

А.Н.Чумиков

Управление кризисными ситуациями

ОГЛАВЛЕНИЕ

КРИЗИС — ЧРЕЗВЫЧАЙНОЕ ПРОИСШЕСТВИЕ	1
ПОДГОТОВКА К ЭКСТРЕМАЛЬНЫМ СИТУАЦИЯМ	1
РАБОТА С ЦЕЛЕВЫМИ АУДИТОРИЯМИ В УСЛОВИЯХ ЧП	4
ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ И ИСКЛЮЧЕНИЯ ИЗ НИХ	7
ВЕРСИЯ — КЛЮЧЕВОЙ МОМЕНТ В НЕЙТРАЛИЗАЦИИ ПОСЛЕДСТВИЙ ЧП	14
НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВОСПРИЯТИЯ ИНФОРМАЦИИ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ.....	17
КРИЗИС — КОНФЛИКТ.....	19
КОНФЛИКТ И "ТЛЕЮЩИЙ" КРИЗИС — ПОВСЕДНЕВНАЯ РЕАЛЬНОСТЬ ...	19
КОМПЛЕКСНЫЕ ЦИКЛЫ ДЕЙСТВИЙ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ.....	20
ЛОКАЛЬНЫЕ ПРИЕМЫ И МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ.....	26

2000 год

КРИЗИС — ЧРЕЗВЫЧАЙНОЕ ПРОИСШЕСТВИЕ

ПОДГОТОВКА К ЭКСТРЕМАЛЬНЫМ СИТУАЦИЯМ

В международной практике популярно мнение, в соответствии с которым кризисная ситуация понимается как чрезвычайное, экстремальное, катастрофическое положение, когда, образно говоря, звучит сигнал SOS и требуются немедленное реагирование, вмешательство, помощь. Ресурсно-технологические вопросы оказания такой помощи призваны решать специализированные государственные организации: пожарные части, больницы и поликлиники, подразделения министерств обороны и внутренних дел, спасательные отряды министерства по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий [38]. Информационно-коммуникационные проблемы решают структуры и специалисты, работающие в области связей с общественностью, где выделяется особый раздел — кризисного управления (*crisis management*). О гуманитарных, информационных технологиях, которые применяются в этом случае, и пойдет дальнейший разговор.

С точки зрения *crisis management* кризис — это и прекращение нормального процесса, и непредвиденное событие, ставящее под угрозу стабильность предприятия, и внезапное серьезное

происшествие, обладающее потенциалом повредить или даже разрушить репутацию компании. М. Реджестер, один из ведущих английских специалистов в области управления кризисами, дает им такое определение:

"Кризис — это событие, по вине которого компания попадает в центр не всегда доброжелательного внимания СМИ и других внешних целевых аудиторий, в том числе акционеров, политиков, профсоюзных организаций, движения в защиту окружающей среды, которые по той или иной причине вполне законно интересуются действиями организации" [39].

Экстремальные ситуации возникают сравнительно редко, и большинство организаций с ними, будем надеяться, не встретится никогда. Тем не менее готовиться к ним необходимо, особенно если вы работаете в потенциально опасной отрасли. К числу таких отраслей эксперты относят и те, где может произойти авария, — энергетику, особенно ядерную, химическое производство, добычу природных ресурсов, транспорт; и те, в которых может быть нанесен иного рода ущерб здоровью и жизни людей, — здравоохранение, производство продуктов питания, а также других товаров и услуг; и те, где не исключена возможность подрыва благосостояния, например любые отрасли или объекты, связанные с инвестициями; и наконец, те, где в качестве кризисной ситуации расцениваются нарушения прав человека, в том числе и самого права на жизнь.

С точки зрения С. Блэка, подготовка к кризису должна базироваться на трех "китах":

- 1) 1) *Согласованной политике компании в условиях кризисной ситуации.*
- 2) 2) *Проверенных средствах связи и оборудовании.*
- 3) 3) *Группе ответственных сотрудников, которые в случае чрезвычайного происшествия (ЧП) будут выступать от имени компании в средствах массовой информации (СМИ) или отвечать по телефону [40].*

Конкретизируя указанные пункты, следует сказать, что разработка согласованной политики возможна на основе **формализованного анализа потенциальных ЧП**, который многие образно называют ревизией уязвимых мест, и возможностей (ресурсов) компании с этими ЧП справиться. Что касается средств связи, то важно, во-первых, определить, какие из них в условиях ЧП могут быть задействованы немедленно, а во-вторых, какие дополнительные коммуникационные каналы можно привлечь при необходимости. Экономии времени в период ЧП и его эффективной нейтрализации способствует и предварительное формирование группы сотрудников, полномочных как принимать решения в экстремальных условиях, так и комментировать их.

Эти и другие позиции антикризисного реагирования целесообразно



синтезировать и детально описать в плане, памятке, инструкции на случай кризиса, а также подготовить проекты соответствующих заявлений для СМИ. В дальнейшем эти документы разъясняются определенному кругу лиц из технического и управленческого персонала, чтобы они были готовы к действиям в экстремальных условиях исходя из предполагаемого ЧП и предыдущего опыта реальных происшествий. План, сформированный на случай кризиса, может быть испытан в условиях инсценированной кризисной ситуации.

Что конкретно представляет собой такой план действий? Рассмотрим это на примере целого государства — Содружества Багамских Островов.

Небольшая страна площадью 13,9 тыс. кв. км с населением 225 тыс. человек ежегодно принимает более 3,5 млн. туристов, и доходы от туристического бизнеса составляют здесь более 60% ВВП. Однако периодически возникает опасность возникновения отрицательного имиджа Багамских островов как туристического маршрута, что обусловлено тропическими циклонами, ежегодно посещающими острова Карибского бассейна. Хотя Багамские острова находятся практически в другом месте, часто СМИ, да и сами туристы не обременяют себя знанием географических "тонкостей". В свою очередь, неточная информация, выданная СМИ, вызывает резкое снижение потока туристов и массовые отказы от номеров в гостиницах, что ведет к катастрофическому падению доходов от туризма.

В такой ситуации Министерство туризма Содружества и консультирующее его ПР-агентство *BSMG Worldwide* поставили перед собой следующие задачи:

- ☐ предотвратить перерастание проблемы в кризисную путем искоренения слухов и дезинформации,
- ☐ обеспечить местное население и туристов точной и оперативной информацией,
- ☐ минимизировать экономические последствия кризисных ситуаций посредством защиты репутации и предотвращения негативного освещения в СМИ Багамских островов как неблагоприятного маршрута.

Эти цели были достигнуты благодаря подробному руководству по кризисным коммуникациям, составленному ПР-агентством. Руководство включало такие разделы:

- ☐ Роль коммуникации в период кризиса.
- ☐ Обзор плана кризисных коммуникаций.
- ☐ Истолкование понятия "кризис".
- ☐ Универсальная схема распространения информации в кризисной ситуации.
- ☐ Сценарии развития 10 возможных кризисных ситуаций (природные катаклизмы, аварии, похищения, ограбления, срыв



специальных мероприятий, вопросы общественного здоровья, терроризм, экологические катастрофы, уголовные преступления, инциденты с животными, забастовки) и подробный коммуникационный план по каждой из них.

- ☐ Идентификация "неотложных" целевых аудиторий (СМИ, гостиницы, туроператоры), которым потребуется информация.
- ☐ Принципы взаимоотношений со СМИ.
- ☐ Правила и типичные ошибки при общении с журналистами.
- ☐ Список ответственных лиц по каждому кризису.
- ☐ Список "враждебных" вопросов для каждой кризисной ситуации.
- ☐ Инструменты ПР (образцы пресс-релизов, внутренних коммюнике).
- ☐ Списки членов команд кризисного управления и контроля с указанием их телефонов.
- ☐ Перечень фактов о Багамских островах, необходимых для удовлетворения запросов СМИ.
- ☐ План действий в кризисной ситуации (41).

РАБОТА С ЦЕЛЕВЫМИ АУДИТОРИЯМИ В УСЛОВИЯХ ЧП

Одна из важнейших позиций в данном перечне — идентификация целевых аудиторий, т.е. тех, которым будет направляться необходимая в период кризиса информация. Следует понимать, что в конкретных случаях как общий перечень этих аудиторий, так и их иерархия могут существенно различаться.

Так, испанский ПР-специалист Х.Д. Баркеро Кабреро, рассматривающий кризисные ситуации в финансовой сфере, делает вывод, что у группы связей с общественностью в условиях кризиса должна быть наготове дифференцированная информация, предназначенная для:

- ☐ общества в целом;
- ☐ акционеров и инвесторов компании;
- ☐ агентов, работающих с ценными бумагами компании, а также дистрибьюторов ее товаров и услуг;
- ☐ финансовых аналитиков;
- ☐ сотрудников компании;
- ☐ государственной администрации [42].

