

ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ

ТЕОРИЯ
И ПРАКТИКА



Скотт Катлип | Аллен Сентер | Глен Брум

Часть I. Концепция, специалисты- практики,

контекст и истоки

1

Введение в современные технологии связей с общественностью (паблик рилейшенз)

Паблик рилейшенз — это управленческая функция, которая призвана устанавливать и поддерживать взаимовыгодные отношения между организацией и общественностью, от которой зависит ее успех или, наоборот, неудача.

Цели. После изучения главы вы должны уметь:

- дать в письменном виде такое определение паблик рилейшенз, в котором подчеркивалось бы формирование и поддержание отношений между организациями и соответствующей общественностью
- понимать разницу между функцией паблик рилейшенз и маркетинговой функцией в организациях, идентифицируя обмен между поставщиком и потребителем как отличительную особенность рыночных взаимоотношений
- давать определение и понимать разницу между такими взаимосвязанными концепциями, как паблисити, реклама, обязанности агента по печати и рекламе, общественная деятельность, управление проблемами, лоббирование, связи с инвесторами и развитие
- показать, как связи с общественностью помогают совершенствовать как деятельность отдельных организаций, так и общество в целом.

Эта книга — о формировании и поддержании отношений. Отдельные люди и группы всегда вступали во взаимоотношения с другими людьми и группами, чтобы удовлетворить взаимные желания и потребности. Повышение взаимозависимости людей в современном обществе требует, однако, еще более сложного социального, политического и экономического взаимодействия между ними. Таким образом, установление и поддержание надлежащих взаимоотношений на всех уровнях социальных систем стало важной сферой приложения усилий академической науки и практиков- профессионалов.

Например, человеческие взаимоотношения, взаимоотношения в браке и межличностные отношения — не что иное, как термины, используемые для описания, изучения и управления взаимоотношениями между индивидуумами. На противоположном полюсе находятся международные отношения, которые характеризуют крупнейшую социальную систему — взаимоотношения между нациями. Изучению этих взаимоотношений, а также взаимоотношений в семье, трудовых коллективах, группах, организациях и других социальных единицах посвящены многие книги и учебные курсы.

Тема этой книги — отношения между организациями и соответствующей общественностью, т.е. людьми, которые тем или иным образом связаны с этими организациями (можно даже говорить о взаимозависимости этих людей и организаций). Термин паблик рилейшенз относится к управлению взаимоотношениями организация- общественность, одной из наиболее динамично развивающихся сфер профессиональной деятельности. (В современной литературе по технологиям связей с общественностью часто используют английский термин — public relations, — или его аббревиатуру, PR, которая произносится как "пиар".

Поэтому в данной книге для удобства мы время от времени также будем использовать последний вариант: PR. — *Прим. ред.*).

Однако в повседневных разговорах (да и в средствах массовой информации) люди пользуются термином паблик рилейшенз гораздо в более широком смысле, не обращая внимания на тонкости определений. Например, некоторые прибегают к выражению "Это всего лишь паблик рилейшенз", чтобы выразить свое презрительное отношение к тому, что им кажется неискренним публичным жестом. Другие говорят о чем-либо как о "хороших паблик рилейшенз" или "замечательном пиаре" при появлении соответствующей информации в газетах или в вечерних новостях, очевидно ассоциируя паблик рилейшенз со всем, что привлекает внимание средств массовой информации. Кто-то еще представляет себе паблик рилейшенз как попытку скрыть правду или приукрасить плохие новости. Один автор даже предполагает, что "термины PR и паблик рилейшенз превратились в расхожие синонимы слов "увертка" и "обман".¹ Коротко говоря, паблик рилейшенз многие люди понимают по-разному, зачастую вкладывая в это понятие негативный смысл.

В этой главе вы найдете определение концепции паблик рилейшенз как позитивной организационной функции управления. Здесь же описаны ее составные части и особенности практической реализации, указано, что отличает ее от других управленческих функций и действий. Процесс определения начинается с обзора изменений, которые эта концепция претерпела в течение многих лет.

Эволюция концепции

Изменение взглядов на паблик рилейшенз (т.е. на связи с общественностью) отражает развитие и становление этой функции как в организациях, так и в обществе в целом. Эти изменения свидетельствуют также о настойчивых попытках нарождающейся профессии самоидентифицироваться в качестве одной из управленческих функций организации. Этапы эволюции концепции показывают, как она постепенно закрепила за собой свое нынешнее значение. (Более подробный анализ приведен в главе 4.)

Интересы крупного бизнеса начала XX столетия привели к попыткам использования паблик рилейшенз как средства защиты бизнеса от настырных журналистов и органов госрегулирования. Акцент был сделан на изложении собственной версии событий и на проведении "контратак", призванных воздействовать на общественное мнение и предотвратить такие изменения в общественной политике, которые могли бы привести к росту регулирования бизнеса.

Односторонний пропагандистский подход в паблик рилейшенз доминировал в ту пору, когда Соединенные Штаты вступили в первую мировую войну и когда президент Вудро Вильсон создал Комитет по общественной информации. Целью комитета, который возглавил Джордж Крил и в состав которого входили молодые специалисты по пропаганде (многие из них создали впоследствии собственные PR-фирмы), была мобилизация общественного мнения в поддержку военных усилий страны на основе проведения общенациональной пропагандистской кампании. В эти давние времена PR имели ярко выраженную форму пропаганды, предназначенной для оказания влияния на определенные группы людей.

Многие по-прежнему определяют паблик рилейшенз лишь как средство убеждения и пропаганды. Например, в одном из словарей встречается следующее определение этого понятия: **"побуждение общественности принять определенную точку зрения и попытки добиться ее расположения"** (курсив наш. - *Прим. ред.*). Это определение отражает идеи Эдварда Л. Бернайса (Edward L. Bernays) - одного из основоположников паблик рилейшенз, - изложенные в его известной книге *The Engineering of Consent* (1955). Даже в наши дни многие специалисты-практики, работающие с менеджерами и

клиентами, рассматривают паблик рилейшенз как одностороннюю пропаганду, призванную убеждать других.

В течение нескольких десятилетий, прошедших со времени окончания второй мировой войны, определения паблик рилейшенз стали включать положения о двустороннем общении и взаимосвязях. Эти определения включали такие слова, как *взаимовыгодный*, *взаимный* и *между*, что, несомненно, указывало на эволюцию точки зрения на данную функцию. Подобная интерактивная концепция появилась в определении, включенном в *Третий новый международный словарь* Вэбстера (*Webster's Third New International Dictionary*): "Искусство или наука выработки взаимовыгодной договоренности и отношений доброй воли". Британский институт связей с общественностью определил эту функцию как стремление установить и поддерживать "взаимопонимание между организацией и связанной с ней общественностью".

Предыдущие редакции этой книги также определяли PR как интерактивную концепцию, т.е. как "запланированные усилия по воздействию на общественное мнение посредством доброжелательного отношения и ответственных действий, основанные на взаимовыгодном двустороннем общении". В другой известной книге, появившейся в 80-е годы, где представлена еще одна версия интерактивной концепции паблик рилейшенз, акцент был сделан именно на общении: "управление коммуникациями между организацией и связанной с ней соответствующей общественностью".²

Профессор Йельского университета и основатель *Public Opinion Quarterly* Харвуд Л. Чайлдс (Harwood L. Childs) предложил в конце 30-х годов еще более "продвинутой" концепцию. Вопреки господствовавшему в то время традиционному подходу Чайлдс сделал вывод, что суть PR заключается вовсе "не в презентации той или иной точки зрения, не в искусстве доводить до нужной кондиции отношение человека к тем или иным явлениям и не в формировании сердечных и выгодных отношений". Напротив, по его мнению, базовая функция связей с общественностью заключается в том, чтобы "привести в соответствие с общественными интересами (или приспособить) те аспекты нашего личного и корпоративного поведения, которые имеют определенную социальную значимость".³ Коротко говоря, Чайлдс утверждал, что базовая функция паблик рилейшенз заключается в том, чтобы помочь организациям *приспособиться к* окружению, в котором они действуют. Многие годы спустя такая концепция PR обрела свое второе дыхание в качестве одной из составляющих современного мышления.

Организационная "настройка" - как результат в паблик рилейшенз - означает выполнение функции управленческого уровня, оказывающей влияние на политику организации; она вызывает *введение поправок* в дополнение к *коммуникации*. Эти элементы концепции были восприняты Международной ассоциацией паблик рилейшенз (International Public Relations Association), которая включила в свое определение PR такие понятия, как "рекомендации лидерам организации" и реализация "планируемых программ действий".

Итак, однонаправленная концепция паблик рилейшенз почти целиком полагается на пропаганду и коммуникации с целью убеждения (как правило, в форме агитации). Двухнаправленная концепция акцентирует внимание на необходимости информационного обмена, взаимодействия и взаимопонимания. Расширенная двухнаправленная концепция включает организационную "настройку", дополнение роли паблик рилейшенз выдачей рекомендаций руководству организации и выполнением определенных корректирующих действий. Современная практика отражает все эти концепции.

Определение концепции на основе практики

Описание того, что делает PR на практике, является другим способом определения функции паблик рилейшенз. Одна из наиболее настойчивых попыток "операционного" определения связей с общественностью была предпринята *Public Relations News*, одним из

нескольких коммерческих информационных бюллетеней, посвященных паблик рилейшенз. Обратите внимание на то, как это определение описывает действие PR в организационных структурах.

Паблик рилейшенз — это управленческая функция, которая оценивает общественное мнение, определяет политику и процедуры отдельных лиц или организации в целом на основе общественных интересов, планирует и выполняет ту или иную программу действий с целью добиться понимания и признания со стороны общества.

Встречаются буквально сотни определений, авторы которых пытаются ухватить суть паблик рилейшенз, перечисляя важнейшие виды деятельности, составляющие основу практики PR. Покойный д-р Рекс Ф. Харлоу (Rex F. Harlow), долгое время бывший не только крупным ученым-теоретиком, но и выдающимся практиком в области паблик рилейшенз, собрал определения паблик рилейшенз, появившиеся в печати с начала века по 1976 г., выявил важнейшие элементы в каждом из этих определений и классифицировал их основные идеи. Он намеревался показать, чем же на самом деле являются связи с общественностью, а не чем они занимаются. Проанализировав 472 определения, он, однако, сформулировал определение, которое включает как концептуальные, так и операционные элементы.

Паблик рилейшенз — это особая управленческая функция, которая помогает устанавливать и поддерживать тесную коммуникацию, взаимопонимание, взаимодействие и сотрудничество между организацией и связанной с ней общественностью; включает управление проблемами или вопросами; обеспечивает информированность руководства о настроениях в общественном мнении и помогает ему более чутко реагировать на эти настроения; определяет и подчеркивает обязанность руководства служить интересам общества; помогает руководству шагать в ногу с изменениями и как можно эффективнее использовать эти изменения, выполняя роль своеобразной системы раннего предупреждения, помогающей прогнозировать тенденции; а также использует в качестве своих важнейших инструментов исследования разумное и этичное общение.⁴

В ноябре 1982 г. Американское общество паблик рилейшенз (Public Relations Society of America - PRSA) формально приняло еще более пространное определение - *Официальное положение о паблик рилейшенз* (Official Statement on Public Relations). Авторы этого положения, группа лидеров PRSA, попытались дать определение, основной упор в котором был бы сделан на общественной значимости паблик рилейшенз. Помимо этого концептуального аспекта определения, они включили в него действия, результаты и требования к знаниям, взятые непосредственно из практики связей с общественностью. (См. пример 1.1.)

Пример 1.1. Официальное положение о паблик рилейшенз, принятое Американским обществом паблик рилейшенз (PRSA)

Паблик рилейшенз помогают нашему сложному и плюралистическому обществу достичь определенных решений и функционировать более эффективно, обеспечивая необходимый уровень взаимопонимания между различными группами и общественными институтами. Задача PR — добиться гармонии между частными и общественными интересами. Паблик рилейшенз охватывают весьма широкий спектр общественных институтов, например коммерческие предприятия, профсоюзы, правительственные агентства, добровольные ассоциации, фонды, больницы, школы, колледжи и религиозные институты. Пытаясь достичь стоящих перед ними целей, эти институты вынуждены развивать эффективные отношения с различными группами общества, например служащими, отдельными членами общества, потребителями, местной общественностью, акционерами и другими институтами, а также с обществом в целом.

Чтобы достичь целей, стоящих перед институтами, руководству этих институтов следует считаться с настроениями и мнениями "своей" общественности. Сами по себе эти цели также формируются внешним окружением. Специалист по паблик рилейшенз

действует по отношению к руководству как консультант и как посредник, помогая преобразовывать частные цели в разумное, общественно приемлемое поведение и деятельность. Являясь управленческой функцией, паблик рилейшенз включают следующие элементы.

- Прогнозирование, анализ и интерпретация общественного мнения, настроений и проблем, которые могут повлиять — в ту или иную сторону — на действия и планы организации.

- Консультирование руководства на всех уровнях организации по вопросам принятия важнейших решений, выбора направлений деятельности и информационной политики с учетом их последствий для общества, а также социальной и гражданской ответственности организации.

- Исследование, реализация и оценка — на непрерывной основе — программ деятельности и информационной политики, позволяющих добиться общественного понимания на основе информированности, что дает возможность организации достичь стоящих перед ней целей. К таким программам относится маркетинг, сбор средств в различные фонды, формирование отношений со служащими, местной общественностью и государственными органами, а также другие программы.

- Планирование и реализация попыток организации повлиять в нужном направлении на общественную политику.

- Постановка целей, планирование, формирование бюджета, набор и обучение персонала, разработка оборудования — коротко говоря, управление ресурсами, необходимыми для выполнения всего сказанного выше.

- Примерами знаний, которые могут потребоваться в профессиональной практике паблик рилейшенз, являются ораторское искусство, психология, социальная психология, социология, политология, экономика, принципы управления и этика. Определенные технические знания и квалификация требуются для исследования мнений, анализа общественных проблем, формирования отношений со средствами массовой информации, прямого обращения по почте, институциональной рекламы, публикаций, производства фильмов/видеопродукции, подготовки специальных событий, речей и презентаций.

Помогая определить и реализовать ту или иную политику, практический специалист по паблик рилейшенз использует определенный спектр знаний в области профессиональных коммуникаций, играя объединяющую роль как внутри самой организации, так и между организацией и ее окружением.

