблющихся?
4. Намерен ли кандидат лично встречаться с избирателями? Какие регионы штаб считает самыми сложными для кандидата при проведении работы «от двери до двери»? Хватит ли

времени, чтобы охватить эти регионы до дня выборов?

441

5. Достаточно ли у кандидата помощников и доверенных лиц для проведения соответствующей работы в тех местностях, где кандидат не сможет побывать лично? Смогут ли помощники сопровождать кандидата в самых ответственных для него районах, есть ли такие добровольцы, которых хорошо знают в этих районах?

6. Ожидают ли люди осуществления программы «от двери до двери» во время избирательной кампании? Понравится ли им коллективный визит посторонних к ним домой? Когда в последний раз кто-нибудь из кандидатов проводил программу «от двери до двери» на территории того или иного района, поселка, деревни? Была ли она эффективной?

7. Сколько домов смогут посетить кандидат или его доверенные лица? Имеется ли возможность посетить сторонников кандидата более одного раза до дня выборов?

8. Намерены ли соперники проводить подобные кампании? Каким образом они будут это делать?

Разработав стратегию программы «от двери до двери», ее следует перевести в календарный план, который будет использоваться в качестве расписания работы. Необходимо предусмотреть время для подготовки доверенных лиц и агитаторов на участке, чтобы не произошло «фальстартов». Следует четко запланировать, в каких районах будет работать сам кандидат, а где — агитаторы и добровольные помощники. С этой целью важно определить сроки и строго их соблюдать. Не стоит забывать, что план хорош тогда, когда он выполняется.

#### ***Комплексная система выполнения программы «от двери до двери»***

Как уже говорилось, известно множество способов осуществления программы «от двери до двери». Однако в своей основе все они построены на контактах кандидата или его доверенных лиц и агитаторов с избирателями при посещении их квартир.

Самое большое преимущество визита к избирателям — это личный контакт с каждым из них. Существует система, усиливающая эффект личного контакта. Суть ее сводится к тому, что такие контакты устанавливаются с приоритетной (целевой) группой избирателей. Другими словами, чем целенаправленнее визиты к некоторым сто-

442

ронникам кандидата и колеблющимся, тем результативнее система работы «от двери до двери».

Если в распоряжении кандидата имеются необходимые ресурсы, можно разработать эффективную систему выполнения программы «от двери до двери», основанную на том, что к данной программе добавляется рассылка почтовой корреспонденции избирателям определенной категории, с которыми таким путем устанавливают как минимум семь контактов до дня выборов. Приведем пример этой комплексной поэтапной системы.

***Первый шаг — рассылка почтовой корреспонденции накануне встречи.*** Избирателю посылается почтовая открытка с сообщением, что кандидат или его добровольные помощники посетят избирателя в течение недели.

***Второй шаг — визит.*** Кандидат или его доверенное лицо заходят в дом, беседуют с избирателем (избирателями), оставляют литературу, собирают информацию об отношении избирателей к кандидату, выясняют их заботы и потребности.

***Третий шаг — почтовая корреспонденция после визита.*** Избирателю посылается почтовая открытка с благодарностью за предоставленную возможность встретиться с ним.

***Четвертый шаг — рассылка писем после визита.*** Избирателю посылается письмо, в котором затрагиваются волнующие его вопросы, сообщается о теме кампании кандидата, учитывающей заботы избирателя, содержится просьба поддержать кандидата в день выборов.

***Пятый шаг — рассылка почтовой корреспонденции накануне встречи, направленной на обеспечение явки избирателей на выборы.*** Накануне визита избирателю посылают почтовую открытку, цель которой — обеспечить явку избирателей на избирательные участки и получить голоса в пользу кандидата. В ней сообщается, что кандидат или его доверенные лица проведут акцию, преследующую эту цель в данном микрорайоне.

***Шестой шаг — визит к избирателям домой с целью заручиться их поддержкой.*** Кандидат или доверенное лицо ходят по квартирам и просят избирателей прийти на выборы и проголосовать за кандидата, оставляют агитационную литературу, направленную на

активизацию избирателей.

*Седьмой шаг—рассылка корреспонденции с просьбой проголосовать за кандидата.*

Избирателю посылается почтовая открытка,

443

призывающая поддержать кандидата в день выборов. В ней указывают время и место голосования, а также телефон избирательного штаба на тот случай, если у избирателя возникнет необходимость обратиться за помощью, чтобы добраться до участка в день выборов.

Реализация такой системы требует огромных организационных усилий. Нужен график работы с обозначением сроков почтовых рассылок, визитов к избирателям и выполнения других акций. Деятельность избирательного штаба должна быть четко организована, чтобы корреспонденция рассылалась по правильным адресам. Необходимо подготовить агитаторов, чтобы они смогли посетить как можно больше районов, собрать необходимую информацию о каждом избирателе и произвести на них положительное впечатление.

Подобного рода поэтапная, «в семь шагов» программа работы «от двери до двери» способна убедить колеблющихся избирателей поддержать кандидата. Поскольку учитываются проблемы избирателя, он может почувствовать свою собственную значимость в избирательной кампании и политическом процессе. Симпатизирующие кандидату избиратели по собственной инициативе могут даже стать добровольными помощниками и внести свой вклад в общий результат проведения такой программы.

Когда встает вопрос о привлечении особо важных для кандидата избирателей, можно еще более усилить программу «от двери до двери», координируя ее с программой телефонных звонков. В дополнение к рассылке почтовой корреспонденции накануне и после встречи с избирателями, с ними можно связаться и по телефону, чтобы заранее предупредить о визите кандидата или доверенных лиц, обратиться за поддержкой или передать какую-либо информацию избирательного характера. (Разумеется, это возможно лишь там, где телефонизация достигла необходимого уровня).

Телефонные контакты в сочетании с программой визитов к избирателям способствуют активизации общения с ними. Телефонные звонки хорошо срабатывают, когда нужно закрепить эффект от контакта «с глазу на глаз» и получить дополнительную информацию об избирателе. Этой цели могут послужить и телефонные контакты накануне и после визита домой к избирателю.

Очень важно следить за количеством и качеством контактов с тем или другим избирателем во время посещения квартир, дополненных затем почтовой корреспонденцией и телефонными звонками. Все эти

444

усилия могут оказаться напрасными, если эффективность воздействия подобных акций на избирателей не будет постоянно оцениваться. На эффективность работы «с глазу на глаз» с избирателями следует смотреть с позиции избирателя. Почтовые уведомления, визиты и телефонные звонки окажут на него воздействие в том случае, если будут своевременны и скоординированы. В то же время избиратель будет раздражен, если штаб станет наугад высылать ему почту, направлять к нему агитаторов без предварительного предупреждения, звонить по телефону, не учитывая всех остальных контактов. Подобные действия больше напоминают дезорганизацию, чем хорошо отлаженную работу, и дадут скорее всего отрицательные результаты.

### **Составление списков**

Прежде чем начать посещать избирателей, нужно составить их список. Для проведения кампании «от двери до двери» необходим список, сформированный на основе поуличного принципа по каждому избирательному участку. Он должен быть как можно более свежим и содержать следующую информацию:

фамилия, имя и отчество избирателя;

домашний адрес и почтовый индекс;

номер избирательного участка;

партийная принадлежность (если таковая имеется);

номер телефона (если он есть у избирателя).



Работники штаба кампании должны узнать у ответственных лиц партийного комитета или окружной избирательной комиссии, существует ли компьютерный вариант списков избирателей. Если таковой имеется, следует попросить упорядочить его для удобства в порядке нумерации домов и расположения улиц. Целесообразно включить в него дополнительную информацию о каждом избирателе, которая помогала бы кандидату и его помощникам лучше ориентироваться во время контактов с ними. Если компьютерного варианта списков не имеется, его придется составлять собственноручно.

Чтобы сэкономить средства, можно составлять списки избирателей только по тем участкам, на которых решено проводить кампанию «от двери до двери». Однако следует заранее убедиться в том, не помешает ли такой подход плану избирательной кампании и стратегии работы в избирательном округе.

445

### Подготовка к обходу избирателей

Разработав план и стратегию кампании «от двери до двери», составив списки избирателей с их адресами на основе поуличного принципа, можно приступать к реализации плана обхода избирателей. Дадим несколько советов, которые помогут подготовиться к обходу.

*1. Составляется список участков с учетом приоритетных на данном отрезке времени групп избирателей, график график и маршрут обхода.*

Это поможет решить чисто практические вопросы на местности и установить время выполнения плана работы «от двери до двери». Составление маршрута обхода домов избирателей позволит разработать и его график, определив когда и куда направлять агитаторов или кандидата.

*2. Программа обхода разбивается на этапы и устанавливаются их сроки.*

Например, первый этап может предусматривать работу на трех основных избирательных участках на протяжении двух недель. Этот этап открывает длительный путь, ведущий к общему успеху программы. По возможности следует назначить ответственного за каждый этап работы. Как только программа начата, кандидат вместе с помощниками может обойти несколько избирательных участков при условии, что для дальнейшей работы у штаба окажется достаточно помощников.

*3. Планируется количество участников обхода, необходимое для выполнения работы на каждом этапе.*

Вполне возможно, что работа по выполнению программы начнется с небольшим количеством помощников. Однако очень быстро станет ясно, что для обхода всей территории их нужно намного больше. Поэтому привлечение новых сил всегда будет актуальным в повестке дня.

### Разработка материалов для обходов

Для успеха кампании следует обязательно уточнить, какими материалами необходимо обеспечить агитаторов для обхода домов и рассылки почтовой корреспонденции. Обычная программа требует, чтобы участники обходов имели под рукой следующее:

- карту района, в котором ведется работа;
- специальные значки с именем участника обхода и названием избирательной кампании;
- списки или карточки избирателей, составленные в удобной для работы на участке форме, а также текст вопросов к избирателям;
- литературу о кандидате, агитационные материалы;

446

- специально оформленную предвыборную литературу для избирателей, которые отсутствовали в момент обхода, с текстом: «Извините, я не застал Вас дома»;
- удостоверения агитаторов (доверенных лиц);
- инструкции для тех, кто не сможет прийти на избирательный участок;
- информацию о месте проведения голосования;
- набор инструкций для участников обхода квартир.

Как уже говорилось ранее, почтовую корреспонденцию можно рассылать для усиления эффективности выполнения программы «от двери до двери». В том случае, когда средств достаточно, это можно делать перед обходом избирателей и после него. Доступным и не очень дорогим может быть использование почтовых открыток с названием избирательной кампании на лицевой стороне и простым сообщением на обороте.

Все материалы для кампании нужно делать простыми. Размер шрифта лучше подбирать крупный и удобный для чтения. Размещать текст тоже лучше просто, а информация должна быть понятной для всех

А теперь в общем виде приведем контрольный перечень действий, которые обязательно нужно предпринять при организации мини-кампании «от двери до двери».

### Контрольный план организации посещения квартир избирателей

1. Назначается координатор программы посещения квартир избирателей.
2. Уточняется, будет ли это сплошной обход квартир (если позволяет время) или же посещение квартир только своих сторонников.
3. На основе маршрута обхода определяется, заходить ли в квартиры ко всем зарегистрированным избирателям или лишь к тем, кто регулярно голосует.
4. Составляется список избирателей в соответствии с маршрутом обхода квартир.
5. Составляется список избирательных участков с учетом приоритетных на данный момент времени групп избирателей. Начинать обход лучше с тех, где кандидат пользуется наименьшей поддержкой.

447

6. Согласовывается стоимость печати и почтовой рассылки открыток и писем накануне и после посещения квартир, определяется, на чем остановиться при планировании сметы кампании.
7. Разрабатываются и печатаются открытки-сообщения о визите кандидата в определенный район. По возможности следует предусмотреть краткий опросник.
8. Подбираются помощники для рассылки по почте предварительного сообщения о визите кандидата. Почтовая информация посылается каждую неделю или раз в две недели в соответствии с графиком обхода квартир по каждому району.
9. Разрабатываются и печатаются почтовые открытки-благодарности для рассылки в те районы, где побывал кандидат, с напоминанием жителям, что он посетил эту местность и «разделяет их заботы».
10. Заранее готовится агитационная литература.

И. Для кандидата готовятся инструкции по организации кампании, составляются маршрут посещения им мест жительства избирателей в районе и соответствующий список (если можно — карта).

12. Назначаются участники обхода для сопровождения кандидата и оказания ему помощи при встречах с избирателями (его могут сопровождать супруга или члены штаба кампании).
13. Составляются списки избирателей, которым будут отправлены по почте персональные письма накануне выборов, уточняются вопросы (проблемы), на которые следует обратить их внимание в этих письмах.
14. Участники обхода должны проверить, удобно ли они одеты и готовы ли долгое время провести на ногах.

### Активизация явки избирателей на выборы

Важнейшей составляющей хорошо спланированной избирательной кампании является ее заключительный аккорд, связанный с активизацией участия избирателей в голосовании. Это одно из последних, однако чрезвычайно ответственное усилие кандидата и его штаба в конце избирательной кампании. В самом деле, если количество избирателей, которые должны были прийти на избирательные участки и проголосовать за данного кандидата, будет меньше ожидаемого,

448

все усилия нескольких месяцев предвыборной кампании окажутся напрасными.

Не так давно анализ результатов многих общих и повторных выборов в Украине свидетельствовал, что выборы чаще всего считались несостоявшимися потому, что на них не являлось необходимое количество избирателей. Иногда не хватало каких-нибудь 2 - 3% голосов.

Правда, новое избирательное законодательство не предусматривает необходимого процента явки избирателей на выборы для того, чтобы считать их состоявшимися. Но остается другая проблема. Нередки случаи, когда кандидат побеждает или проигрывает с очень незначительным количеством голосов по каждому избирательному участку. Такое очень часто

наблюдалось во время выборов в Верховную Раду Украины 1998 года. Не менее острой является эта проблема и для президентских выборов. Лидирующий кандидат может проиграть избирательную гонку, если не все его потенциальные сторонники или симпатизирующие ему избиратели придут на избирательные участки в день голосования.

Стратегическая задача мини-кампании, направленной на активизацию явки избирателей на выборы, отражает общую стратегию избирательной кампании каждого конкретного кандидата. Она охватывает три аспекта: *Кто должен находиться в эпицентре внимания?* (явку каких групп избирателей нужно обеспечить); *Почему нужно обеспечить явку этих избирателей?* (потому что они будут голосовать за данного кандидата); *Как обеспечить явку?* (методы и средства, призванные активизировать участие избирателей в голосовании и обеспечить их явку на участки в день выборов).

Рассмотрим эти вопросы конкретнее.

*Кто должен находиться в эпицентре внимания?* Приоритеты кандидата при обеспечении явки той или иной группы избирателей на избирательные участки могут быть следующими:

1. Избиратели, симпатизирующие кандидату и способные поддержать его на выборах.
2. Члены той партии, к которой принадлежит кандидат, и симпатизирующие ей.
3. Группы избирателей, оказывавшие кандидату практическую помощь.
4. Группы избирателей, разделяющих позицию кандидата по принципиальным положениям его избирательной программы.

449

*Почему нужно обеспечить явку этих избирателей?* Основания для того, чтобы обеспечивать явку на выборы сторонников данного кандидата в целом понятны. Ведь они уже пообещали ему свою поддержку. И кандидату абсолютно не нужно, чтобы его сторонники в день выборов остались дома.

Поэтому план обеспечения явки избирателей на выборы состоит из следующих элементов:

1. Выявление сторонников кандидата во время проведения кампании «от двери до двери».
2. Раскладывание открыток-напоминаний по почтовым ящикам избирателей.
3. Обход домов и квартир с целью активизации явки избирателей на выборы.
4. Мероприятия и акции, привлекающие внимание избирателей.
5. Активность в день выборов:
  - мероприятия, привлекающие внимание населения;
  - обход «от двери до двери»;
  - обеспечение избирателей транспортными средствами или направление к ним агитаторов (добровольцев) для того, чтобы помочь им добраться до избирательного участка.

### **Как обеспечить явку?**

1. *Мероприятия накануне выборов.* Руководитель агитаторов на участке при взаимодействии с руководителями избирательного штаба кандидата должен предусмотреть мероприятия, требуемые для активизации участия в голосовании избирателей данного участка, и иметь в своем распоряжении:

=> фамилии избирателей, их адреса для обхода домов и квартир в день выборов;

=> фамилии агитаторов и помощников, которые будут отвечать на телефонные звонки; => информацию о месте голосования; => информацию о распорядке дня и местонахождении кандидата в день выборов и после закрытия избирательных участков;

=> систему обеспечения избирателей транспортом и присылки людей, которые помогут им добраться до избирательного участка или присмотрят за детьми в случае необходимости;

450

=> систему привлечения внимания избирателей, напоминаний и призывов принять участие в голосовании.

Подобные инструкции, информационные и агитационные материалы руководители агитколлективов на избирательных участках должны получить от руководителей центрального штаба избирательной кампании и районных руководителей. Они обязаны четко знать свои задачи и представлять, как следует их выполнять.

Накануне выборов руководители агитколлективов на участках должны предоставить всю имеющуюся информацию о регистрации избирателей районным руководителям избирательной

кампании и руководителям ее центрального штаба, чтобы те могли наилучшим образом скоординировать свою деятельность в день выборов.

Участковым руководителям агитколлективов нужно провести последний предвыборный инструктаж со своими агитаторами.

**2. За четыре-пять дней до выборов** участковым руководителям агитколлективов через своих помощников следует связаться с избирателями, которые предположительно отдадут свои голоса за их кандидата, и уточнить, не потребуется ли им помощь, чтобы попасть на избирательные участки, не нужны ли им будут няни для детей, не потребуется ли еще какое-либо содействие. Позже следует еще раз зайти к тем избирателям, которые просили о помощи, чтобы убедиться, получили ли они ее.

Вероятнее всего, что окружная избирательная комиссия тоже разработала программу оказания подобных услуг в день выборов. Если это не так, нужно связаться с участковыми избирательными комиссиями и узнать, смогут ли они оказать такую помощь избирателям, особенно людям преклонного возраста,

**3. За два дня до выборов** руководители избирательной кампании кандидата через своих помощников на местах должны организовать масштабное раскладывание по почтовым ящикам приглашений избирателям от имени кандидата прийти на избирательные участки и проголосовать за него. Для выполнения такой работы необходимо мобилизовать всех агитаторов и добровольных помощников.

**4. За день до выборов** нужно провести такую же масштабную акцию, но уже «от двери до двери», и лично вручить хозяевам каждой квартиры или дома, являющимся предположительными сторонниками кандидата, приглашения прийти на выборы от его имени. Естест-

451

венно, работа по обеспечению явки избирателей на выборы требует огромных усилий агитационного коллектива. **Основные мероприятия в день выборов**

**1. Утром, в день выборов, в многолюдных местах** (остановки общественного транспорта, универсамы, базары и т.д.) следует провести акции с призывом к избирателям прийти на избирательные участки. Для этого можно использовать привлекающие внимание плакаты, раздачу листовок избирателям и пр. **Однако следует помнить, что агитация в поддержку кандидатов в день выборов запрещена.** Поэтому содержание агитации должно быть направлено исключительно на то, чтобы просто призвать избирателей принять участие в выборах.

**2. В первой половине дня** необходимо еще раз навестись к тем избирателям, которые могли бы отдать свой голос за конкретного кандидата, но до этого времени не проголосовали, или позвонить им по телефону. Им можно сказать приблизительно следующее:

Участковый агитатор: *«Добрый день, господин Сидоренко. Это Иван Петрович. Я пришел от имени (назвать имя кандидата). Сегодня день выборов. Побывали ли Вы уже на избирательном участке?»*

Избиратель: *«Да (или: Нет)».*

Участковый агитатор: *«Благодарим Вас за то, что Вы отдали нам свой голос». Или: «Не нужна ли Вам помощь, чтобы добраться до избирательного участка?»*

Посетив избирателя или позвонив ему, обязательно нужно отметить в карточке, проголосовал он или нет.

Параллельно следует приступить к обходу по системе «от двери до двери» квартир и домов, расположенных вдали от избирательного участка для выяснения, не нужна ли помощь избирателям, чтобы добраться туда. Если такая помощь требуется, агитатор должен сообщить имя водителя или другого человека, который должен ее оказать, и приблизительное время, когда он подъедет или подойдет к дому избирателя.