А вот как конкретно работала с целевыми аудиториями международная нефтяная компания "Lasmo", заключившая в середине 1989г. соглашение с канадской компанией "Crown " о разработке прибрежных нефтяных месторождений Коассет и Панукэ,



расположенных в 250 км к юго-востоку от Галифакса (Нова-Скотиа, Канада). При этом местные жители были встревожены потерей мест рыболовного промысла, а широкая общественность — экологическими последствиями.

ПР-консультанты компании предложили довести до сведения широкой публики такие сведения:

- ☐ нефть с месторождений Коассет и Панукэ очень легкая, напоминающая по цвету и консистенции слабый чай;
- ☐ территория, где будут бурить скважины, не относится к важным промысловым районам: там нет льда, а море относительно спокойное;
- ☐ проект "*Lasmo*" сравнительно небольшой, затраты на него составят менее 5% общей суммы на разработку месторождения Иберния в Северной Атлантике, неподалеку от острова Ньюфаундленд;
- ☐ производственную технологию, которую используют при разработке месторождения, уже успешно применяют во всем мире, новой технологии не потребуется.

Консультанты также посоветовали представителям "*Lasmo*" до обстоятельного разговора с лидерами общественного мнения не делать публичных заявлений, не подавать заявок, которые повлекли бы за собой общественные слушания. Отвечая на вопросы, желательно было акцентировать внимание на упомянутых выше сведениях, не рекламируя ни сам проект, ни график работ, но постоянно подчеркивая, что все зависит от результатов предварительного обсуждения и рассмотрения заявки.

Уместно процитировать отрывок из документа "Стратегия кампании по связям с общественностью", подготовленного ПР-консультантами для "*Lasmo*", где содержались шесть важных рекомендаций:

- 1) 1) начинать обсуждение проекта необходимо с защиты интересов рыбаков, обратив особое внимание на план компенсаций для них;
- 2) 2) встретиться с рыбаками следует как можно раньше, если переговоры пройдут одновременно с рассмотрением заявки в государственных инстанциях, рыбаки сочтут их нечестными;
- 3) 3) "*Lasmo*" не должна придерживаться на переговорах какой-то определенной и неизменной точки зрения, а быть готовой к уступкам и компромиссам; у рыбаков есть законные интересы, и они смогут многое добавить в ходе переговоров;
- 4) 4) на первых встречах нужно рассказать в общих чертах о предложениях "*Lasmo*" и дать ясное представление о ее возможностях;
- 5) 5) компания должна провести обсуждение на высоком практическом уровне, пригласив консультантов по проблемам нефтедобычи, пользующихся авторитетом у рыбаков;



6) 6) ведущим менеджерам "Lasmo" следует пройти учебный курс по взаимодействию с журналистами.

Последовав рекомендации уклоняться от встреч с широкой общественностью, руководство компании в частном порядке встретилось с рыбаками, экологами, политиками, представителями правительства и местных властей. На этих переговорах сотрудники "Lasmo" никогда не брали слово первыми, а выступая, основное внимание уделяли разъяснению идей компании. На репутации "Lasmo" положительно сказалось подписанное в самом начале ПР-программы соглашение о значительных компенсациях рыбакам, согласно которому любые их прошения рассматривала независимая комиссия из представителей нефтяной и рыбной промышленности.

Эти превентивные действия имели результатом то, что за 18 месяцев, в течение которых обсуждалась заявка, так и не возникло организованного сопротивления планам "Lasmo". В сентябре 1990 г. комиссия по проблемам нефтедобывающей отрасли Канады и Нова-Скотиа одобрила заявку "Lasmo" на разработку нефтяных месторождений, что соответствовало графику компании, и она начала добычу нефти [43].

О принципах выделения "неотложных" целевых аудиторий и формирования ключевых сообщений для них в условиях реального, а не потенциального кризиса, также связанного с нефтью, рассказывает следующий пример.

Когда в 1993 г. нефтяной танкер "*Braer*" потерпел крушение у берегов Шетландских островов, могло показаться, что для компании — владельца нефти, находящейся на борту танкера, "неотложными" целевыми аудиториями являлись СМИ (поскольку около 500 журналистов прилетели на место происшествия) и население островов. Безусловно, названные аудитории относились к группе важных, однако первостепенное значение приобрела другая аудитория — акционеры компании.

Они ожидали, что происшествие выльется в кризис масштаба "*Exxon Valdez*", когда в 1989 г. в ходе крушения у берегов Аляски из пробоины этого танкера разлилось 45 т нефти. В результате продукты нефтяной компании "Exxon" стали бойкотироваться в США, а штрафы и затраты на финансирование мероприятий по ликвидации последствий происшествия обошлись компании в 7 млрд. долл. [44]. Если бы акционеры поверили, что и их компании предъявят счет на подобную сумму, стоимость акций могла бы катастрофически понизиться.

Осознавая значимость акционеров как ведущей целевой аудитории, компания совместно с ПР-агентством предприняла следующие шаги:

Торги по акциям компании на Нью-Йоркской фондовой бирже были временно приостановлены.

Компания известила акционеров о примерной величине



финансовых затрат на ликвидацию последствий аварии и заверила, что все затраты покрываются выплатой страхового вознаграждения.

Торги по акциям были возобновлены, стоимость акций при этом упала лишь на 25 центов.

Далее компания наладила и поддерживала связь с другими важными целевыми аудиториями — СМИ, населением островов, правительственными учреждениями и организациями "зеленых" [45].

А теперь сделаем акцент на следующем весьма существенном моменте: антикризисный характер всей направляемой в СМИ или непосредственно целевым аудиториям информации обеспечивается отнюдь не только ее конкретностью, но и доведением до общественного сознания и прочным закреплением в нем четко запрограммированных тезисов:

- ☐ создан антикризисный комитет или иное формирование для защиты интересов потерпевших;
- ☐ приняты необходимые решения, по которым исполнение и гласность работы жестко отслеживаются;
- ☐ предложен проект, предусматривающий значительные улучшения; по этому поводу организованы специальные общественные мероприятия;
- ☐ видные деятели, рядовые граждане, широкие слои общественности высказались в поддержку компании;
- ☐ существуют аналитические разработки, указывающие на процесс нормализации;
- ☐ планы компании на перспективу существенно обновлены;
- ☐ действуют программы поддержки потерпевших.

Такого рода стратегия позволяет уменьшить негативную реакцию, сохранить, насколько возможно, а затем укрепить позитивный имидж организации или проекта в глазах его персонала, партнеров и потребителей товаров или услуг.

ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ И ИСКЛЮЧЕНИЯ ИЗ НИХ

Говоря о комплексном решении кризисных проблем, нельзя обойти вниманием ситуации, ставшие хрестоматийными и описанные с разной степенью подробности в целом ряде изданий по ПР и *"crisis management"*.

Первая из них сложилась в американской компании "Джонсон и Джонсон". Еще в 50-е годы эта старейшая компания (основана в 1886 г.) начала поставлять на рынок популярный медицинский препарат "Тайленол" (*"Tylenol Extra Strength"*). А в 1982 г., после десятилетий успешного распространения лекарства, в Чикаго произошел



несчастный случай: при изготовлении препарата кто-то подсыпал в него цианистый калий, в итоге 7 человек скончались.

Непосредственно после того как стало известно об отравлении "Тайленолом", компания приложила максимальные усилия, чтобы известить об этом национальные СМИ и призвать людей не пользоваться лекарством. Были оперативно изъяты из продажи все без исключения опасные препараты (бутылочки с жидким "Тайленолом"), большая часть которых, как потом выяснилось, содержала яд. Состоялась оперативная пресс-конференция руководителей компании; все телефоны (около 800) завода "Макнил", производившего препарат, работали на прием запросов в режиме "горячей линии"; у каждого телефона сидел проинструктированный сотрудник фирмы. Служащие знали, что говорить, а что нет, куда адресовать самые сложные вопросы. Осуществлялась постоянная связь с лицами и организациями, имевшими отношение к скандалу; вся деятельность тщательно координировалась. Компания предложила вознаграждение 100 тыс. долл. за предоставление информации, способной помочь в задержании виновных.

Тем не менее многим казалось, что триумф лекарства навсегда ушел в прошлое, и, более того, аналитики предсказывали долговременное влияние скандала на сбыт продукции фирмы вообще.