Формально принято на Ассамблее PRSA 6 ноября 1982 г.

Элементы, общие для многих определений, предполагают, что PR решают следующие задачи.

1. Обеспечивают проведение определенной планомерной и последовательной программы как части управления организацией.
2. Занимаются взаимоотношениями между организацией и ее общественностью.
3. Контролируют информированность, мнения, настроения и поведение как внутри организации, так и за ее пределами.
4. Анализируют влияние политики, процедур и действий на общественность.
5. Корректируют такую политику, процедуры и действия, которые вступают в конфликт с общественными интересами и заключают в себе угрозу жизнеспособности организации.
6. Позволяют давать рекомендации руководству относительно выбора новой политики, процедур и действий, взаимовыгодных как для организации, так и для связанной с ней общественности.
7. Устанавливают и поддерживают двустороннее общение между организацией и ее общественностью.
8. Вносят определенные коррективы в информированность, мнения, настроения и поведение как внутри, так и за пределами организации.

9. Формируют новые или поддерживают существующие отношения между организацией и ее общественностью.

Эволюция этой концепции и многочисленные попытки описать практику паблик рилейшенз привели к следующему определению.

Паблик рилейшенз — это управленческая функция по установлению и поддержанию взаимовыгодных отношений между организацией и общественностью, от настроений и мнений которой зависит успех или неудача этой организации.

Эта концептуальная формулировка определяет многие виды деятельности и цели в практике паблик рилейшенз как *управленческую функцию*. Кроме того, она определяет формирование и поддержание взаимовыгодных отношений между организацией и общественностью как моральную и этическую основу данной профессии. В то же время она предлагает критерии для установления того, что является и что не является частью данной функции. Как справедливо заметил один ученый, определения служат, по меньшей мере, двум целям: помочь нам понять окружающий мир и привести доводы в пользу конкретной точки зрения на то, как одна концепция соотносится с другими концепциями.⁵

Маркетинг и паблик рилейшенз - это далеко не одно и то же

Многие люди ставят знак равенства между паблик рилейшенз и еще одной управленческой функцией - маркетингом. Вакантные должности "представителей по связям с общественностью" предусматривают не что иное, как работу коммивояжера или агента, обзванивающего потенциальных клиентов. В некоторых небольших организациях связями с общественностью и маркетингом занимается один и тот же человек, зачастую не понимающий разницы между этими двумя функциями. Именно из-за такой путаницы многие делают вывод, будто между ними действительно нет никакой разницы.

Подобная путаница возникает также в некоммерческих организациях и государственных учреждениях, где "некоммерческий маркетинг" и "социальный маркетинг" означают формирование и поддержание отношений с членами, пациентами, донорами и прочими участниками соответствующего процесса. В одном из таких случаев специалист-практик, работавший в крупной больнице, прибыв утром в понедельник на работу, увидел на двери своего офиса табличку следующего содержания: "Отдел маркетинговой информации". Прежнее название "Отдел по связям с общественностью" руководство больницы решило заменить, даже не посоветовавшись с человеком, которому предстояло возглавлять этот отдел! Очевидно, администрация не усматривала никакой проблемы в том, что в название отдела по связям с общественностью попало слово "маркетинг". В конце концов, по их мнению, речь ведь не шла о внесении каких-то изменений в программу работы отдела — изменили всего лишь название!

Немало неразберихи вносят и сами специалисты-практики. Например, некоторые из них в своих визитных карточках указывают, что они занимаются "маркетинговыми коммуникациями" или "программами поддержки маркетинга". Некоторые фирмы, специализирующиеся на паблик рилейшенз, включают в свои названия и фирменные бланки такие обороты, как "маркетинговые коммуникации" или "маркетинговые связи с общественностью". Бывший глава одной из таких фирм написал книгу, описывающую "маркетинговые связи с общественностью" как практику, "которая поддерживает маркетинг товаров и услуг".⁶

Действительно, многие из тех, чьей профессией являются паблик рилейшенз, тратят немалую часть своего рабочего времени на поддержку маркетинга, презентацию новых товаров и услуг, агитацию в пользу их применения и пропаганду аспектов маркетинговой стратегии. Именно маркетинговая деятельность обеспечивает многим фирмам получение прибыли. Как сказал руководитель одной из таких фирм, "отнимите у нас работу в области маркетинга, и вы лишите нас половины нашего бизнеса". Уясняя для

себя разницу между PR и маркетингом, президент еще одной фирмы, занимающейся связями с общественностью, заметил: если сбыт не является задачей паблик рилейшенз, тогда "75% специалистов по связям с общественностью на самом деле занимаются маркетингом".

Это происходит потому, что специалисты в области PR и их клиенты часто путают понятия *паблисити* и *паблик рилейшенз*, поскольку фирме (или агентству) оплачивают именно ее пропагандистские усилия (а может быть, это объясняется тем, что они прочитали одну из множества книг, в которых утверждается, будто паблик рилейшенз - это лишь тактика, используемая в маркетинге, "элемент комплекса стимулирования сбыта, связанный с тем, как люди относятся к определенным проблемам, продуктам, а также к отдельным лицам или корпорациям").⁷ Учитывая широкое распространение этих заблуждений даже в практике PR, не приходится удивляться тому, что люди, весьма далекие от паблик рилейшенз, полагают, будто их основная задача - продвижение товаров и услуг с целью увеличения их сбыта, т.е. примерно то же, чем занимается маркетинг.

Концептуальное разграничение между паблик рилейшенз и маркетингом вполне возможно (несмотря на то, что это разграничение далеко не всегда последовательно осуществляется на практике); можно прояснить и взаимосвязь между этими понятиями. Во-первых, для концепции маркетинга фундаментальными являются человеческие желания и потребности. То, чего люди хотят или желают, преобразуется в потребительский спрос. Во-вторых, маркетинг предлагает продукты и услуги для удовлетворения этого спроса. Потребители выбирают продукты и услуги, являющиеся, по их мнению, самыми полезными и ценными, удовлетворяя в наибольшей степени свои потребности. В-третьих, продавец поставяет продукт или услугу потребителю в обмен на что-либо, представляющее ценность для продавца. *Именно эта транзакция (две стороны обмениваются тем, что представляет для них ценность) и является отличительным признаком маркетинговой функции.*⁸ Маркетинг можно определить примерно в той же форме, в которой мы определили ранее паблик рилейшенз.

Маркетинг — это управленческая функция, которая выявляет человеческие потребности и желания, предлагает продукты и услуги для удовлетворения этих потребностей и порождает транзакции, в результате которых продукты и услуги поставляются в обмен на что-либо, представляющее ценность для поставщика.

На практике маркетинг включает скоординированную программу исследований, проектирования продукта, упаковки, ценообразования, мер по стимулированию сбыта и собственно сбыта. Цель заключается в том, чтобы "привлечь и удовлетворить потребителей (или клиентов) на долговременной основе и в конечном счете достичь экономических целей организации. Его фундаментальной задачей является формирование и поддержание рынка для продуктов или услуг, предлагаемых данной организацией".⁹

В этом отношении паблисити (пропаганда) продукта поддерживает маркетинг. Поскольку специалисты по паблик рилейшенз, как правило, знают, как подготовить информационное сообщение для средств массовой информации, и умеют работать с журналистами, специалисты по маркетингу обращаются к ним с просьбой подготовить подобное сообщение о новых продуктах и организовать их освещение в средствах массовой информации. Эти действия, однако, являются частью маркетинговой деятельности, поскольку их цель - стимулировать обмен между организацией и потребителями ее продукции. Например, фирма паблик рилейшенз Hill & Knowlton обучала технических специалистов компании Procter & Gamble правильно отвечать на вопросы журналистов, касающиеся "имитатора жира", в ходе тестового маркетинга обезжиренных картофельных чипсов *Frito-Lay's Max*.

Некоторые организации воспринимают маркетинговые отношения с потребителями как лишь одну из множества организационных взаимосвязей. На их организационных схемах маркетинг представляет собой часть более крупной функции — паблик рилейшенз. Другие организации считают маркетинг своей основной функцией, рассматривая все "непотребительские отношения" (со своими служащими, инвесторами,

соседями, правительством и т.п.) как необходимые только в контексте маркетинга. В этих организациях публик рилейшенз полностью подчинены маркетингу. Ряд организаций определяет "отношения с потребителями" как часть PR, возлагая на отдел по связям с общественностью ответственность за решение тех проблем клиентов и других потребителей, которые не относятся к маркетингу (например, инструкции по использованию продуктов, информация о безопасности, рассмотрение жалоб, ремонт и обслуживание техники). В большинстве организаций, однако, маркетинг и публик рилейшенз являются отдельными управленческими функциями с разными — хотя и взаимодополняющими — целями.

Эти цели действительно должны быть взаимодополняющими, поскольку речь идет о двух важнейших управленческих функциях, которые чаще всего распространяются на "внешнюю" общественность организации. Маркетинг, как правило, действует как функция линейного управления, связанная с преобразованием входных факторов организации в выходные, представляющие определенную ценность для других. В то же время PR действуют как функциональное управление, предоставляя рекомендации и другие услуги в поддержку линейных функций. В очень многих организациях, однако, ни высшее руководство, ни специалисты-практики по публик рилейшенз и маркетингу не понимают отчетливо разницы между этими двумя концепциями и взаимосвязи между двумя соответствующими организационными функциями. (Подробнее о линейном и функциональном управлении, а также об отношениях между подразделением PR и другими подразделениями мы поговорим в главе 3.)

Итак, маркетинг делает акцент на отношениях обмена с потребителями. Результатом маркетинговых усилий являются компенсационные транзакции типа "услуга за услугу", которые удовлетворяют потребности клиентов и позволяют организации достичь своих экономических целей. В противоположность этому публик рилейшенз охватывают широкий спектр целей и отношений со многими группами людей: служащими, инвесторами, соседями, группами особых интересов, государственными органами и т.п.

Эффективные публик рилейшенз положительно сказываются на маркетинговой деятельности, поддерживая доброжелательную социальную и политическую среду. Например, больница, поддерживающая хорошие отношения с вольнонаемными, медсестрами, терапевтами, служащими, местными органами государственного управления и различными группами местной общественности, наверняка добьется значительных успехов в своей маркетинговой деятельности по привлечению новых пациентов. Точно так же успешный маркетинг и высокий уровень удовлетворенности клиентов помогают формировать и поддерживать хорошие отношения с другими категориями общественности, такими как служащие, инвесторы, органы государственного управления и лидеры местной общественности.

Неправильно выбранные маркетинговые стратегии и приемы показывают, как эта деятельность может привести к совершенно неожиданным последствиям и создать немалые проблемы в формировании благоприятных связей с общественностью. Образ мужественного парня, выбранный для рекламы сигарет *Camel*, мог бы оказаться эффективной маркетинговой тактикой для привлечения детей и подростков, но он же вполне может оказаться той соломинкой, которая сломает хребет верблюду табачной промышленности. Успешный маркетинг продуктов детского питания компании Nestle в развивающихся странах, тем не менее, создал этой компании незавидную репутацию во всем мире после ряда смертельных исходов, причиной которых стало употребление детьми продукции компании (при ее изготовлении использовалась загрязненная вода). Маркетинговая кампания Pepsi обещала получение специальных призов от Pepsi тем, кто наберет определенное количество баллов, покупая продукцию этой компании (начиная от мужской рубашки, соответствующей 80 баллам, и заканчивая реактивным истребителем вертикального взлета и посадки Marine Harrier стоимостью 24 млн. долл. - семь миллионов баллов). Все закончилось тем, что Pepsi заработала крайне негативные отзывы

в прессе, а когда один студент, честно заработавший семь миллионов баллов, потребовал свой истребитель, компания вынуждена была признать, что это ее начинание было не слишком удачной шуткой.

Очевидно, что взаимоотношения университета со своими студентами, выпускниками, сотрудниками, профессорско-преподавательским составом и группами местной общественности в известной мере определяют успех или неудачу маркетинговой деятельности университета, направленной на привлечение новых студентов. Точно так же, если у какого-то банка возникают проблемы с моральным обликом его сотрудников и высокой текучестью кадров, с падением доверия его инвесторов и следующим из этого падением цены его акций, с вмешательством в свою деятельность со стороны различных проверяющих органов или с ухудшением своего имиджа и падением интереса к себе со стороны общественности, наверняка у него возникнут трудности с формированием успешной маркетинговой деятельности по привлечению новых клиентов. Более того, проблемы этого банка, связанные с паблик рилейшенз, будут искусственно раздуться конкурирующими банками в их маркетинговых материалах.

Таким образом, чтобы добиться своих целей, организации должны уделять внимание и связям с общественностью, и маркетингу. Каждая из этих функций вносит свой уникальный и взаимодополняющий вклад в формирование и поддержание множества отношений, столь важных для выживания и развития организации. Игнорируя одну из этих функций, вы рискуете потерпеть неудачу с другой.

Составляющие управленческой функции

Паблик рилейшенз нередко путают с отдельными их действиями и составляющими частями. Например, многие полагают, будто "паблисити" является синонимом понятия "связи с общественностью". Паблисити является зачастую наиболее очевидной частью, но редко — единственной программной стратегией. Аналогично этому лоббирование часто является самой заметной деятельностью в сфере паблик рилейшенз в Вашингтоне и столицах штатов. Лоббирование, как правило, представляет собой лишь часть общей стратегии PR; при этом лоббисты отчитываются о результатах своей деятельности перед высшим руководством паблик рилейшенз соответствующей организации.

Современное понимание и практика паблик рилейшенз включает следующие виды деятельности и специализации.

Паблисити

Большинство новостей и сообщений, которые появляются в средствах массовой информации происходят из источников паблик рилейшенз. Поскольку подобного рода источники не платят СМИ за размещение соответствующей информации, они практически не в состоянии влиять на то, будет ли эта информация использована, и если будет, то когда и как. Источники паблик рилейшенз поставляют в СМИ то, что им кажется стоящей информацией, полагая, что редакторы и репортеры воспользуются ею. Люди, ответственные за принятие решений в СМИ, могут воспользоваться или не воспользоваться этой информацией. При этом они руководствуются собственными критериями ценности информации и того, насколько она интересна для аудитории этих СМИ. Они могут использовать информацию в ее первоизданном виде, могут изменить ее содержание или подать ее так, как им кажется наиболее выгодным; источник при этом, как правило, не указывается. В глазах читателей, слушателей или зрителей источником этой информации являются соответствующие СМИ.