**3. После обеда (в 14 часов)** наблюдателям от кандидата на избирательном участке нужно точно установить, какова явка избирателей на выборы, кто из сторонников кандидата еще не проголосовал и составить соответствующий список. Исходя из данных этого списка, агитаторы должны еще раз посетить избирателей, которые не проголосовали, и попросить их сделать это до 17 часов.

**4. В 17 часов** наблюдатели на избирательных участках должны опять уточнить общую картину явки избирателей на выборы и проверить, кто из сторонников данного кандидата не проголосовал.

452

Затем нужно сообщить участковым агитаторам адреса еще не проголосовавших избирателей, предложить агитаторам посетить этих избирателей и попросить их проголосовать. Если

потребуется, следует предоставить избирателям возможность быстро добраться до избирательного участка.

Иначе говоря, в день выборов все силы должны быть направлены на то, чтобы в максимальной степени обеспечить явку избирателей на выборы и в первую очередь тех, кто симпатизирует конкретному кандидату.

Помимо названных акций, определенная группа агитаторов должна в многолюдных местах с помощью плакатов и других средств привлекать внимание избирателей и призывать их проголосовать.

#### **Другие мероприятия в день выборов**

1. Проследить, чтобы удостоверения наблюдателей или документы, подтверждающие их полномочия, а также списки избирателей находились на избирательных участках.

2. В соответствии с указанием представителя кандидата или руководителя центрального штаба избирательной кампании сообщить им окончательные результаты голосования на избирательном участке.

3. В случае победы на выборах пригласить руководителей агитколлективов и добровольных помощников на специальный вечер — это награда за хорошо выполненную работу.

#### **После выборов**

По завершении кампании нужно не забывать поблагодарить всех тех, кто оказывал помощь. Поблагодарить их устно и письменно. Следует позаботиться о том, чтобы добровольные помощники были приглашены на торжества по случаю победы на выборах. Необходимо сообщить их имена кандидату, который также может выразить благодарность своим помощникам.

Очень важно критически проанализировать организацию работы на избирательном участке и в период избирательной кампании в целом. Что удалось? Что можно будет улучшить в следующий раз? Целесообразно опросить всех добровольных помощников и попросить их высказать личные замечания и предложения относительно ведения кампании.

По окончании выборов нельзя терять контакты с участковыми агитаторами и избирателями, живущими на территории округа. Они обязательно пригодятся во время будущих выборов!

## **Глава XII. МАСТЕРСТВО КОММУНИКАЦИИ**

### **Связи со средствами массовой коммуникации (методика использования в избирательной кампании)**

Сегодня одним из основных элементов успешной деятельности государственных органов, политических партий, предпринимательских и других организаций выступает разработка развернутой программы связей со средствами информации. Действительно, организации или отдельные политические деятели, устанавливающие двусторонние связи с общественностью, добиваются широкой популярности, имеют благоприятный имидж, пользуются доверием и уважением населения, что обеспечивает хорошее отношение к ним с его стороны.

Первый шаг в разработке успешной программы связей со средствами информации заключается в назначении руководителя, ответственного за связи с общественностью. Им должен быть человек, постоянно ищущий новых путей повышения популярности организации, особенно благодаря контактам со средствами массовой информации, а также следящий за тем, чтобы ее авторитет становился все более и более весомым.

Второй шаг требует того, чтобы руководство организации уделяло время, находило ресурсы и прилагало максимум усилий, необходимых для успешного распространения информации о ней.

Как только эти два шага сделаны, наступает период постоянного использования инструментария связей с общественностью и средствами информации на пользу конкретным потребностям организации.

Попробуем теперь пункт за пунктом рассмотреть практические вопросы использования средств массовой информации в избирательной кампании. Приведенные тут советы, в некоторой степени позаимствованные из опыта западных стран, помогут руководителям наших избирательных кампаний, партийным лидерам завоевать большее доверие



общественности (избирателей) при условии более профессионального использования средств информации.

454

## Работа со средствами информации

Установление плодотворных деловых отношений с печатными и электронными средствами информации жизненно важно для комитетов избирательных кампаний или партийных организаций. Завоевание уважения и доверия со стороны работников этих важных звеньев общения с публикой способно уберечь кандидата или партию от многих неприятностей.

**«Заслуженное» освещение в средствах информации.** Термин «заслужить прессу» означает получить освещение в средствах информации благодаря своим достижениям, заметной деятельности, выдающимся событиям или заявлениям, заслуживающим того, чтобы попасть, например, в программу новостей. В отличие от платной рекламы такая пресса, безусловно, очень важна для кандидата или партии, поскольку этот путь освещения их деятельности в средствах информации не требует финансовых затрат. Однако подобное освещение тоже не совсем беззатратное. Оно требует творческих усилий, активности и кропотливой работы.

«Заслуженное» освещение в прессе имеет значение для избирательной кампании вследствие таких причин:

**Во-первых,** поскольку кандидат не в состоянии встретиться с каждым избирателем в своем округе, репортажи в прессе об его кампании могут быть основным каналом общения с населением.

**Во-вторых,** «заслуженное» освещение в средствах информации предоставляет кандидату такой кредит доверия, который невозможно получить с помощью платной рекламы. Появление на телеэкране, выступление по радио или в газете способны составить у избирателей впечатление, что кандидат — значительное лицо, попадающее в новости. Это важно для его преподнесения как человека, имеющего достаточный уровень подготовки и авторитета, чтобы занять выборную должность.

**В-третьих,** стоимость оплачиваемой рекламы настолько высока, что во время многих избирательных кампаний кандидаты не могут себе этого позволить. Нужно использовать каждую возможность для освещения в прессе своей деятельности, поскольку оно является очень важным компонентом выборов любого масштаба. Не секрет, что избирательным кампаниям зачастую не хватает денег и других ресурсов. Тщательно спланированное «заслуженное» освещение в

455

средствах массовой информации может принести кандидату кредит доверия и привлечь к нему избирателей так, как это никогда не удалось бы сделать с помощью оплачиваемой рекламы.

Как правило, избирательные кампании областного и местного уровней получают только две возможности гарантированного «бесплатного» освещения в прессе: 1) когда кандидат выдвигает свою кандидатуру; 2) когда кандидат побеждает или терпит поражение на выборах. Во всех остальных случаях внимание прессы приходится активно завоевывать.

В избирательных кампаниях такого уровня часто приходится работать вдвое больше, чтобы привлечь внимание прессы, чем во время кампаний республиканского масштаба. Выборы в местные органы власти не представляются прессе такими уж важными.

Чтобы привлечь внимание средств информации, кандидата и его кампанию следует сделать интересными для прессы. Исходя из этого, нужно работать не покладая рук; избирательная кампания действительно должна *заслужить* освещение в средствах информации.

**Что такое новости?** Не существует строгих правил, которые бы определяли, что заслуживает быть новостью. Тут может быть много вариантов. Однако, когда планируется или организовывается мероприятие, информация о котором может попасть в прессу, стоит поразмыслить над следующими вопросами:

- Выходит ли данное мероприятие за рамки обыденного?
- Своевременно ли оно?
- Является ли мероприятие, комментарий или действие значимыми?
- Является ли событие новостью с точки зрения наблюдателя - репортера, редактора новостей, издателя или владельца станции?

- Интересно ли оно для данной местности, носит ли локальный характер?
- Эмоционально ли оно?
- Не окажется ли оно неприятным для кандидата и его кампании или для его оппонента?
- Вызывает ли оно всеобщий интерес?

456

- Содержит ли оно элемент конфликта?
- Взволнует ли событие читателя, слушателя, зрителя?
- Причастны ли к нему местные знаменитости и выдающиеся люди?
- То ли это, о чем говорят люди?

Этот список далеко не полон, однако он дает представление о том, что такое новости. Не следует думать, что создание новостей является самодостаточным процессом. От кандидата многое *требуется*, чтобы попасть в прессу. Прежде всего нужно, чтобы он выдвинул проблему и предложил путь ее разрешения. Однако вряд ли кандидат получит прессу одними лишь заявлениями об этом. Должно быть нечто весомое, подтверждающее заявление. Для кандидата один из лучших способов стать объектом новостей — вести себя так, *как будто он уже избран должностным лицом*. Кандидат обязан продемонстрировать свои лидерские качества, привлекая к проблеме внимание общественности и предлагая новаторское решение.

Чтобы попасть в объектив прессы, разработку эффективных мер по завоеванию права освещения избирательной кампании в СМИ следует сделать одним из главных ее заданий. Меры по привлечению внимания к кандидату со стороны средств массовой информации должны стать неотъемлемой частью ее плана. Чтобы добиться необходимого для победы освещения в прессе, нужно быть готовым выделить на это определенные ресурсы.

**Пресс-секретарь кампании.** Лицо, назначаемое кандидатом быть ответственным за работу по завоеванию внимания прессы, можно назвать пресс-секретарем, директором по вопросам информации, руководителем службы связей с общественностью и средствами информации и пр.

В идеале пресс-секретаря на время избирательной кампании нужно занимать только этой работой и брать на полную ставку. Но нередко при выборах в местные органы власти нет возможности одновременно оплачивать работу и руководителя избирательной кампании, и пресс-секретаря. Поэтому, как правило, пресс-секретарь работает на добровольных началах или же руководитель кампании берет на себя дополнительные функции ответственного за привлечение внимания

457

средств информации. Оба варианта либо их комбинация могут сработать при условии, что удачно подобраны люди.

Пресс-секретарь должен быть членом команды, принимающим непосредственное участие в принятии решений и помогающим реализовывать план кампании. Завоевание внимания средств информации — это узловое составляющее реализации стратегии избирательной кампании. Чтобы успешно выполнять свою работу, пресс-секретарь должен понимать общий план кампании и ее стратегию. Желательно, чтобы он обладал широким политическим кругозором и умел работать с прессой. Пресс-секретарь должен быть таким человеком, которому доверяет кандидат, поскольку им обоим придется много времени работать сообща. А чтобы его работа оказалась плодотворной, ему нужно уметь находить общий язык со всеми остальными членами команды.

Основные обязанности пресс-секретаря сводятся к тому, чтобы разрабатывать тему кампании и распространять ее благодаря умело организованным связям с прессой. Он должен понимать, как именно развивать тему кампании в разнообразных публикациях и дебатах по различным проблемам. Пресс-секретарю необходимо быть в курсе того, когда и как кандидат хотел бы пропагандировать тему в ходе кампании, и четко осознавать, каким образом она будет разворачиваться во всех формах оплачиваемой рекламы.

Пресс-секретарь — единственный человек из команды, кто вместе с кандидатом имеет дело со средствами информации. Это очень важное, проверенное временем правило. Все просьбы о предоставлении информации по каким бы то ни было вопросам должны удовлетворяться одним лицом. Такой подход предохраняет кампанию и особенно кандидата от ошибок в работе с прессой. Развитие добрых отношений со средствами информации является краеугольным камнем эффективной работы с прессой. Требуется немало времени и последовательных усилий в предоставлении прессе надежной информации, прежде чем удастся достичь взаимопонимания.

Наладив взаимопонимание с прессой, пресс-секретарь не только добивается положительного освещения своей избирательной кампании, но и может получать важную информацию об

отдельных проблемах и избирательной борьбе в целом. Представители средств информации предпочитают иметь дело с одним человеком из состава

458

команды, на которого они могут сослаться и быть уверенными, что к ним поступает заслуживающая доверия информация.

Некоторые обязанности пресс-секретаря могут изменяться с каждой избирательной кампанией. Но в целом пресс-секретарь обязан:

- обеспечивать положительное освещение кандидата в прессе;
- в случае необходимости выступать от имени команды кандидата;
- планировать каждое интервью;
- отвечать на все запросы прессы об информации независимо от того, в каких отношениях с кандидатом находятся конкретные журналисты;
- следить за тем, чтобы кандидат был всесторонне информирован по всем вопросам, которыми может заинтересоваться пресса;
- доводить до сведения кандидата обо всем, что касается интервью и действий, связанных с прессой;
- готовить и распространять пресс-релизы, заявления для прессы, радио и телевидения, бюллетени, разъяснения и выступления кандидата;
- организовывать исследование проблем и изучение оппозиции с точки зрения политической стратегии кампании и стратегии работы с прессой;
- организовывать и контролировать детали всех пресс-конференций и мероприятий для прессы;
- координировать освещение кампании «заслуженной» прессой и платной рекламой.

Совет: *стоит дважды подумать, прежде чем взять на постоянную работу местного журналиста.* Доброжелательно настроенный журналист окажется куда полезнее кампании, если он останется там, где все время работал. К тому же из журналистам редко получают хорошие пропагандисты, как только они становятся членами команды кандидата.

459

## Связи с работниками средств информации

«Заслуженное» благоприятное освещение в прессе — это результат хороших связей со средствами массовой информации. Представители прессы такие же обычные смертные, как и все остальные люди. У них есть свои слабые и сильные стороны, симпатии и антипатии. Достижение взаимного доверия и взаимоуважения с представителями прессы требует времени и терпения.

Если представители средств информации лично знакомы с кандидатом, они с большим желанием будут прислушиваться к нему. А если они больше к нему прислушиваются, то существует повышенная вероятность, что он получит положительную прессу.

Кандидат и члены его команды не должны предубежденно относиться к журналистам. Журналисты — не враги. Лучше всего забыть о прежних столкновениях и недоразумениях. Если кандидат и члены его избирательного комитета относятся к прессе с подозрением, пресса оплатит им той же монетой.

Средства массовой информации, избранные представители власти, кандидаты, сражающиеся за места в представительских органах, имеют общую аудиторию — общественность. Работники средств информации общаются с ней напрямую. В то же время каждый кандидат или лицо, уже находящееся при власти, обязаны иметь дело с прессой, чтобы информировать общественность.

К основополагающим принципам связей со СМИ прежде всего следует отнести такие:

1. Чтобы получить доступ к прессе, нужно выяснить, какие лица ее представляют и как они работают.
2. Чтобы иметь хорошую прессу, кандидат должен подавать свои обращения и сообщения в таком виде, чтобы они были понятны репортерам и их легко можно было печатать.

*Составление полных списков средств информации.* Для облегчения общения со СМИ составляется тщательный, детальный, постоянно обновляемый список средств информации. Он должен охватывать все ежедневные, еженедельные и ежемесячные издания, а также теле-

и радиостанции, обслуживающие население избирательного округа.

460

Можно воспользоваться приведенным ниже подходом к составлению такого перечня средств массовой информации, используя отдельные справочники, в которых указаны адреса и телефоны организаций и учреждений данного профиля.

Помимо данных о журналистах и репортерах, желательно также иметь информацию о руководителях средств массовой информации — редакторах и издателях.

## Контрольный список средств информации

### Телевизионные станции

почтовый адрес;

владелец, принадлежность к сети, номер канала; телефонные номера; часы работы в вечернее время, рабочие и выходные дни, размер и характер аудитории; имена руководителя, редактора новостей, дежурного редактора, местных репортеров, а также их личные контактные телефоны;

время и продолжительность ежедневных программ новостей, их рейтинг;

срок подачи информации или обращения об освещении событий в программе новостей;

график и требования к освещению событий (Когда? В каком виде? Кто отвечает за форму и объем материала? Живой эфир или предварительная запись? Требования к предварительному заказу?);

политическая платформа станции (Оказывает ли станция поддержку кандидатам? В какой форме и когда это делается?); возможности станции в вопросах «живого эфира» (Например, имеются ли у станции технические возможности для ведения передач на большом расстоянии?); наличие у станции каких-либо «дочерних» станций, с которыми она делится информацией, наличие бюро или корреспондента в столице.

### Радиостанции

почтовый адрес;

владелец, принадлежность к сети, частота выхода в эфир, тип (смешанный, только новости, музыка и т.д.);

телефоны студии новостей;

461

имя руководителя, редактора новостей, местного репортера и их личные телефоны;

частота, длительность и рейтинг каждой программы местных новостей;

сроки подачи информации;

принадлежность станции к общегосударственной «сети новостей» или самостоятельность;

возможность предоставления станции готовых программ; имена тех, кто составляет и контролирует программы местных новостей; время записи и выхода в эфир; тип, жанр программ (например, есть ли программы с приглашением выступающих, гостей); организация выступлений приглашенных; политическая платформа станции;

продолжительность работы (например, 24 часа в сутки, вечернее время и т.д.);

сведения о слушателях станции (возраст, интересы, место жительства);

политические симпатии ведущих сотрудников станции; кандидаты, которых они поддерживали в прошлом; стоимость платной рекламы для кандидатов.

### Ежедневные газеты

почтовый адрес; имя владельца и издателя; контактные телефоны редакции;

имена и телефоны издателя, редактора новостей, политических и других обозревателей;

количество выпусков в день, в неделю и сроки подачи материалов;

наличие субботних (воскресных) выпусков и соответствующего штата для них; рейтинг газеты;

политическая платформа газеты, ее отношение к кандидатам, готовность публиковать материалы, освещающие иные мнения; тираж и где распространяется; политика использования фотоматериалов; агентства, которыми пользуется газета; наличие у газеты бюро или корреспондента в столице;

462

отношение к рубрике писем редактору; наличие колонки политического обозревателя, слухов, светской хроники;

кто готовит эти колонки и каким образом собирается информация?

политический настрой редакционных статей и кто из кандидатов пользовался поддержкой газеты прежде; политическая предубежденность основных руководителей и репортеров; какие вопросы отстаивала газета, ее руководство и репортеры; стоимость платной рекламы для кандидатов.

### Еженедельные газеты

Помимо вопросов, перекликающихся с предыдущими (ежедневные газеты), следует обратить внимание на такие: последние сроки подачи материалов, обращений с просьбами об освещении, время получения газеты подписчиками; наличие связей с другими редакциями газет в стране; отношение газеты к «колонке гостей» и к редакционным статьям; территория распространения газеты и демографическая характеристика подписчиков; наличие у газеты недельного «календаря событий» и когда должен подаваться обзорный материал.

### Дополнительные каналы информации

Источниками информации для многих печатных изданий, радио- и телестанций служат зарубежные и отечественные телеграфные агентства. Пресс-секретарь избирательной кампании должен иметь их телефоны, имена руководителей центральных и местных отделений, фамилии репортеров, освещающих тот или иной *круг* вопросов, иметь представление о политической направленности таких агентств.

Необходимо также составить список независимых журналистов, присылающих собственные материалы в различные средства информации.

Известно, что, помимо политических партий, имеющих собственные средства информации, существует довольно много общественных организаций, союзов, религиозных организаций, ассоциаций, которые тоже печатают и распространяют газеты и бюллетени. Эта группа организаций с готовностью откликнется на просьбу напеча-

463

тать материалы, в которых затрагиваются особо интересующие их проблемы.

**Совет:** Распространяя пресс-релизы или рассылая приглашения, нужно позаботиться о том, чтобы ни один информационный канал не остался без внимания. Пресса чрезвычайно чувствительна к тому, чтобы быть в курсе событий. Очень важно также постоянно обновлять контрольный список средств информации. В средствах массовой информации, особенно на радиостанциях, часто происходят перестановки кадров. Если кандидат начнет посылать материалы не туда или не тому лицу, шансов, что они будут опубликованы или обнародованы, очень мало.

### *Подход к работникам средств информации*

Проанализировав круг средств информации и их возможности, приступают к разработке стратегии эффективного подхода к ним. Она зависит от особенностей политической ситуации, задач кандидатов и оппонентов, их личностей. **Главное: не бояться работников средств информации, но при этом относиться к ним с уважением.**

Приведем некоторые советы, *как обижаться с работниками средств информации.*

**Нанести первый визит.** Кандидат должен лично познакомиться с ключевыми работниками местных средств информации. Первый визит — это визит вежливости, во время которого кандидат сообщает работникам СМИ о своем намерении баллотироваться на выборную должность и вручает каждому из них тщательно подготовленный пакет для прессы. Кандидата может сопровождать пресс-секретарь. Это доверенное лицо позже может нанести и отдельный визит.

**Поддерживать контакты.** Кандидату необходимо встречаться с руководителями средств информации и репортерами регулярно, а не только тогда, когда у него есть что «продать». Желательно организовывать еженедельные завтраки с ними один на один, визиты и встречи типа «забежал на минутку».