Однако проявились и другие тенденции: в последующие за несчастьем дни и недели волна поддержки дошла как до семей жертв, так и до самой компании. Эту поддержку "Джонсон и Джонсон" использовала в процессе построения своей индивидуальной антикризисной стратегии, убеждая людей в том, что не только пострадавшие, но и компания в целом стала жертвой террориста. По всей стране, почти в 180 газетах, "Джонсон и Джонсон" поместила необычное рекламное объявление, которое выражало благодарность американской общественности за поддержку и предлагало купоны на бесплатную замену оставшихся у населения упаковок "Тайленола" (производство "Тайленола" было возобновлено через несколько недель после кризиса, причем изменилась только оболочка лекарства — теперь оно стало выпускаться в таблетках, а химическая формула и название сохранились прежними).

Параллельно отдел по связям с органами власти фирмы устанавливал контакты со всеми членами американского Конгресса и предлагал помощь в составлении ответов на запросы. Отдел также работал с различными комитетами Конгресса на предмет содействия скорейшему введению закона о фармакологических упаковках специальной конструкции, который сделал бы невозможным повторение трагедии в Чикаго. Разумеется, об этой стороне деятельности компании общественность также информировалась.

В реализации продуманной коммуникационной политики активное участие принял глава компании Д. Берк, добровольно отдавший себя



"на растерзание" прессе и не побоявшийся прямо связать свое имя с катастрофической ситуацией.

В результате принятых мер компании уже через два месяца удалось восстановить 80% своего рынка, а через два года — его полный объем [46].

Однако итоги свелись не только к объемам продаж: в процессе описанных действий сформировались определенного рода стандарты управления кризисными ситуациями, которые не слишком изменились за прошедшие после кризиса годы. Эти стандарты, получившие название «Правила "Тайленола"», достаточно просты:

1. 1. Сделайте все, чтобы глава компании стал доступен для прессы;
2. 2. Попросите прощения, выразите сожаление о случившемся;
3. 3. Отзовите продукт.

Именно они задают тон дальнейшему освещению проблемы в СМИ и общественном мнении. Например, стиля поведения, которому следовал Д. Берк (открытого общения со СМИ, досягаемости для журналистов, членораздельных ответов на любые вопросы), СМИ ожидают теперь от любого руководителя. И наоборот, игнорирование «Правил "Тайленола"» может подрвать репутацию компании больше, чем непосредственный урон, нанесенный кризисной ситуацией.

Имеет смысл привести несколько конкретных случаев, хорошо иллюстрирующих приведенный тезис.

В марте 1989 г., когда произошла авария уже упоминавшегося танкера "Еххон Valdez", на место катастрофы съехались журналисты со всего мира. В какой-то момент они неожиданно перестали интересоваться, почему не было укреплено днище танкера, а вместо этого начали осаждать представителей компании вопросами о местонахождении ее главы, который почему-то отсутствовал. Журналисты хотели оценить не столько масштаб кризиса, сколько то, как компания справляется с его урегулированием, и в этом смысле оценки получились неудовлетворительными.

Аналогичная тенденция наблюдалась летом 1996 г., когда взрыв на борту самолета авиакомпании TWA унес более 230 жизней. К чему же свелись в данной ситуации главные обвинения журналистов? Сама компания подверглась жесткой критике из-за несвоевременного оповещения родственников погибших, а ее президент Д. Эриксон обвинялся в неспособности или нежелании наладить оперативные контакты с журналистами. С одной стороны, у главы компании были оправдания: на перелет из Лондона к месту трагедии ему потребовалось 5 часов; с другой стороны, рассуждали СМИ, он мог вовсе не покидать Лондон и общаться с журналистами, собравшимися на месте трагедии, посредством спутниковой связи.

Таким образом, возрастающее значение реакции на кризис служит



индикатором новых приоритетов общественного мнения. По убеждению специалистов исследовательской фирмы *Yankelovitch Monitor*, "современный потребитель привык к сбоям и ошибкам, и, исходя из этого, критерием для оценки действий организации служит не допущенный просчет, а меры по преодолению его последствий" [47].

Но наряду с этим выводом эксперты делают и другой: кризис не только угроза компании, но и шанс улучшить ее репутацию. Скажем, в кризисной ситуации у руководителей и PR-консультантов компании возникает неплохая возможность показать общественности, что их организация не бездушный механизм для производства товаров, услуг и получения прибыли, а структура, состоящая из порядочных и дееспособных людей.

Что же касается правил, то почти все они, в том числе и «Правила "Тайленола"», допускают некоторые исключения. Масштабным примером исключения из «Правил "Тайленола"» может служить второй хрестоматийный случай, на этот раз с компанией "Пепси-кола", которая летом 1993 г. безнаказанно и, можно сказать, успешно нарушила правило отзыва продукции.

Все началось 10 июня 1993 г., когда телестудия города Сиэтл передала репортаж о том, что в банке диетической "Пепси" был обнаружен медицинский шприц. Вскоре последовало второе такое же сообщение, и американское Управление по продовольствию и медикаментам (FDA) обратилось к потребителям с рекомендацией перед употреблением напитка выливать содержимое банки в стакан. Обращение привлекло внимание национальных СМИ, и через 24 часа сообщения о шприцах, найденных в банках "Пепси", стали поступать со всех уголков страны. Пристальное внимание общественности и государственных учреждений к проблеме, пугающий образ шприца в банке популярного и любимого американцами напитка, резкое падение объема продаж, нетрадиционное для летнего сезона, — все это бросало беспрецедентный вызов репутации компании и подрывало доверие к популярной марке.

Поскольку рационального объяснения происшествия не существовало ни с точки зрения производства, ни с точки зрения распространения продукта, FDA рекомендовало компании не отзываться напитков из продажи. Однако СМИ, крайне удивленные подобной линией поведения в ситуации порчи продукта, взывали к совести компании, напоминали об ответственности перед обществом, продолжали искать "улики" и озвучивать истории о "жертвах".

В ответ на агрессивное поведение СМИ компания разработала стратегию открытой коммуникации с целью разъяснения потребителям парадоксальности создавшейся ситуации: ведь от проблемы "шприцов" пострадала не отдельная партия продукта, а внушительное количество банок диетической "Пепси", произведенных в разных уголках США.



Ставилась задача убедить общественность в надежности и безопасности используемой тары и соответственно в том, что инородный предмет мог оказаться в банке только в том случае, если его поместили в нее уже после вскрытия. Рассмотрим ключевые сообщения, ставшие основой коммуникационной стратегии "Пепси":

- ☐ Безопасность и здоровье потребителя — прежде всего.
- ☐ Изготовление и бутилирование напитка проходят таким образом, что риск его порчи на стадии производства исключен.
- ☐ Случаев обнаружения шприца в закрытой банке не зарегистрировано.
- ☐ Изъятие продукта из продажи не является выходом из положения.

Параллельно с реализацией коммуникационной стратегии компания в тесном сотрудничестве с FDA начала тщательную проверку процесса изготовления и бутилирования, чтобы еще раз убедиться, что порча продукта произошла не на стадии производства. Как только в распоряжении "Пепси" оказались неопровержимые доказательства, компания начала наступление со смелого заявления, которое было передано в СМИ: "Жестяная банка — один из самых безопасных видов тары, используемой сегодня для упаковки продуктов питания. Мы уверены на 99,9%, что шприцы не могли попасть в напиток на одном из наших заводов".

В последующие 24 часа по Центральному телевидению США демонстрировали два видеоролика: документальный фильм — экскурсия по одному из заводов "Пепси" и обращение президента компании. В первом специалист по производственному процессу объяснял, почему высокотехнологичное и высокоскоростное бутилирование исключает возможность порчи продукта. Во втором президент компании К. Вэзерап выступал с разъяснением позиции компании и сообщением о первом аресте провокатора, произведенном по "делу о шприцах". В течение последующих трех дней президент компании и ее эксперт по качеству отвечали на вопросы журналистов, представлявших ведущие новостные программы, убеждая каждого из них, что продукция компании безопасна для потребления.

Вышедший позднее третий видеоролик содержал запись пресс-конференции, организованной FDA, в ходе которой сообщалось о несостоятельности версии порчи продукта на стадии производства и бутилирования, а также видеозапись камерой наблюдения покупателя супермаркета, опускающего шприц в банку диетической "Пепси".

На седьмой день после первого сообщения о шприце в банке диетической "Пепси" в четвертом и последнем видеоролике компания поблагодарила покупателей за доверие и поддержку, а средствам массовой информации объявила, что шприцы в диетической "Пепси" не что иное, как "чья-то неудачная шутка".