Паблисити — это информация, полученная из внешнего источника, которая используется СМИ, поскольку представляет, по их мнению, ценность,

закрывающуюся в новизне информации. Паблсити представляет собой неконтролируемый метод размещения сообщений в средствах массовой информации, поскольку источник не платит СМИ за их размещение.

Примерами паблсити может служить заметка о росте доходов крупной компании, помещенная в финансовом разделе газеты, сообщение репортера о ходе очередной кампании по сбору пожертвований в благотворительный фонд, статья в разделе "Здоровье", посвященная последним научным открытиям института, занимающегося проблемами раковых заболеваний, статья в разделе "Культура", посвященная предстоящим выступлениям известной музыкальной группы, или сообщение в местных телевизионных новостях об открытии нового городского дворца для проведения торжественных собраний и других мероприятий. Как правило, источниками таких сообщений являются соответственно: отдел паблик рилейшенз корпорации, директор благотворительной организации по связям с жертвователями и развитию, бюро новостей медицинской школы университета, рекламный агент музыкальной группы и директор по связям со СМИ при городской мэрии (иногда его называют "пресс- секретарем").

Печатные СМИ обычно получают пресс- релиз, документальный очерк с фотографией или подборку материалов для прессы, включающую подробную предысторию описываемого события. Электронные СМИ обычно получают сценарий новостей в виде, пригодном для передачи в эфир, записанное на пленку интервью, релиз видеонews (video news release - VNR) или подборку материалов для прессы, включающую материал, пригодный для передачи в эфир. Чтобы обеспечить популяризацию требуемого материала, источник этого материала должен знать, какая информация может привлечь внимание СМИ, представить материал в виде новостей, которые могут заинтересовать аудиторию соответствующих СМИ, написать и "упаковать" информацию в виде, подходящем для конкретных СМИ. Такой подход, кроме всего прочего, поможет завоевать среди журналистов репутацию источника новостей, заслуживающего доверия.

Интересные и достойные отражения в прессе события также приносят необходимую популярность, привлекая внимание СМИ. Торжественные церемонии, "разрезания ленточек", открытие помещений, собрания, передачи в общественное пользование, телемарафоны, торжественные встречи, награждения, подписания важных контрактов и соглашений, организованные акции протеста, пресс- конференции и прочие "медиа- события" подаются как "новости". Дисней- лэнд, например, подал как крупное событие посещение одного из своих парков 400- миллионным "гостем". Электронные СМИ широко освещали церемонию под писания президентом США закона об охране окружающей среды; эта церемония, в которой участвовали лидеры общественных движений в защиту окружающей среды, проходила на лужайке перед Белым домом.

Широко афишируя и умело режиссируя такие события, источники пытаются привлечь внимание средств массовой информации и даже в какой-то степени воздействовать на то, как эти события будут в них освещаться. Умело подаваемые события имеют реальную ценность новизны информации, предоставляют журналистам возможности для получения соответствующих фото-, видео- и аудиоматериалов и позволяют донести до общественности именно ту информацию, в которой заинтересован источник.

На ранних стадиях своего развития паблик рилейшенз в основном сводились к паблсити, поэтому нет ничего удивительного в том, что некоторые до сих пор путают паблсити с более широкой концепцией паблик рилейшенз. Даже в наши дни PR во многих организациях практически не выходит за рамки пропагандистских публикаций в прессе и организации "специальных событий", призванных привлечь внимание СМИ. Однако следует повторить еще раз, что паблик рилейшенз - понятие гораздо более широкое, чем паблсити.

Реклама

В то время как источник информации практически не контролирует подачу своих публицити- материалов в прессе, рекламодатели имеют возможность контролировать содержание, размещение и время выдачи своих рекламных материалов, оплачивая рекламное время и место в соответствующих СМИ. Как публицити, так и реклама представляют собой обезличенную, опосредованную коммуникацию, однако реклама обеспечивает источнику информации полный контроль над размещением материалов в прессе.

Реклама — это информация, помещаемая в средствах массовой информации явно обозначенным спонсором, который оплачивает рекламное время и место. Реклама — это контролируемый метод размещения сообщений в средствах массовой информации.

У многих реклама ассоциируется с маркетингом — продажей товаров и услуг, — однако она не ограничивается лишь этой целью. Другие части организации также используют это контролируемое средство размещения сообщений в средствах массовой информации для целей, не связанных с маркетингом. Например, отделы кадров компаний помещают рекламные объявления в газетах с предложениями вакантных рабочих мест. Юридические отделы компаний помещают в газетах рекламные объявления с целью информирования общественности о выпуске новых ценных бумаг или продаже акций, уведомления потребителей о дефектах, обнаруженных в продукции, выпускаемой предприятием, или выполняя постановления суда. Например, юристы Eastman Kodak Company поместили сообщение в общенациональных газетах, объявляющее о завершении судебного процесса по коллективному иску под названием "Kodak Instant Camera". В этом сообщении указывались сроки рассмотрения заявлений потребителей, купивших камеры моментальной фотографии фирмы Kodak, и приводилась форма возврата товара, которую должны были заполнить те, кто решил вернуть фирме купленный у нее товар.

Паблик рилейшенз используют рекламу, чтобы "выйти" на аудиторию, отличную от тех потребителей, на которых ориентируется маркетинг. Например, специалисты по связям с инвесторами помещают объявления, призванные убедить держателей акций и финансовых аналитиков в том, что корпорация всеми доступными ей способами препятствует попыткам нежелательного поглощения ее другой компанией, или, наоборот, объявляет о слиянии с другой компанией (например, в свое время в прессе появились объявления о слиянии Compaq Computer Corporation с Tandem Computers, Incorporated. Отдел по связям с общественностью компании Southwest Airlines использовал рекламное место в ежедневных газетах, чтобы побудить людей к проведению широких акций протеста против планируемого "подушного налога" на всех пассажиров местных авиарейсов. Отдел по связям с общественностью одной авиастроительной компании помещает в местной прессе сообщение, в котором объявляется о добровольном пожертвовании компании в пользу местного симфонического оркестра, хотя ни один из читателей этой прессы не является потенциальным покупателем продукции, выпускаемой компанией. Комитет по связям с общественностью местной благотворительной организации покупает в газете рекламное место на целую страницу, только чтобы поблагодарить жертвователей в фонд этого общества, на средства которого удалось построить новый центр для бездомных.

В 1970 г. компания Mobil Oil приступила к использованию так называемых "информирующей рекламы" (рекламные объявления по спорным проблемам общественной жизни), размещаемых на страницах с обзорными статьями, политическими комментариями, письмами в редакцию и т.п., а также в журналах.

Цель таких объявлений, по мнению компании, - "высказаться по целому спектру вопросов и выйти таким образом на тех, кто формирует общественное мнение". Согласно словам тогдашнего вице- президента Mobil Oil по паблик рилейшенз, председатель Mobil

хотел добиться открытости для публичного обсуждения позиций компании по экономическим и политическим вопросам. Приведенное рекламное объявление не имеет ничего общего с продажей продукции Mobil Oil.

Санкции: ветер перемен



Старые привычки — подобно применению экономических санкций к тем странам, политика и образ действий которых нас не устраивают, — отмирают с трудом. Нас вдохновляет тот факт, что Администрация и Конгресс все чаще ставят под сомнение привычку вводить односторонние санкции. В то время как умы законодателей сейчас заняты будущими санкциями, самое пристальное внимание следует уделить разработке хорошо продуманного процесса переоценки существующих санкций.

Со времени окончания "холодной войны" популярность и распространение санкций растут угрожающими темпами. В настоящее время одни лишь Соединенные Штаты в одностороннем порядке применяют санкции к 70 странам, представляющим две трети населения всего мира. В соответствии с оценками Совета по экспорту при президенте США, в период с 1993 по 1996 г. санкции применялись 61 раз. Столь высокая популярность санкций объясняется тем, что они представляют собой относительно дешевый способ выразить отрицательное отношение Америки к поведению других стран.

Когда США действуют в одиночку, санкции, как правило, не достигают своих целей, зачастую приводя к совершенно неожиданным и весьма неприятным последствиям. Односторонние санкции могут создавать дополнительные трудности как раз тем людям, которым они призваны помочь. Они приводят к утраченным деловым возможностям, что наносит ущерб американскому бизнесу как у себя дома, так и за рубежом. Они ослабляют торговую конкурентоспособность Америки, вредят нашей репутации надежного поставщика и портят отношения с нашими верными союзниками. И все это при том, что санкции практически никогда не заставляют изменить свое поведение тех, против кого они направлены.

В результате введения санкций сами политики испытывают немалый дискомфорт. В начале 1998 года помощник госсекретаря Сторт Айзенштадт объявил, что госдепартамент "пересматривает использование этого противоречивого инструмента", пытаясь разработать определенные правила применения санкций. Президент покритиковал "автоматический" характер законов США, связанных с применением санкций, обратив внимание на то, что они снижают гибкость американской внешней политики.

Законодатели, представляющие обе ведущие политические силы США, также проявляют немалую обеспокоенность. Вот что говорят некоторые из них.

■ "Во многих случаях введение односторонних санкций преследует самые благие цели, однако их действенность

носит лишь иллюзорный характер. В наихудшем случае санкции, в сущности, лишь подрывают глобальные интересы США". (Сенатор Лугар, республиканская партия)

■ "В нашу политику санкций следовало бы привести больше здравого смысла. Санкции, по идее, должны быть крайним средством. Между тем они превратились в подручный инструмент, к которому Конгресс прибегает слишком часто". (Сенатор Хател, республиканская партия)

■ "Нам следует рассматривать больше альтернатив санкциям... С другими странами следует сотрудничать, а не пытаться изолировать их. Именно в этом направлении нам следует двигаться". (Сенатор Джонсон, демократическая партия)

Для исследования проблемы санкций в Сенате была создана специальная группа из 18 человек. Исходя из задач, поставленных перед этой группой, мы имеем основания надеяться, что Администрация и Конгресс впредь будут более осторожно относиться к введению очередных санкций. Попросту говоря, введение дополнительных санкций в то время, когда указанная группа пытается найти разумное решение этой проблемы, лишь усугубит ее.

В качестве отправной точки своей деятельности эта группа могла бы еще раз рассмотреть основные положения недавно переданного в Сенат законопроекта Лугара-Гамильтона-Крейна. Именно такой подход к санкциям можно было бы считать подходом на основе здравого смысла — подходом, который уже получил мощную поддержку в Сенате. Он позволил бы выработать критерии для установления односторонних санкций, оценки их экономических и гуманитарных последствий и автоматического прекращения их действия, если спустя два года они не будут одобрены повторно.

Подход Лугара-Гамильтона-Крейна сфокусирован на будущем использовании санкций, однако он не решает серьезных проблем, которые породили уже введенные санкции. Тем не менее, он является хорошим первым шагом в направлении разработки взвешенного и ответственного процесса введения экономических санкций.

Нам ни в коем случае нельзя останавливаться на этом. Конгрессу следует пересмотреть ныне действующие санкции, попытавшись отменить те из них, которые лишают США определенных конкурентных преимуществ, вредят нашей национальной репутации и панике создают дополнительные трудности для граждан тех стран, против которых эти санкции направлены. Хотелось бы и здесь ощутить свежий ветер перемен.

Mobil Энергия,
приносящая перемены.

<http://www.mobil.com>

©1998 Mobil Corporation

Minnesota Law Review (Миннесотское юридическое обозрение) описало подобную корпоративную рекламу как "некий гибрид, призванный использовать средства платной рекламы для реализации целей PR". В качестве еще одного примера можно привести рекламные объявления Toshiba Corporation в ведущих общенациональных газетах, в которых приносились "глубочайшие извинения компании всему американскому народу" в связи с тем, что одно из отделений компании нарушило определенные торговые соглашения. Компания San Diego Gas and Electric (SDG&E) поместила рекламные объявления, в которых разъяснялось, почему совет директоров этой компании

единогласно проголосовал за слияние с компанией Tucson Electric Power Company (TEP) и столь же единодушно отверг все попытки компании SCEcorp (Southern California Edison) поглотить SDG&E. Когда слияние с TEP закончилось провалом, рекламные объявления SDG&E начали объяснять, почему поглощение SDG&E компанией SCEcorp в гораздо большей степени отвечает интересам потребителей, служащих и местной общественности (правда, местная оппозиция в конце концов сорвала и эту сделку). Ни одно из таких рекламных объявлений не привело к росту потребления электроэнергии или газа, поставляемых компанией. Напротив, подобно Mobil Oil, компания SDG&E хотела представить свою точку зрения, не дожидаясь, пока пресса выразит свою собственную точку зрения (которая вполне могла оказаться неблагоприятной для SDG&E). Реклама позволила SDG&E поместить в прессе именно ту информацию и именно в тот момент, которые компания считала наиболее благоприятными для себя. Недавнее слияние компании-учредителя SDG&E (Enova) и Pacific Enterprises (Southern California Gas) получило в основном благоприятное освещение в средствах массовой информации, поэтому ни одной из этих компаний не пришлось пользоваться рекламными объявлениями в поддержку своих действий.

Организации используют рекламу для целей публичных рилейшенз в случае, когда они не удовлетворены тем, что о них говорится в средствах массовой информации, когда им кажется, что их точка зрения отражается в искаженном виде, когда им кажется, что общественность не понимает сути проблемы или просто настроена недоброжелательно, или когда они хотят добавить свои соображения по тем или иным вопросам. Например, компания Nike поместила в ведущих газетах рекламные объявления, в которых сообщалось о результатах шестимесячных исследований их политики в отношении рабочей силы за рубежом. Nike выбрала рекламу в попытках ответить на критическое освещение своей деятельности в средствах массовой информации и отвлечь внимание общественности от издевательских по отношению к компании карикатур, которые в изобилии начали появляться в прессе.

Итак, при наличии соответствующего бюджета, организации обращаются к рекламе, чтобы обеспечить себе контроль над содержанием, самим фактом размещения и временем размещения сообщений публичных рилейшенз в средствах массовой информации.