**Быть источником информации.** Работа репортеров — постоянно искать новости и информацию. Сенсации, происшествия, сообщения и т.д. — все это их хлеб, особенно в



рыночных условиях. Если

464

кандидат предоставляет репортерам подобную информацию, он становится необходимым и важным для них. Кандидат и его пресс-секретарь должны стать постоянным и надежным источником информации для прессы.

**Использовать телефон.** Пресс-релизы, безусловно, играют роль документов, содержащих новости. Однако новости можно сообщать и по телефону. Кандидат звонит по телефону репортерам, когда у него есть о чем рассказать. Телефонное сообщение кандидата они могут процитировать гораздо быстрее. Пресс-релиз, высланный по факсу, тоже можно быстро использовать для распространения в средствах массовой информации.

**Думать, прежде чем говорить.** Кандидат может считать какого-нибудь репортера своим добрым «другом», а потом вдруг оказаться шокированным нежелательным или уничтожающим для его избирательной кампании материалом, написанным этим «другом». Нужно помнить: задача репортера сообщать новости (хорошие они или плохие), несмотря ни на какие личные отношения. Кандидату и членам его команды следует быть начеку, поскольку все, сказанное ими репортеру, может быть опубликовано.

**Контролировать ситуацию.** Прежде чем разговаривать с репортером, кандидат или его пресс-секретарь должны твердо знать, что они хотят сообщить. Они не дают репортеру возможности сбить себя с толку или вложить им в уста чужие слова, владеют всеми тонкостями сообщения или проблемы, не позволяют отвлекать себя от темы интервью.

**Быть профессиональным и сочувствующим.** Сообщая новости о ходе кампании, следует поступать так, чтобы удовлетворять запросы средств информации и соответствовать режиму работы, отвечать на все телефонные звонки со стороны прессы. Следует не посылать плохо составленную информацию и избегать опечаток.

**Быть честным.** Никогда не надо лгать репортеру. Сделав это однажды, можно потерять доверие навсегда. Если же он поинтересуется чем-то слишком деликатным, можно сказать, что это необходимо проверить, прежде чем давать ответ. Однако кандидат и его команда ничего не добьются, отказываясь предоставлять информацию, кото-

465

рая и без них станет известна общественности. Кроме того, нельзя блефовать, отвечая на щекотливые вопросы.

**Не затевать драки с тем, кто закупает чернила бочками, а бумагу тоннами.** За прессой всегда остается последнее слово. В ситуации, когда штаб кампании чувствует, что пресса относится к кандидату несправедливо, сначала необходимо убедиться, допустил ли репортер произвольную ошибку или же на самом деле намеревался навредить ему. Если в информации обнаружены серьезные искажения, следует *подойти к ситуации таким образом:*

1. Связаться с репортером и спокойно обсудить статью. Предложить свои объяснение мысли или факта, но не ввязываться в острый спор.
2. Попросить о поправке, а не об опровержении.
3. Попросить написать или огласить через эфир материал, отражающий точку зрения кандидата.
4. Если репортер не соглашается, можно обратиться за помощью к его руководителю. Но при этом следует иметь в виду, что таким образом легко нажать себе врага в лице репортера. В любом случае не нужно обвинять его в том, что он умышленно предрешен.

#### **Как обращаться с информацией**

Чтобы получить хорошую прессу, делают так, чтобы репортерам было легко писать о кандидате и кампании. При этом не полагаются на журналистов, просто предоставляя им факты и позволяя им решать, что является самым важным для распространения. Кандидату и его команде нужно управлять собственными сообщениями для того, чтобы пресса действовала в их интересах.

Передавая информацию прессе, лучше придерживаться середины между «примитивным» изложением фактов и откровенной саморекламой. Чтобы найти счастливую середину, в средства информации передают релевантные и заслуживающие быть новостью сообщения, которые *опосредованно* служат интересам кампании. Репортеры отнюдь не наивны, они сразу же догадываются, что эти сообщения служат целям избирательной кампании. Однако они

немедленно откло-

466

нут тот материал, который откровенно напоминает платную политическую рекламу кандидата. Каждое сообщение должно иметь определенный «угол зрения». Этот «угол зрения» или «крючок», на который нужно «поймать» читателя, должны быть главными в материале. Часто кандидаты пытаются сделать ударение сразу на нескольких основных пунктах в одном заявлении, сообщении или интервью. Если такое случается, пресса оказывается перед фактом чрезмерности информации. Разбираясь в ней, репортер или редактор в этом случае должны сами определять тот угол зрения, который нужно подчеркнуть или выделить.

Любой контакт с прессой по какому-либо конкретному вопросу должен акцентировать внимание на одной главной мысли. Именно ради этого «крючка» журналисты приходят на пресс-конференцию. Это — основной момент пресс-релиза или главная цитата из заявления в интервью для радио или телевидения. Именно это можно будет потом увидеть в газете или услышать в передаче.

Для успешной коммуникации со СМИ нужно иметь представление о том, как собираются новости. Индустрия новостей работает в спешке, на «взятом в долг времени». Репортеры — очень занятые люди. Сообщение об избирательной кампании всего лишь одно из многих, которые им нужно обработать и передать. Сообщая быстротекущие новости, репортеры и редакторы не имеют времени проанализировать все факты, чтобы подготовить статью. Не хватает времени и для полного отчета о событии. Тридцатисекундное сообщение о событии, построенное на поданном кандидатом материале, в пятиминутной передаче местных новостей по радио или телевидению, — это довольно хорошее освещение.

Постоянный дефицит времени у работников средств информации можно обернуть себе на пользу. Для этого им предоставляют такие сообщения, где легко рассортировать информацию и найти тот «стержень», на который можно нанизать материал.

Чтобы получить хорошую прессу, необходимо:

- **Планировать сообщения заблаговременно.** Каждый материал должен акцентировать внимание на чем-то одном. Работников средств информации убеждают, что переданные им рассказ или сообщение заслуживают быть новостью.

467

- **Использовать ключевые слова.** Основную мысль подают в виде положения, которое можно процитировать. Это ключевое положение повторяют во всех материалах, передаваемых прессе. Положение должно быть коротким и простым.

- **Не перегружать прессу чрезмерной информацией.** Работникам прессы предоставляют достаточно фактов для того, чтобы сделать вывод, но не так много, чтобы запутать вопрос. Не стоит надеяться, что репортеры станут читать материалы объемом в десять страниц. Поэтому выделяют основные мысли и показывают, каким образом они развивают тему.

- **Дублировать усилия.** Используют все имеющиеся средства для продвижения сообщения: пресс-релизы, интервью по телефону, интервью один на один, радиорепортажи и мероприятия, заслуживающие быть новостью. Основную мысль повторяют во всех материалах.

- **Быть последовательным.** Сообщения всегда должны поддерживать и продвигать тему кампании, а также согласовываться с ее стратегией. Каждая мысль, содержащаяся в интервью или статье, должна работать на главный угол зрения, за ложенный в них.

- **Разговаривать с прессой «человеческим» языком.** Новости сообщаются для того, чтобы показать, как проблемы влияют на жизнь человека. Именно поэтому и покупают газеты. Понятия и иллюстрации, используемые в материалах, переданных прессе, должны быть изложены просто и понятно, раскрывая при этом, какое значение новость или проблема будут иметь для жизни людей.

Существует основной инструментарий, которым следует пользоваться, чтобы содействовать «заслуженному» освещению избирательной кампании в прессе.

**Пакет для прессы.** Пакет для средств информации или пакет для прессы рассчитан на то, чтобы обеспечить репортеров полной исходной информацией о кандидате и его избирательной кампании. Репортер может воспользоваться им как готовой справкой при подготовке материалов о кандидате и кампании. Этот пакет как представление кампании нужно разослать во все каналы распространения новостей в соответствии со списком средств информации; он может быть также

468

вручен самим кандидатом, поскольку это открывает ему возможность лично встретиться с репортерами и редакторами.

**Папка.** Материалы пакета для прессы необходимо вложить в папку с двумя отделениями. Титульная страница может быть украшена эмблемой избирательной кампании. Самые важные сообщения следует поместить в правое отделение папки (последний пресс-релиз, информацию об особо заметном событии и т.д.). В левое отделение папки вкладывают материалы, содержащие общую информацию, например, фотографии, биографию и пр.

### **Содержимое пакета для прессы:**

1. **Пресс-релиз** — краткое сообщение о сути происходящего события.
2. **Заявление** — последнее заявление или текст выступления кандидата по определенному вопросу.
3. **Лист с биографическими данными** — одностороннее резюме, содержащее сведения о политической и служебной карьере кандидата, а также информацию личного характера (семья, образование, место рождения).
4. **Изложение биографии** — несколько абзацев более подробного рассказа о жизни, происхождении, образовании, достижениях кандидата, который репортеры могут либо повторить дословно, либо использовать при написании статей.
5. **Сведения о штабе избирательной кампании** — имена ведущих членов команды, рабочего комитета, почетного председателя, финансового директора, казначея и др. Список телефонов только руководителей штаба
6. **Материалы избирательной кампании** — образцы брошюр, эмблемы, значки кампании, а также копии благожелательных статей или очерков, написанных о кандидате.
7. **Характеристика округа** — краткое, в несколько абзацев, изложение политической, демографической и исторической информации об округе. Это особенно полезно для представителей прессы из другой местности, а также в расчете на большую информативность кампании.

469

8. **Фотографии** — черно-белые глянцевые портреты кандидата (газеты не любят цветных фото) размером 8 x 10 см; один с улыбающимся, а второй с серьезным выражением лица (на разные случаи). Специальные цветные слайды для телевидения, дающие режиссеру возможность накладывать изображение на свой материал (слайды с улыбающимся и серьезным выражением лица кандидата).

**Пресс-релизы.** Пресс-релизы — надежный способ увидеть в прессе материал таким, каким его хочет увидеть кандидат. Он готовится пресс-секретарем и передается прессе. Пресс-релиз пишется в газетном стиле и должен быть сосредоточен на одном вопросе.

Пресс-релизы используются для сообщения о составе штаба избирательной кампании, его дальнейших мероприятиях, действиях или планах; презентации отчета или материала по какому-либо вопросу; доведения до сведения общественности точки зрения кандидата по отдельной проблеме; обвинения оппонента; с целью поддержки определенных действий или лиц. Все пресс-релизы должны тщательно проверяться кандидатом и руководителем избирательной кампании либо кем-то одним из них.

### **Основные правила подготовки пресс-релиза:**

- Пресс-релиз печатается на фирменном бланке штаба избирательной кампании кандидата четким, разборчивым шрифтом и содержит ее название, адрес штаба, контактный телефон.
- В правом верхнем углу страницы печатается имя ответственного за контакты (руководителя кампании или пресс-секретаря).
- Над заголовком, в левом углу страницы, ставится гриф «Для немедленного распространения», если нет необходимости по каким-либо причинам придержать материал. В последнем случае пишут, что он предназначен для распространения определенное время, но гарантий, что репортер не использует информацию ранее указанного срока, нет.
- Используется привлекающий внимание заголовок, чтобы заинтересовать репортера или редактора
- Указываются дата и место, откуда прислан пресс-релиз.

470

- **Важнейшие факты** подытоживаются в первом абзаце. Этот ключевой абзац (лид) должен давать ответы на вопросы: кто? что? когда? где? и почему? А иногда и на вопрос: каким образом?

- Второй абзац содержит одну или две цитаты из выступлений кандидата.
- Каждый последующий абзац по нисходящей должен быть менее весомым (перевернутая пирамида). Это делается для того, чтобы редактор в случае нехватки места для размещения всего материала мог отрезать его окончание, не искажая основного содержания.
- Пресс-релиз печатается через два интервала на одной странице с большими полями. Не рекомендуется печатать на обороте страницы. Если текст не вмещается на одной странице, внизу пишут «см. далее» и продолжают на следующей странице. В самом конце текста пресс-релиза делают отступ и по центру строки печатают знак # # #. Это указывает на окончание материала (международный стандарт).
- Информация пресс-релиза должна быть точной. Важно не переусердствовать с редактированием. Если пресс-релиз подготовлен в газетном стиле, у него больше шансов увидеть свет.
- Необходимо избегать грамматических ошибок, внимательно редактировать текст. Любая ошибка будет подрывать доверие к избирательной кампании.
- Пресс-релиз передается собственноручно. По почте или факсом его передают лишь в крайних случаях. Следует учитывать режим работы средств информации. Своевременность - гарантия того, что пресс-релиз напечатают.
- Нужно вести регистрацию всех пресс-релизов, проставляя темы и даты.

**Сообщения для прессы.** Сообщения для прессы — специальный тип пресс-релиза. В сообщении до сведения прессы доводится специфика предстоящего события, которое должно получить освещение в средствах массовой информации.

Сообщения для прессы печатаются и распространяются практически так же, как и пресс-релизы. Но, помимо заголовка, оно должно иметь отметку *«Сообщение для прессы»*, не содержать цитат и не

471

превышать двух — трех абзацев. Сообщения для прессы тоже должны отвечать на вопросы: кто? что? когда? где?

Оно должно содержать ровно столько информации, чтобы какое-нибудь мероприятие заинтересовало прессу, но не столько, чтобы помешать его освещению. После распространения сообщения нужно не забыть позвонить по телефону и еще раз напомнить о мероприятии.

**Пресс-конференции.** Пресс-конференции — эффективный способ попасть в прессу. Но здесь очень важна предварительная подготовка, поскольку кандидат по ходу пресс-конференции будет, как на «раскаленной сковородке». Нужно заранее подготовить и отрепетировать ответы на возможные вопросы. Хотя планируется, как правило, пресс-конференция преимущественно на определенную тему, пресса может это проигнорировать. Поэтому нужно быть готовым к вопросам на другие темы.

Заблаговременно пишется вступительное слово, в котором объясняется основная причина созыва пресс-конференции. Распространяется пресс-релиз, содержащий выдержки из предстоящего заявления кандидата. Готовится пакет для прессы со всеми материалами на тему пресс-конференции. Сюда добавляются и материалы избирательной кампании.

Пресс-конференции необходимо использовать для главных заявлений кандидата и готовить их заранее в соответствии со стратегией и планом избирательной кампании. В то же время важно не злоупотреблять пресс-конференциями и созывать их только тогда, когда кандидату есть что сказать. Серия интервью с репортерами, лично или по телефону, может донести информацию до прессы и без пресс-конференций.

Планируя и организовывая пресс-конференцию, необходимо соблюдать следующие правила:

1. Пресс-конференцию планируют с учетом графика работы средств информации. Выбираются день и час, когда пресса не загружена другими событиями, например, регулярными мероприятиями государственных органов.
2. Предусматривается возможность того, что представителям прессы что-либо может помешать посетить пресс-конференцию.

472

3. Прессе сообщают о мероприятии не позднее чем за 48 часов, а лучше за неделю. Периодически напоминают журналистам о времени и месте проведения пресс-конференции.



4. Напоминая о пресс-конференции, представителей прессы убеждают в важности мероприятия. Подсказывают журналистам, в каком аспекте лучше рассматривать те новости, которые станут им известны на пресс-конференции.

5. Выбирают удобное и привлекательное помещение, причем лучше всего найти такое, которое символизировало бы содержание сообщения на пресс-конференции. Это особенно важно для телевидения. Всегда нужно заранее позаботиться о получении разрешения на использование данного помещения.

6. Кандидата нужно как следует подготовить. Он должен прорепетировать заявление, подготовиться к вопросам и ответам и быть хорошо осведомленным о содержании всех материалов, которые будут переданы представителям прессы во время пресс-конференции.

7. Журналистам оказывают гостеприимство. Для них готовят прохладительные напитки, кофе.

8. Заблаговременно проверяется помещение, чтобы убедиться, что все готово. Нужно позаботиться об электрических розетках, если ожидается телевидение, сцене, стульях, освещении, размещении микрофонов, которыми будут пользоваться приглашенные представители прессы.

9. Пресс-конференцию нужно начать вовремя и закончить до того, как интерес к ней начнет спадать. В противном случае какой-нибудь репортер использует это для провокационного вопроса. Кандидат должен быть готов задержаться после пресс-конференции и дать интервью «глазу на глаз».

10. Пресс-релиз или пакеты для прессы раздаются перед началом пресс-конференции, причем обеспечивается наличие достаточного количества этих материалов в доступном для всех участников месте. Нелишне записать, кто из представителей прессы не явился, и послать им все материалы после пресс-конференции.

11. Пресс-конференция обычно планируется на полчаса: 10 минут на выступление и 20 минут на вопросы и ответы.

473

12. Пресс-конференция записывается на магнитофон, чтобы иметь документальное свидетельство о ней и точно зафиксировать все, что было сказано.

**Фотографии в кампании.** Фотографии - эффективное средство коммуникации. Заблаговременно готовится набор фотографий, чтобы они всегда были под рукой на протяжении всей избирательной кампании.

В ходе кампании понадобятся черно-белые глянцевые фотографии кандидата для прессы, размером 8 x 10 см., одна с улыбающимся и одна с серьезным выражением лица. Далее, нужно подготовить набор различных фотографий кандидата для использования в предвыборной литературе и рассылки в средства информации. И, наконец, кандидата фотографируют во время всех основных мероприятий и посылают эти снимки в ежедневные и еженедельные газеты.

Рационально собрать подборку фотографий, которая иллюстрировала бы имидж кандидата. Например, если главной темой кампании является образование, готовится набор фотографий кандидата с детьми.

Использовать нужно только такие фотографии, которые работают на имидж кандидата. Ни в коем случае нельзя распространять снимки, на которых он изображен не в лучшей форме. Стоит не пожалеть времени и средств и подготовить фотографии высокого качества

Кандидат должен быть в фокусе всех фотографий, используемых во время избирательной кампании. Самый лучший тип фотографий — натурные съемки, съемки кандидата с другими людьми, на которых он выглядит естественно и непринужденно.

**Разновидности фотографий, которые потребуются для кампании:**

- **официальные фотографии** — черно-белые глянцевые, размером 8 x 10 см., одна — с серьезным, одна — с улыбающимся выражением лица;
- **кандидат и рабочие** — снимки кандидата с рабочими одного из ведущих предприятий района;
- **кандидат и семья** — натурные фотографии кандидата с женой и детьми;
- **кандидат работает** — фотографии кандидата на его рабочем месте;

474

- **кандидат выступает** — фотографии кандидата во время его выступлений перед различными группами общественности;
- **кандидат и школьники;**
- **кандидат и ветераны;**
- **кандидат в своем округе** — снимки кандидата в достопримечательных местах округа.



**Недельные программы для средств информации.** При их подготовке и использовании важно учитывать некоторые советы:

1. Местной прессе рассылается список мероприятий, в которых кандидат примет участие на следующей неделе. Нужно постараться сделать так, чтобы все эти мероприятия заслуживали быть новостью.
2. Сторонникам кандидата и прессе рассылаются одностраничные бюллетени, чтобы держать их в курсе дел кампании.
3. Кандидат должен быть информирован о местных и общих для округа проблемах и, когда представится случай, комментировать их во время интервью. При этом с комментариями следует выступать своевременно.
4. Представители прессы приглашаются на все выступления кандидата
5. Необходимо вырезать из газет статьи и сообщения, в которых идет речь о кампании кандидата и его оппонента, и собирать их.
6. Для выпуска пресс-релизов и заявлений для прессы можно использовать праздники и памятные даты, которые отмечаются во время избирательной кампании.

**1.** Нужно знать календарь выборов и сохранять копии отчетов кандидата и его оппонента об избирательной кампании на случай, если пресса обратится с вопросами по этому поводу. Любое нарушение сроков, предусмотренных избирательным законодательством, можно использовать для того, чтобы иметь прессу.

**Репортажи с места событий.** В данном случае репортаж — это записанный голос кандидата, который по телефону передается радиостанции с места события. Поскольку радионовости транслируются всего несколько минут, такие репортажи не должны длиться более 30 секунд.

На радиостанцию всегда нужно звонить заранее, чтобы выяснить, будет ли принят подобный репортаж. Иногда станции не принимают

475

от кандидата запись его заявления. Они отдают предпочтение интервью, записанному репортером. И это тоже хорошо, поскольку выпадает шанс, чтобы голос кандидата прозвучал в эфире. Всегда стоит соглашаться давать такие интервью один на один.