Итак, компания предоставила неопровержимые доказательства того, что порча могла произойти где угодно за пределами производства, а *FDA*, в свою очередь, в качестве причины общественного психоза назвало цепную реакцию слухов и нездоровое желание "жертв" прославиться. Следует добавить, что на протяжении всего кризиса команда кризисного контроля собирала и распространяла информацию об инциденте. Оперативные сведения о ходе расследования поступали по телефонной и факсимильной связи в 400 пунктов бутилирования (около 50 тыс. сотрудников) и к розничным распространителям.

Из-за этой "неудачной шутки" "Пепси" потеряла несколько миллионов долларов по причине падения объема продаж и потратила столько же на урегулирование кризиса, но не изъяла из продажи диетическую "Пепси" (отказалась играть по «Правилам "Тайлено-ла"») и не пожалела об этом, потому что:

- 1) 1) 94% покупателей, опрошенных после кризиса, отметили, что компания достойна их доверия и сочувствия;
- 2) 2) продажи этого напитка возросли и в июле—августе 1993г. побили все рекорды предыдущих 5 лет;
- 3) 3) акционеры "Пепси" и финансовое сообщество не потеряли доверия к компании, и даже в период кризиса цена на ее акции оставалась относительно стабильной [48].

Небезусловны и другие «Правила "Тайленола"». Так, некоторые эксперты отмечают, что присутствие главы компании на месте тривиального происшествия может преувеличить значение кризиса как для СМИ, так и для служащих компании, поэтому незначительные кризисы требуют вмешательства среднего менеджмента, а не ее руководителей.

Специалисты также считают, что иной раз компании не за что просить прощения. Конечно, следует выразить сожаление о случившемся, но это не значит, что компания должна брать на себя ответственность за то, что случилось не по ее вине, а тем более если кризис является вымышленным.

В этой связи приведу еще один пример, связанный с деятельностью в США японской автомобильной компании "Сузуки".

В 1988 г. в журнале "*Consumer Reports*" (далее по тексту — CR) была опубликована статья, автор которой убеждал в необходимости отзыва с американского рынка автомобиля "Самурай", производимого компанией "Сузуки", из-за того, что машина якобы слишком легко переворачивается. Более того, CR собрал специальную пресс-конференцию в Нью-Йорке, где обнародовал свой доклад «"Сузуки" слишком легко переворачивается» и показал фильм о том, как опрокидывается "Самурай".

Этот информационный инцидент был воспринят компанией



"Сузуки" как очень опасный: дело в том, что в то время "Самурай" являлся единственным видом автомобиля компании на американском рынке, и изъятие его из продажи означало бы конец деятельности "Сузуки" в США. Поэтому представители "Сузуки" и их консультанты по связям с общественностью побывали на пресс-конференции CR и распространили на ней свои материалы для прессы. В них сообщалось, что реакция компании будет транслироваться посредством спутниковой и телеграфной связи несколько позже; таким образом, потребители смогут выслушать обе стороны. Несмотря на отсутствие предварительной информации о характере обвинений CR, PR-консультанты "Сузуки" подготовили видеоответ и распространили его уже через 3 часа в режиме телеконференции. Эта информация попала в вечерние телевизионные программы новостей и в утренние газеты, после чего руководители компании и ее PR-консультанты в течение 48 часов отвечали на вопросы более 1200 журналистов.

Параллельно "Сузуки" поддерживала постоянную связь со своими работниками и дилерами: в частности, генеральный директор компании

Н. Дуглас Мазза распространил для них телефонограммы и видеокассету со своей оценкой сложившейся ситуации.

Спустя неделю после сообщения CR "Сузуки" провела спутниковую пресс-конференцию в Лос-Анджелесе, обеспеченную двусторонней связью с журналистами в Нью-Йорке и Детройте. Н. Дуглас Мазза обвинил CR в том, что исследования журнала были необъективными, абсолютно неточными и даже клеветническими, что CR несет ответственность за предоставление точной и объективной информации о продуктах, чего он не сделал в отношении "Самурая". Н. Дуглас Мазза заявил, что "Сузуки" не допустит, чтобы утверждения CR, основывающиеся на результатах искаженного тестирования и безответственного отчета, остались безнаказанными.

Руководитель компании предоставил журналистам результаты многочисленных тестов "Самурая", которые, по его мнению, доказывали, что машина представляет собой безопасное, устойчивое и надежное транспортное средство. На пресс-конференции демонстрировался видеофильм, созданный Исследовательским центром транспортных средств штата Огайо. В фильме можно было видеть, как несколько легких грузовиков и легковых автомобилей переворачивались в испытаниях, подобных проведенному CR. Н. Дуглас Мазза так комментировал эти кадры: "Если водитель хочет перевернуть автомобиль, он перевернется. На самом деле в определенных условиях любой автомобиль может перевернуться — и CR знает это".

Из-за высокой степени доверия общественности к публикации в CR многие сочли резкие выступления "Сузуки" против журнала чрезмерными. Однако компания настаивала на том, что журнал был не



прав, и продолжала прежнюю линию. В результате избранная стратегия антикризисного информационного реагирования сработала. Так, в июне объем продаж "Самурая" составлял 6 тыс. автомобилей в месяц; в июле, когда появилась статья в CR, он упал до 1 тыс.; в августе, после того как "Сузуки" осуществила свою ПР-контратаку, дополненную активной рекламной кампанией, уровень продаж вырос до 12 тыс. единиц [49].

ВЕРСИЯ — КЛЮЧЕВОЙ МОМЕНТ В НЕЙТРАЛИЗАЦИИ ПОСЛЕДСТВИЙ ЧП

Продуманные технологии антикризисного информационного реагирования начинают применяться и в отечественной практике.

Так, в 1997 г, был убит крупный столичный бизнесмен Г.У специалистов—организаторов антикризисной стратегии его фирмы с первых же минут присутствовало понимание того, что наряду с проявлениями чисто человеческого соболезнования и проведением сопряженных с ним морально-этических и материальных действий нужно предпринять следующее.

а) локализовать источники распространения информации о ЧП, тем более что в руководимой Г. структуре работали 2,5 тыс. сотрудников;

б) предложить свою версию случившегося, в противном случае пришлось бы тратить силы на опровержение спонтанно родившихся версий;

в) провести публичную акцию (пресс-конференцию) с изложением компетентных мнений о ЧП.

Положение осложнялось тем, что председатель и ведущие члены совета директоров данной структуры находились в командировке. Тем не менее были определены ответственные за ПР-акцию сотрудники и составлен письменный пресс-релиз, содержание которого доводилось до всех обратившихся за разъяснениями; журналистам же предлагалось воздерживаться от скоропалительных выводов и дожидаться официальной пресс-конференции.

Она состоялась через день после ЧП (согласно практически единодушному мнению экспертов, проводить подобную пресс-конференцию необходимо в ближайшие часы после случившегося) и позволила взять информационный поток под свой контроль. Замечу, что "взять под контроль" означает не только обеспечить позитивность направляемой информации, но и знать, откуда исходят негативные выпады и многозначительные намеки. Если они являются результатом неправильно поданной собственной информации, это не очень трудно исправить; если же негатив идет "с чужого голоса", потребуется немало усилий как для поиска этого "голоса", так и для выяснения его мотиваций.

В дополнение к пресс-конференции привлекались и доводились до сведения СМИ высказывания людей, пользующихся доверием



общества (например, патриарха Московского и всея Руси Алексия II), в защиту репутации Г. и его структуры. В итоге сформировалась (в устном, печатном и электронном виде) доминирующая позитивная версия, суть которой сводилась к следующему: убийство Г. связано с его профессиональной деятельностью. Г. активно занимался реструктуризацией своего учреждения с целью разрушения криминальных "пирамид" и налаживания цивилизованных коммерческих отношений; эта работа проводилась открыто, причем в тесном сотрудничестве с органами милиции; милицейские подразделения даже несли охрану объектов Г. по его просьбе.

Результатом проделанной работы стало сохранение в полном объеме и числа клиентов, и доходов структуры.

В принципе понятие *версии* является ключевым применительно к большинству, если не ко всем, кризисных ситуаций. От того, какая версия и кем будет выдвинута, прямым образом зависят возможность и эффективность действий в том или ином направлении политических и экономических субъектов, вовлеченных в кризис.

Так, летом 1998г. в объединении "Юганскнефтегаз" сложилась кризисная ситуация, связанная с невыплатой заработной платы, началось недовольство рабочих, перешедшее в акции протеста. В процессе урегулирования ситуации фигурировали две версии.

а) Версия трудовых коллективов, поддержанная мэром г. Нефтеюганска: в Центре "есть до хрена денег, и стоит вам только перекрыть федеральную дорогу, как эти деньги дадут" [50]. Из этой версии вытекали соответствующие действия и их возможные последствия: локальные — нажим на Центр и выплата задолженностей; глобальные — "припугнуть на будущее".