Должность и обязанности агентов по печати и рекламе

В своей книге *Walking the Tightrope* покойный голливудский публицист Генри Роджерс суммирует обязанности агентов по печати и рекламе: "Когда я только начинал свою деятельность, я работал в бизнесе публицити в качестве пресс- агента. Моя задача была очень простой — поместить имя своего клиента в статью". Он простодушно заявлял, что в 1939 г. солгал региональному (Западное побережье) редактору журнала *Look* по поводу "мифического" гардероба Риты Хейворт. Журнал посвятил свою обложку и 10 страниц фотографий совершенно неизвестной в те времена актрисе и ее напех одолженным нарядам. В результате такого внимания со стороны ведущего общенационального журнала о начинающей актрисе заговорили в Голливуде, а киностудия Columbia Pictures продлила контракт с ней. Таким образом, можно утверждать, что успехи Риты Хейворт в начале ее творческой карьеры в немалой степени определялись ложью пресс- агента этой актрисы о величине и стоимости ее вымышленного гардероба.

Пресс- агенты пытаются привлечь общественное внимание не просто для того, чтобы разъяснить общественности то или иное явление или событие. Публицити является их главной стратегией. В своей деятельности они опираются на теорию создания повестки дня, которая гласит, что именно степень освещения в средствах массовой информации в конечном счете определяет относительную важность тех или иных событий и людей,

которые находятся "на повестке дня" у общества. Коротко говоря, эту практику можно определить следующим образом.

Обязанность агентов по печати и рекламе сводится к придумыванию различных историй и событий, которые могли бы привлечь внимание средств массовой информации и в результате запечатлеться в общественном сознании.

Освещение в прессе вовсе не обязательно должно быть позитивным. Например, объявление шведской фармацевтической компании Astra AB об увольнении главы американского отделения Astra, а также ряда других высокопоставленных сотрудников этого отделения получило широкое освещение в прессе. Уволенные сотрудники обвинялись в "групповых сексуальных извращениях" и растрате казенных средств. В шведском журнале *Maanadens Affaerer* были приведены высказывания одного из членов правления Astra по поводу известности, которую компания приобрела благодаря этому скандалу: "Конечно, зарабатывать известность с помощью секс-скандалов - не лучший путь, но в Соединенных Штатах это помогло нам сделать себе имя, не прибегая к высоким затратам на рекламу".¹³ *The New York Times* приводит высказывание представителя компании Bruno Magli shoes (эта компания "прославилась" в связи с громким судебным разбирательством по делу О. Дж. Симпсона) в качестве примера аналогичных взглядов на "отрицательную популярность": "Это, конечно, не лучший способ зарабатывать себе популярность — зато вполне эффективный. Теперь о нашей обуви знает гораздо более широкий круг людей, чем раньше".¹⁴

Обязанности агентов по печати и рекламе играют важную роль в деятельности фирм звукозаписи, цирков, туристических аттракционов, киностудий, телевидения, фирм, занимающихся организацией концертов, и коммерческих предприятий, возглавляемых медиа-магнатами. Пресс-агенты играют важную роль в проведении политических кампаний и национальных съездов политических партий, к которым пытаются привлечь внимание широкой публики с помощью освещения в средствах массовой информации. Успешная деятельность пресс-агентов подарила нам легенды Дэви Крокетта и Халка Хогана; обеспечила широкую популярность автогонок Indianapolis 500 Memorial Day и соревнований Super Bowl, превратив их в события общенациональной значимости; превратила Майами-бич и Пуэрто-валларта в курорты международной категории; обозначила Disney World во Флориде и Euro Disney как престижные места проведения отпуска еще задолго до их открытия; и так разрекламировала сериал о Бэтмене и все диснеевские мультфильмы, что не посмотреть очередную серию или мультфильм означало прослыть человеком, безнадежно отставшим от жизни.

В соответствии с искренним высказыванием одного из агентов-ветеранов, "мы унижаемся перед всякими ничтожествами, зато имена наших клиентов появляются в прессе". Игра стоит свеч. Доходы музыкальной группы могут в гораздо большей степени зависеть от профессионализма пресс-агента, зарабатывающего популярность этой группе, чем от способностей ее исполнителей. Появление общественного деятеля в популярном ток-шоу, оказывающее влияние на его последующую карьеру, может в значительно большей степени отражать работу его пресс-агента, чем собственные таланты этого деятеля. Точно так же хороший пресс-агент может прославить новый клуб или ресторан еще до того, как первый посетитель оценит реальные достоинства этого заведения.

У организаций бывают штатные пресс-агенты, однако большинство специалистов-практиков в области публик рилейшенз предпочитают все же обращаться за услугами пресс-агентов от случая к случаю, по мере необходимости, когда требуется добиться известности в обществе через паблсити. Однако понятие паблик рилейшенз значительно шире, чем должность агентов по печати и рекламе. Возникает немало путаницы, когда пресс-агенты утверждают, будто они занимаются паблик рилейшенз, или присваивают своим агентствам более престижные, хотя и не очень соответствующие действительности, названия. В результате многие журналисты называют всех специалистов-практиков в области паблик рилейшенз агентами по связям с прессой (или "флаками"), хотя даже такое

авторитетное издание, как *The Associated Press Stylebook*, определяет слово "flack" как "жаргонное обозначение пресс- агента".

Общественная деятельность

Военные ведомства, многие государственные органы и некоторые корпорации используют понятие *общественная деятельность* (public affairs) как синоним *паблик рилейшенз*. В военных ведомствах и государственных органах такой подход является составной частью "игры в названия", истоки которой следует искать в далеком 1913 году, когда в Палате представителей Конгресса США была принята поправка Gillett к финансовому законопроекту. Эта поправка предусматривает, что федеральные агентства не имеют права тратить деньги на паблисити без специального разрешения со стороны Конгресса. Это законодательное ограничение было подтверждено в законе, вступившем в силу 13 июля 1972 г. Упомянутый закон в явном виде запрещает правительству тратить деньги на "паблисити и пропагандистские цели, направленные на поддержку или критику законопроектов, находящихся на рассмотрении Конгресса".

Менеджеры по общественной деятельности

Times Mirror Cable Television, одна из крупнейших многокабельных систем в стране, осталась верна своему стремлению обеспечивать высокое качество услуг, предоставляемых в сфере отдыха и развлечений. Эта повышенная и постоянно реализуемая на практике требовательность к качеству услуг в сочетании с непрерывным развитием компании привела к образованию трех дополнительных вакантных должностей менеджера по общественной деятельности.

Кандидаты, успешно прошедшие отбор, будут работать во взаимодействии с региональными менеджерами, разрабатывая и реализуя широкомасштабные программы общественной деятельности в региональных системах кабельного телевидения по всей стране. Среди других должностных обязанностей следует отметить обеспечение выполнения условий лицензии на вещание, выпуск пресс-релизов и сообщений для других средств массовой информации, разработка и реализация стратегий для решения проблем в отношениях с государственными органами управления, а также выполнение программы связей с местной общественностью. Эффективное выполнение этих должностных обязанностей связано также с готовностью кандидатов выполнять функции поддержки персонала.

Исходя из этих требований, компания хотела бы принять на указанные вакантные должности выпускников высших учебных заведений, специализирующихся в области государственной политики и имеющих как минимум 5-летний стаж работы, по крайней мере, по двум из следующих направлений: связи с государственными органами, паблик рилейшенз, общественная работа или кабельная промышленность. Наличие у кандидата высшего юридического образования рассматривается как несомненное преимущество. К числу других требований относятся умение грамотно и четко излагать свои мысли как в письменной, так и в устной форме, а также знание управленческих функций местных государственных органов и/или общественного сектора.

Мы являемся филиалом Times Mirror Company и предлагаем достойный уровень заработной платы, а также пакет льгот, включающий бесплатную страховку стоматологического обслуживания и пенсионный план, оплачиваемый компанией. Если вы — талантливый, уверенный в себе и высококвалифицированный мастер своего дела, предлагаем вам сделать карьеру в нашей компании. Ваши предложения будут немедленно рассмотрены, если вы отправите свое резюме и требования к заработной плате по адресу: Human Resources Department, Times Mirror Cable Television, P. O. Box 19398, Irvine, CA 92713. (Просьба по телефону не обращаться.)

TIMES MIRROR CABLE TELEVISION

Мы являемся работодателем, обеспечивающим равные возможности всем; мы с удовольствием предоставим работу женщинам и представителям национальностей



Рис. 1.3. Должностные обязанности специалиста по общественной деятельности
(Публикуется с любезного разрешения Times Mirror Cable Television)

Ни поправка от 1913 г., ни закон от 1972 г. не содержат прямых ссылок на паблик рилейшенз. Тем не менее, многие представители федеральных властей, штатов и правительства путают понятие "паблисити" с более широкой концепцией PR. В результате для описания формирования и поддержания отношений с общественностью правительственные агентства, как правило, пользуются другими терминами. И когда тысячи специалистов в области паблик рилейшенз, работающих в государственных учреждениях, называют себя специалистами в области "общественной деятельности",

"общественной информации", "коммуникаций", "отношений с гражданами" и "законодательных отношений", это выглядит лишь как стремление "сменить ярлыки".

"Общественная деятельность" в корпорациях, как правило, относится к деятельности в области публичных релейшенз, связанной с государственной политикой и "корпоративным гражданством". Специалисты по корпоративной общественной деятельности выполняют функцию связующих звеньев с государственными органами: реализуют различные коммунальные программы; поощряют политическую активность, участие в проведении различных кампаний и голосование; предлагают на добровольной основе свои услуги благотворительным организациям и организациям развития местных общин (рис. 1.3).

Отдел общественной деятельности компании Hewlett Packard формулирует свою задачу как "формирование общественной политики, благоприятствующей созданию такой среды, которая позволяет НР достичь своих экономических целей".¹⁵ Аналогичным образом консультационные фирмы в области публичных релейшенз используют ярлык "общественной деятельности" для лоббирования и оказания услуг по связям с государственными органами, позволяющих проводить определенную общественную политику.

Один из специалистов по общественной деятельности недавно прояснил взаимосвязь между публичными релейшенз и общественной деятельностью следующим образом: "общественная деятельность — это такая практика публичных релейшенз, которая обращена к государственной политике и к той общественности, которая влияет на эту политику".¹⁶ Опрос специалистов по общественной деятельности позволил выявить круг их важнейших должностных обязанностей (в порядке убывания важности): отношения с федеральными органами власти, отношения с органами власти штата, отношения с местными органами власти, отношения с местной общественностью, комитеты политических действий, пожертвования, поддержка широких масс населения, управление проблемами. Сорок три процента отделов респондентов содержат в своем названии слова "общественная деятельность", хотя встречаются и такие обороты, как "корпоративные отношения", "корпоративные связи" и "внешние связи".¹⁸ Таким образом, "общественной деятельности" можно дать следующее определение.

Общественная деятельность представляет собой особую составляющую публичных релейшенз, способствующую формированию и поддержанию связей с государственными органами и местной общественностью с целью повлиять на государственную политику.

Растущий интерес к общественной деятельности сопровождается высокой текучестью кадров в государственных органах, изменениями в коммуникации, ростом влияния органов управления штатами и местных органов управления, усложнением регуляторной среды. Например, временные ограничения, оказывающие влияние на чиновников, занимающих выборные должности, и неудовлетворенность избирателей деятельностью этих чиновников породили беспрецедентные уровни текучести кадров на всех уровнях государственного управления. Эта текучесть кадров лишь укрепляет власть того чиновничьего аппарата, который обслуживает выборные должности и сохраняет свои места независимо от результатов выборов, одновременно повышая необходимость в обеспечении информацией вновь избранных чиновников. Internet, круглосуточные каналы новостей, C-SPAN и глобальная спутниковая связь обеспечивают людям немедленный доступ к событиям во всем мире. Постоянные сокращения федерального бюджета и децентрализация многих государственных программ означают, что специалисты по связям с государственными органами также должны следовать программам, поступающим из федерального правительства в столицы штатов и городские муниципалитеты. Все эти изменения, в том числе постоянные изменения правил и нормативов, сопровождаются повышением внимания со стороны государственных органов и прессы к тем, чьей профессией является "общественная деятельность".¹ Коротко

говоря, работа специалиста по общественной деятельности происходит в постоянно усложняющемся окружении.

Управление проблемами

Суть управления проблемами заключается в двух моментах: (1) раннее выявление проблем, которые потенциально могут оказывать влияние на организацию, и (2) стратегическое реагирование, целью которого является смягчение последствий, вызванных этими проблемами, или, наоборот, использование этих последствий к своей выгоде. Например, в контексте общественного мнения управление проблемами "пытается выявить тенденции в общественном мнении, что дало бы возможность организации адекватно реагировать на них еще до того, как они перерастут в серьезный конфликт".²⁰ Управление проблемами, являющееся частью функции паблик рилейшенз, можно определить следующим образом.

Управление проблемами представляет собой упреждающий процесс прогнозирования, выявления, оценивания и реагирования на те проблемы государственной политики, которые оказывают влияние на отношения организации с ее общественностью.

Когда управление проблемами осуществляется в сферах государственной политики, оно представляет собой часть общественной деятельности, которая, в свою очередь, является частью более крупной функции PR. В соответствии с утверждением консультанта в области паблик рилейшенз В. Ховарда Чейза (W. Howard Chase), сделанным им в 1976 г., управление проблемами включает идентификацию проблем, анализ проблем, расстановку приоритетов, выбор программных стратегий, реализацию программ действий и коммуникаций и оценку эффективности. Он указывал, что этот процесс "приводит в соответствие корпоративные принципы, политику и практику с реалиями политизированной экономики".²¹ Несколько позже Чейз определил управление проблемами как процесс устранения "зазора между стратегическими решениями и ожиданиями акционеров".²² Группа экспертов расширила определение управления проблемами за рамки функции паблик рилейшенз.