Репортажи с места событий как отдельный жанр радиопередач полезны для пресс-секретарей, стремящихся за короткое время сообщить как можно больше информации. К актуальным репортажам желательно обращаться после важного заявления для прессы, во время которого не присутствовал радио репортер. Ими можно воспользоваться и тогда, когда необходимо сделать заявление, а кандидат находится где-то далеко.

Сегодня существует множество технических средств, облегчающих распространение актуальных репортажей как жанра радиопередач. Они несложны и недороги, поэтому ими стоит воспользоваться во время избирательных кампаний.

Чтобы передать репортаж на радиостанцию, в самом простом случае нужно иметь:

- недорогой кассетный магнитофон;
- пару прищепок;
- один или два телефонных аппарата (два аппарата создают идеальные условия, но успеха можно достичь и с одним аппаратом).

Магнитофон напрямую соединяется с телефонной линией с помощью провода с прищепками. Для этого один конец провода с наконечником для магнитофонного гнезда вставляется в гнездо с отметкой «выход». Отвинчивается крышка, где расположена телефонная мембрана (нижняя часть телефонной трубки), и другой раздвоенный конец провода с прищепками присоединяется к металлическим контактам, которые хорошо видны при снятии мембраны. После того как магнитофонная клавиша «play» нажата, сообщение начинает транслироваться по телефонной линии.

Несколько советов, как готовить репортаж:

- Пишется краткое (на 30 секунд) заявление для кандидата, которое он должен прочитать.
- Кандидат должен прочитать весь текст заявления так, будто он разговаривает с репортером.

476

- Кандидату непозволительно просто монотонно читать текст, это все испортит.

- Готовится магнитофон, при помощи провода с прищепками соединенный с телефоном, ставится кассета с записью заявления на актуальную тему. С помощью второго телефона нужно связаться с радиостанцией.
- Рядом с кандидатом всегда должен находиться человек (лучше всего, если это будет пресс-секретарь), который бы позвонил на радиостанцию и договорился с репортером о включении магнитофона. Репортеру разъясняют все обстоятельства, связанные с этим мероприятием. Кратко сообщают о содержании пресс-релиза, по поводу которого подготовлен репортаж.
- Если радиостанция согласилась принять репортаж, по телефону отсчитывают «три, два, один». На счет «один» включают магнитофонную ленту.
- Остаются на линии, чтобы убедиться, что запись на станции получилась качественной. Благодарят репортера и кладут трубку.

Актуальными репортажами нельзя злоупотреблять. Даже те станции, которые их транслируют, часто предпочитают брать персональные интервью у кандидата. Во время избирательных кампаний один—два актуальных репортажа кандидата в неделю — это слишком много.

Если станция отказывает, нужно быть любезным. Поблагодарить за отнятое время и обратиться к другой станции. Никогда не стоит вступать в препирательства: радиостанции не обязаны принимать подобные актуальные интервью.

И опять-таки необходимо убеждение, что заявление кандидата заслуживает того, чтобы быть новостью. Если же оно не заслуживает этого, в будущем будет очень непросто договориться об очередном репортаже или интервью. Кроме того, нужно стремиться к тому, чтобы репортаж не выглядел как коммерческая реклама.

## Радио- и телевизионные интервью

У некоторых людей необходимость дать радио- или телеинтервью может вызвать страх. Даже у кое-кого из очень опытных государст-

477

венных и общественных деятелей влажнеют ладони, учащается сердцебиение и наблюдаются другие симптомы страха, как только они оказываются перед камерой или микрофоном.

Однако радио- и телеинтервью не должны быть причиной страха или волнения. Если следовать нескольким простым советам, радио- и телеинтервью можно будет давать легко и уверенно. В итоге удастся использовать эти мощные средства коммуникации как составляющую развернутой программы связей с общественностью и средствами информации.

И в случае, когда кандидат лично дает интервью, и в случае, когда кто-то сопровождает представителя организации, у которого будут брать интервью, ситуацию, вызывающую страх, можно превратить в эффективный метод коммуникации с общественностью и популяризации организации. Для этого необходимо:

1) **Готовиться.** Глубоко разобраться в проблеме, предусмотреть наиболее трудные вопросы и подготовить наилучшие ответы на них.

2) **Определить позицию произносимого заявления.** Сделать это нужно заранее. Позиция заявления должна концентрироваться на мысли, которую желательно донести до зрителей или слушателей с помощью интервью, и основательно опираться на факты для того, чтобы вызвать доверие. Если понадобится, для ее подкрепления необходимо воспользоваться материалами из авторитетных источников. Следует показать связь между организацией, представителем которой является дающий интервью, и позицией его заявления. Собственно говоря, интервью — это бесплатная реклама. Нужно как можно полнее воспользоваться возможностью поговорить с людьми и рассказать им об организации.

3) **Быть естественным.** Расслабиться. Разговаривать с интервьюером как с товарищем. Говорить просто, не сдерживать мимику и жесты. Избегать труднопроизносимых и длинных слов. Их могут не понять, а о дающем интервью сложится впечатление как о претенциозном человеке.

4) **Быть уверенным.** Интервью берут потому, что некто осведомлен по определенным вопросам. Поэтому не стоит бояться того, кто берет интервью. Дающий интервью знает больше, чем он. Нужно спокойно и уверенно отвечать на каждый вопрос, пользуясь утверди-

тельной, искренней речью.

478

5) **Отвечать кратко.** Ответы всегда должны быть прямыми и по теме. Радио- и тележурналистам нужны краткие, четкие, логичные положения, которые произносятся не более 30 секунд, а то и меньше. Необходимо следовать основной мысли, продуманной заранее, избегая длинных заявлений, которые будут расплывать сообщение, утомлять слушателей, отнимать у всех лишнее время и в итоге не попадут в эфир.

6) **Сохранять доверие к себе.** Быть искренним. Доверие к тому, кто дает интервью, зависит от него самого. Никогда не нужно скрывать и искажать информацию, лгать интервьюеру. Журналист, обнаруживший, что его ввели в заблуждение, никогда больше не станет доверять тому, у кого он берет интервью, и его организации.

7) **Соответственно одеться.** Для телеинтервью одеваются привлекательно. Избегают излишне ярких цветов, цветастых платьев, шляп и пр. Нужно, чтобы телезрители сосредоточились на том, о чем говорит выступающий, а не на том, во что он одет.

## Интервью для печатных органов

Стиль поведения во время интервью печатным органам в общем тот же, что и в случае интервью для радио и телевидения. Поэтому в разговоре с репортером газеты, журнала или бюллетеня можно воспользоваться советами приведенными выше, когда речь шла об интервью для радио и телевидения. Добавим лишь несколько советов, касающихся исключительно особенностей печатных средств массовой информации, которые помогут максимально использовать связи с общественностью на пользу организации:

1) **Предложить дополнительную информацию.** После того, как репортер получил краткие ответы на все поставленные вопросы, можно предложить ему дополнительную исходную информацию, если она есть под рукой. Это подкрепит ответы на вопросы.

Даже несмотря на то, что газеты имеют ограниченный объем, они, как правило, используют больше деталей на своих страницах по сравнению с радио- и теленовостями. Поэтому имеет смысл воспользоваться возможностью передать авторитетную информацию, делающую интервью более весомым.

2) **«Для печати», «не для печати», «на основании».** Золотым правилом во время любого интервью остается правило «для печати». Это значит, что все, сказанное репортеру, может быть процитировано

479

или же перефразировано и связано в статье с именем того, кто дает интервью. Никогда не нужно разговаривать с репортером на каких-либо других основаниях или же следует делать это крайне редко, при чрезвычайных обстоятельствах. Если нежелательно, чтобы имя давшего интервью и информация от его организации попала на газетные полосы, лучше вообще не давать интервью.

Хорошо известно, что большинство репортеров берут интервью исключительно **«для печати»**. Но все же существуют два других вероятных уровня диалога с репортерами.

**«На основании»** — это значит, что заявления могут быть процитированы или перефразированы, однако имя их автора не будет упомянуто в качестве источника информации. Например, репортер может приписать цитату «ответственному работнику горсовета, попросившего не называть его имени».

**«Не для печати»** — это значит, что заявление ни в коем случае не может быть использовано. Все, сказанное «не для печати», не может быть процитировано, перефразировано, а имя автора заявления не должно быть связано с этой информацией. Но репортер может использовать данную информацию в своей статье, если ему повезет получить ее из другого источника

Приведенные выше определения являются общепринятыми, однако значение понятий «на основании» и «не для печати» каждый репортер может понимать по-своему. Учитывая это, прежде чем давать интервью, необходимо договориться с репортером о способе использования произнесенных заявлений. Не стоит говорить репортеру уже после того, как он получил ответы на все вопросы, что изложенное «не для печати». Уже поздно, и репортер может это при желании напрямую процитировать.

## Ораторское искусство

Одной из важнейших составляющих коммуникации с общественностью является устное слово, умение выступать перед аудиторией, общаться с массами. Вряд ли кто-то станет отрицать, что большая часть времени руководителя любой организации уходит на подготовку и произнесение различных докладов и речей. Разумеется, дело это непростое и чтобы сделать его эффективным, требуется большое мас-

480

терство. Томас Манн был абсолютно прав, утверждая, что «речь сама по себе уже является особой цивилизацией». Ею нужно уметь пользоваться, чтобы как можно лучше и доступнее донести до общественности идеи и мнения организации, привлечь людей на свою сторону и заручиться их поддержкой.

Далее рассмотрим в деталях некоторые аспекты проблемы, как сделать публичное выступление максимально эффективным.

### Предмет выступления

Известно выражение: «выступление, не затрагивающее какую-нибудь злободневную и интересную для всех тему все равно, что путешествие, начатое без цели и места следования». Отсюда первый шаг в подготовке любого выступления заключается в том, чтобы определить его цель или конкретную тему. Какую задачу вы ставите перед собой, выступая с данной речью, чего хотите добиться?

И только после того, как этот вопрос выяснен, приступают к необходимым действиям и шагам, обдумывают конкретный план их реализации. Если выступление хорошо подготовлено и с самого начала логически выстроено, это придает речи большую силу, а в оратора вселяет уверенность в успехе.

Целью выступления может быть как распространение информации, изложение соответствующих инструкций, так и реклама, «продажа» идей и планов; иногда это разноплановые комбинации всех перечисленных целей. Оратор может влиять на слушателей не только с помощью слова, но и своей манерой поведения, формой подачи своего доклада. Если каждая фраза выступления хорошо продумана, то даже простое перечисление голых фактов, тенденций развития и даже статистических данных можно превратить в средство политического влияния и возбуждения действий, тем самым обратив публику в своих сторонников. Здесь можно согласиться с Киплингем, который говорил: «Слова являются самым сильным наркотиком, имеющимся в руках человечества».

Уточнив цели и задачи выступления, нужно хорошо поработать над тем, в какой форме его подать. Для достижения максимального результата и эффекта требуется разработать план подачи проблемы или идеи. Следует исходить из того, чтобы не быть многословным, не прибегать к чрезмерно большому потоку ненужных, не содержащих

481

информации слов, не держать публику в напряжении, выплескивая на нее слишком много внешних раздражителей. Краткая и сжатая, но убедительная десятиминутная речь даст куда больше шансов для достижения поставленной цели. Кроме того она сэкономит время и средства, требуемые нудным докладам, растянутым на целый час. Другими словами, эффективность выступления имеет прямую связь не с его продолжительностью, а с качеством содержания и смыслом того, о чем говорится, с тем, как удастся донести мысль до слушателей, использовать качественные наглядные пособия и вспомогательные материалы. Еще раз подчеркнем, что слишком длинный доклад, неумение правильно изложить цель своего выступления, плохо подготовленные наглядные пособия и материалы могут привести к провалу и негативному отношению к выступающему присутствующих в зале.

Когда тема выступления точно определена, можно переходить к следующему этапу — планированию формы подачи и стратегии выступления. В этом могут помочь ответы на несколько важных вопросов. В частности, выступающий должен спросить себя: Чего он хочет достичь, какую цель преследует, иначе говоря, что он «продает»? Кому он это «продает»? Против кого действует и за что борется? В какой аудитории, перед какой публикой собирается сделать доклад? Рассмотрим эти вопросы несколько подробнее.

**1) Что «продается»?** Почему решено выступать с этим докладом? Важно суметь посмотреть на тему и основные идеи доклада глазами постороннего наблюдателя. Что же все-таки «продается»? План или идея, начинание или побуждение к действию, какой-то конкретный товар, продукция или услуга? А может быть, это просто выступление в защиту и поддержку чьей-то идеи? Нужно точно определить для себя цели и задачи и изложить их в нескольких словах.

**2) Кому это «продается»?** Если выступающему знакома слушательская аудитория, у него, вероятно, имеются предположения относительно ее реакции на доклад. Выступление, потенциально способное принести успех в одной аудитории, может закончиться полнейшим крахом в другой. Каждая стратегия выступления должна быть направлена на определенную аудиторию в отдельности. Ведь аудитория слушателей может состоять исключительно из «специалистов» или так называемых «дилетантов», либо объединять представителей обеих этих групп. Стоит подумать, возможно люди, собравшиеся в

482

зале, уже достаточно осведомлены по обсуждаемой теме? Какую информацию они могли получить? Способны ли они принять окончательное решение сразу же, полагаясь на свое мнение, или же им необходимо доложить о рекомендациях и мыслях, которые они услышат, своему высшему руководству? Перед выступлением желательно как можно больше узнать о будущей аудитории: манере поведения и стиле работы, интересах, общественном положении и эмоциональном настрое слушателей. Отдают ли они предпочтение определенному типу наглядных пособий, нравится ли им, когда по ходу выступления делаются перерывы, не захотят ли они выпить кофе во время перерыва? Не ограничены ли они во времени? Не следует забывать, что люди в аудитории неодинаковы и все они имеют разные симпатии и антипатии.

**3) Против чего есть намерение бороться?** Когда хорошо изучены эмоциональные и духовные потребности аудитории, можно повлиять на отношение слушателей к выступлению и незаметно для них изменить их точку зрения. Речь может вызвать живой интерес у слушателей и легко превратить их в союзников выступающего, если точно знать их заботы и чаяния. Во время выступления с докладом наиболее часто возникающие препоны можно свести к следующему:

- Опасения со стороны слушателя, что предлагаемый ему план или идея повлияют на его престиж, авторитет в коллективе или перспективные планы на будущее.
- Нежелание слушателя воспринимать что-либо новое, поскольку это может повлечь за собой организационные преобразования или причинить личные неудобства и лишние хлопоты.
- Нежелание слушателя сойти с «проторенной» дорожки, колебания и опасения навлекут на себя неприятности.
- Гордыня слушателя, его болезненное самолюбие.

**4) В какой аудитории, перед какой публикой будет произноситься доклад?**

Для того, чтобы знать, в каких условиях состоится заседание и какая общая обстановка будет сопровождать выступление, выступающий сначала должен попробовать ответить на следующие вопросы:

483

- Какой будет аудитория: дружественной или враждебной, симпатизирующей ему или проявляющей апатию?
- Будет публика в зале откровенной или же недоверчивой и молчаливой?
- Окажутся ли среди присутствующих в зале одни только его сторонники или же, вероятно, там будут присутствовать и представители оппозиции?
- Если допускается присутствие в зале оппозиционных сил, придерживаются ли они общей позиции или же конфликтуют между собой?

Есть и другие факторы, влияющие на благоприятный результат выступления, а именно:

- Когда и в какое время будет представлен доклад: утром, после обеда, в конце рабочего дня или же перед официальным ужином?
- Будут ли присутствующие в зале торопиться побывать где-то еще?
- Не угрожает ли выступающему «опасность» вследствие каких-либо причин?



- Существует ли при этом необходимость спасти чье-то «общественное лицо»?

Проведя окончательный анализ всей сложившейся ситуации и обдумывая, какую форму и стратегию выступления избрать, оратор должен исходить из его задачи и абсолютного понимания того, что он «продает», кому он это «продает», какие обстоятельства и препятствия могут возникнуть, в какой атмосфере и перед какой публикой он будет делать свой доклад.

## Организация выступления

Успешное выступление содержит не только хорошо подобранный материал, но и, что более существенно, неопровержимые аргументы и доказательства. Такое выступление демонстрирует свободную ориентацию оратора и глубокое знание им дела. Но даже очень сильная и убедительная речь, имеющая план, содержащая основную идею, необходимую информацию, которой заинтересовалась публика, с лег-

484

костью терпит фиаско, если эти факты не будут должным образом упорядочены и расположены.

Прежде всего нельзя пренебрегать вступительной и заключительной частями выступления. С самого начала выступление должно вызывать интерес у слушателей, знакомить их с основным содержанием и идеей доклада. В итоговой части опытный докладчик еще раз кратко повторит ключевые моменты и смысл всего выступления. Лишний раз остановимся на действиях, которые следует выполнить в этой связи.

Основная часть доклада, идущая сразу же после вступительной части и завершающаяся перед заключительной, содержит в себе главную мысль и суть идеи. Они должны быть обдуманы докладчиком с полным знанием дела. Невозможно долгое время держать аудиторию в напряжении, раскрывая основное содержание своих планов, идей или просто «выплескивая» на нее непрерывный поток информации, не имея особого подхода, стремления «слиться» с аудиторией, сделать ее частью своего выступления.

Чтобы добиться ясности и уверенности, что идея выступления понята и принята присутствующими, необходимо излагать свои мысли точно, легко и просто, так, чтобы они дошли до всех слушателей.

Организация самого выступления предусматривает компоновку разрозненных частей единого монолитного доклада. Метод, который для этого выбирают, зависит от темы выступления и стратегических намерений выступающего. Некоторые наиболее целесообразной и привычной формой выступления считают повременное или хронологическое изложение материала. Многие докладчики, особенно законодатели в парламенте, излюбленной формой подачи своего доклада избирают логически построенный перечень проблем и путей их разрешения. Когда возникает потребность сравнения альтернативных путей разрешения одной и той же проблемы, самым лучшим может оказаться контрастно-сравнительный подход. Техника «стимул—реакция» также может пригодиться, когда делается доклад информационного характера. Если же задача выступления — прояснить или доказать значение тех или иных фактов, цель каких-либо действий, используют технику «определения». Еще одна форма, к которой часто прибегают ораторы, заключается в обсуждении «деталей» основного целого, к которым могут относиться, например, различные подразделения в организации или разнообразные направления работы. Близко по содержанию к этой технике выступление, построенное вокруг ос-

485

новных систем, функциональных механизмов и технических характеристик обсуждаемого предмета, например, рассмотрение деятельности различных подразделений и групп в рамках одной большой организации либо проблем стандартов и качества производства с целью достижения уровня лучших мировых образцов. Если же для будущего доклада не годится ни одна из перечисленных методик и форм, обычно используемых ораторами, докладчику, вероятно, стоит поразмыслить над созданием специальной формы и техники подачи выступления по собственному усмотрению.

Обычно, когда существуют достаточно весомые и актуальные основания для выступления, их излагают сразу же, еще во вступительной части доклада. Ведь в этом случае у оратора есть

сильные козыри, поскольку ему не нужно подводить публику к главной идее доклада. Если же «продаются» план или идея, весь смысл организации выступления должен заключаться в этих двух аспектах, которые рассматривают в различных ракурсах и с разных точек зрения, ни в коем случае не забывая об их ведущей роли. Еще одним основанием для выделения отдельного ключевого пункта или пунктов выступления и неоднократного повторения их в ходе доклада служит тот факт, что очень важные для выступающего слушатели, возможно, покинут зал или будут вызваны по неотложным делам еще до того, как доклад закончится. Если такое произойдет, докладчик хотя бы не будет укорять себя за то, что не все нужные ему слушатели услышали и поняли основные идеи его выступления.

Вслед за «продажей» плана или идеи, когда оратор убедил присутствующих в оригинальности и самобытности сказанного, показал все преимущества предлагаемого проекта, главный акцент выступления должен быть перенесен на укрепление провозглашаемых позиций. При этом доказательства в пользу идеи должны быть построены по нисходящей. Необходимо помнить, что если даже самые содержательные и наиболее убедительные аргументы и факты не смогли повлиять на реакцию и отношение публики к идее, то о незначительных и малоинтересных даже нечего и говорить — они никогда не принесут успеха. Что касается убедительности доказательств, то их стараются высказывать максимально четко, ясно и кратко. В качестве примера такого высказывания можно привести слова десятилетнего ребенка, который пересказал своей младшей сестре содержание пьесы «Пигмалион» так: «Это о грязной девочке, которую обучали чистому языку».