б) Версия президента нефтяного холдинга "ЮКСИ" М. Ходорковского: "Когда налоги устанавливают из расчета, что цена на нефть 115 долл. за тонну, а по жизни она 75 долл., и налоги при этом не снижаются и полностью изымаются в пользу МВФ, то, если где-то прибыло, где-то должно убыть. Убыть не может ни с нефтедобычи, ни с электроэнергии. Убыть может только из зарплаты и социальной сферы. А когда цена падает вдвое, а налоги остаются неизменными, то зарплата в лучшем случае тоже падает вдвое, а в худшем — ее просто нет, Что и произошло по всей Западной Сибири... [51].

Здесь предусматривались иные действия и их возможные последствия: локальные — М. Ходорковский: "Я не обещаю, что буду платить зарплату на 100%, я даже не обещаю, что не буду ее задерживать. Я буду недоплачивать и платить невовремя, но я буду платить и одним, и другим... Я беру на себя эту ответственность. Теоретически это должен делать мэр. Но он довел город до риска социального взрыва. Я буду платить и не допущу взрыва, пока смогу. Мы уже договорились о схеме выплат с губернатором" [52]; глобальные — добиться льготного налогового режима для компании



"ЮКСИ".

Вокруг отработки необходимой версии строилась вся работа агентства "Имиджленд PR", взявшегося летом 1997 г. за информационное обеспечение действий по урегулированию кризисной ситуации в столичном аэропорту "Домодедово". Истоки кризиса были таковы: в 1997 г. Правительство РФ приняло решение о реорганизации и приватизации Домодедовского производственного объединения гражданской авиации (ДПО ГА), на базе которого предполагалось создать три предприятия — государственное унитарное «Администрация аэропорта "Домодедово"» для управления всем федеральным имуществом, не подлежащим приватизации; ОАО «Авиакомпания "Домодедовские авиалинии"» на основе летно-технического комплекса и ОАО «Аэросервис "Домодедово"» на основе комплекса служб аэропорта.

У такой схемы нашлись противники, начавшие забастовку с требованием отменить решение Правительства, ликвидировать созданные в аэропорту АО и провести приватизацию по иной схеме. Забастовщики выдвинули версию: реорганизация нарушит нормальную работу аэропортового комплекса, скажется на безопасности полетов, нанесет моральный и материальный ущерб как аэропорту, так и его пассажирам.

Агентство "Имиджленд PR" вместе с руководителями служб аэропорта сформировало иную версию: забастовку хотят использовать как способ шантажа для борьбы с решениями Правительства, а не как возможность урегулирования коллективных трудовых споров работников с работодателем. Требования, предъявленные стачкомом, призваны замаскировать истинные причины акции, имевшие криминальную подоплеку. Большинство забастовщиков составляли грузчики, а теневой оборот почтово-грузового комплекса (ПГК) до реорганизации оценивался экспертами в 250—300 тыс. долл. в месяц. Реорганизация и компьютеризация ПГК позволяли тщательно контролировать прибытие и отправку грузов и наносили серьезный ущерб "левому" заработку.

Оперативное и широкое продвижение второй версии, подкрепленное соответствующими фактическими материалами, привело к тому, что именно она доминировала в СМИ, забастовочная ситуация была нейтрализована, а возможные потери от забастовки сведены к минимуму. [53].

Собственная версия — это в первую очередь хороший шанс взять решение проблемы под информационный контроль. Как образно заметил соучредитель консалтинговой фирмы *Geduling & Ferguson* Д. Фергюсон, главная привилегия, которую получает компания, вовремя вмешавшаяся в процесс трансформации проблемы в источник кризиса — это возможность дать проблеме имя: "Вы дали ей имя, и



теперь она в вашей власти" [54]. Версия — это и есть имя проблемы.

Обозначу еще один нюанс, касающийся версии кризисного события. В любой кризисной ситуации СМИ делят вовлеченных в нее субъектов на "героев" и "антигероев". Если не удастся точно определить "антигероя", СМИ прикрепляют этот ярлык к испытывающей кризис компании или личности, а себе присваивают роль "героя", борющегося за правду и доносящего ее до рядовых читателей, слушателей и зрителей. И если компания не укажет на виновных (в том числе и в своем лице), СМИ сами ответят на вопрос, кто виноват.

Следующий важный вопрос касается того, когда должна возникать требуемая версия. По мнению многих экспертов, отсутствие какой-либо реакции со стороны компании в первые 24 часа значительно ослабляет возможности контролировать ситуацию в дальнейшем. Если же компания вообще предпочитает отмалчиваться, чтобы попытаться избежать негативной интерпретации событий в СМИ, то такие интерпретации все равно появятся, причем общественное мнение, скорее всего, примет позицию СМИ и поверит в обвинения. В общественной памяти хорошо фиксируются комментарии и действия компании, сделанные в первые часы и минуты после происшествия.

НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВОСПРИЯТИЯ ИНФОРМАЦИИ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ

Последний тезис выводит нас на особенности психологического восприятия информации в кризисных условиях, которые стоит рассмотреть несколько подробнее. Как справедливо замечает Б. Харрисон [55], для людей важны не столько абсолютные, сколько **сопоставимые величины**. Именно поэтому, выгодно сравнивая случившуюся аварию с ей подобными, можно подвести аудиторию к выводу, что она не так уж и опасна — бывает и хуже.

Аналогичного эффекта можно достигнуть, информируя общественность об имеющихся на данный момент **критериях допустимости** каких-либо отклонений в той или иной сфере. Скажем, одна газета пишет о том, что ваш завод совершает такие-то выбросы в атмосферу; вторая добавляет, что у завода В. эти выбросы больше, а у фабрики С. меньше. Но обе газеты могут совсем не упомянуть о нормах предельно допустимых выбросов. Другими словами, если вы сами не доведете эту информацию до широких масс, о ней могут никогда не узнать, и ваши затраты, например, на создание очистных сооружений останутся неоцененными общественностью.

Более любопытный механизм восприятия действует в обстановке потенциального риска, к которому, по мнению Б. Харрисона, применима формула "Что это может мне сделать" (ЧЭММС). В переводе с лирического языка на практический речь идет о **соотношении**



риска и выгоды, когда на одной чаше условных весов лежит риск, а на другой — выгода. Если риск весит больше выгоды, люди будут преувеличивать реальную или потенциальную опасность. И наоборот: об опасности в целом или ее отдельных составляющих можно забыть, когда выгода представляется весьма значительной.

Например, в Литве в конце 80-х годов возникла кризисная ситуация вокруг Игналинской АЭС: считая ее опасной, жители требовали закрытия станции и устраивали по этому поводу многолюдные митинги и иные публичные акции. Однако умелое выведение проблемы на перспективу политической и экономической самостоятельности Литвы изменило негативную установку. По инициативе властных структур республиканский Институт философии, социологии и права распространил среди населения анкету с вопросом: "Предположим, что АЭС переходит в распоряжение Литвы. Имея в виду, что Литве она приносила бы прибыль, каково ваше мнение по этому поводу?"

"Ее надо закрыть", — ответили 28% опрошенных. Но 63% высказались по-другому: "Надо выделить валюту и сделать станцию безопасной".

В конечном счете АЭС продолжала работать в самостоятельной Литве, и сильных волнений вокруг нее в течение ряда лет не наблюдалось.

К особенностям психологического восприятия антикризисной информации относится и то, что **люди привыкли воспринимать негативные события лично**, в то время как информация во многих случаях ориентируется на их усредненную массу, пусть и в форме целевой группы. Но если в разговоре о детском лекарстве вы скажете, что осложнения от него вероятны в одном случае из тысячи, заботливая мать никогда не станет покупать это лекарство, поскольку реально представит себе, что этим тысячным вполне может стать ее ребенок.

В заключение данного раздела хотелось бы обратить внимание и вот на какой момент, в условиях кризиса весьма важна **последовательность информационно-технологических действий**. Так, прежде чем что-то разъяснять, доказывать, опровергать, необходимо завоевав доверие к себе, показать людям реальную заинтересованность в их проблемах, продемонстрировать, что компания прислушивается к мнению общественности, ведь если население посчитает, что вы его не слушаете, то и оно не станет слушать вас.

Ради сохранения доверия, репутации оправданны и некоторые жертвы. Скажем, в связи с участвовавшими случаями мошенничества при проведении некоторых финансовых операций отечественный банк



"СБС-АГРО" подготовил в 1997г. заявление с рекомендацией клиентам временно воздержаться от определенного вида своих услуг, в частности от пользования абонентными ящиками. Теряя таким образом какое-то количество клиентов и формально недополучая прибыль, банк приобрел репутацию солидного заведения, обеспокоенного исключительно безопасностью своих вкладчиков. Неудивительно, что в дальнейшем это позитивно сказалось на его деятельности.