Управление проблемами представляет собой управленческий процесс, цель которого — помогать сохранить рынки, снижать степень риска, создавать новые возможности и оказывать влияние на имидж организации к взаимной выгоде самой организации и ее основных акционеров. Это осуществляется следующими способами: прогнозированием, исследованием и определением приоритетов отдельных проблем; оценкой степени воздействия этих проблем на организацию; выработкой рекомендаций проведения такой политики и стратегии, которые позволяли бы минимизировать риск и использовать предоставляющиеся возможности; участием в реализации такой стратегии; оценкой влияния программ.²³

Несмотря на то что управление проблемами поначалу рекламировалось как новый подход, который придаст специалистам-практикам новый статус, многие из этих специалистов не воспринимают его как нечто существенно отличающееся от того, чем они уже занимаются. Другие выражают озабоченность тем, что этот термин предполагает нечто малопривлекательное и неприемлемое, поскольку он создает впечатление манипулирования: организация в состоянии "управлять" (по сути, манипулировать) основными общественными проблемами. Однако многие ведущие корпорации создали у себя отделы по управлению проблемами, или "специальные группы" (task forces), либо учредив для этого специализированные подразделения, либо переименовав уже существующие подразделения отдела паблик рилейшенз. Задача этих подразделений, как они сами ее представляют, заключается в выработке адекватных реакций на озабоченность общества фактами сокращения объемов производства и закрытия предприятий, глобализации и экспорта рабочих мест, применения биотехнологии (генной

инженерии), разрушения озонового слоя в атмосфере (парниковый эффект), выброса ядовитых отходов производства, ухудшения качества медицинского обслуживания, старения населения и корпоративного влияния на политику.

В концептуальном, если не в административном, отношении управление проблемами представляет собой часть функции паблик рилейшенз. Однако если его рассматривать просто как средство убеждения, призванное повлиять на общественную политику, оно становится частью принятия тактических решений, а не частью стратегического планирования в организации. Если же паблик рилейшенз и управление проблемами рассматривать как средство корректировки деятельности организации и формирования взаимоотношений с акционерами для достижения общих целей, то "паблик рилейшенз и управление проблемами мало чем отличаются друг от друга и приводят примерно к одинаковым результатам".²⁴

Лоббирование

Лоббирование, еще более специализированная — и подвергаемая острой критике — часть общественной деятельности, пытается оказывать влияние на законодательные и нормотворческие решения в правительстве. Несмотря на то что Конституция США защищает право на обращение к правительству, некоторые рассматривают лоббирование как попытку манипулировать правительством для удовлетворения личных, эгоистичных целей. Фильмы и телепередачи, демонстрирующие прокуренные комнаты, в которых заказчики расплачиваются с лоббистами, работающими на мощные корпоративные и частные интересы, увековечивают в нашем воображении эту циничную картину лоббирования. Все новые и новые истории свидетельствуют о противозаконных или весьма сомнительных денежных пожертвованиях законодателям, о щедрых "вливаниях" в партийные фонды и восхитительном времяпрепровождении на экзотических курортах. Все это в конечном счете серьезно подрывает демократический процесс в государстве и свободную конкуренцию предприятий. Однако у лоббирования находится немало горячих защитников.

Лоббирование представляет собой особую часть паблик рилейшенз, задачей которого является формирование и поддержание отношений с правительством — в основном, с целью воздействия на законодательную и нормативную деятельность.

Общезаконодательные законы и законы отдельных штатов направлены на то, чтобы процесс лоббирования был максимально открытым для общества, требуя от тех, кто обращается с ходатайствами к правительству в силу своих профессиональных обязанностей, регистрироваться и отчитываться об источниках своих доходов и расходах. Законы, касающиеся регистрации, в разных штатах различны, но все, у кого возникает потребность заниматься лоббистской деятельностью в Конгрессе США, обязаны отчитываться о своей деятельности и расходах в соответствии с Федеральными нормами Акта о лоббировании (Federal Regulation of Lobbying Act). Несмотря на нарушения, возникающие время от времени в практике лоббирования, и отрицательное отношение общества к этому явлению, лоббирование остается законным и приемлемым способом, с помощью которого группы граждан, ассоциации, профсоюзы, корпорации и прочие "группы особых интересов" могут оказывать влияние на принятие правительством тех или иных решений. Несмотря на наличие достаточно отлаженного контроля как на общенациональном уровне, так и на уровне отдельных штатов, лоббистская деятельность, касающаяся местных проблем, нередко является неотъемлемой частью общественной деятельности, связей с местной общественностью и другой деятельности в области паблик рилейшенз.

Лоббисты, действующие на всех уровнях правительства, должны хорошо понимать законодательный процесс, знать особенности функционирования государственных органов и быть знакомы с отдельными законодателями и государственными чиновниками.

Поскольку подобные вопросы не являются частью многих образовательных программ для специалистов в области публичных рилейшенз и не входят в практический опыт таких специалистов, хорошие лоббисты обычно "вырастают" из юристов, имеющих обширные связи, государственных администраторов, сотрудников аппарата, обслуживающего выборные государственные должности, и прочих "своих людей", располагающих хорошими связями с людьми, ответственными за принятие решений в государственных органах. На самом деле критики утверждают, будто лоббисты "торгуют" влиянием, которое они приобрели, работая в государственных органах. Это свое влияние они пытаются повысить "продать" различным "группам особых интересов", которые хотят повлиять на бывших коллег таких лоббистов.

За последние годы число лоббистов резко возросло. Например, в период с 1975 по 1990 гг. количество лоббистов, зарегистрированных в Сенате США, увеличилось примерно с 3000 до более чем 33000 человек. Примерно три из каждых четырех компаний, оборот которых превышает 100 млн. долл., располагают персоналом, основной обязанностью которого является лоббирование. В одной публикации указывается на существование свыше 14000 отдельных людей и фирм, представляющих 12500 местных и зарубежных коммерческих предприятий, торговых ассоциаций, союзов или прочих "групп особых интересов".²⁵

В столице государства, а также в столицах штатов лоббирование тесно связано с так называемым "массовым", или "стихийным" лоббированием и "политической деятельностью". Например, две стороны, одна из которых выступала за дерегулирование американской электроэнергетики, а другая — против, потратили в течение одного года 32 млн. долл., "проталкивая" выгодные им решения на Капитолийском холме. Еще несколько миллионов долларов были потрачены на "исследования, проведение опросов, телевизионную рекламу и стимулирование действий со стороны широких масс населения".

На практике лоббирование должно тесно координироваться с прочей деятельностью в области публичных рилейшенз, ориентированной на общественность, не связанную с государственными структурами. Целью применения различных изощренных технологий является мобилизация граждан, придерживающихся благоприятных для организации позиций, с тем, чтобы их голоса были услышаны законодателями и государственными чиновниками. Компьютеризованные списки почтовой рассылки, высокоскоростные принтеры и программное обеспечение для "индивидуализации" писем способны породить настоящий шквал писем, телефонных звонков, факсов и личных визитов со стороны граждан. Специализированные списки адресов электронной почты, группы новостей, форумы и лист-серверы в Internet, а также "ударная", или широковещательная рассылка сообщений по факсу являются еще более эффективными способами мобилизации граждан.

"Лоббирование с привлечением широких масс населения" является составной частью многих скоординированных действий в области публичных рилейшенз, цель которых — воздействие на государственную политику. В некоторых случаях, однако, реакции на самом деле исходят от так называемых "групп переднего края", создаваемых специально для того, чтобы ввести в заблуждение людей, принимающих политические решения, относительно общественного мнения по тем или иным вопросам. Бывший сенатор от штата Техас и министр финансов США Ллойд Бентсен называл такие "псевдостихийные" движения "контролируемым стихийным лоббированием". Примерами подобных "групп переднего края" являются движения "Граждане за свободу азартных игр", основанное одним из предприятий игорного бизнеса, пытавшимся провести местный референдум, и "Граждане за свободный Кувейт", основанное группой богатых жителей Кувейта, стремившихся подвигнуть американское правительство к участию в войне в Персидском заливе.²⁷ Оба эти движения были созданы для того, чтобы создать видимость широкой общественной поддержки решения соответствующих проблем, хотя на самом деле за ними стояли спонсоры, отстаивающие свои эгоистичные интересы.

Однако в своих основных ролях заслуживающего доверия адвоката и надежного источника информации лоббирование принимает форму информирования, призванного убедить в чем-либо того, к кому оно обращено (см. пример 1.2). Успех или неудача любых начинаний лоббистов основываются на их традиционном мастерстве публичных речей: их способности придумывать и подавать как можно в более убедительной форме свои доводы государственным чиновникам, широким массам граждан и своим клиентам. Помимо этих способностей, им требуется доскональное знание государственного механизма, законодательного процесса, государственной политики и процессов формирования общественного мнения. Традиционные представления о лоббисте как о "своем человеке" в правительстве или парламенте, потрясающем толстым кошельком с деньгами, уже неприменимы к большинству лоббистов нашего времени и их работе.

В сущности, лоббисты тратят значительно больше времени на получение информации из различных правительственных источников, чем на то, чтобы изложить государственным чиновникам свою собственную точку зрения, поскольку эффективность стратегии, тактики и позиций лоббистов находится в сильной зависимости от мощной информационной базы.²⁸

Лоббирование представляет собой продукт нашей демократической системы, функционирующий в плюралистическом обществе и обеспечивающий открытость правительства по отношению к тем, на кого оказывают влияние принимаемые законы и государственное регулирование. В столице государства, а также в столицах штатов роль лоббирования и прочих видов общественной деятельности в формулировании и реализации общественной политики будет неуклонно возрастать. Проблема заключается лишь в том, как с наибольшей эффективностью регулировать финансы на проведение кампании и лоббирование. В конечном счете, однако, никакой закон не в состоянии помешать тем, кто совершенно сознательно злоупотребляет правом всех граждан влиять на работу правительства, - правом выбирать наиболее подходящих кандидатов и доводить свое мнение до сведения тех, кто находится на государственной службе.

Пример 1.2 Лоббисты

"Лично я полагаю, что лоббисты играют чрезвычайно полезную роль в нашем обществе. Если вы хотите получить истинную информацию, если вы хотите ознакомиться со всем спектром мнений, обратитесь к лоббистам — тем, кто "за", и тем, кто "против". Вы быстро схватите суть проблемы. Они предоставят вам самые весомые аргументы — как "за", так и "против". Я полагаю, эта система работает успешно".

*Сенатор Джеймс А. Макклур (республиканская партия),
цитата из книги Бернара Асбелла
The Senate Nobody Knows (1978).*

Отношения с инвесторами

Отношения с инвесторами, которые часто называют IR (investor relations) и "финансовыми отношениями", представляют собой еще одну специализированную составляющую PR в акционерных обществах с широким владением акциями. Задачей специалистов в области отношений с инвесторами является повышение ценности акций компании и сокращение стоимости инвестиционного капитала путем повышения доверия акционеров и обеспечения привлекательности акций для индивидуальных инвесторов, финансовых аналитиков и институциональных инвесторов.

Отношения с инвесторами представляют собой особую составляющую корпоративных PR, задачей которых является формирование и поддержание взаимовыгодных отношений с акционерами и другими членами финансового сообщества с целью максимизации рыночной стоимости акций.

Специалисты в области отношений с инвесторами поддерживают приверженность акционеров по отношению к компании и обеспечивают их информированность, чтобы поддержать контрольную стоимость ценных бумаг компании. Их работа заключается в отслеживании рыночных тенденций, предоставлении информации игрокам на финансовом рынке, консультировании руководства компании и ответах на запросы финансовой информации. Ежегодные отчеты, отчеты о доходах, передаваемые по электронной почте, а также базовые Web- страницы, на которых детализируется корпоративная финансовая информация, представляют собой основные стратегии обеспечения своевременной информацией аналитиков, инвесторов и финансовой прессы. Ниже приведен пример того, как подобный подход служит интересам не только самой компании, но и ее инвесторов.

Новая компания, действующая в сфере биотехнологий, располагает 10 миллионами выпущенных в размере уставного капитала акций, не выкупленных самой компанией, каждая стоимостью 20 долларов. Рыночная стоимость компании оценивается в 200 млн. долл. Предположим, что эти акции становятся более привлекательными для институциональных инвесторов, финансовых аналитиков и индивидуальных инвесторов, когда они больше узнают о продукции компании, ее руководстве, ее финансовых возможностях и планах. Если стоимость акции повышается до 25 долларов, рыночная стоимость компании возрастает до 250 млн. долл.! Предположим теперь, что компании требуется 10 млн. долл. на расширение производства или на развитие исследований, обещающих разработку новой продукции. Чтобы заработать эти 10 млн. долл. на финансирование расширения или исследований при цене акции, равной 25 долларов, компании нужно выпустить лишь 400 тыс. новых акций, в то время как при цене акции, равной 20 долларов, компании нужно выпустить 500 тыс. новых акций. Итак, чтобы получить дополнительный капитал, компании нужно выпустить значительно меньше акций; одновременно с этим возрастает акционерный капитал каждого инвестора.

С другой стороны, давайте посмотрим, что получится с инвестиционной стоимостью и со стоимостью нового капитала, если корпорация утратит доверие акционеров, не сможет должным образом реагировать на обеспокоенность финансовых аналитиков показателями, содержащимися в последнем квартальном отчете компании о своих доходах, или "удостоится" негативного освещения своей деятельности в финансовой прессе. Потенциальное воздействие всего этого на рыночную стоимость и стоимость нового капитала для крупных корпораций может выражаться суммами порядка многих миллионов и даже миллиардов долларов.²⁹

Специалисты по отношениям с инвесторами должны обладать знаниями в области корпоративных финансов и бухгалтерского учета, должны быть в курсе дел на Уолл-стрит, международной торговли акциями (крупнейшей фондовой биржей мира является Токийская фондовая биржа), тенденций развития международного бизнеса, требований к составлению финансовых отчетов со стороны Комиссии по ценным бумагам (Securities Exchange Commission) и фондовых бирж, особенностей журналистики, освещающей финансовые проблемы, и многого другого. По словам исследователей, изучавших восприятие высшим руководством компаний функции отношений с инвесторами, "специалисты- практики в области паблик рилейшенз, не обладающие достаточной подготовкой и практическим опытом в сфере бизнеса, менеджмента и юриспруденции, скорее всего, не смогут занимать даже низшие должности в качестве специалистов по отношениям с инвесторами".

В результате специалисты по отношениям с инвесторами сочетают обучение искусству общения с подготовкой в области корпоративных финансов. Степень MBA (магистр администрирования в сфере бизнеса) иногда рассматривается как уровень подготовки, необходимый для выполнения функций специалиста по отношениям с инвесторами (рис. 1.4). В некоторых случаях бывает полезно знать несколько иностранных языков, поработать в разных странах и изучить быстро меняющуюся международную политическую сцену. Корпорации и их отношения с инвесторами все сильнее интегрируются в глобальную экономику. Поскольку лишь немногие

специалисты- практики располагают всеми необходимыми знаниями и опытом работы в области финансов, а борьба за тех, кто этими знаниями и опытом располагает, все усиливается, отношения с инвесторами являются самой остродефицитной и высокооплачиваемой специализацией в сфере паблик рилейшенз.