486

Выступление должно быть достаточно продолжительным, чтобы охватить все намеченные докладчиком вопросы. В целом продолжительность самых лучших выступлений — до одного часа. Большинство присутствующих просто не в состоянии воспринять насыщенный поток информации, обрушивающейся на них сплошной лавиной, как водопад. Но содержание выступления, состоящего из трех или в крайнем случае четырех основных аспектов, почти всегда дойдет до сознания слушателей и закрепится у них в мозгу. В некоторых случаях даже шесть пунктов выступления, если они близки по смыслу и содержанию, будут восприняты. Вся несущественная информация, повторяющая одна другую или слишком углубляющаяся в детали, по возможности должна быть изъята из текста выступления еще до его начала. Такие материалы, если существует абсолютная уверенность, что они довольно важные и послужат на пользу общей идее, могут быть розданы присутствующим перед началом выступления либо обсуждены в оперативном порядке.

По завершении выступления у слушателей должно сложиться и укрепиться впечатление об ораторе и его личности. Для этого ему следует в заключение еще раз вернуться к основной идее своего доклада. Если выступающий ожидает каких-либо действий и реакции на выступление, то еще до окончания доклада он должен предупредить об этом присутствующих в зале, иногда открыто спросив их мнение и предложив высказаться по определенному вопросу.

Тот, кто хочет стать хорошим оратором, всегда должен репетировать свое выступление, практиковаться, по несколько раз повторять мысли, которые он проповедует. Как только материал собран и распределен по пунктам для выступления, следует приступить к оценке его содержания. В это понятие входят анализ фактического материала, проработка форм и способов его подачи и уточнение личного отношения к нему самого выступающего. Безусловно, в каждой аудитории найдется человек, у которого не возникнет никакого интереса к происходящему либо будет преобладать отношение по типу «ну и что из того?». В связи с этим можно посоветовать выбрать какого-нибудь рецензента, профессионального эксперта или помощника, знающего свое дело, чтобы они определили, что в выступлении ясно и пройдет на «ура», что работает эффективно, а какую часть выступления следует переделать или вообще сократить.

487

Отсутствие достаточной подготовки и знания дела, точной задачи, уверенности в том, что выступающий хочет высказать в своей речи, присуще почти всем скучным и затянувшимся выступлениям. И наоборот, краткие, лаконичные выступления, как правило, свидетельствуют о более высоком профессиональном уровне подготовки. Даже если эта речь не блестяща, она

хороша уже потому, что коротка и не отнимает у слушателей много времени и энергии. Иногда приходится слышать такое мнение: «Если оратору в течение 30 минут не удастся разжечь огонь интереса, он должен прекратить тратить время и спички». Один из ораторов сказал как-то: «Извините, мое выступление несколько затянулось, я забыл свои часы и нигде не вижу настенных...». В ответ из последних рядов прокричали: «Зато справа от вас настенный календарь».

## Язык выступления

Для того, чтобы вызвать интерес у аудитории и удержать внимание присутствующих до конца выступления, нужно как следует усвоить все функции языка и научиться быть внимательным к качеству и силе используемых слов. А для этого каждому выступающему нужно научиться определять цели и результаты, которых он желает добиться своей речью, предусматривать, хотя бы до определенной степени, ее последствия. Известно, что слова могут влиять на людей непредсказуемо. И от того, какое впечатление они произведут и как надолго останутся в их памяти, в конце концов зависят и авторитет, и общественное положение, и даже будущее многих общественных деятелей и профессионалов.

Оратор должен следить за качеством своей речи. Большинство людей фиксируют факт, что язык выступающего был крайне интересен и профессионален, и помнят данный факт, однако никто не в состоянии точно определить, в чем же конкретно заключался этот профессионализм. Качество и мастерство речи, безусловно, отнюдь не означают, что она должна быть чересчур изысканной и вычурной. Заявление, сделанное когда-то Джозефом, вождем одного из племен американских индейцев, является классическим примером качественного использования языка и выражения смысла: «Я больше не буду воевать, никогда!». Это гениальный образец точной передачи мысли

488

— тут все понимают цель и смысл высказанного и прощают неправильность грамматической конструкции выражения.

Существует 10 основных заповедей, которые должен знать каждый оратор. Разумеется, приведенный ниже их перечень не является незыблемым и неизменным, а служит лишь поводом для размышлений. Итак, оратор должен:

- *Быть простым в общении.* Изучать характеристики и законы ясного и простого, понятного всем языка
- *Быть открытым и четким в выражении своей мысли.* Часто две трети содержания доклада должны служить поддержке и разъяснению основной темы. Нужно пытаться раскрыть ее различные аспекты и под разным углом зрения, но не «напиханным» выступление разрозненными темами и не дополняющими одна другую.
- *Быть конкретным.* Специальные термины и узкопрофессиональные выражения уменьшают количество потенциальных сторонников оратора, а иногда просто приводят к общему непониманию.
- *Быть понятным при изложении содержания темы.* Ссылаться на факты и апеллировать к здравому смыслу.
- *Быть личностью.* Не бояться употреблять индивидуальные, присущие только собственной речи слова и выражения.
- *Быть уравновешенным.* Использовать плавный ритм речи. Избегать предложений и тем, отвлекающих от раскрытия основной идеи выступления.
- *Быть энергичным.* Не употреблять большого количества вступительных слов, слишком громких и идиоматических выражений либо употреблять их в соединении с общепринятыми и понятными всем выражениями.
- *Быть целенаправленным.* Аудитория придает значение лишь тому, что она слышит, и намерения докладчика, если они не подкреплены весомыми словами, не вызовут у слушателей особого восприятия.
- *Быть красноречивый.* Время от времени употреблять риторические фразы и выражения, что усилит эффект выступления. Иногда даже легкая аллитерация может произвести необходимое впечатление.

489

- *Адаптироваться к ситуации.* Изучать слушательскую аудиторию. Попытаться приспособить

доклад к ее потребностям и надеждам.

Прежде всего оратор должен развивать способность быстрого восприятия и умение оценить качество и профессиональность своего языка, а затем постараться применить приведенные правила в процессе подготовки своего доклада

## Представление доклада

Кто-то из великих заметил однажды: «Не так важно, что вы сказали, сколько важно, как вы это сделали». К этому хотелось бы добавить еще одну мысль: «...И когда вы это сказали, что вы при этом делали?» В данных словах афористично заключены основные элементы искусства представления доклада

Уже с самого начала выступления докладчик должен установить контакт с аудиторией. Чтобы его речь стала свидетельством взаимопонимания и поддержки, ему прежде всего нужно завоевать настоящее чувство доверия и уважения публики, которое затем должно поддерживаться в течение всего выступления. Как он двигается, в какой позе стоит, зрительный контакт, выражение его лица, движения рук и, наконец, одежда, — все это мгновенно оценивается аудиторией. Значение имеют также и внутренние импульсы оратора, его психологическое воздействие на публику. Если он произносит 125—145 слов в минуту, он сможет продержаться слушателей в напряжении в течение всего выступления, особенно если при этом он использует разнообразные интонации и модуляции голоса что придает его словам дополнительный смысл и силу. Тембр и модуляция голоса зачастую свидетельствуют о том, верит ли он в то, о чем говорит, или нет. Это тоже прибавляет ему «кредит» доверия или же, наоборот, ослабляет его позиции, что влияет на результат выступления. Можно напомнить один случай. Во время избирательной кампании один из претендентов после своего длинного и скучного выступления, которое он, однако, считал довольно удачным, обратился к аудитории с предложением задавать вопросы. Из зала прозвучал только один вопрос: «Скажите, кто еще баллотируется на выборах?».

490

Чтобы успешно подать свое выступление, — предположим при этом, что содержание доклада само по себе довольно хорошее, — нужно произнести его вдохновенно, донести до сознания слушателей, сделать живым и энергичным и постараться избавиться от нервозности. Простой, не слишком напористый, привычный и свободный стиль речи скорее привлечет внимание и интерес слушателей, а изменения тембра голоса и манеры подачи материала еще больше усилят симпатии публики и заставят ее слушать с повышенным вниманием и отдачей. Для того, чтобы использовать технику ораторского искусства, нужно изучить основы владения голосовыми возможностями, способы, последовательность и наиболее благоприятное время для применения различных голосовых характеристик. Нужно привыкнуть к мысли, что каждое выступление должно быть тщательно подготовлено и отрепетировано. Если выступающий стремится выглядеть естественно, ему даже следует выучить основное содержание своего выступления наизусть, верить в то, что он говорит, быть уверенным в своих способностях и умении взаимодействовать с конкретной публикой в конкретных обстоятельствах, обладать хорошей дикцией и страстным желанием повести за собой людей. Относительно аплодисментов уместно вспомнить слова Бишора Фултона Дж.Шина, сказавшего так:

«Аплодисменты перед началом выступления оратора означают выражение доверия.

Аплодисменты во время произнесения речи свидетельствуют о том, что слушатели еще надеются, что дальше выступление станет лучше.

Аплодисменты в конце выступления — это выражение всеобщего облегчения, что оно наконец-то закончилось».

## Наглядные пособия

Как ясно из изложенного, одни только слова не в состоянии сделать выступление полноценным и донести до слушателей весь смысл идеи. Дополнительные средства и наглядные пособия помогут в этом и станут важной частью выступления. Такие средства позволяют выделить или подчеркнуть важнейшие идеи, уточнить содержание проблем и качество взаимоотношений. Они

также могут оказаться очень полезными, когда выступающий конструирует выводы на основе

491

многочисленных фактов, приводит цифры, статистические материалы и аргументы в подтверждение своих идей, анализа тенденций и направлений развития.

В зависимости от материальных и финансовых возможностей своей организации, а также времени, имеющегося на подготовку, можно внести в свое выступление какие-либо новые штрихи и сделать его более образным и интересным, если подготовить дополнительные наглядные пособия, например, схемы и рисунки, таблицы, статистические материалы, иметь заранее напечатанный текст выступления для вручения присутствующим. Желательно, чтобы в зале имела школьная доска.

Однако, понимая положительную роль и полезность дополнительных средств при подаче доклада, выступающий обязан проследить, чтобы его хорошо подготовленная речь доклад не затерялся в бесконечных цифровых данных и чертежах. Дополнительные средства и наглядные пособия никогда не смогут полностью заменить живое красноречивое выступление. Более того, полезно запомнить, что иногда существует потенциальная опасность провала выступления и появления побочных отрицательных эффектов при условии неправильного и неумелого использования дополнительных средств. Но если что-нибудь из подготовленных наглядных пособий не производит на слушателей нужного впечатления, не стоит падать духом, показывать свое разочарование, теряя при этом доверие публики. Прежде чем сделать выбор, включать ли в свое выступление дополнительные наглядные пособия или нет, необходимо внимательно изучить их потенциальные возможности и отрицательные последствия, которые они могут вызвать. В большинстве случаев публика воспримет и поймет план или идею быстро и правильно, если выступление построено по всем правилам ораторского искусства и если речь будет понятной и точной, даже без дополнительных средств. Таким образом, когда достает слов и выступающий считает, что они звучат убедительно, дополнительные средств не нужны. И все-таки тщательно спланированный и хорошо продуманный подбор дополнительных средств зачастую очень полезен и эффективен для усиления убедительности выступления и помогает донести содержание выступления до неодинаковых по характеру и уровню подготовки слушателей.

492

### Несколько мыслей в завершение

Затраты на подготовку и подаче выступления должны быть оправданными и тщательно рассчитанными, если только за это не отвечает лицо, стоящее выше в служебной иерархии, и никакие альтернативы и доводы в пользу сокращения издержек и времени не действуют. Если же нет никаких особых директив и предоставлена свобода выбора, стоимость подготовки выступления должна соответствовать весомости целей и задач. Точно также следует учитывать и ценность затраченного времени присутствующей публики.

При сопоставлении всех альтернатив и учете объективных и субъективных факторов кто-нибудь спросит: «А нельзя ли все это сделать покороче, поэкономнее?». И в некоторых случаях будет абсолютно прав, поскольку нередко все задуманное можно осуществить более экономным способом, например, заменить выступление с докладом распространением внутреннего меморандума, заявления для соответствующих организаций и агентств, провести оперативное совещание в офисе либо ограничиться простым телефонным разговором.

А теперь еще раз обратим внимание на перечень тех факторов и аспектов, о которых всегда следует помнить оратору, когда он предстает перед аудиторией. Ему необходимо:

- Сделать свой доклад простым, кратким и понятным.
- Пользоваться чистым языком, не увлекаться клише и разного рода идиоматическими выражениями.
- Старательно прорепетировать выступление. И желательно не переедать перед ним.
- Говорить понятно, вслушиваясь в смысл произносимых слов, прислушиваться к себе.
- Говорить несколько медленнее обычного, использовать модуляции и тембр голоса, которые акцентировали бы внимание на сути темы, подчеркивали отдельные ее аспекты.
- Всегда стоять спиной к стене.
- Избегать любого напоминания и ссылок на время, особенно по ходу открытых дискуссий.
- Смотреть в глаза слушателям. Поддерживать зрительный контакт, что поможет завоевать доверие у публики.



- Стоять прямо, контролировать свои эмоции и движения. Не сутулиться, не держать локти на трибуне или столе, не поправлять одежду, забыть о нервных подергиваниях рук.
- Использовать эффект паузы. Краткое молчание и тишина могут оказаться очень эффективными и привлекающими внимание.
- Не реагировать на внешние раздражители и посторонний шум.
- Быть расслабленным, улыбаться. По возможность воздерживаться от курения.
- Широко использовать наглядные пособия, если есть крайняя потребность включить их в свое выступление. Не злоупотреблять статистикой и цифрами.
- Прибегать к примерам и интересным фактам, что поможет подкрепить правоту провозглашаемых идей.
- Избегать жаргона Его эффективность в устной речи не так велика, как при чтении.
- В конце выступления еще раз вернуться к основным пунктам и идеям доклада.
- Если позволено задавать вопросы, сообщить об этом слушателям еще до окончания выступления. Не поощрять провокационных и не имеющих отношения к делу вопросов.
- Когда выступление закончено, убедиться, что все присутствующие это поняли.

Выступающий всегда должен помнить, что независимо от качества текста речи, общий эффект обуславливается соединением таких факторов, как визуальный контакт по типу «с глазу на глаз»; выражение лица, движения тела во время выступления; одежда; манера поведения и др. Как свидетельствуют исследования, все это в совокупности составляет примерно 55% успеха или провала Тон и модуляция голоса — 32%. И только 7% — непосредственно смысл и контекст произносимых оратором слов.

Следование приведенным советам дает больше шансов для эффективного произнесения речей.

### Неречевые навыки коммуникации

Социальный опыт убедительно свидетельствует, что люди намного больше верят делам и поступкам, чем словам. Иногда можно услышать

494

такое выражение: «Его поступки кричат так громко, что невозможно услышать, что он хочет сказать». Сегодня многие ученые и аналитики утверждают, что информация, передаваемая с помощью разнообразных каналов коммуникации, в значительной мере независима, количество этих каналов огромно, причем они существенно отличаются от устной передачи информации. Речевое общение осуществляется через язык, голосовые связки; неречевое имеет другие корни.

Коммуникация — это передача информации от одного человека другому. Большинство людей, находясь в состоянии бодрствования, более 75% времени непрерывно обмениваются знаниями, мнениями, идеями с другими людьми. Между тем многие даже не подозревают, что значительная часть этого времени приходится на неречевые формы коммуникации, включая изменение выражения лица, визуальные контакты, тембр и тон голоса, разнообразные телодвижения, физические контакты, определение своего местоположения в группе людей (приближение к основной их массе или отдаление от нее). Сюда же можно отнести манеру одеваться, стиль одежды, а также то, как человек молчит или нарушает тишину.

Общаясь друг с другом, люди одновременно выражают свои мысли и желания двумя разными (речевыми и неречевыми) способами. Если неречевые сигналы и устные импульсы не совмещаются, поток общения нарушается. Верят в это люди или нет, но эффект от поступления и восприятия информации напрямую зависит от внутреннего желания и стремлений посылающего эту информацию и принимающего ее и базируется преимущественно на неречевых факторах.

### Категории неречевых средств коммуникации

Неречевые средства коммуникации можно разделить на четыре категории:

- *Физические.* Это тип общения при помощи личностных характеристик индивида Они включают выражение лица, тональность и тембр голоса, прикосновения, запах, телодвижения и

др.

- *Эстетические.* Этот тип общения проявляется за счет выражения чувств во время игры на музыкальных инструментах, танцев, рисования и т.д.

495

- *Знаковые.* Это тип механической передачи информации или проявления чувств, например, когда используются сигнальные флажки, 21-зарядный салют, звучат горны и сирены и пр.

- *Символические.* Этот тип общения подразумевает влияние разного рода немеханических символов на религиозные, общественные и другие чувства личности, ее внутренние свойства и психическое состояние души.

Добавим, что такое разделение в некоторой степени условно, поскольку те или иные неречевые средства коммуникации могут одновременно иметь все эти признаки.

Знание и использование неречевых средств общения крайне необходимы руководителям, управленческому персоналу, лидерам организаций и тем, кто имеет «команду», по меньшей мере из двух соображений:

1. Для того, чтобы эффективно управлять своим коллективом, руководитель должен иметь хорошие отношения с его членами. Неречевые средства общения, используемые умело и уместно, способны помочь ему в этом деле и создать в коллективе дружескую атмосферу.

2. Члены коллектива чаще всего создают свое впечатление о руководителе на основании психологического влияния неречевого общения. Некоторые из них нуждаются в поддержке, похвале и признании, причем ненавязчивое, молчаливое одобрение и поощрение старательности создают в коллективе атмосферу творчества и приносят в него здоровый дух. Чтобы создать такую обстановку, от руководителя и членов коллектива требуется немалая кооперация и неречевое согласие и взаимопонимание в действиях.

Социальные психологи и социологи долгое время изучали особенности неречевого общения, которые помогли бы руководителям и лидерам разных рангов сообщать и передавать нужную им информацию своим подчиненным и добиваться желаемых результатов. Далее коротко изложим их выводы.

### *Статические особенности и характеристики*

*Пространственная ориентация.* Люди могут располагаться одни по отношению к другим по-разному: с глаза на глаз, плечом к плечу и даже спина к спине. Например, сослуживцы и сторонники одного дела скорее всего в большой группе людей станут "плечом к плечу", тогда как конкуренты чаще всего хотят видеть лица друг друга

496

*Дистанция.* Расстояние, на котором индивиды находятся между собой во время разговора, также можно отнести к средствам неречевого общения. У некоторых народностей дистанция свидетельствует о степени привлекательности партнера, у других — указывает на статус и иерархию присутствующих или на стремление обменяться информацией.

*Поза.* Очевидно, что кто-то всегда отдает предпочтение определенной позе, скажем, желанию лежать, сидеть, стоять, опираться на что-нибудь. В самих элементах и разновидностях позы нет особых признаков информации. Но если присмотреться пристальнее, можно заметить, как человек ходит: ссутулившись или подтянуто? Когда он сидит, кладет ли ногу на ногу, скрещивает ли руки? Эти жесты указывают на степень формальности и официальности обстановки, непринужденности и свободы в общении.

*Физические контакты.* Рукопожатия, прикосновения, объятия, похлопывания по плечу, подталкивания — все это своего рода средства общения. Они указывают на элементы интимности и привязанности, наличия (или отсутствия) чувства привлекательности и дружеского отношения к партнеру.

## **Динамические черты и особенности**

*Выражение лица.* Улыбка, хмурый вид, поднятые брови, откровенное зевание — все эти проявления отношения содержат в себе определенную информацию. Во время беседы выражение лиц собеседников постоянно меняется и это опосредованно влияет на их взаимные отношения и настроение. Абсолютно очевидно, что существуют разнообразные типы выражения лица, имеющие одинаковое или подобное значение у всех народов мира

*Визуальный контакт.* Наиболее значимой чертой социальной коммуникации является визуальный контакт. Он может раскрыть эмоциональное состояние человека, содержать в себе

сигнал, когда начать разговор, а когда лучше помолчать. Иногда он даже выражает чувство антипатии. Насколько часто человек заглядывает в глаза собеседнику, свидетельствует и о том, заинтересован ли он им или же испытывает скуку.