КРИЗИС — КОНФЛИКТ

КОНФЛИКТ И "ТЛЕЮЩИЙ" КРИЗИС — ПОВСЕДНЕВНАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

Полагаю, что последние примеры подвели читателя к пониманию того, что кризисную ситуацию можно воспринимать значительно шире ЧП, расширяя соответственно и набор управленческих технологий и процедур, предназначенных для воздействия на данную ситуацию. В основе такого развернутого понимания лежит современная трактовка понятия "конфликт", который определяется как динамический тип социальных взаимоотношений при потенциально возможном или реальном столкновении субъектов на почве тех или иных противоречиво осознаваемых предпочтений, интересов или ценностей, постоянно присутствующий и не поддающийся устранению [56].

Эта трактовка содержит очень важные ориентиры: она, во-первых, предлагает иметь в виду не только отдельные взрывоопасные сферы жизни общества, но и обычные взаимозависимые комплексы людей и обслуживаемых ими объектов; во-вторых, заставляет и в бесконфликтных внешне условиях подумать, возможны ли в перспективе напряженность и столкновения между сторонами, что с наибольшей вероятностью послужит их причинами, как их нейтрализовать, как реагировать, если это не удастся; в-третьих, дает понять, что конфликт и кризис в принципе неустранимы, а значит, главный вопрос заключается не столько в их ликвидации или недопущении, сколько в управлении ими.

Так мы выходим еще на одну достаточно технологичную отрасль деятельности, которая не уместается в рамки и госучреждений, и негосударственных ПР-структур, а очерчивается лишь терминологически — "*conflict management*" (управление конфликтом) и "*conflict resolution*" (разрешение конфликта) — понятиями, употребляемыми обычно в конфликтологии.

Однако сходный термин "*issues management*" (проблемное управление) присутствует и в сфере "паблик рилейшнз". По мнению Р. Хейвуда, проблемное управление, являясь важнейшей составляющей ПР в целом и кризисного управления в частности, представляет собой "мост между стратегическим планированием и планированием коммуникационной политики" [57].

К функциям проблемного управления относятся исследование и



анализ с точки зрения кризисных последствий не только **негативных** общественных тенденций, представляющих угрозу репутации и прибыли компании (например, негативное восприятие продукта потребителями), но и **нейтральных** (скажем, нововведения в процесс упаковки продуктов) и даже **положительных** (выход на новые рынки) тенденций.

Но вопрос заключается отнюдь не только в том, от какой трактовки конфликта-кризиса отталкиваться, но и в том, каковы общие направления развития общественной жизни. Так, в политике демократических государств любые выборы органов власти уже давно осознаются как явление, перманентно кризисное и конфликтное. Но к концу XX в. аналогичное восприятие стало характерным и для экономических проектов. Для современных корпораций кризис постепенно превращается если не в норму, то в явление частое и привычное.

Почему это происходит? Потому что если в 80-х годах в качестве главных кризисных явлений выступали отзыв недоброкачественной продукции, вопросы здоровья, безопасности и другие "осязаемые" проблемы, то в 90-х годах кризисный список существенно пополнился: в нем ключевыми были обвинения компаний в расовой и другой дискриминации, должностные преступления, нарушения трудового и торгового законодательства, проблемы сексуальных притязаний и т.д.

В конце 1997 г. специалисты американского Института кризисного управления (*Institute for Crisis Management — ISM*) обработали около 60 тыс. статей из более чем 1,5 тыс. деловых печатных изданий за 1990—1997 гг. и пришли к выводу: число кризисов, в основе которых лежит внезапное происшествие, значительно снизилось по сравнению с 80-ми годами, в то время как число "тлеющих" кризисов стремительно растет.

Весьма любопытные процессы происходят и в сфере, называемой гражданским обществом. Как отмечают специалисты, "теперь уже ни для кого не секрет, что ряды активистов общественных движений и организаций, выступающих *против* (выделено мной. — А.Ч.) чуть ли не каждого явления или новшества, предложенного нашей действительностью, растут не только количественно, но и качественно, совершенствуясь в умении убеждать" [58].

Во всех случаях одним из критериев жизнеспособности, рыночной устойчивости экономической, политической и иной структуры становится ее умение противостоять и такого рода кризисам.

КОМПЛЕКСНЫЕ ЦИКЛЫ ДЕЙСТВИЙ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

Делая акцент на инструментальной стороне проблемы разрешения кризиса, попробую обозначить, а затем сопроводить примерами **три тематических блока**, каждый из которых играет особую роль в



работе с кризисами-конфликтами.

Первый блок — это комплексные циклы действий в конфликтной ситуации. Демонстрируя некоторые из них, хотел бы подчеркнуть, что эти циклы носят достаточно гибкий характер и не являются исчерпывающими.

Итак, действия по управлению конфликтом целесообразно начинать с его *институционализации*, т.е. установления составляющих, а так же норм и правил разрешения конфликта. Следующий этап — *легитимизация* — ориентирован изначально на выяснение того, присутствует ли у большинства участников конфликта добровольная готовность соблюдать предложенные нормы и правила, а затем на приведение процедуры разрешения проблемы в соответствие с уровнем легитимности. Необходимо также *структурирование конфликтующих групп*, что предполагает создание условий для выявления и организационного закрепления индивидуальных и коллективных субъектов — носителей имеющихся проблем. Когда предыдущие действия произведены, может ставиться следующая управленческая задача — *редукции конфликта*, или его постепенного ослабления за счет перевода на другой уровень [59].

Например, в нашем обществе периодически возникают конфликты, в основе которых лежат требования предоставления дополнительных прав теми или иными нациями. Как, исходя из показанных выше действий, таким конфликтом можно управлять? Разрабатывается проект закона, например, "О национально-культурной автономии", который затем тестируется на предмет потенциальной готовности его выполнять и корректируется. Параллельно стимулируются собрания общественных объединений национального профиля, где высказываются мнения о законе, а также образуются новые структуры подобного типа, которые вовлекаются в процесс. И только после этого начинают постепенно реализовываться прямые мероприятия по расширению прав наций — открытие национальных школ, выпуск соответствующих СМИ и т.п.

Другой цикл сводится к следующему: в процессе реализации практически любого проекта — политического, экономического, культурного и пр. — важно иметь в виду такие этапы, как: *прогнозируемые сложности* (исследование, формирование баз данных по проблемам, вокруг которых в перспективе возможен конфликт), *тестирование опасности* (проверка конфликтных гипотез), *нейтрализация конфликтного потенциала* (разработка коммуникационной стратегии, создание и распределение соответствующих информационных потоков).

В качестве примера действия данного алгоритма опишу меры ПР-воздействия, принятые Центробанком (ЦБ) РФ в 1997 г. в преддверии деноминации рубля с учетом атмосферы недоверия к финансовым реформам, господствующей в российском обществе.



Была выдвинута гипотеза о том, что журналисты, особенно на периферии, во-первых, недостаточно грамотны экономически, а во-вторых, не всегда имеют под рукой необходимое количество вспомогательных сведений, а потому попадают в плен к доминирующему обывательскому мнению. Подтверждали эту гипотезу ранее опубликованные материалы, большинство из которых сводилось к тому, что денежная реформа обязательно приводит к каким-то ограничительным мерам: например, наличные деньги меняются в одном масштабе, а безналичные — в другом либо действуют ограничения по вкладам и т.д. Вот что было предложено сделать для нейтрализации конфликтного потенциала.

В ЦБ начали готовить пресс-пакеты со специальной информацией для журналистов, представленной в виде максимально готового продукта для любого употребления: просто почитать, войти в определенную проблему, полностью или частично использовать в публикациях и т.п. Высокая степень готовности вспомогательных материалов уменьшала вероятность того, что будет сделана какая-то ошибка или допущена неточность в публикации.

По всей стране были организованы циклы образовательных семинаров для журналистов. Подготовленный специалист ЦБ выезжал в регион, где собирались руководители территориальных учреждений ЦБ, представители коммерческих банков, инвестиционных организаций, журналисты местных СМИ. Устраивалась обстоятельная дискуссия по проблеме, преследовавшая две цели: образовательно-информационную и прикладную, поскольку журналисты готовили по итогам семинара публицистические материалы. Проводились и другие мероприятия для СМИ: пресс-конференции, в том числе селекторные, прямые эфиры и т.д.