ОТНОШЕНИЯ С ИНВЕСТОРАМИ

Titan Corporation, компания со штаб-квартирой в Сан-Диего, зарегистрированная на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE) и работающая в сфере высоких технологий, располагает вакантной должностью высококвалифицированного специалиста по реализации программ отношений с инвесторами компании.

Кандидат, претендующий на занятие этой должности, должен уметь эффективно доводить информацию, в которой заинтересована компания, до сведения всех акционеров, брокеров, аналитиков, средств массовой информации и служащих. В должностные обязанности специалиста по реализации программ отношений с инвесторами компании входит связь с финансовыми кругами; подготовка финансовых пресс-релизов; оказание помощи высшему руководству компании в работе с акционерами; разработка и распространение материалов о компании, предназначенных для инвесторов; составление обзора материалов SEC (Комиссия по ценным бумагам и биржам США); сопровождение действующих списков акционеров, списков рассылки почтовых сообщений и факсов.

Идеальный кандидат должен располагать 10-летним опытом практической работы по организации связей с инвесторами и корпоративных коммуникаций, превосходными ораторскими способностями и умением грамотно, лаконично и убедительно излагать свои мысли в письменном виде, способностью эффективно взаимодействовать с Советом директоров и руководством компании, умением работать на компьютере, отвечать высшим стандартам этики и порядочности. Желательно наличие степени MBA (магистр администрирования в сфере бизнеса).

Кандидат, отвечающий перечисленным требованиям, может рассчитывать на получение достойной заработной платы и определенного пакета льгот, включающего премию и право покупки акций компании по льготной цене. Желающим участвовать в конкурсе на занятие указанной должности необходимо выслать резюме, включающее сведения о заработной плате на предыдущих местах работы, по адресу: The Titan Corporation, 3033 Science Park Rd., San Diego, CA 92121. Fax (619) 552-9745; при обращении по электронной почте: resumes@titan.com

<http://www.titan.com>

TITAN

Технология времени больших перемен

Мы стремимся предоставлять равные возможности всем.

Рис. 1.4. Должностные обязанности специалиста по отношениям с инвесторами
(Публикуется с любезного разрешения Titan Corporation, Сан- диего)

Развитие

В той же мере, в какой отношения с инвесторами способствуют успешной деятельности акционерных обществ с широким владением акциями, кампании по сбору средств в пользу соответствующих фондов и привлечению новых членов обеспечивают финансовую поддержку, необходимую для работы благотворительных и некоммерческих организаций. Такие организации, как правило, используют в своем названии слово "развитие", отражающее именно этот аспект паблик рилейшенз. Бесплатные больницы, группы социального обеспечения, благотворительные организации, занимающиеся исследованиями заболеваний и обслуживанием, а также университеты, как правило, имеют у себя в штате должность "директора по развитию". В организациях, доходы которых (полностью или частично) образуются за счет членских взносов - в музеях, зоопарках, театрах, симфонических оркестрах, профессиональных обществах, союзах, торговых ассоциациях и группах гражданского действия, — зачастую предусмотрена должность "директора по обслуживанию членов организации и развитию".

Развитие представляет собой особую составляющую паблик рилейшенз в частных некоммерческих организациях, задачей которой является формирование и

поддержание отношений с финансирующими организациями и их членами в целях гарантирования финансовой поддержки и оказания различных видов безвозмездной помощи.

Специалисты по развитию работают на общественных теле- и радиостанциях, в фондах по исследованию и предотвращению заболеваний, клубах любителей искусства, молодежных клубах и религиозных организациях. Поскольку деятельность этих групп и организаций зависит от пожертвований, членских взносов или того и другого, они в значительной мере полагаются на различные ежегодные кампании и "специальные события", позволяющие привлечь внимание общества к их потребностям и добиться общественной поддержки и материальной помощи.

Однако очередной ежегодный телемарафон, традиционные спортивные соревнования, день открытых дверей, вечер встречи выпускников или аукцион, посвященный памяти какой-нибудь знаменитости, представляют лишь небольшую часть круглогодичной программы, предназначенной для установления и поддержания отношений с добровольными помощниками, выпускниками, финансирующими организациями и их членами, а также с потенциальными жертвователями. Деятельность по сбору пожертвований в фонды и обслуживание членов организации представляют часть общей программы формирования и поддержания отношений с общественностью. Именно это делает развитие важной составляющей более крупной управленческой функции — публик рилейшенз — в некоммерческих организациях.

Путаница в терминах

Все термины, рассмотренные в предыдущих разделах, так или иначе касаются отношений организации с определенными группами людей или общественностью в целом. Все функции, обозначаемые этими терминами, являются составными частями более широкой функции управления организацией, известной как публик рилейшенз. Основой для классификации этой функции в некоторых организациях является деление общественности на "внутреннюю" и "внешнюю". *Внутренние связи* относятся к общественности, которая заинтересована или непосредственно участвует во внутренних делах организации; к этой категории общественности относятся служащие, семьи служащих и вольнонаемные. Связи с общественностью, посторонней по отношению к организации, — соседями, потребителями, защитниками окружающей среды, инвесторами и т.п. — представляют собой *внешние связи*.

Путаница в терминах увеличивается, когда более широкой функции присваиваются такие обозначения, как *корпоративные отношения, корпоративные коммуникации, развитие университета, связи больницы, общественная деятельность и общественная информация*. Однако какое бы обозначение ни использовалось, базовая концепция и функция публик рилейшенз в большинстве организаций — крупных или мелких, локальных или глобальных - практически одинаковы. Все эффективно действующие организации устанавливают и поддерживают отношения, определяемые как важные для выживания и развития организации. На практике, однако, служащие и клиенты слишком часто определяют публик рилейшенз чересчур узко или ошибочно, приписывая им самые различные задачи. В одной организации публик рилейшенз принимают форму искренних и открытых отношений с широкими слоями общественности. В другой организации публик рилейшенз отводится более скромная и незаметная роль. В одной организации цель публик рилейшенз может заключаться в провоцировании полемики и поддержании конкурентных отношений, которые мотивируют и активизируют деятельность членов организации. В другой организации цель публик рилейшенз заключается в улаживании конфликтов и достижении компромисса с важными общественными группами; например, руководство организации может пытаться устранить противоречия с профсоюзом.

Аналогично этому специалисты- практики в своей повседневной деятельности определяют паблик рилейшенз рамками того, чем они занимаются в действительности, - именно это в их понимании и есть паблик рилейшенз. Например, многие пропагандируют продукцию, выпускаемую их компаниями, поскольку именно за это компании платят им деньги, обозначая деятельность этих специалистов как паблик рилейшенз. Другие воспринимают эту деятельность как попытки "засветиться" в средствах массовой информации, и в этом тоже нет ничего удивительного, поскольку в прошлом эти люди были журналистами, а сейчас они считают себя специалистами в области паблик рилейшенз.

Обеспокоенные граждане, читая в прессе сообщения о гибели танкеров, сопровождающейся разливом нефти в море, утечках токсических промышленных отходов, закулисной стороне многочисленных политических кампаний, коррупции в местных органах власти и т.п. часто встречают ссылки на PR и "агентов по связям с прессой". Материалы в прессе редко ассоциируют понятие паблик рилейшенз с позитивной информацией об организациях и их достижениях. В таких книгах, как *PR! Общественная история головокружения (PR! A Social History of Spin)* и *Ядовитая грязь пойдет вам на пользу (Toxic Sludge Is Good for you)*, ситуации из практики паблик рилейшенз специально подобраны таким образом, чтобы деятельность агентов организаций в прессе предстала перед читателями в самом неприглядном виде. В то же время очень трудно найти книги, где бы описывался позитивный опыт применения паблик рилейшенз, который приносил бы пользу клиентам и служил делам, достойным общественной поддержки. Другими словами, все зависит от того, какой из сторон изначально принадлежат ваши симпатии (примерно так же, как явные или скрытые симпатии судей неизбежно сказываются на результатах сложных судебных разбирательств).

Коротко говоря, представления большинства людей о паблик рилейшенз складываются под влиянием реальной практики конкретных организаций и специалистов или под влиянием того, как эта практика - под вывеской паблик рилейшенз - освещается в СМИ. Лишь немногие пытаются изучать саму концепцию или роли, которые играют паблик рилейшенз в различных организациях и обществе в целом. Задача специалистов заключается в том, чтобы определить и практически реализовать паблик рилейшенз способами, соответствующими современным представлениям об этой жизненно важной организационной и социальной функции.

К окончательному признанию и зрелости

С точки зрения некоторых ученых, ценность паблик рилейшенз состоит в том, что они повысили внимание организаций к общественному мнению и усилили социальную ответственность государственных чиновников и руководителей компаний (см. пример 1.3). Другие указывают на роль этой функции в повышении чувствительности организаций к общественным интересам и ее вклад в создание системы информирования общественности, имеющей столь большое значение для демократического общества.

Паблик рилейшенз заслужили столь высокое доверие потому, что они дают возможность устанавливать и поддерживать определенную связь между общественной поддержкой и повышенным вниманием руководства организаций к своей социальной ответственности и лидерству в личных стандартах поведения. Один из лидеров бизнеса много лет тому назад заявил: "Нам слишком хорошо известно, что бизнес функционирует отнюдь не в соответствии с нормами христианской морали, но, как и любая другая составляющая нашего общества, он существует с согласия всего этого общества... Современное общественное мнение, даже если оно кажется нам достаточно эфемерной субстанцией, завтра может стать законом. Хорошим или плохим — это другой вопрос".³¹

Паблик рилейшенз также помогают организациям прогнозировать отношение общества к тем или иным проблемам, новым ценностям и образу жизни, смещениям центров влияния в среде электората и в законодательных органах и другим изменениям в окружающей среде и своевременно реагировать на это отношение. Это служит дальнейшему повышению эффективности демократического процесса, а также социальной, экономической и политической систем с точки зрения их соответствия изменяющимся социальным потребностям. Организации, пренебрегающие эффективными паблик рилейшенз, рано или поздно окажутся не в состоянии реагировать на происходящие вокруг них изменения и утратят способность нормально функционировать из-за нарастающего несоответствия своему окружению.

Паблик рилейшенз также обеспечивают доступность информации с помощью системы информирования общественности. Специалисты в области паблик рилейшенз повышают информированность общества, способствуя проведению дискуссий по вопросам, касающимся, например, необходимости проведения реформы в сфере социального обеспечения, причин истощения озонового слоя в атмосфере, стоимости создания новой системы общественного транспорта, влияния международных торговых барьеров или потребности донорской крови и органах. Паблик рилейшенз служат общественным интересам, предоставляя возможность высказать любую точку зрения (в том числе точки зрения тех - например, бездомных и беспомощных, - кто в противном случае не был бы услышан из-за недостатка внимания со стороны средств массовой информации) на общественном форуме, посвященном любым проблемам.

Такая практика служит обществу, способствуя улаживанию возможных конфликтов и формируя отношения консенсуса, необходимые для поддержания социального порядка. Ее социальная функция — ее миссия — выполняется в том случае, когда она искореняет невежество, грубое принуждение и нетерпимость и способствует распространению знаний, терпимости и готовности учитывать точку зрения, отличную от собственной. Иными словами,

паблик рилейшенз облегчают процессы саморегулирования в социальных системах, обеспечивая удовлетворение наших физических и социальных потребностей.

В конечном счете ответственность за отношения организации с обществом несет высшее руководство этой организации. Консультант в области паблик рилейшенз Генри Деврайс (Henry DeVries) так перефразировал определение паблик рилейшенз: "Паблик рилейшенз - это формирование и поддержание высшими руководителями организации прочных отношений с важнейшими группами, которые нужны этой организации для успешного развития и процветания". Как только такая концепция паблик рилейшенз принимается на вооружение руководством организации, она получает в этой организации повсеместное признание, становясь частью организационной культуры.

На коротком промежутке времени поведение и деятельность служащих, клиентов и специалистов в области паблик рилейшенз зачастую определяет повседневную практику. Однако эволюция этой концепции, а также самой профессии специалиста в области PR отражают изменяющиеся потребности адаптации организаций к глобальному, мультикультурному обществу. В своей наиболее "продвинутой" форме эта функция обеспечивает адекватное реагирование на долгосрочные социальные потребности, а не на сиюминутные "специальные" интересы, которые игнорируют нежелательные побочные эффекты и возможные отрицательные последствия для общества. Когда специалисты-практики осознают свою ответственность перед обществом и действуют соответственно, все остальные в конечном счете обязательно поймут и оценят позитивный вклад паблик рилейшенз в деятельность организаций и развитие общества.

Профессионалы в области PR, помогающие организациям устанавливать и поддерживать взаимовыгодные отношения, выполняют, в сущности, важную управленческую функцию, оказывающую влияние на общество в целом. Они стимулируют проявление социальной ответственности в организациях и подчеркивают

важную роль связей с общественностью в поддержании социального порядка. Такой концепции паблик рилейшенз внутренне присуща моральная ответственность за поддержание гармоничных отношений между взаимозависимыми элементами нашего общества. Именно такая предпосылка является основным мотивом всех последующих глав этой книги.

Пример 1.3. Роль паблик рилейшенз в ситуации с тайленолом, производимым компанией Johnson & Johnson

Принятие решений в области паблик рилейшенз в связи с ситуацией с тайленолом, производимым компанией Johnson & Johnson, и процесс восстановления репутации этого продукта можно разделить на две фазы.