**Жесты.** Конечно же, информация не посылается с помощью каждого жеста или движения. Однако человек не может избежать наблюдения контактирующих с ним людей, обращающих внимание на нюан-

497

сы в его поведении, и все это представляет собой поток информации. Жесты, которые наиболее часто повторяются, но менее всего понятны с точки зрения информационного содержания, — это движения рук. Большинство людей как-то по-своему пользуются руками, помогая себе во время разговора, хотя некоторые движения рук (например, сжатие руки в кулак) носят универсальное значение. Другие же, и их намного больше, часто имеют индивидуальное значение и свидетельствуют об особенностях характера

Вышеизложенные мысли и рассуждения помогают понять, что описанные неречевые статические и динамические особенности, характеристики и черты содержат в себе огромное количество информации, которую один человек передает другому.

Здесь уместно сделать один небольшой комментарий. Большинство неречевых средств межличностной коммуникации являются результатом подсознательного воздействия на индивидов. Поэтому, изучив все особенности этого воздействия, можно влиять на других людей, замечать, какое впечатление производят на них те или иные действия.

Далее подробно остановимся на некоторых уже упоминавшихся и других неречевых (нелингвистических) способах обмена информацией и сообщениями.

## Кинезис

Понятие «кинезис» пришло к нам из Греции и в переводе с греческого означает «движение». Соответственно в рассматриваемом нами аспекте кинезис — это учение о средствах общения при помощи движений тела. Знание особенностей использования кинезиса может помочь руководителям и политическим лидерам, кандидатам, вступившим в предвыборную борьбу, применять довольно мощную и действенную технику влияния на подчиненных, избирателей и т.д. Во многих случаях умелое применение кинезиса предоставляет им огромные преимущества в стратегии и тактике достижения поставленных целей.

Специалисты утверждают, что те или иные движения тела и позы имеют неодинаковое значение для различных людей в разное время. Поэтому вместо того, чтобы пытаться отнести поведение человека к какому-либо общему типу (скажем, авторитарному, демократическому и пр.), можно попробовать создать систему оценок и разнообразных ха-

498

актеристик модели его кинезиса. Например, проследить, использует ли этот человек (руководитель, лидер, сотрудник и т.д.) какие-то особенные комбинации движений и жестов, выражений лица и поз всякий раз, когда оказывается в аналогичных ситуациях. Если это так, следует проанализировать их возможные значения и особенности характера данного человека, что поможет «просчитать» и предугадать его поведение при подобных обстоятельствах. Важно научиться замечать и собственные манеры поведения и движения тела, попытаться установить, правильно ли их «читают» другие члены коллектива, то есть именно так, как этого хотелось бы. К примеру, посылаются ли окружающим точные сигналы и импульсы или, наоборот, движения тела, замечаемые ими, сбивают их с толку, поскольку они получают искаженные сигналы и даже враждебные импульсы. Если есть убеждение, что движения тела приводят не к желаемым, а к противоположным результатам, тогда это как раз тот момент, когда необходимо немедленно приступить к корректировке и исправлению ошибочных действий.

Основные движения и жесты человека, по мнению специалистов, можно сгруппировать в следующие категории:

- **Движения вперед и назад.** Если человек протягивает вперед руку во время интервью или имеет привычку наклоняться вперед, его можно отнести к группе так называемых «операторов», то есть он подойдет для организации, требующей пополнения энергичными и деловыми кадрами, или для такой, где нужны коренные изменения во внутренней работе.

- **Вертикальные движения.** Если человек подтягивается и выпрямляется перед более высоким по росту человеком в момент рукопожатия, его можно отнести к группе так называемых «представителей», то есть он является мастером рекламировать себя и организацию, в которой работает.
- **Движения из стороны в сторону.** Если во время разговора человек использует большое пространство, размахивает руками и переступает с ноги на ногу, он, вероятно, хороший информатор и слушатель и наилучшим образом подходит для организации, которой необходимо осмыслить направления деятельности и перспективы на будущее.

499

Психологи убеждены, что существует взаимосвязь между положениями тела, движениями конечностей и выражением лица. Они обнаружили своеобразную гармонию между этими физиологическими особенностями. С другой стороны, если человек прибегает к определенным движениям, чтобы, к примеру, привлечь внимание другого человека или произвести на него впечатление, возникает тенденция к разрушению согласованности этих факторов и гармония движений исчезает.

Исследования также показали, что уровень эмоциональности общения зависит и от непринужденности движений. Если человек начинает двигаться с излишней энергичностью и нервозностью, а потом внезапно замедляет свои движения, он относится к «легкоранимым», мягким по характеру людям. И наоборот, если человек одинаково ведет себя на протяжении всего разговора, тверд и настойчив от начала и до конца, он обладает характером, оказывающим давление и влияние на окружающих.

Точность и правильность таких выводов еще требует всесторонней проверки. Однако уже сейчас многие ведущие руководители организаций осознали важность и необходимость изучения и использования методов и средств неречевого общения. Они все чаще приглашают специалистов-консультантов для всестороннего анализа неречевых средств воздействия и методов общения в своих организациях.

### **Выражение лица**

Выражение лица содержит информацию об эмоциональном состоянии человека, оно отражает его отношение к происходящему. Исследователи уже давно открыли тот факт, что различные выражения лица свидетельствуют о разном душевном состоянии и настроении человека. Например, глаза, как правило, выражают счастье или печаль, а иногда и удивление. Улыбка — признак хорошего настроения. Лицо собеседника может выражать как дружеское отношение и готовность сотрудничать, так и, напротив, антипатию. Хмурый взгляд и сжатые челюсти отражают недовольство или неодобрение.

Некоторые специалисты доказывают, что словесная информация составляет незначительную часть общего эффекта сказанного, значительно большую — особенности речи, а преобладает выражение лица. Это значит, что человек, которому адресована информация, для выяснения реального состояния дел может смело полагаться на выражение

500

лица собеседника, поскольку его эмоциональный настрой и характеристика поведения скажут намного больше, чем его слова.

## **Визуальный контакт**

Визуальный контакт — это прямое, особенно убедительное свидетельство неречевого способа общения. Высшее руководство организации или просто вышестоящее по должности лицо, как правило, дольше выдерживают визуальный контакт, чем их подчиненные. Прямой взгляд говорит об искренности и откровенности собеседника. Он выражает чувство доверия и дружеского расположения. Опущенные вниз глаза чаще всего ассоциируются со скромностью и сдержанностью. Глаза, возведенные вверх, говорят об усталости или равнодушии.

## **Прикосновение как средство общения**

Общение с помощью дотрагиваний, прикосновений, осязаний и т.д. — это исключительно неречевые средства выражения мыслей и чувств. Если данным способом пользоваться

умело и в нужное время, он может заменить десятки слов, но если не удастся передать свои чувства и добиться взаимности, это моментально повлечет за собой барьер отчуждения и подозрительности. Используя такую разновидность контакта, оказывается под силу даже внедриться в чье-то незримое поле. И если подобное желание обоюдное, возникает чувство солидарности, если же нет, то это указывает на различие в статусе. Прикосновение — не только средство передачи информации, но и эмоциональная реакция на нее.

Множество «конфликтных», противоречивых сообщений проходит в результате физического контакта (осязания). Рукопожатие — наиболее распространенная форма контакта двух людей. Обычной формой тут выступает крепкое пожатие, а затем некоторое «потряхивание» рук. Если пожатие чужой руки слишком сильное или, наоборот, очень вялое, это может произвести неприятное впечатление. Двойное рукопожатие (когда левая рука накрывает сжатые руки) говорит о глубоком уважении. Пожатия рук уместны во многих ситуациях: при встречах, расставаниях, поздравлениях, как выражение договоренности, дружбы. Если кто-то отказывается пожать руку в ответ на приглашение собеседника, он может показаться грубым и невоспитанным.

501

Физический контакт в бизнесе, например обнимание партнера за плечо или похлопывания по плечу, подчеркивает дружеские взаимоотношения. Однако для многих людей подобная форма проявления чувств просто неприемлема и неприятна. Каждому руководителю необходимо проследить за тем, как сотрудниками воспринимаются его физические контакты с ними, дополняют ли эти контакты речевую информацию или же, напротив, мешают ее восприятию и портят его отношения с окружающими. Некоторым людям нравится любая разновидность прикосновений к ним. Другие этого не любят и недовольны подобной навязчивостью со стороны руководителя.

## Личное пространство

Личное пространство — это невидимое поле, которое человек создает между собой и окружающими его людьми. Такие невидимые барьеры становятся очевидными сразу же, как только кто-то наталкивается на их границы или же пытается проникнуть внутрь этого «пространства».

Каким образом человек определяет для себя свое персональное поле, как он будет приспособлять окружающую его обстановку для того, чтобы использовать свои возможности передачи и получения информации? Насколько близко он приближается к тому, кто с ним разговаривает? Какое место он занимает в большой комнате? Куда зрительно помещает себя, чтобы проявить уважение к окружающим на собраниях? Ответ на каждый из этих вопросов влияет на общий эффект и меру желания общаться с человеком, а степень товарищества и легкости в общении прямо пропорциональна объему и качеству получаемой информации.

Специалисты считают, что существуют три основных принципа использования пространства, которые обобщают в себе манеры и формы поведения человека в обществе или организации. Чем выше его служебное положение (статус), тем: а) большее и лучшее пространство он для себя выбирает; б) его пространство будет лучше защищено от нежелательного присутствия; в) ему легче будет проникать на «личную территорию» нижестоящего сотрудника.

Отношение к использованию личного пространства в процессе общения напрямую зависит от окружающей среды, в которой человек определил для себя это место.

502

## Окружающая обстановка

Как организовать пространство помещения, в каком порядке и как расставить столы, стулья, книжные шкафы и полки — все это составляющие, которые содержатся в понятии



«окружающая обстановка». Дизайн офиса, по мнению ученых, может оказывать огромное влияние на процесс общения и характер взаимоотношений между людьми в данной окружающей обстановке. Некоторые руководители условно делят свой офис на официальную часть и личную. Такое размежевание может улучшить атмосферу общения и даже результаты бесед, если научиться использовать каждую часть офиса в определенных целях и точно знать, какая из них наиболее соответствует именно данной ситуации.

Статус человека в организации часто определяется такими, казалось бы, второстепенными вещами, как размер его рабочего стола, размер офиса, количество окон в нем, качество ковра или палласа, тип картин, висящих на стенах (фоторепродукции или настоящая живопись) и т.д.

Также очевидно, что часть офиса, предназначенная для персонального использования, оказывает большое влияние на посетителей, если все тут сделано со вкусом и располагает к беседе. Однако, каким бы ни был дизайн офиса, если в нем господствует атмосфера нервозности или черствости, это будет мешать общению с людьми.

### **Голос и его качественные характеристики**

Совпадает ли контекст сообщения человека с его личным отношением к тому, что он говорит? Исследователи выяснили, что тон, тембр голоса, его качественные особенности и сам уровень развития и тренированности голосовых связок способны существенно влиять на эмоциональное восприятие слушающего, независимо от содержания сообщения. Тут можно сделать важный вывод, что голос и его качественные характеристики являются не только основой для передачи текста сообщения, но и важным дополнением к правильному восприятию данного сообщения. Когда кто-нибудь пытается передать информацию в том ключе, который он считает наиболее уместным, нужно быть очень внимательным к использованию тона и тембра, качественных особенностей голоса, поскольку для слушающего это является таким же важным моментом разговора, как собственно и само содержание информации.

503

### **Использование тишины и времени**

Тишина тоже может иметь как положительное, так и отрицательное значение в процессе общения. Она служит соединительным звеном между двумя разными сообщениями, но может означать и резкую перемену в отношениях. Она вносит в разговор напряженность, нервозность и холодность, но может и привести к благоприятной и дружеской ситуации, когда все присутствующие чувствуют общую солидарность. Тишина может также отражать положительное или отрицательное отношение к происходящему, согласие или протест.

Представим себе ситуацию, когда руководитель отдела или проекта заметил, что двое его сотрудников отдыхают:

- Если он знает, что эти двое сотрудников просто типичные лентяи, бездельничанье является для него очередным доказательством их никчемности, и своим молчанием он в очередной раз доказывает им свое отношение к их поведению.
- Если он знает, что эти двое сотрудников целенаправленны и трудолюбивы, бездельничанье воспринимается им как заслуженная и даже необходимая передышка от напряженной работы.
- Если он сам не уверен в своем отношении к происходящему, ему может показаться, что ничегонеделание свидетельствует об отрицательном отношении подчиненных и подрывает его авторитет и репутацию.

Время также может выступать индикатором статуса человека. Сколько времени он отведет на беседу со своим сотрудником, который очень хочет с ним встретиться? Как долго он попросит его подождать этой встречи? Будет ли эта встреча входить в его обычный

распорядок дня? Существует ли в организации правило, что все желающие должны заранее записываться к нему на прием, и он лично рассматривает приоритеты встреч?

В организации, где царит здоровая атмосфера, руководитель и его подчиненные используют фактор времени как доказательство общего доверительного отношения друг к другу, подчеркивают корректность и значимость рабочего процесса

### **Передача сообщения при помощи имиджа**

Наконец, составной частью неречевых средств коммуникации является имидж человека, то, как он выглядит в глазах окружающих, один

504

из важнейших элементов которого — манера одеваться. Ключ к умению правильно одеваться в рабочей обстановке — сдержанность. Одежда должна подчеркивать профессиональность и компетентность, быть дополнением к общему внутреннему состоянию и общественному положению человека, служить цели наиболее эффективной передачи сообщений коллегам или подчиненным.

Деловую одежду выбирают с учетом фигуры, содержания работы и возраста. Не следует забывать, что одежда может произвести неизгладимое впечатление и даже изменить манеру поведения других людей. Когда человек выражает свои мысли при помощи неязыковых средств общения в дружеской форме, но его одежда демонстрирует и подчеркивает его официальность и некое превосходство по отношению к окружающим, их реакция может быть неоднозначной, даже враждебной.

Манера одеваться и весь внешний облик человека отражаются на отношении к нему окружающих. Некоторые руководители игнорируют фактор внешнего вида, другие, наоборот, чтут и приветствуют этот код. Безусловно, его описание и правила не содержатся ни в каком пособии. Руководители, как правило, сами того не замечая, устанавливают свой особенный код и манеру поведения в организации.

Имидж, образ, который человек создал и считает для себя идеальным, может усиливаться или ослабляться благодаря стилю одежды и внешнему виду. Тут важно все — какие выбраны фасон, цвет и материал для костюмов, как скомбинированы разные части одежды, официальность или небрежность в одежде и т.д. Специалисты убеждены в том, что если человек сделал правильный выбор во всех перечисленных деталях, его шансы иметь успех и пользоваться уважением в коллективе могут превзойти все ожидания. Если же выбор оказался неудачным, может возникнуть множество ненужных и неприятных вопросов, которые запомнятся на долгие годы.

Основные, ключевые моменты в манере одеваться — это выбор цвета и стиля. Собственный вкус может диктовать выбор цветовых гамм и стилей в одежде. И все-таки, вероятно, еще до того, как человек решил, какой костюм он хочет приобрести, для себя он уже составил представление, для каких целей он его покупает, при каких обстоятельствах будет носить, какое впечатление и в какое время хочет произвести на окружающих. Цвет и стиль костюмов становятся важнейшими чертами его внешнего вида и общего имиджа.

505

Важнейший фактор в выборе одежды — это умение подбирать костюмы или же неофициальный стиль одежды, которые были бы удобными и уместными для той обстановки, где вращается человек. Каждый чувствует себя не очень уютно, если своей манерой одеваться не вписывается в общий стиль одежды работающих рядом людей. Тем самым он может либо развить в себе комплекс неполноценности и неуверенности, либо, наоборот, выработать чересчур агрессивную по отношению к остальным позицию.

Поэтому каждому человеку для его собственного блага и успеха необходимо научиться распознавать реакцию других людей на свой внешний вид, ведь в конечном итоге от того, как люди чувствуют себя рядом с ним, как реагируют на его одежду и стиль, зависит и уровень его возможностей, степень доверия к нему и достижение взаимного согласия.

#### *Некоторые итоговые рассуждения*

Независимо от общественного положения и статуса в организации, где человек работает, — то ли руководителем, то ли рядовым сотрудником, — важно развивать в себе правильное

отношение к средствам неречевого общения, не пренебрегать ими и понимать их преимущества. Уровень взаимоотношений с окружающими и вся обстановка в коллективе порой зависят именно от этих неписаных и невысказанных мыслей и правил поведения.

Безусловно, в течение всей своей жизни каждый человек постоянно обращается к средствам неречевой коммуникации, но насколько четко он представляет себе их значение, умело ли пользуется ими?

Если высказанные выше соображения хоть в какой-то мере позволят приблизиться к осознанию важности и необходимости использования всех существующих средств коммуникации, присущих человеческой натуре, это, бесспорно, поможет сделать работу эффективнее, больше внимания акцентировать на всех тонкостях и особенностях характера и души собеседника, точнее понимать все его невысказанные вслух мысли и чувства, которые он хотел бы передать. И при условии ежедневного использования всех этих средств можно улучшить отношения с окружающими людьми, сделать общение с ними более искренним и доверительным.

## ЛИТЕРАТУРА

- Алешина И.В.* Паблик рилейшнз дня менеджеров и маркетеров. - М.: 1997.
- Блэк С.* Паблик рилейшнз. Что это такое?—М.: Новости, 1990.
- Блэк С.* PR: Международная практика. - М.:Издательский дом «Довгань», 1997.
- Бенедиктова В.И.* О деловой этике и этикете.—М, 1994.
- Викентьев И.Л.* Приемы рекламы и Public Relations. Ч.1.—СПб., 1998.
- Вишняк О.І., Шевель І.П.* Дослідження і прогнозування виборів в Росії та Україні: досвід і проблеми (1990 -1998). -К.: Стилос, 1998.
- Дороти Доти И.* Паблицити и паблик рилейшнз / Перевод с англ. Издание 2-е. - М.: «Филинь», 1998.
- Законодательный* процесс в России: граждане и власть.—М., 1996.
- Зверинцев А.Б.* Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера PR: 2-е изд. -СПб.: СОЮЗ, 1997.
- Здравомыслов А.Г.* Социология конфликта — М., 1995.
- Иванов В.Ф.* Контент-аналіз. Методологія і методика дослідження ЗМК. — К, 1994.
- Имидж лидера* Психологическое пособие для политиков. — М., 1994.
- Карнеги Дейл.* Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. — Киев, 1989.
- Картер Гарри.* Эффективная реклама. — М.: Прогресс, 1991.
- Костенко Н.В.* Ценности и символы в массовой коммуникации. К, 1993
- Королько В.Г.* Политическая реклама: уроки выборов, проблемы. // Социология: теория, методы, маркетинг. - 1998, №6.
- Королько ВТ.* Феномен политической рекламы: плюсы и минусы // Эффективная реклама - 1998. - Октябрь.
- Крысько ВТ.* Секреты психологической войны (цели, задачи, методы, формы, опыт). - Мн.: Харвест, 1999.
- Львов М.Р.* Риторика — М., 1995.
- Медиа в выборах:* между политикой и культурой (контент-анализ политической прессы) / Под ред. Н.Костенко: - К.: Ин-т социологии НАН Украины, 1999.
- 507
- Невзлин Л.Б.* «Паблик рилейшнз» — кому это нужно? — М.: Экономика, 1992.
- Ножин Е.А.* Основы отношений с общественностью — «Паблик рилейшнз». Курс лекций. Ч. 1.—Пермь, 1994.
- Оссовський В.Л.* Громадська думка: спроба соціологічної інтерпретації. -К: Інститут соціології НАНУ, 1999.
- Паблик рилейшнз.* Связи с общественностью в сфере бизнеса М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". - Издательство ЭКМОС, 1999.
- Паніна Н.В., Головаха Є.І.* Тенденції розвитку українського суспільства (1994 -1998 рр.). Соціологічні показники (Таблиці, ілюстрації, коментар). -К.: Інститут соціології,1999.