Целый блок гипотез был выдвинут по поводу того, какие категории населения могут болезненно воспринять сообщения о деноминации. В частности, предполагалось и впоследствии подтвердилось исследованиями, что в наибольшей степени подвержены страхам пожилые люди, т.е. те, которых государство неоднократно обворовывало. Для конфликтогенных групп начали готовить телевизионные сюжеты, причем первоначально планировалось участие в разъяснительных роликах политиков, экономистов, банкиров. Но тестирование в фокус-группах показало, что их появление на экранах в заданной роли вызывает у людей высокую степень раздражения. А скажем, образы известных актеров, напротив, действуют на аудиторию благоприятно. В итоге эти персонажи и фигурировали в роликах в качестве основных.

Специфические формы ПР-воздействия подбирались для молодежи, людей с низким образовательным уровнем, групп с повышенными интеллектуальными запросами и др. Такого рода деятельность во многом способствовала тому, что деноминация осуществилась



спокойно и безболезненно.

В качестве иллюстрации заявленного цикла действий расскажу также об опыте собственной работы руководителем одной из первых в России служб "паблик рилейшнз" — Акционерного общества "Сити", призванного осуществить идею создания в Москве, на Краснопресненской набережной, Международного делового центра.

Мы начали эту деятельность в 1992 г. с прогнозирования вероятных "болевых точек" и формулирования их в виде априорных утверждений, потенциально ведущих к зарождению и эскалации конфликта:

- ☐ "Этот проект предназначен только для бизнесменов, но вовсе не для обычных граждан",
- ☐ "Этот проект разрушит имеющиеся в центре столицы памятники истории и культуры",
- ☐ "В результате реализации проекта будет загрязнена окружающая среда",
- ☐ "Проект являет собой насаждение в столице чуждой отечественным традициям архитектуры" и т.д.

Затем служба ПР выясняла, насколько практически актуальны названные утверждения. Так, с одной стороны, оказалось, что проект беспроблемен в социальном отношении, поскольку даст до-100 тыс. дополнительных рабочих мест, позволит телефонизировать тысячи столичных квартир, улучшит транспортную систему. Таким образом, задача управления потенциальным конфликтом сводилась здесь исключительно к пропаганде преимуществ нового комплекса.

С другой стороны, обнаружилось, что архитекторы обсуждали вопрос о включении в территорию строительства ботанического сада лекарственных растений; выяснилось также, что к участку Делового центра примыкает имеющий историческую и природную ценность городской парк "Студенец". На основании проведенной экспертизы служба ПР предложила исключить ботанический сад из зоны строительства, и предложение было принято. Распространялась соответствующая информация о парке, в частности о том, что он не только сохранится, но и значительно расширится за счет создания в Деловом центре парка "Сити" — озелененного оазиса с висячими садами, каскадами, фонтанами и водоемами.

Сходные действия проводились и по другим потенциально конфликтным направлениям. В комплексе они привели к тому, что начиная с 1994г. развитие проекта шло в исключительно спокойной атмосфере [60].

Потенциальные проблемы могут прогнозироваться на основании учета достаточно большого числа факторов, которые некоторые исследователи пытаются классифицировать. В качестве примера такой классификации приведу предложенный Д. Капонигро перечень оснований для наиболее вероятных кризисных ситуаций в



организациях:

«1. Организация недавно испытала кризис.

Говорят, что бомба в одну воронку дважды не падает. Следуя этой логике, некоторые предпочитают пользоваться услугами авиакомпании, самолет которой недавно разбился. Однако в целом для компаний, недавно переживших кризис, данная логика, к сожалению, не работает. Во-первых, опыт предыдущего кризиса показал, что компания уязвима. Во-вторых, организация, занятая урегулированием последствий миновавшего кризиса, может не придавать значения тревожным сигналам, указывающим на приближение нового кризиса.

2. 2. Деятельность организации строго контролируется государством.

Причинами кризиса в таких организациях обычно становятся вынужденный отзыв партии продукта, штрафы за нарушение экологических норм, частые проверки и ревизии. Названные обстоятельства могут нанести существенный ущерб репутации компании.

3. 3. Организация испытывает финансовые затруднения.

Кризисная ситуация в этом случае может наступить постольку, поскольку компания, занятая решением оперативных финансовых проблем, не всегда обращает внимание на симптомы надвигающегося кризиса. Финансовые трудности также влияют на отношения с целевыми аудиториями: в крупной компании это может быть связано с несвоевременной оплатой услуг поставщиков, в мелкой — с задержкой заработной платы сотрудников.

4. 4. Организацию возглавляет известная личность.

Допустим, что во главе компании стоит человек, часто привлекающий внимание СМИ своей неординарностью и выдающимися достижениями, благодаря которому компания заняла ведущее место в своем сегменте рынка. Конечно, у такого положения вещей масса достоинств. В то же время, как это ни парадоксально, перед нами источник кризисной ситуации. Он в том, что кризис в подобной компании вызовет больший интерес со стороны СМИ, чем если бы она была ординарной. Более того, такая компания зачастую попадает в зависимость от поведения и моральных принципов ее главы.

5. 5. Предприятия и учреждения принадлежат государству.

Данный вид организаций подвержен кризисам по следующим причинам. Во-первых, их деятельность строго контролируется. Во-вторых, им приходится поддерживать связь с большим количеством целевых аудиторий. В-третьих, их работа освещается крупными СМИ, которые специализируются на государственном секторе. Соответственно кризис, имевший место в такой организации, вызовет больший резонанс в СМИ, чем если бы компания принадлежала к частному сектору.

6. 6. Компании находятся на стадии бурного роста.



Быстро растущие компании подвержены кризису по нескольким причинам: во-первых, испытывая острую необходимость в расширении штата, они часто нанимают сотрудников недостаточно высокой квалификации или без необходимого опыта работы; во-вторых, выходя на ранее неизведанный рынок, не имеют времени для разработки программ антикризисного реагирования в условиях новых реалий.

7. 7. Компания входит в тройку ведущих в своем сегменте рынка.

Такая компания привлекает пристальное внимание рыночных аналитиков и специализированных СМИ. Ее действия и решения изучаются настолько тщательно, что у руководства компании может развиться "мания преследования". Один неверный шаг — и первые полосы газет заполнятся сенсационными заголовками, наносящими смертельный удар по репутации компании, а конкуренты, аналитики и другие заинтересованные лица только подольют масла в огонь.

8. 8. Компания только что образовалась.

Первый год для новой компании всегда самый сложный и опасный, поскольку кризис, разразившийся в этот период, может серьезно подорвать ее "здоровье" в области финансов и пошатнуть позицию на рынке. За свою недолгую жизнь компания еще не успела заручиться поддержкой целевых аудиторий (сотрудников, клиентов, поставщиков, СМИ). К тому же она пока не располагает квалифицированными специалистами, а также оборудованием, техникой, способными предотвратить перерастание проблемы в настоящий кризис и свести риск кризисной ситуации к минимуму.

9. 9. В компании неблагоприятна внутренняя обстановка.

Необходимость выполнить работу в ограниченные сроки; слишком требовательное начальство; ощущение, что усилия недостаточно ценятся и плохо оплачиваются; неспособность адекватно оценить собственные достижения из-за больших объемов работы — все это вызывает стресс, негативно влияющий на результаты труда, отношение к фирме и способный стать причиной кризисной ситуации» [61].

Примеры развития кризисных ситуаций по обозначенным сценариям мы без труда сможем найти как в зарубежной, так и в отечественной практике. Так, в 1997 г., когда в корпорации, возглавляемой известным российским предпринимателем В. Довганем, произошли в общем-то обычные для сферы бизнеса структурные изменения — раздел собственности и вызванное этим падение объемов продаж, СМИ подавали это как крах корпорации, причем неизбежный, поскольку в ней якобы, кроме имени и амбиций В. Довганя, ничего (реальных технологий франчайзинга, контроля за качеством и т.д.), и не было.

В крупномасштабный общественный скандал вылился в 1998 г. арест руководителей Госкомстата, в то время как в других



аналогичных случаях (скажем, с организациями коммерческими или общественными) резонанс был значительно меньшим.

Взрывоопасную почву под недавно созданный Международный пресс-клуб заложила опубликованная в 1996 г в газете "Московские новости" статья под названием "Капитализм с журналистским лицом". В период "молодого" возраста на ее нейтрализацию пришлось потратить немало усилий, включая изменение рабочей концепции организации.

ЛОКАЛЬНЫЕ ПРИЕМЫ И МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

Второй блок действий по управлению конфликтами включает **локальные приемы и механизмы**, способные при условии четкого осознания их места в общей концепции управленческих действий обогатить схемы-циклы и произвести положительный эффект. Так, один из приемов разряжает политический или административный конфликт за счет *устранения нежелательной оппозиции*. Причем зачастую этого нельзя достичь отставкой оппонента, встречной критикой и даже хорошо аргументированными оправданиями. Наилучший эффект дает приобщение оппозиционера к каким-либо руководящим должностям или органам в критикуемой им структуре. Получая некоторый статус и права, он берет на себя и долю ответственности, вследствие чего оппозиционные проявления, как правило, все более и более ослабляются.