Первой фазой была фаза кризиса, которая началась... с неприятных сообщений в прессе о случаях отравления цианидами. Поскольку истинные масштабы этого несчастья поначалу не были ясны, возникли серьезные опасения за здоровье примерно 100 миллионов американцев, пользовавшихся тайленолом. Первое важное решение в области паблик рилейшенз, принятое немедленно и при полном одобрении со стороны руководства компании, заключалось в налаживании самого тесного сотрудничества со средствами массовой информации. Именно прессе отводилась главная роль в предупреждении общественности об опасности. Позднее было установлено, что для принятия столь важного решения не понадобилось проводить никаких совещаний. Многочисленные случаи отравления тайленолом требовали немедленного принятия адекватных мер по защите потребителей, и ни у кого из руководства компании не возникло ни малейших сомнений относительно необходимости обеспечить полную открытость для средств массовой информации. По тем же причинам было принято решение изъять из продажи две партии продукта (впоследствии было принято решение об изъятии тайленола из продажи по всей стране). Во время кризисной фазы ситуации с тайленолом практически каждое решение в области паблик рилейшенз основывалось на твердых, социально ответственных принципах ведения бизнеса. Именно в таких ситуациях паблик рилейшенз оказываются наиболее эффективными.

Почти сразу же компания приступила к планированию второй фазы — восстановлению репутации продукта. Эта фаза предусматривала более детальные и масштабные действия в области паблик рилейшенз, которые полностью соответствовали важным маркетинговым решениям и были ориентированы на самые различные группы потребителей. Фаза восстановления официально началась с видеопресс-конференции, охватившей 30 крупных городов и проводившейся с использованием спутниковых каналов связи. Это был совершенно новый подход, предложенный Burson-Marsteller — PR-агентством, ответственным за информирование общественности о тайленоле. Эта видеоконференция и все другие важные решения подробно обсуждались семью членами стратегического комитета, созданного председателем и главным исполнительным директором Джеймсом Е. Бурке с целью разрешения "тайленолового кризиса". В состав этого комитета, который собирался на совещания дважды в день в течение двух недель, входил и специалист в области паблик рилейшенз. Решения, принимаемые комитетом, охватывали все аспекты проблемы — от упаковки до рекламы и представления по сетевому телевидению. Многие из этих решений требовали соответствующих действий со стороны специалистов в области паблик рилейшенз как на уровне корпорации, так и на уровне McNeil Consumer Products Company — филиала Johnson & Johnson, производившего тайленол. Трагедия с тайленолом еще раз доказала, что паблик рилейшенз являются делом огромной важности и что наилучшие решения в области паблик рилейшенз тесно связаны с разумным подходом к ведению бизнеса и ответственной корпоративной философией.

*Лоуренс Г. Фостер, корпоративный вице президент по связям с общественностью
(ныне на пенсии) Johnson & Johnson*

(Публикуется с любезного разрешения Лоуренса Г. Фостера и

журнала *Public Relations Journal*.)

2 Специалисты по связям с общественностью

*Вот наилучший способ заработать хорошую репутацию: постарайтесь
быть таким, каким вы хотели бы выглядеть.*

Сократ

Цели. После изучения материала главы 2 вы должны уметь:

- описать характеристики специалистов в области паблик рилейшенз и их должностные обязанности
- перечислить четыре главные роли, которые играют специалисты- практики, обсудить основные различия между этими ролями и различать эти роли на практике
- перечислить пять критериев для оценки профессионального статуса паблик рилейшенз и описать степень, в которой PR соответствуют каждому из этих критериев
- перечислить основные условия, определяющие успех в области паблик рилейшенз, подчеркнув при этом умение излагать свои мысли в письменном виде как необходимое требование к каждому, кто желает испытать себя в сфере PR и добиться успеха в практической деятельности

В этой главе рассмотрена деятельность специалистов в области паблик рилейшенз: кто они, чем они занимаются, роли, которые они играют, и их профессиональные устремления. В сравнении с профессиями бухгалтера, юриста, медицинского работника или, например, преподавателя, паблик рилейшенз являются относительно молодой профессией, переживающей период становления. В отличие от профессий, имеющих прочные традиции, PR не предусматривают стандартных требований к образованию специалиста, узаконенных на государственном уровне квалификационных экзаменов и объективного контроля, который гарантировал бы компетентную и этичную практическую деятельность в этой области. Нельзя также утверждать, будто специалисты в области паблик рилейшенз выполняют четко обозначенные роли, считающиеся важными для достижения общего блага. А так как полные официальные списки отсутствуют, то для оценки того, кто именно занимается PR и сколько существует таких специалистов, приходится пользоваться данными о членстве, получаемыми от ведущих профессиональных обществ, и статистикой, предоставленной Министерством труда США.

Количество специалистов и их распределение

Количество специалистов- практиков в области паблик рилейшенз продолжает увеличиваться по мере того, как различные организационные, социальные, экономические и политические силы вносят существенные изменения в роль и положение этих специалистов по всему миру. Например, по оценке одного из голландских профессоров, во всем мире насчитывается 1,5 миллиона профессионалов в области паблик рилейшенз. В справочнике *Reed's Worldwide Directory of Public Relations Organizations* указывается, что в 215 ассоциациях, обществах, клубах и прочих группах профессионалов паблик рилейшенз по всему миру насчитывается примерно 150 тыс. членов.

Однако большое разнообразие в названиях организаций и описаниях должностных обязанностей затрудняют точный подсчет числа таких специалистов не только по всему

миру, но даже и в Соединенных Штатах. Как отмечалось в главе 1, то, что в одной организации называется "маркетинговой коммуникацией", на самом деле может означать паблик рилейшенз. А должность, которая в другой организации называется "представитель по связям с общественностью", более точно следовало бы называть "представителем по сбыту" или "представителем по обслуживанию клиентов". Разнобой в понимании базовой концепции и непоследовательное использование названий лишь усложняют задачу точного подсчета количества специалистов, реально работающих в сфере паблик рилейшенз.

Министерство труда США публикует статистические данные о занятости в сфере PR в своем ежемесячнике *Employment and Earnings (Занятость и заработки)* под рубриками "менеджеры: маркетинг, реклама и связи с общественностью" и "специалисты в области паблик рилейшенз". К сожалению, указанные категории включают далеко не всех, кто работает в области паблик рилейшенз. Например, менеджеры по связям с общественностью включаются в общий перечень менеджеров, поэтому подсчитать их отдельно невозможно. Художники, дизайнеры-графики, фотографы, видеографики, лоббисты, секретари, исследователи и прочие специалисты, работающие в отделах и фирмах паблик рилейшенз, могут учитываться в других категориях. В результате данные, приводимые Министерством труда, могут включать менее половины тех, кто реально работает в сфере паблик рилейшенз. Несмотря на очевидную неполноту этих данных, наглядно иллюстрирует быстрый рост PR, показывая, почему журнал *Fortune* отнес эту сферу деятельности к числу 20 отраслей, наиболее быстро развивающихся в 90-е годы. По мнению автора заметки "Best Jobs", помещенной в газете *U.S. News & World Report* от 27 октября 1997 г., число PR-специалистов будет увеличиваться и в дальнейшем (к 2006 г. их количество вырастет на 55%).

Где они работают

Возможности для трудоустройства специалистов в области паблик рилейшенз существуют практически везде, но в основном они сконцентрированы в самых густонаселенных центрах страны. Например, наибольшие количества членов Американского общества паблик рилейшенз (Public Relations Society of America — PRSA) отмечены в Калифорнии, Нью-Йорке, Техасе, Огайо, Мичигане, Пенсильвании и Иллинойсе. Однако число членов PRSA в Вашингтоне является наибольшим — почти 1000 человек. Лишь немного уступает Вашингтону Нью-Йорк, где насчитывается почти 920 членов PRSA. В Атланте, шт. Джорджия, насчитывается свыше 700 членов; в Чикаго — 560; в Детройте - 500; в Денвере, шт. Колорадо — 480; и в Лос-анджелесе — 465.

Примерно 40% специалистов-практиков работают в сфере бизнеса и различных коммерческих корпорациях (производство, финансы, промышленность, потребительские товары, средства массовой информации, коммунальные службы, транспорт и индустрия развлечений); 27% - в фирмах паблик рилейшенз, рекламных агентствах, а также занимаются индивидуальным консультированием; 14% - в ассоциациях, фондах и учебных заведениях; 8% - в системе здравоохранения (больницы, медицинские агентства и прочие медицинские службы); 6% - в государственных органах (на местном уровне, на уровне штатов и на федеральном уровне); и 5% - в благотворительных, религиозных и прочих некоммерческих организациях (табл. 2.2).

Таблица 2.2. Работодатели в области паблик рилейшенз

| Организация | Предполагаемый процент специалиста |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Корпорации: производство, промышленность, потребительские товары, финансы, страхование, средства массовой информации и индустрия развлечений | 40 |
| Фирмы публичных отношений, рекламные агентства, фирмы маркетинговых коммуникаций и индивидуальные специалисты-практики | 27 |
| Ассоциации, фонды и учебные заведения | 14 |
| Здравоохранение: больницы, центры здоровья, клиники, агентства по медицинскому обслуживанию на дому и психоневрологические диспансеры | 8 |
| Государственные органы: местные, штатов и федеральные | 6 |
| Благотворительные, религиозные организации и организации социального обеспечения | 5 |

*Приведенные оценки основываются на данных о членстве в PRSA и IABC, а также на описательной статистике из других обзоров, посвященных специалистам в области публичных отношений.

Самым крупным работодателем в сфере публичных отношений является федеральное правительство. В соответствии с данными Американского комитета по управлению персоналом, на должностях с самыми различными названиями работают 4400 специалистов по "общественной деятельности". Однако это число увеличивается почти до 20000 в категории "информация и искусство", когда сюда включаются фотографы, писатели и редакторы (за исключением технических писателей и редакторов), специалисты по визуальной информации и прочие, кто работает на государство в сфере связей с общественностью.³ Предположительно, эта цифра включает 6567 человек, работающих на Информационное агентство США (ЮСИА): 3323 в Соединенных Штатах и 3244 за рубежом.⁴ Однако поскольку эту функцию часто "камуфлируют", пытаясь скрыть ее от Конгресса и прессы, на получение достоверных сведений о числе специалистов в области публичных отношений, работающих в государственных органах, рассчитывать не приходится.

Всевозрастающее число фирм, занимающихся PR, охватывает самые разные организации, начиная с индивидуальных консультантов (которые могут использовать в своем названии слова "...и партнеры") и заканчивая крупными общенациональными или международными фирмами, штат которых насчитывает несколько сотен человек. Например, фирма Burson-Marsteller со штаб-квартирой в Нью-Йорке, являющаяся крупнейшей фирмой, общая величина гонораров которой по всему миру составляет 265 млн. долл., насчитывает в своем штате свыше 2100 сотрудников. Общая величина гонораров второй по величине фирмы, Shandwick со штаб-квартирой в Лондоне, составляет почти 160 млн. долл., а число ее сотрудников по всему миру равняется 1750. Штат каждой из следующих четырех крупнейших фирм Porter Novell International, Fleishman-Hillard, Edelman Public Relations Worldwide и Ketchum Public Relations Worldwide - насчитывает более 1000 сотрудников. Штаб-квартиры фирм Burson-Marsteller и Hill & Knowlton, имеющих офисы по всему миру, находятся в Нью-Йорке. Burson-Marsteller располагает 350 сотрудниками в Нью-Йорке, 135 - в Вашингтоне и 100 - в Чикаго. Hill & Knowlton располагает более чем 150 сотрудниками в Нью-Йорке, 120 — в Вашингтоне и 80 — в Лос-анджелесе. Количество сотрудников офиса Shandwick в Миннеаполисе (125 человек) превышает число сотрудников в их лондонской штаб-квартире (100 человек). Fleishman-Hillard, международная фирма со штаб-квартирой в Сент-луисе, располагает 325 сотрудниками в своей штаб-квартире, 115 - в Вашингтоне, 100 - в Нью-Йорке и по 80 человек в Канзас-сити (шт. Миссури) и Лос-анджелесе. Крупнейшая фирма в Лос-анджелесе - Rogers and Cowan of Shandwick - располагает примерно 100 специалистами.⁵

Несколько крупных корпораций располагает 100 и более специалистами в области публичных отношений в своих штаб-квартирах и офисах филиалов. Разукрупнения, проведенные в 90-е годы, значительно уменьшили число компаний с крупными штатами

и привели к росту числа узкоспециализированных внешних фирм и индивидуальных консультантов. Персонал PR работает в международных и национальных корпоративных штаб-квартирах и офисах филиалов, разбросанных по всему миру. Компания AT&T насчитывает 450 специалистов в области публич рилейшенз, National Association of Securities Dealers (NASD) - 45, Owens Corning - 30 (по сравнению с 42 в 1997 г.), а ИТТ - лишь 2 (по сравнению с 180 в середине 80-х).⁶

Новое большинство: женщины

В соответствии со статистическими данными Министерства труда США за 1968 г., относящимися к категории "специалисты по связям с общественностью", лишь 25% составляли женщины. К концу 1983 г. женщины занимали свыше 50% должностей, связанных с публич рилейшенз. В отчете за январь 1998 г. женщины уже составляли 65,7%.⁷

Когда покойный Рей Смит писал в 1968 г. свою книгу "Женщины в публич рилейшенз: чего они достигли", лишь один из каждых десяти членов PRSA был женщиной.⁸ В 1975 г., когда Сондра Горни пришла к выводу, что "стены традиционного «мира мужчин» еще не пали", это соотношение уже равнялось одному к семи.⁹ Очевидно, эти стены рухнули к 1990 г., когда в числе членов PRSA было уже 54% женщин, а процент женщин в Международной ассоциации бизнес-коммуникаторов (International Association Business Communicators - IABC) равнялся 60%.¹⁰ В настоящее время членами PRSA являются примерно 60% женщин (в IABC этот показатель достиг почти 65%).¹¹ Обследования учащихся колледжей и университетов показывают, что на каждого учащегося мужского пола приходится примерно двое учащихся женского пола (речь идет о студентах, выбравших в качестве своей будущей профессии публич рилейшенз).¹²

Образование и подготовка

Более 92% специалистов в области публич рилейшенз являются выпускниками колледжей; 23% из них прошли ту или иную послевузовскую подготовку, не дающую права на получение определенной квалификационной степени, 25% получили степень магистра, а 2% - степень доктора.¹³ Опросы, как правило, показывают, что многие специалисты-практики в области публич рилейшенз приступали к своей нынешней деятельности, имея за плечами опыт научной или практической работы в других областях. Примерно 40% из них занимались журналистикой, причем число бывших журналистов, работающих в сфере PR, в два раза превосходит количество их коллег, получивших высшее образование по специальности публич рилейшенз. Превосходное владение устной и письменной речью, умение доходчиво и убедительно доносить свои мысли до аудитории и способность налаживать отношения с другими людьми (именно в такой последовательности) ставят журналистов на первое место среди кандидатов на работу в сфере публич рилейшенз.