- Почепцов Г.* Имиджелогия: теория и практика. - К.: «АДЕФ-Укр.», 1998.
- Почепцов Г.* Паблик рилейшнз, или как успешно управлять общественным мнением — М.: Центр, 1998.
- Синяева ИМ.* Паблик рилейшнз в коммерческой деятельности: Учебник/Под ред. проф. Васильева Г.А. - М.:ЮНИТИ, 1998.
- Тищенко Ю., Піховшек В.* Вибори-98: які кого ми обирали. -К., 1998.
- Уткин Э.А.* Конфликтология. Теория и практика. -М.:<<ЭКМОС>>, 1998.
- Фрейд З.* Массовая психология и анализ человеческого «я» // Фрейд З. По ту сторону принципа удовольствия.—М, 1992.
- Хофф Рон.* Я вижу вас голым: Как подготовиться к презентации и с блеском ее провести. — М.: Независимая фирма «Класс», 1996.
- Черкасов В.В., Платонов С.В., Третьяк В.И.* Управленческая деятельность менеджера - Ваклер, ХОУП, 1998.
- Шепель В.М.* Имиджелогия. Секреты личного обаяния. — М., 1994.
- Adams William.* Strategic Advise in Handling Risk. — Washington, DC, 1992, November 12.
- Ansolabehere Stephen and Iyengar Shanto.* Going Negative. How Attack Ads Shrink and Polarize the Electorate. — N.Y.: The Free Press, 1995.
- Aronoff Craig and Baskin Otis.* Public Relations: Profession and Practice.— StPaul: West, 1983.
- Bab Dan and Brownstein Ronald.* Storming the Gates. Protest Politics and the Republican Revival. — Boston: Little, Brown and Company, 1996.
- Baskin Otis, Aronoff Craig, Lattimore Dan.* Public Relations. The Profession and the Practice. 4 th ed - Chicago, 1997.
- Bernays Edward.* Propaganda—N.Y., 1928.
- Bernays EL.* Molding Public Opinion // The Annals of the American Academy of Political and Social Science. —1935, - Vol. 179.—May.
- 508
- Bernays Edward.* Public Relations.— Norman: University of Oklahoma Press, 1952.
- Bernays Edward.* Crystalizing Public Opinion—N.Y., 1961.
- Bernays Edward* Down with Image, Up with Reality // Public Relations Quarterly.—1977, Spring—Vol. 22, № 1.
- Bernsfein Alan B.* The Emergency Public Relations Manual.— N.J.: Pase, Inc., 1982.
- Black Sam.* Public Relations Education—Recommendations and Standards// IPRA Gold Paper № 7 (September, 1990).
- Boorstin D.J.* The Image. A Guide to Pseudo-Events in America: 25th. ed.— N.Y.: Vintage Books, 1992.
- Burson H.* Beyond "PR": Redefining the Role of Public Relations // 29th Annual Distinguished Lecture of the Institute for Public Relations Research and Education —New York, 1990, October 2.
- Cantril Hadley.* Gauging Public Opinion.—N.J., 1972.
- Childs H.L.* Molding Public Opinion on Select Manpower // The Annals of the American Academy of Political and Social Science. -1959.—Vol.325, Sept
- Childs H.L.* Public Opinion: Nature, Formation, and Role.—N.J., 1965.
- Contract with America* The Bold Plan by Rep. Newt Gingrich, Rep. Dick Armeя, and the House Republicans to Change the Nation.— N.Y.: Randome House, 1994.
- Covey Stephen.* The Seven Habits of Highly Effective People. — N.Y., 1990.
- Covey Stephen.* Principle-Centered Leadership. — N.Y., 1992.
- Cutlip S.M, Center A.H., Broom G.M.* Effective Public Relations: 7th ed. — N.J.,1994.
- Dewey John.* The Public and its Problems. — N.Y., 1927.
- Downey Stephen.* Corporate Identity's Role in Economic Recovery // PRSA Newsletter. — 1983, April — May.—Vol. 11.
- Festinger Leon A.* A Theory of Cognitive Dissonance. — N.Y., 1957.
- Fitzwater Marlin.* Call the Briefing. — N.Y.: Random House. 1995.
- Griswold George, Jr.* How AT&T Public Relations Politics Developed // Public Relations Quarterly. — 1967, Fall. — №12.
- Grunig E.J. and Hunt T.* Managing Public Relations.—N. Y., 1984.
- Grunig James E. and Repper Fred C.* Strategic Management, Publics, and Issues // Excellence in Public Relations and Communication Management / Ed. by James Grunig.—N.J., 1992.



- Grunig James E.* What Kind of Public Relations do you Practice? New Theory of Public Relations Present Four Models // *Pr Reporter: Purview*. — 1984, April 9.—Vol.27.
- Grunig James E. with Dawid M. Dozier* (Ed.) Excellence in Public Relations and Communication Management.- N.J., 1992.
- Issues Management Conference* — A Special Report // *Corporate Public Issues*. 1982, December 1. — Vol. 7, №23.
- Handbook of Business Problem Solving* / Kenneth J. Albert (Editor in Chief). — N.Y.:McGrow-Hill, 1980.
- Harlaw Rex F.* Building a Public Relations Definition // *Public Relations Review*—1976, Winter.— Vol. 2, № 4.
- Harwood L. Childs.* Public Opinion: Nature, Formation, and Role.- N J., 1965.
- Heilbroner Robert.* Public Relations: The Invisible Sell // Christenson R.M. and McWiffiams R.O. Voice of the People: 2nd ed—N.Y., 1967.
- Hendrix J.A.* Public Relations Cases.—Belmont, California, 1988.
- Kendall Robert, Terhune James, and Hesse Michael* (Eds.) Where to Study Public Relations: A Student's Guide to Academic Programs in the U.S. and Canada—N.Y.: PRSA/PRSSA; San Francisco: IABC, 1982.
- Lee I.L* Publicity. — N.Y., 1925.
- Lesly Philip* (Ed.) Lesly's Public Relations Handbook: 3rd ed.— Englewood Cliffs; N.J.: Prentice-Hall, 1983.
- Lesly's Handbook of Public Relations and Communications* / Ed. by Lesly Philip: 5 th ed. - Continental Books, 1997.
- Levinson Harry.* How to Undermine an Organization // *Public Relations Journal*.—1966, October. — Vol. 22, №10.
- Lippman Walter.* Public Opinion. — N.Y., 1965.
- MacDougall C.D.* Understanding Public Opinion. — N.Y., 1952.
- Marconi Joe.* Image Marketing: Using Public Relations to Attain Business. -Chicago, 1997.
- Martin ED.* The Behavior of Crowds. — N.Y., 1920.
- Maslow Abraham.* Motivation and Personality. — N.Y., 1954.
- Matthews Christopher.* Kennedy and Nixon. The Rivalry that Shaped Postwar America. — N.Y.: Simon & Schuster, 1996.
- Nevins Allan.* The Constitution Makers and the Public, 1785—1790. — N.Y.: Foundation for Public Relations and Education, 1962.
- Newsom D., Scott A, Turk J. V.* This is PR, The Realities of Public Relations: 5th ed—Belmont California, 1993.
- 510**
- O'Dwyer Jack* 1992 PR Fee Income of 50 Firms // *O'Dwyer's PR Service Report*, 1993, May.
- Palmer Fred.* Opinion Research as an Aid to Public Relation's Practice: Address at International Conference in Public Opinion Research. — Pennsylvania, 1948, September 13.
- Rossi Peter and Freeman Howard.* Evaluation: A Systematic Approach: 5th ed.-Cal., 1993.
- Pr Reporter*.—1985, September 9. — Vol. 28, № 36.
- Sabato LJ. and Smpson G.R* Dirty Little Secrets. -N.Y.: Rand. House, 1996.
- Saffir L* Power Public Relations.—Lincolnwood, Illinois, 1992.
- Schelhardt Timothy D.* What Bosses Think About Corporate Ethics // *Wall Street Journal*. — 1988.— April 6.
- Schoenfeld C.* Publicity Media and Methods. — N.Y., 1963.
- Schramm Wilbur.* The Nature of Communication Between Humans // *Process of Effects of Mass Communication* / Rev. ed by Wilbur Schramm and Donald F. Roberts.—Urbana, 1971.
- Seitel Fraser P.* Communication in Crisis // *United States Banker*.— 1990, December.
- Seitel F.P.* The Practice of Public Relations: 5th ed—N. J., 1995.
- Simon R., Wylie F.W.* Cases in Public Relations Management— Lincolnwood, Illinois, 1993.
- Stokes PM* A Total System Approach to Management Control - N.Y., 1968.
- Sullivan A.J.* Toward a Philosophy of Public Relations: Images // *Information, Influence, and Communication*, 1961.
- Trotter W.* Instincts of the Herd in Peace and War.—London, 1916.



*Weaver Warren.* The Mathematics of Communication // Communication and Culture: Reading in the Codes of Human Interaction / Ed by Alfred G. Smith.— N.Y, 1966.

*Wilcox D.L. and Nolte L.W.* Public Relations Writing and Media Techniques.—N.Y, 1990.

*Wilcox Dennis L, Auk Philip H., Agee Warren K.* Public Relations: Strategy and Tactics. 5 th ed - N.Y, 1998.

*Wolpe Bruce C., Levine Bertram J.* Lobbying Congress: How the System Works. -Wash.,1996.

## Приложение

### КОДЕКС ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ И ЭТИКИ

Настоящий кодекс профессионального поведения и этики был принят Международной ассоциацией ПР (ИПРА) на ее Генеральной ассамблее в Венеции в мае 1961 г. и является обязательным для всех членов ассоциации.

### КОДЕКС ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ ИПРА

#### **А. Личная и профессиональная честность**

Под личной честностью принято понимать соблюдение высоких нравственных норм и поддержание хорошей репутации. Под профессиональной честностью понимается соблюдение конституции, правил и, в особенности, настоящего кодекса, принятого ИПРА.

#### **Б. Отношения с клиентами и служащими**

1. Основной долг каждого члена ИПРА — поддерживать честные отношения с клиентами и служащими, бывшими или нынешними.

2. Член ИПРА не должен представлять интересы одной из конфликтующих или соперничающих сторон без согласия на то всех заинтересованных сторон.

3. Член ИПРА обязан сохранять в тайне конфиденциальную информацию, доверенную ему нынешними или бывшими клиентами или служащими.

4. Член ИПРА не должен пользоваться методами, унижающими достоинство клиентов или нанимателей другого члена ИПРА.

5. При выполнении своих обязанностей для клиента или нанимателя член ИПРА не должен принимать гонорар, комиссионные или другие виды ценного вознаграждения за предоставляемые услуги от кого бы то ни было, кроме клиента или нанимателя, без согласия его клиента или нанимателя, данного после полного выяснения всех обстоятельств.

6. Член ИПРА не должен предлагать потенциальному клиенту или нанимателю, чтобы его гонорар или иное возмещение зависели от достижения определенных результатов; он не будет вступать ни в какие соглашения с этой целью.

512

#### **В. Отношения с общественностью и СМИ**

1. Член ИПРА должен осуществлять свою профессиональную деятельность в соответствии с интересами общества и с полным уважением к достоинству личности.

2. Член ИПРА не должен заниматься никакой деятельностью, которая имеет тенденцию к нанесению ущерба репутации СМИ.

3. Член ИПРА не должен намеренно распространять ложную или вводящую в заблуждение информацию.

4. Член ИПРА обязан при любых обстоятельствах предоставлять всестороннюю и правдивую информацию об организации, в которой он работает.

5. Член ИПРА не должен создавать никакой организации, призванной служить какой-либо заявленной цели, но на самом деле предназначенной служить особым скрываемым или частным интересам другого члена, его клиента или его нанимателя; он не должен также извлекать пользу из таких интересов или любой такой существующей организации.

#### **Г. Отношения с коллегами**

1. Член ИПРА не должен намеренно наносить ущерб профессиональной репутации или работе другого члена. Однако, если у члена ИПРА есть доказательства того, что другой член виновен в неэтичном поведении или в незаконной или нечестной деятельности в нарушение настоящего кодекса, он обязан предоставить эту информацию Совету ИПРА.

2. Член ИПРА не должен стремиться заменить другого члена в работе с нанимателем или клиентом.

3. Член ИПРА должен сотрудничать с другими членами в соблюдении и выполнении положений настоящего кодекса.

## **АФИНСКИЙ КОДЕКС**

От членов ИПРА также требуется соблюдение этического кодекса, известного как Афинский кодекс, поскольку он был принят в Афинах Генеральной ассамблеей ИПРА в мае 1965 г. В него были внесены некоторые изменения в апреле 1968 г. Афинский кодекс был также принят СЕПР (Европейской конфедерацией ПР) в 1965 г.

Согласно этому кодексу каждый член ИПРА обязан соблюдать строгие моральные нормы. Каждый член ИПРА: **Стремится:**

1. К тому, чтобы вносить вклад в создание таких нравственных и культурных условий, которые дают возможность человеку достичь полно-

**513**

го развития и пользоваться всеми неоспоримыми правами, предоставленными ему Всеобщей декларацией прав человека,

2. Развивать средства и формы общения, которые, способствуя свободному потоку необходимой информации, позволяют каждому члену общества, в котором он живет, чувствовать себя в полной мере информированным и быть уверенным в своем собственном участии и своей ответственности, а также чувствовать свою солидарность с другими членами общества.

3. Всегда помнить о том, что его поведение, даже в личной жизни, в связи с важностью отношений между его профессией и обществом будет иметь влияние на то, как эта его профессия воспринимается в целом.

4. К тому, чтобы при исполнении своих профессиональных обязанностей соблюдать нравственные принципы и положения Всеобщей декларации прав человека.

5. Относиться с должным уважением и соблюдать человеческое достоинство, признавать право каждого на собственное суждение.

6. Способствовать установлению нравственных, психологических и интеллектуальных условий для диалога в истинном понимании этого слова, признавать право всех участвующих в нем сторон доказывать правоту своего дела и выражать свое мнение.

**Берет на себя обязательства:**

1. Вести себя всегда и при любых условиях так, чтобы заслужить и сохранить доверие тех, с кем он вступает в контакт.

2. При любых условиях действовать таким образом, чтобы не нарушать интересов всех заинтересованных сторон и интересов организации, в которой он работает, а также общественных интересов.

3. Исполнять свои обязанности честно, избегать пользоваться такими словами и выражениями, которые могут привести к недопониманию или неясности, а также сохранять лояльность по отношению к своим клиентам и нанимателям, бывшим или нынешним.

**Воздерживается от:**

1. Того, чтобы ставить правоту в зависимость от каких-либо требований.

2. Распространения информации, не основанной на проверенных и подтвержденных фактах.

3. Участия в любом предприятии или начинании, которое является незитичным или бесчестным или способно нанести ущерб достоинству человека и его чести.

4. Использования «махинаторских» методов и способов, направленных на создание у человека подсознательных устремлений, которые он

**514**

не может контролировать по собственному желанию и, таким образом, не может держать ответ за действия, предпринятые на основе этих устремлений.

## **КОДЕКС ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ ИНСТИТУТА ПР (Англия)**

Основные правила достойного поведения личности и организации в обществе были систематизированы в Кодексе профессионального поведения, разработанном Институтом ПР. В дополнение к нему Ассоциация консультантов по проблемам ПР разработала Кодекс консультационной практики, имеющий отношение к деятельности консультационных фирм, входящих в эту ассоциацию.

Так же как и другие профессиональные организации, обязанные соблюдать этические нормы, практик ПР или организация ПР берет на себя обязательство соблюдать определенные правила, что служит гарантией достойного ведения дел.

Следует отметить, что члены ИПР берут обязательство выполнять все положения Кодекса при вступлении в этот институт. Им рекомендуется обращать внимание клиентов и нанимателей на этот кодекс при всяком удобном случае.

Члены ИПР в своих взаимоотношениях с общественностью должны также не забывать положений других кодексов, принятых международными ассоциациями, особенно Афинского и Лиссабонского кодексов, поддерживаемых Институтом ПР.

Кодекс профессионального поведения ИПР был пересмотрен в 1985 г. и в обновленном виде принят на ежегодной сессии института в специальной резолюции от 9 апреля 1986 г.

**1. *Нормы профессионального поведения.*** Член ИПР должен считать своим долгом соблюдение самых высоких норм профессионального поведения в области ПР. Более того, член ИПР несет личную ответственность при любых обстоятельствах за честное и откровенное ведение дел с клиентом, нанимателем и служащими, бывшими или нынешними, а также с коллегами - членами ИПР, со средствами массовой информации и, самое главное, с общественностью.

**2. *Средства массовой информации.*** Член ИПР не должен быть замешан ни в каких действиях, способных нанести ущерб честности СМИ.

515

**3. *Интересы клиента.*** Член ИПР должен считать своим долгом обеспечение того, чтобы интересы любой организации, с которой он может быть профессионально связан, были бы адекватно объявлены.

**4. *Вознаграждение лица, занимающего общественные посты.*** Член ИПР не должен для обеспечения своих интересов (или интересов своего клиента или нанимателя) предлагать никакого вознаграждения лицам, занимающим общественные посты, если такое действие несовместимо с интересами общества.

**5. *Распространение информации.*** Член ИПР должен считать своим долгом при любых обстоятельствах уважать правду и в этой связи не распространять лживой или вводящей в заблуждение информации сознательно или по небрежности и всеми средствами избегать этого даже неумышленно.

**6. *Конфиденциальная информация.*** Член ИПР не должен разглашать (кроме как по решению суда с соответствующей юрисдикцией) или использовать информацию, доверенную ему или полученную им конфиденциально от его нанимателя или клиента, бывшего или нынешнего, в личных или любых других целях.

**7. *Столкновение интересов.*** Член ИПР не должен представлять интересы конфликтующих сторон, но может представлять интересы конкурирующих сторон с их ведома.

**8. *Разглашение ценной финансовой информации.*** Член ИПР, имеющий право участия в прибылях в какой-либо организации, не должен рекомендовать услуга этой организации или пользоваться ее услугами от имени своего клиента или нанимателя без извещения о своем участии.

**9. *Выплата вознаграждения в зависимости от результатов.*** Член ИПР не должен вести переговоров или вступать в соглашение с потенциальным клиентом или нанимателем на условиях выплаты ему вознаграждения в зависимости от будущих результатов в области ПР.

**10. *Наем лиц, занимающих общественные посты.*** Член ИПР, несущий ответственность за наем лица, являющегося членом одной из палат парламента, членом Европейского парламента, или лица, избранного на общественный пост, на службу в качестве консультанта или руководителя, обязан представить данные об этом исполнительному директору института, который зафиксировывает это в регистрационной книге, существующей для этой цели, а также объяснить цель подобного найма и его сущность. Член ИПР, который сам попадает в одну из этих категорий, несет личную ответственность за информирование исполнительного директора об этом. (Регистрационная книга, упомянутая в этой статье, должна быть открытой для доступа общественности в помещении института в рабочие часы).

516

**11. *Ущерб другим членам ИПР.*** Член ИПР не должен преднамеренно наносить ущерб

профессиональной репутации другого члена ИПР.

12. **Репутация профессии.** Член ИПР не должен вести себя так, чтобы это нанесло или смогло нанести ущерб репутации института или самой профессии ПР.

13. **Соблюдение кодекса.** Член ИПР должен соблюдать настоящий кодекс, сотрудничать с другими членами института в этом и в выполнении решений по любому вопросу, проистекающему из его применения. Если у члена ИПР возникают причины считать, что другой член ИПР вовлечен в деятельность, которая является нарушением настоящего кодекса, его долг прежде всего сообщить об этом упомянутому члену ИПР, а затем, если эта деятельность не прекращена, проинформировать институт. Долгом всех членов ИПР является содействие институту в выполнении положений настоящего кодекса. Институт обязан поддерживать в этом любого из своих членов.

14. **Другие профессии.** Работая совместно с другими специалистами, член ИПР обязан с уважением относиться к кодексам поведения для этих профессий и не должен быть сознательно причастен к нарушению таких кодексов.

15. **Повышение профессиональной квалификации.** От члена ИПР требуется знание, понимание и соблюдение настоящего кодекса, всех поправок к нему, а также любых других кодексов, которые будут включены в настоящий кодекс. От него также ожидается, что он будет в курсе содержания и рекомендаций любых руководств или практических разработок, которые будут подготовлены институтом, и будет считать своим долгом предпринимать все необходимые меры для того, чтобы воплощать их на практике в том виде, как это зафиксировано в этих руководствах и практических разработках.