Вспомним "неутомимого оппозиционера" Н. Травкина. После назначения его в начале 90-х годов на пост главы администрации одного из подмосковных районов, а затем на должность министра без портфеля Правительства РФ голос бывшего лидера Демпартии России становился все тише и тише, а потом вообще перестал волновать слух широкой общественности. Похожая история произошла и с одним из активистов Компартии РФ — В. Ковалевым. Получив пост министра юстиции, он вскоре практически перестал проявлять себя в качестве коммуниста.

Другой прием основан на использовании механизма *позитивной компенсации*.

Например, разработчики информационной стратегии табачной компании "Филип Моррис" всегда отдавали себе отчет в том, что фирма может получать упреки в выпуске продукта, "опасного для вашего здоровья". Отсюда такое "неблагое" дело постоянно компенсировалось "благими", скажем спонсированием классического искусства. Так, в 1997—1998 гг. по инициативе компании был проведен престижный оперный фестиваль «"Филип Моррис" представляет золотые голоса мира в Москве». В результате конфликтный потенциал вокруг компании значительно



нейтрализовывался на уровне общества в целом.

Достаточно эффективен и механизм *упреждающей атаки*.

Вспомним о ходивших накануне президентских выборов 1996 г. слухах о плохом здоровье Б. Ельцина, его склонности к спиртному, невыполненных обещаниях и т.д. Разумеется, эти слухи стимулировали конфликт вокруг личности Президента и понижали его рейтинг. В этой обстановке значительную позитивную роль сыграли изданные массовым тиражом книги "Пятьдесят семь вопросов избирателей Президенту России" и "Сто вопросов Президенту России", где Б. Ельцин подробно, в ряде случаев в упреждающем порядке отвечал на самые каверзные вопросы. Предварительно все ответы тщательным образом готовились психологами и спичрайтерами президентской команды.

Упреждающая конфликт активностью этим не исчерпывалась. Понимая, что любого руководителя всегда будут хоть в какой-то мере критиковать, специалисты планировали уровни и позиции допустимой критики, а затем намеренно закладывали их даже в отдельные положительные материалы. В итоге процесс управления конфликтом получался естественным и не выходил из-под контроля.

Следующий прием рассчитан на *перевод "стрелки" конфликта в другую сторону*.

Вспомним лето 1994г., когда готовился сброс котировок по акциям "финансовой пирамиды" МММ. Руководители компании сознавали, что после объявления о падении курсовой стоимости акций возможен социальный взрыв, не исключая беспорядки и человеческие жертвы. Чтобы не допустить трагедии, было создано квазиобщественное движение, известное как Союз акционеров МММ. Официально Союз выступал защитником интересов вкладчиков, а на деле финансировался из кассы МММ с совершенно другой целью: структурировать неорганизованную толпу, не допустить погрома, а затем трансформировать конфликт между вкладчиками МММ и руководством АО в принципиально другой — между вкладчиками и государством, которое якобы мешает обществу с ними рассчитаться.

Возьмем еще один случай, когда назначенный в 1998 г. руководителем Государственной налоговой службы РФ Б. Федоров выступил с инициативой — определить тысячу наиболее богатых людей в России и проверить их на предмет соблюдения налогового законодательства. Вот как прокомментировал это действие президент нефтяного холдинга "ЮКСИ" М. Ходорковский:

"Если бы страна была в нормальной ситуации, то, наверное, неправильно было бы выделять группу людей в какой-то список. Но когда надо переключить психологию страны с позиции, что все деньги должна платить промышленность, на позицию, что налоги надо платить и гражданам, и со средств, направляемых на потребление, то это нормальная мера. Нужно показать гражданам, которые считают, что у них денег нет, что в действительности у них они есть..." [62].



Откуда и куда в указанном примере осуществлялся перевод "стрелки" конфликта? Полагаю, что из позиции "масса граждан — государство, которое задерживает зарплату и не выплачивает ее в должном объеме" в позицию "масса граждан — группа богатых, которые уклоняются от уплаты налогов, в результате чего бюджет недополучает средства для выплаты зарплаты".

Еще один прием может быть назван фразой из известного кинофильма: *"Кто нам мешает — тот нам поможет"*. Его хорошо иллюстрирует пример из жизни расположенной в ЮАР провинции Натан.

Одной из главных статей дохода здесь является туризм, поскольку теплые прибрежные воды Атлантического океана, купание, подводное плавание, морские прогулки весьма притягательны для туристов со всего мира. Однако возникла проблема: прибрежную акваторию облюбовали также и акулы, которые время от времени подплывали совсем близко к пляжной зоне. Причем в конце 50-х годов популяция акул начала стремительно увеличиваться, а вместе с этим росло число их жертв. Например, в 1959 г. было зарегистрировано 190 нападений морских хищников на людей, из них 46 имели летальный исход. Постепенно акулы стали "нападать" на основу экономики страны — туризм, и предприниматели забили тревогу.

Первый шаг в преодолении сложившейся ситуации выразился в так называемом прямом решении — создании государственного департамента по борьбе с акулами, который действовал в соответствии с принципом "хорошая акула — мертвая акула". Однако прежний авторитет курортов Натана это не восстановило, и к тому же возникла новая проблема; департамент начали атаковать защитники окружающей среды. Их возмущение было уместным, поскольку в сетях ежегодно погибало большое количество не только акул, но и дельфинов, морских черепах, не говоря уже о вреде, причиняемом экосистеме взрывными работами.

На этапе конфликта с "зелеными" произошли изменения в государственной политике по отношению к акулам. В частности, были модернизированы сети, а часть сетей на малопосещаемых пляжах убрана совсем; сотрудники департамента стали заботиться об освобождении попавших в сеть морских обитателей. В процессе этой работы страх перед акулами постепенно стал замещаться любопытством по отношению к их жизни. И вот тут-то родилось творческое и эффективное решение — разработать программу нового вида туристических услуг — эко-туризма, когда туристы смогли бы наблюдать за акулами в их естественной среде обитания.

Так Натан стал пионером в "акульем" туристическом бизнесе, который развивался не по дням, а по часам. Операторы по эко-туризму приманивали акул с помощью рыбьего жира, выливая его в воду, и туристы могли без опасности для своей жизни наблюдать за



хищниками. Причем если сначала операторы показывали акул туристам, находящимся в лодке, то в скором времени людей переместили в погружаемые в воду железные клетки.

Постепенно отношение к акулам изменилось на 180 градусов: из национальной катастрофы они превратились в ценнейший природный ресурс. Туристы вернулись в Натан, а "акулий" туризм оказался золотым дном для страны. В 1995 г. Натан стал первым регионом в мире, где акулы были взяты под государственную защиту. Эту ситуацию многие называли экологической революцией [63].

Среди регулирующих кризисные ситуации приемов и механизмов стоит упомянуть *псевдоконфликты*, когда последние инициируются специально для того, чтобы: а) ослабить какой-то другой, более важный и опасный конфликт; б) набрать дополнительный "вес" в конкурентной борьбе.

Применительно к политике интересен пример 1995г., когда накануне выборов в Государственную Думу было задумано создание "двухпартийной системы" в виде "правого крыла" во главе с В. Черномырдиным и "левого крыла" во главе с И. Рыбкиным. В глазах общественности они должны были демонстрировать мягкий конфликт между собой, в ходе которого симпатии к любой из сторон ложились бы в "копилку голосов" партии власти.

Любопытна ситуация с псевдоконфликтами экономического профиля. В 1997 г. российская фирма "Г.", производящая безалкогольную продукцию, получила от одной из обслуживающих компанию "Кока-кола" юридических контор письмо с просьбой не использовать элементы фирменного стиля всемирно известной компании на своих упаковках. В ответ фирма "Г." провела пресс-конференцию по теме: «"Кока-кола" стремится вытеснить отечественных производителей с российского рынка». Резонанс от пресс-конференции впору определить строкой из басни И. Крылова: "Ай, Моська, знать она сильна, что лает на слона!"

Закончу данный блок примером из области шоу-бизнеса. В начале 90-х годов, когда "раскручивался" имидж певицы Валерии, одна из популярных газет получила коммерческий заказ хвалить исполнительницу, а другая — ругать, причем также на коммерческой основе. Итогом стали повышенный интерес слушателей к Валерии, высокий уровень продаж дисков певицы и неплохая заполняемость ее концертных площадок.