16. **Отношения с другими лицами или организациями.** Член ИПР не должен сознательно заставлять или позволять другому лицу или организации допускать действия, несовместимые с настоящим кодексом, или быть причастным к таким действиям.

517

## **ЕВРОПЕЙСКИЙ КОДЕКС ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОБЛАСТИ ПР (Лиссабонский кодекс)**

Настоящий кодекс был принят на Генеральной ассамблее Европейской конфедерации ПР (СЕПР) в Лиссабоне 16 апреля 1978 г. и дополнен 13 мая 1989 г.

### **Часть I**

**Критерии и нормы профессиональной квалификации практических работников ПР, налагаемые на них настоящим**

кодексом

#### **Статья 1**

Каждый профессиональный член национальной ассоциации, соответствующим образом принятый в нее согласно ее правилам, считается практическим работником сферы ПР, обязанным следовать установлениям настоящего кодекса.

### **Часть II Общие профессиональные обязанности**

#### **Статья 2**

В своей деятельности практический работник ПР обязан уважать принципы, заложенные во Всеобщей декларации прав человека, и в особенности свободу слова и печати, которые способствуют осуществлению права личности на получение информации. Таким же образом он обязан действовать в соответствии с интересами общества и не причинять ущерба достоинству и чести личности.

#### **Статья 3**

В своей деятельности практический работник ПР должен проявлять честность, интеллект и лояльность. В частности, он обязан не использовать информацию или комментарии, если он считает или уверен в том, что они являются ложными или вводящими в заблуждение. Таким же образом он должен соблюдать осторожность, чтобы не применять даже случайно формы и методы работы, несовместимые с настоящим кодексом.

#### **Статья 4**

Вся деятельность в области ПР должна вестись открыто: она должна быть легко опознаваемой, иметь ясные указания на свое происхождение и избегать тенденций вводить в заблуждение третьи стороны.

518

#### **Статья 5**

В своих взаимоотношениях с представителями других профессий и в других областях

общественных отношений практический работник ПР должен уважать правила и практику, принятые в этих профессиях или занятиях, в той степени, в которой они совместимы с этикой его собственной профессии.

Практический работник ПР должен уважать национальные кодексы профессионального поведения и законы, действующие в той стране, где он работает, а также должен воздерживаться от саморекламы.

### **Часть III Специальные профессиональные обязанности**

#### ***По отношению к клиентам и нанимателям* Статья 6**

Практический работник ПР не будет представлять интересов конфликтующих сторон без согласия на то заинтересованных клиентов или нанимателей.

#### **Статья 7**

В своей деятельности практический работник ПР должен соблюдать полную конфиденциальность. Он обязан строго соблюдать профессиональную тайну, в частности, не разглашать никакой конфиденциальной информации, полученной от своих клиентов или нанимателей, бывших, настоящих или потенциальных, а также не использовать такую информацию, не имея на это права.

#### **Статья 8**

Практический работник ПР, имеющий какие-либо права или интересы, которые могут вступить в конфликт с таковыми интересами его клиента или нанимателя, обязан обнародовать их как можно раньше.

#### **Статья 9**

Работник ПР не должен рекомендовать своему клиенту или нанимателю услуги любой фирмы или организации, в которых ему принадлежат финансовые, коммерческие или другие права и интересы, без предварительного объявления о таких своих правах и интересах.

#### **Статья 10**

Работник ПР не должен заключать контракт с клиентом или нанимателем, согласно которому работник гарантирует какие-либо количественные результаты.

519

#### **Статья 11**

Работник ПР может принимать вознаграждение за свои услуги только в форме заработной платы или гонорара, но ни в коем случае не должен принимать платы или другого материального вознаграждения в зависимости от профессиональных результатов.

#### **Статья 12**

Работник ПР не должен принимать никакого вознаграждения за услуги своему клиенту или нанимателю от третьей стороны, например, в виде скидки, комиссионных или оплаты товаром (натурой), кроме как по согласованию с клиентом или нанимателем.

#### **Статья 13**

Если выполнение задания в сфере ПР может привести к серьезным нарушениям правил профессионального поведения или подразумевает действия и поведение, противоречащие принципам настоящего кодекса, практический работник ПР обязан предпринять шаги к тому, чтобы немедленно уведомить своего клиента или нанимателя, а также сделать все от него зависящее, чтобы заставить последнего уважать требования кодекса. Если же клиент или наниматель упорствует в своих намерениях, работник ПР обязан, тем не менее, соблюдать кодекс вне зависимости от грозящих последствий.

#### ***По отношению к общественному мнению и средствам массовой информации***

#### **Статья 14**

Дух настоящего кодекса и правила, изложенные в предыдущих статьях, особенно в статьях 2, 3, 4 и 5, подразумевают постоянную заботу практического работника ПР о соблюдении права на информацию и, более того, его долг поставлять информацию в рамках профессиональной конфиденциальности. Они предполагают также уважение прав и независимости средств массовой информации.

#### **Статья 15**

Запрещаются любые попытки обмануть общественное мнение или его представителей.

Информация в виде новостей должна поставляться без оплаты и какого-либо скрытого вознаграждения за ее использование или публикацию.

520



### **Статья 16**

Если возникает необходимость проявить инициативу или осуществить какой-либо контроль за распространением информации в соответствии с принципами настоящего кодекса, практический работник ПР может сделать это с помощью платной публикации в газете или заплатив за время вещания по радио в соответствии с правилами, практикой и методами пользования, принятыми в этой области.

*По отношению к коллегам -работникам ПР*

### **Статья 17**

Работник ПР должен воздерживаться от нечестной конкуренции с коллегами.

Его действия или слова не должны наносить ущерба репутации или деятельности коллеги — работника ПР при условии выполнения им своих обязанностей в соответствии со статьей 19б настоящего кодекса.

*По отношению к своей профессии*

### **Статья 18**

Работник ПР должен воздерживаться от любых действий, способных нанести ущерб репутации его профессии.

В особенности он не должен причинять ущерба своей национальной ассоциации, эффективному выполнению ею своих функций, ее доброму имени — ни злонамеренными нападениями, ни любым нарушениям ее устава или правил.

### **Статья 19**

За репутацию профессии отвечает каждый член ассоциации. Долг каждого работника ПР не только уважать самому настоящий кодекс, но и:

- а) способствовать тому, чтобы этот кодекс был известен более широко и понятен всем;
- б) сообщать компетентным властям, занимающимся дисциплинарными вопросами, обо всех нарушениях или о подозрениях в нарушении кодекса, которые стали ему известны;
- в) использовать все имеющиеся в его распоряжении средства для того, чтобы обеспечить соблюдение постановлений таких властей и эффективное применение санкций.

Любой практический работник ПР, который допускает нарушение настоящего кодекса другими, будет сам считаться нарушителем этого кодекса

521

## **КОДЕКС ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЭТИКИ РОССИЙСКОГО ЖУРНАЛИСТА**

1. Журналист всегда обязан действовать, исходя из принципов профессиональной этики, зафиксированных в настоящем кодексе, принятие, одобрение и соблюдение которого является неременным условием для его членства в Союзе журналистов России.

2. Журналист соблюдает законы своей страны, но в том, что касается выполнения профессионального долга, он признает юрисдикцию только своих коллег, отвергая любые попытки давления и вмешательства со стороны правительства или кого бы то ни было.

3. Журналист распространяет и комментирует только ту информацию, в достоверности которой он убежден и источник которой ему хорошо известен. Он прилагает все силы к тому, чтобы избежать нанесения ущерба кому бы то ни было ее неполнотой или неточностью, намеренным сокрытием общественно значимой информации или распространением заведомо ложных сведений.

Журналист обязан четко проводить в своих сообщениях различие между фактами, о которых рассказывают, и тем, что составляет мнения, версии или предположения, в то же время в своей профессиональной деятельности он не обязан быть нейтральным.

При выполнении своих профессиональных, обязанностей журналист не прибегает к незаконным и недостойным способам получения информации. Журналист признает и уважает право физических и юридических лиц не предоставлять информацию и не отвечать на задаваемые им вопросы — за исключением случаев, когда обязанность предоставлять информацию оговорена законом.

Журналист рассматривает как тяжкие профессиональные преступления злонамеренное искажение фактов, клевету, получение при любых обстоятельствах платы за распространение ложной или сокрытие истинной информации; журналист вообще не должен принимать, ни прямо, ни косвенно, никаких вознаграждений или гонораров от третьих лиц за публикации материалов и мнений любого характера

Убедившись в том, что он опубликовал ложный или искаженный материал, журналист обязан исправить свою ошибку, используя те же полиграфические и (или) аудиовизуальные средства,

которые были применены при публикации материала. При необходимости он должен принести извинения через свой орган печати.

522

Журналист отвечает собственным именем и репутацией за достоверность всякого сообщения и справедливость всякого суждения, распространенных за его подписью, под его псевдонимом или анонимно, но с его ведома и согласия. Никто не вправе запретить ему снять свою подпись под сообщением или суждением, которое было хотя бы частично искажено против его воли.

4. Журналист сохраняет профессиональную тайну в отношении источника информации, полученной конфиденциальным путем. Никто не может принудить его к раскрытию этого источника. Право на анонимность может быть нарушено лишь в исключительных случаях, когда имеется подозрение, что источник сознательно искажил истину, а также когда упоминание имени источника представляет собой единственный способ избежать тяжкого и неминуемого ущерба для людей.

Журналист обязан уважать просьбу интервьюируемых им лиц не разглашать официально их высказывания.

5. Журналист полностью осознает опасность ограничений, преследования и насилия, которые могут быть спровоцированы его деятельностью. Выполняя свои профессиональные обязанности, он противодействует экстремизму и ограничению гражданских прав по любым признакам, включая признаки пола, расы, языка, религии, политических или иных взглядов, равно как социального и национального происхождения.

Журналист уважает честь и достоинство людей, которые становятся объектами его профессионального внимания. Он воздерживается от любых пренебрежительных намеков или комментариев в отношении расы, национальности, цвета кожи, религии, социального происхождения или пола, а также в отношении физического недостатка или болезни человека. Он воздерживается от публикации таких сведений, за исключением случаев, когда эти обстоятельства напрямую связаны с содержанием публикуемого сообщения. Журналист обязан безусловно избегать употребления оскорбительных выражений, могущих нанести вред моральному и физическому здоровью людей.

Журналист придерживается принципа, что любой человек является невиновным до тех пор, пока судом не будет доказано обратное. В своих сообщениях он воздерживается называть по именам родственников и друзей тех людей, которые были обвинены или осуждены за совершенные ими преступления — за исключением тех случаев, когда это необходимо для объективного изложения вопроса. Он также воздерживается называть по имени жертву преступления и публиковать материалы, ведущие к установлению личности этой жертвы. С особой строгостью данные нормы ис-

ис-

523  
полняются, когда журналистское сообщение может затронуть интересы несовершеннолетних.

Только защита интересов общества может оправдать журналистское расследование, предполагающее вмешательство в частную жизнь человека. Такие ограничения вмешательства неукоснительно выполняются, если речь идет о людях, помещенных в медицинские и подобные учреждения.

6. Журналист полагает свой профессиональный статус несовместимым с занятием должностей в органах государственного управления, законодательной или судебной власти, а также в руководящих органах политических партий и других организаций политической направленности.

Журналист осознает, что его профессиональная деятельность прекращается в тот момент, когда он берет в руки оружие.

7. Журналист считает недостойным использовать свою репутацию, свой авторитет, а также свои профессиональные права и возможности для распространения информации рекламного или коммерческого характера, особенно если о таком характере не свидетельствует явно и однозначно сама форма такого сообщения. Само сочетание журналистской и рекламной деятельности считается этически недопустимым.

Журналист не должен использовать в личных интересах или интересах близких ему людей конфиденциальную информацию, которой может обладать в силу своей профессии.

8. Журналист уважает и отстаивает профессиональные права своих коллег, соблюдает законы честной конкуренции. Журналист избегает ситуаций, когда он мог бы нанести ущерб личным или профессиональным интересам своего коллеги, соглашаясь выполнять его обязанности на условиях заведомо менее благоприятных в социальном, материальном или моральном плане.

Журналист уважает и заставляет уважать авторские права, вытекающие из любой творческой деятельности. Плагиат недопустим. Используя каким-либо образом работу своего коллеги, журналист ссылается на имя автора.

9. Журналист отказывается от задания, если выполнение его связано с нарушением одного из упомянутых выше принципов.

10. Журналист пользуется и отстаивает свое право пользоваться всеми предусмотренными гражданским и уголовным законодательством гарантиями защиты в судебном и ином порядке от насилия или угрозы насилием, оскорблений, морального ущерба, диффамации.

Кодекс принят Конгрессом журналистов России 23 июня 1994г. в Москве.

524

## **КОДЕКС ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЭТИКИ СОЮЗА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЖУРНАЛИСТОВ (США)**

*Профессиональные журналисты*, объединенные в союз, убеждены, что долг журналиста состоит в служении истине.

Мы считаем, что средства массовой информации, являясь основным механизмом передачи информации и общественных настроений, должны действовать в соответствии с принципами и правами, оговоренными конституцией, и свободой на получение и распространение информации.

Мы считаем, что информационная осведомленность граждан является неотъемлемой составной частью соблюдения принципа справедливости. По конституции роль средств массовой информации состоит в поиске истины; это право понимается как часть общего права граждан на получение достоверной информации.

Мы также считаем, что эти права налагают на журналистов ответственность и обязанность выполнять свою работу профессионально, непредвзято и честно.

В связи с этим мы объявляем о соблюдении следующих принципов:

### **I. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

Право граждан на получение информации о событиях, представляющих интерес для общества, является важнейшим моментом в деятельности средств массовой информации. Основная цель распространения информации и ее интерпретации заключается в служении общественному благу. Журналисты, использующие свой профессиональный статус в корыстных или других недостойных целях, нарушают тем самым кодекс журналистской чести.

### **II. СВОБОДА ПЕЧАТИ**

Свобода печати должна соблюдаться как неотъемлемое право, принадлежащее членам свободного общества. Оно подразумевает право на обсуждение, оспаривание и несогласие с действиями и заявлениями правительства, а также действиями и заявлениями общественных деятелей и частных лиц. Журналисты сохраняют за собой право высказывать «непопулярные» взгляды или же соглашаться с мнением большинства.

525

### **III. ЭТИКА**

Журналисты должны быть свободны от каких бы то ни было обязательств, кроме права общественности на получение достоверной информации.

Подношения, оплата транспортных услуг, специальные льготы и привилегии могут скомпрометировать и поставить под сомнение независимость журналиста и издания. Журналист не должен принимать подношений ни в какой форме.

Следует избегать деятельности, которая может поставить под сомнение независимость журналиста и издания, а именно: работы помимо журналистской деятельности, участия в политической деятельности, а также пребывания на официальной должности и занятия постов, связанных с деятельностью муниципальных служб. Личная жизнь журналистов и их работодателей не должна давать повода для конфликта интересов, будь то действительный или потенциально возможный конфликт. Превыше всего стоит ответственность журналиста перед обществом. В этом состоит суть профессии журналиста.

Информация о деятельности различного рода организаций публикуется только после предварительной проверки ее информационной ценности.

Несмотря ни на какие препятствия, журналисты должны делать все возможное, чтобы получить информацию, представляющую интерес для широких кругов общественности. Они обязуются приложить все необходимые усилия с тем, чтобы вопросы, касающиеся благосостояния общества, решались бы в открытом порядке и чтобы деятельность структур, в компетенции которых

находится решение этих вопросов, могла быть проконтролирована общественностью.

Плагиат неприемлем и рассматривается как нарушение кодекса чести.

#### **IV. ДОСТОВЕРНОСТЬ И ОБЪЕКТИВНОСТЬ**

Доверие между журналистом и читателями является основой основ журналистской деятельности и одновременно ее конечной целью. Объективность в освещении новостей служит отличительной чертой профессионального журналиста и также является той целью, к которой мы стремимся. Мы глубоко уважаем тех коллег, которые достигли этих целей.

Нет оправдания искаженной или поверхностной информации.

Газетные заголовки должны полностью отвечать содержанию следующих ниже статей. Фотографии и телевизионные программы должны давать адекватную картину события, не вырывая его из общего контекста.

526

Необходимо четко различать факты и то, что составляет мнения, версии или предположения. Изложение фактов должно быть непредвзятым и представлять вопрос со всех сторон.

Предвзятость в редакционных статьях с заведомым сокрытием полной правды противоречит правилам деятельности американских журналистов.

Журналист сознает свою ответственность за подбор аналитических материалов, комментариев и редакционных статей. Он берет на себя обязательство предоставлять материалы, написанные и составленные высококомпетентными, опытными и квалифицированными специалистами.

Статьи, имеющие целью защитить самого журналиста или представляющие сугубо его мнение, должны сопровождаться соответствующими оговорками.

#### **V. ПРАВИЛА ЧЕСТНОЙ ИГРЫ**

Журналисты обязуются уважать честь, достоинство и права всех, кто принимает участие в сборе и распространении информации.

Предъявляя неофициальные обвинения, которые могут повлиять на репутацию обвиняемых, средства массовой информации, выпускающие программы новостей, должны предоставить обвиненному возможность выступить в свою защиту.

Средства массовой информации обязаны уважать частную жизнь членов общества. Они не должны нагнетать нездоровый интерес вокруг события или преступления.

Средства массовой информации должны в обязательном порядке признать и исправить допущенные ими ошибки.

Журналисты должны быть подотчетны своей аудитории. Последней следует предоставить все возможности обжаловать деятельность средств массовой информации.

Мы должны всячески способствовать установлению открытого диалога с нашими читателями, слушателями и зрителями.

#### **VI. ОБЕТ ЖУРНАЛИСТОВ**

Следование этим положениям призвано сохранить и укрепить взаимоуважение между американскими журналистами и американским народом.

Союз берет обязательство посредством просветительской деятельности и других программ способствовать тому, чтобы как отдельные журналисты, так и отдельные издания соблюдали вышеприведенные положения и работали на их дальнейшее развитие.

## **Об авторе**

Королько В.Г, доктор философских наук, академик Украинской академии политических наук, ведущий научный сотрудник Института социологии Национальной академии наук Украины, советник и руководитель программ Международного республиканского института (США) в Украине (1994-1999г.г.). Специалист в области истории зарубежной социологической и политической мысли, политологии, теории и практики публич рилейшнз. Автор монографий "В интересах большого бизнеса", "Образ жизни и НТР", учебного пособия "Основы публич рилейшнз", многочисленных публикаций в отечественных и зарубежных, изданиях.

**Королько В. Г. Основы публич рилейшнз. М., «Рефл-бук», К.: «Ваклер». — 2001. — 528 с.**

ISBN 966-543-048-3 (серия) ISBN 5-87983-093-4 ISBN 966-543-059-9

Публич рилейшнз - связи с общественностью - выступают наивысшим достижением современной науки и искусства установления и поддержания конструктивных отношений

между организацией или отдельным индивидом и окружающей их общественностью. В книге с учетом современной теории и зарубежного опыта изложены методологические и методические основы учебной дисциплины "Паблик рилейшнз".

Издание предназначено преподавателям, аспирантам и студентам вузов, специалистам в области государственного управления и менеджмента. Книга представляет практический интерес для всех кто работает или планирует работать в сфере связей с общественностью.

УДК 659.4

Валентин Григорьевич Королько «Основы паблик рилейшнз»

Редактор - *М.И.Киевский* Художественное оформление *В.В. Чутур*

Подписано в печать 30.03.01. Формат 84x108/32. Гарнитура тайме. Печать высокая. Печ. л. 16,5.

Доп. тираж 3000 экз. Заказ № 363.

Издательство «Рефл-бук», Москва, 3-я Тверская-Ямская, 11/13. Тел. 281-70-15. Лицензия ЛР № 090222 от 08.04.99.

Издательство «Ваклер», Киев, пр. Победы, 44. Тел. 441-43-04, 441-43-89.

Отпечатано с фотоформ в ФГУП «Печатный двор» Министерства РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. 197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.

## **Схема 4. ПР-департамент крупной организации**