Однако все чаще работодатели стремятся подыскать людей, получивших высшее образование по специальности публич рилейшенз или научную степень в области социальных наук. Программы профессиональной переподготовки делают акцент на совершенствовании квалификации и планировании карьеры. Помимо более чем 300 колледжей и университетов, обеспечивающих подготовку и переподготовку специалистов в области публич рилейшенз, PRSA, IABC, Arthur W. Page Society и другие профессиональные группы спонсируют различные курсы, институты, семинары и конференции, задачей которых является продолжение образования.

Журналистский опыт уже не является предпосылкой, необходимой для человека, который желает работать в сфере PR. С другой стороны, предыдущий опыт работы в средствах массовой информации дает PR-специалистам возможность лучше понять

журналистские ценности и методы их работы. Однако если такой опыт приведет к "журнализации" профессии PR-специалиста, то его деятельность может свестись к распространению новостей и налаживанию связей с прессой. Более опытные специалисты в области публичных отношений, как правило, уже успели поработать в журналистике. Что же касается более молодых специалистов, то примерно лишь один из каждых четырех таких специалистов успел поработать в газетах, журналах, в радио- или телекомпаниях прежде чем приступить к работе в сфере публичных отношений. Все большее число работодателей и менеджеров PR считают получение соответствующего специального образования необходимой (или, по крайней мере, желательной) предпосылкой для занятия любой должности в сфере публичных отношений, поскольку в таком случае человеку намного легче освоиться на работе сразу же после окончания учебы. Тем не менее, при наличии выбора работодатели по-прежнему ценят предшествующий опыт работы в средствах массовой информации - даже если это была всего лишь школьная газета или радиостанция.

Многие работодатели также рассматривают как дополнительное преимущество образование или опыт в одной из специализированных областей, помимо публичных отношений. Труднее всего бывает заполнить вакансии, которые требуют специализированной подготовки и предыдущего опыта работы (например, компьютерные технологии, корпоративные финансы, здравоохранение и сельское хозяйство). Например, выпускники высших учебных заведений по специальности публичных отношений, имеющие хотя бы минимальную подготовку в области здравоохранения или управления медицинскими учреждениями, имеют очевидное преимущество в качестве кандидатов на занятие вакантной должности представителя больницы по связям с общественностью. Точно так же выпускники высших учебных заведений по специальности публичных отношений, имеющие базовую подготовку по компьютерной технике, обладают явным конкурентным преимуществом при поступлении на работу представителем по связям с общественностью от компаний, занимающихся высокими технологиями.

Заработная плата

По данным PRSA, самая высокая заработная плата у специалистов, работающих в консалтинговых фирмах, фирмах маркетинговых коммуникаций, финансовых или страховых компаниях и в системе коммунальных услуг (табл. 2.3). IABC классифицирует заработную плату по основным видам продукции и услуг, указывая, что специалисты с самым высоким уровнем заработной платы работают в отраслях нефтепереработки, автомобилестроения, металлургии, в горнодобывающей промышленности, предприятиях связи и аэрокосмических компаниях.

Многие высококвалифицированные специалисты зарабатывают 100 тыс., 200 тыс. долларов и даже больше. Эти специалисты, как правило, работают в корпорациях с многомиллиардным оборотом, в которых высшие руководители по связям с общественностью зачастую являются и высшими должностными лицами корпорации — либо назначаемыми, либо избираемыми. Такие должностные лица, помимо выражающихся шестизначными суммами зарплат, обычно имеют возможность покупать по льготным ценам акции компании, получают премиальные или имеют право на получение определенной части прибыли компании и пользуются весьма щедрыми пенсионными программами. Дополнительные льготы и различные привилегии являются существенным "довеском" к их и без того достаточно высокому служебному положению. Однако работодатели вовсе не склонны раздавать направо и налево высокие зарплаты и дополнительные льготы. Как и в случае приема на работу других высших руководителей компании, работодатели заинтересованы в приобретении наиболее квалифицированных профессионалов и менеджеров по связям с общественностью. Например, компания Fidelity Investments (Бостон) не поспешила установить заработную плату порядка 500 тыс. долларов своему новому старшему вице-президенту, на которого возлагалась от-

ветственность за паблик рилейшенз. Компенсационный пакет, предложенный руководителю по связям с общественностью компании Time Warner, составил сумму, равную 1 млн. долл.

Борьба за талантливых менеджеров является столь острой, что компаниям нередко приходится обращаться к специализированным фирмам, оказывающим услуги по подбору высококвалифицированного управленческого персонала (иногда эти фирмы называют "охотниками за головами"), чтобы те подыскивали для них кандидатуры, подходящие для занятия руководящих должностей по связям с общественностью. По данным таких рекрутинговых фирм, "заработная плата руководителей по связям с общественностью в некоторых корпорациях ныне составляет более 500 тыс. долларов, причем руководители этих корпораций испытывают немалые трудности при поиске подходящих кандидатов. Иногда на поиски уходит больше года".¹⁴

Как правило, самый высокий уровень заработной платы отмечается на северо-востоке и в центральных областях атлантического побережья страны. Несомненными лидерами здесь являются Нью-Йорк и Вашингтон. На Западе также часто встречается относительно высокая заработная плата, причем в этой части страны лидирует знаменитая калифорнийская Кремниевая долина. Уровень заработной платы на Среднем Западе и Юге обычно ниже среднего по стране. Министерство труда США отмечает, что средняя недельная заработная плата для штатных работников, занятых в сфере паблик рилейшенз, составляет 656 долларов.¹⁵

Результаты опросов, касающихся заработной платы, постоянно свидетельствуют о наличии разницы в оплате труда работников, занятых в сфере PR. Эта разница заслуживает самого пристального внимания - ведь речь идет о том, что заработная плата женщин оказывается ниже, чем у мужчин. Например, самый последний по времени из таких опросов, проведенный PRSA, обнаружил наличие разницы в 18350 долларов в уровне заработной платы, обусловленной различиями в возрасте и величине практического опыта. PRSA установила, что 56% женщин зарабатывают менее 45000 долларов, но лишь 27% мужчин получают такую же зарплату. На другом конце шкалы зарплат 29% мужчин и лишь 13% женщин зарабатывают 75 тыс. долл. и больше.¹⁶

Исследователи проанализировали взаимосвязь между полом и уровнем заработной платы в сфере паблик рилейшенз начиная с 1979 г. В одной серии исследований прослеживался уровень заработной платы специалистов в периоды с 1979 по 1985 гг. и с 1985 по 1991 гг. В период с 1979 по 1985 гг. перекося в заработной плате у мужчин и женщин нарастал. Полученные результаты показывают, что женщины зарабатывали меньше мужчин даже при наличии одинакового образования, профессионального опыта и одинакового срока пребывания в данной должности.¹⁷ Однако этот диспаритет постепенно сокращается. Когда исследователи сравнили уровень заработной платы в 1979 г. с уровнем заработной платы в 1991 г., учитывая степень профессионального опыта, роль в руководстве компанией и участие в процессе принятия решений, они пришли к выводу, что различия в заработной плате у мужчин и женщин уже не были статистически значимыми.¹⁸ Исследователи предупредили, однако, что хотя эти данные и свидетельствуют о прогрессе в деле достижения равенства полов, это вовсе не означает, что все проблемы в этом отношении уже решены.

Есть и другие положительные признаки. Опросы PRSA и IABC, касающиеся уровня заработной платы и проведенные в 90-е годы, показали, что женщины чаще, чем мужчины, получают повышение по службе. Однако, как и во многих других областях, общая картина такова, что женщины в паблик рилейшенз добиваются меньшего, чем их коллеги-мужчины.

Таблица 2.3. Заработная плата

| Все респонденты (n = 2405) | В среднем (долларов) 49073 |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| По типам организаций | |
| Финансы/страховое дело | 66284 |
| Коммунальные службы | 65609 |
| Фирмы, занимающиеся консалтингом в сфере публичных отношений | 64364 |
| Туризм/гостиничное дело/развлечения | 55640 |
| Промышленность/производство | 53029 |
| Индивидуальные специалисты/консультанты | 51298 |
| Профессиональные услуги | 50666 |
| Государственные органы | 48928 |
| Здравоохранение | 47871 |
| Научно-технические организации | 47744 |
| Религиозные/благотворительные организации | 42705 |
| Ассоциации/фонды | 42496 |
| Рекламные агентства | 40426 |
| Образование | 39042 |
| Средства массовой информации/коммуникации | 37097 |
| Респонденты начального уровня | 23030 |
| По типам организаций | |
| Корпорации | 23550 |
| Некоммерческие организации | 23210 |
| Фирмы публичных отношений | 21110 |
| По регионам | |
| Запад (включая Аляску и Гавайи) | 25790 |
| Северо-восток | 24010 |
| Юг | 22350 |
| Средний Запад | 22160 |

Источник. Salary Survey of Public Relations Professionals (New York: Public Relations Society of America, 1996), 23-24, 27.
(Исследование, проведенное Simmons Market Research Bureau по заказу PRSA.)

Должностные обязанности

Некоторые описывают работу специалиста в области публичных отношений, перечисляя конкретные составляющие данной функции: связи с прессой, связи с инвесторами, связи с местной общественностью, отношения со служащими, связи с государственными органами и т.д. Однако такой подход не позволяет описать многие виды деятельности и разнообразные обязанности, связанные с повседневной практикой специалиста в области публичных отношений. Перечисленные ниже десять категорий являются, на наш взгляд, наиболее полным перечнем того, чем PR-специалисты в действительности занимаются на работе.

1. *Написание и редактирование.* Составление сообщений для печати и передачи в эфир, тематических статей, информационных бюллетеней для служащих и внешних

акционеров, писем, сообщений для Web-узла и других служб оперативной информации, отчетов для акционеров и ежегодных отчетов, речей, брошюр, сценариев фильмов и слайд-шоу, статей в профессиональных изданиях, институциональных рекламных объявлений, а также материалов о продукции и дополнительных технических материалов.

2. *Связи со средствами массовой информации.* Контакты с представителями средств массовой информации, журналов и воскресных приложений, с независимыми писателями, а также с представителями профессиональных изданий. Цель подобных контактов - склонить соответствующие издания или средства массовой информации к публикации (или передаче в эфир) новостей и сюжетов об организации (эти новости и сюжеты могут быть подготовлены самой организацией). Реагирование на запросы со стороны СМИ, проверка публикуемых материалов и доступ к влиятельным источникам информации.

3. *Исследования.* Сбор информации об общественном мнении, тенденциях, появляющихся проблемах, политическом климате и законодательстве, сообщениях в средствах массовой информации, группах особых интересов и прочих вопросах, касающихся акционеров данной организации. Просмотр Internet, служб оперативной информации, государственных электронных баз данных. Планирование программ исследований, проведение опросов, организация заказов у исследовательских фирм.

4. *Управление и администрирование.* Составление программ и планов в сотрудничестве с другими менеджерами; определение потребностей, установление приоритетов, определение общественных групп, постановка целей, а также разработка стратегии и тактики. Администрирование персонала, бюджета и графиков выполнения программ.

5. *Консультирование.* Рекомендации высшему руководству компании по социальному, политическому и нормативному окружению; проведение консультаций с группой руководителей по поводу того, как избежать кризиса (и как на него реагировать, если он произойдет), работа с лицами, ответственными за принятие важнейших решений, с целью разработки стратегий управления критическими и болезненными проблемами и своевременного реагирования на эти проблемы.

6. *Специальные события.* Организация и проведение конференций для обсуждения новостей, совещаний, дней открытых дверей, торжественного открытия выставок и т.п. с разрезанием ленточки, празднования годовщин, событий, связанных с передачей пожертвований в благотворительные фонды, визитов высокопоставленных лиц, конкурсов и соревнований, программ награждения и прочих нерядовых мероприятий.

7. *Устные выступления.* Выступления с речью перед различными группами, оказание помощи другим в подготовке выступлений, а также руководство специальным бюро докладчиков, обеспечивающим создание для организации "платформы" перед важной для нее аудиторией слушателей.

8. *Производство.* Создание средств коммуникации на основе знания и умения пользоваться возможностями мультимедиа, в том числе изобразительными и оформительскими средствами, фотографией, версткой и настольными компьютерными издательскими системами; запись и редактирование аудио- и видеoinформации; подготовка аудиовизуальных презентаций.

9. *Обучение.* Подготовка руководителей и других штатных докладчиков к работе со средствами массовой информации и публичным выступлениям. Совершенствование у других сотрудников организации их устной и письменной речи. Оказание помощи во внесении изменений в организационную культуру, политику, структуру и процесс.

10. *Контакт.* Выполнение роли связующего звена со средствами массовой информации, местной общественностью и другими внутренними и внешними группами. Выполнение роли посредника между организацией и ее важнейшими акционерами: выслушивание их соображений, проведение переговоров, улаживание конфликтов и достижение согласия. Выполнение роли гостеприимного хозяина при встрече гостей и посетителей организации; организация их досуга.

Несмотря на то, что умение "ладить с людьми" стоит в этом перечне последним, многие считают это качество едва ли не важнейшим качеством специалиста в области публичных отношений. Действительно, часто оказывается, что специалистам в области публичных отношений приходится иметь дело с различными проблемами людей и столь тонкой материей, как взаимоотношения между ними. Однако было бы совершенно неправильно ограничивать представления о работе специалиста в области публичных отношений этим довольно распространенным убеждением.

Совокупность должностных функций и обязанностей специалиста по связям с общественностью в разных организациях может существенно различаться, но одну из его задач можно назвать "общим знаменателем" - мы имеем в виду искусство выражать свои мысли в письменной форме. (Обратите внимание на перечисление должностных обязанностей специалиста в области публичных отношений в примере 2.1.) Требование грамотности письменной речи является практически повсеместным. Описания обычного рабочего дня такого специалиста, представленные в примерах 2.2, 2.3 и 2.4, иллюстрируют центральную роль, которая отводится составлению письменных материалов в его работе. Пытаясь успешно справляться со своими обязанностями, отдельные специалисты изо дня в день разрабатывают и применяют примерно такие же стратегии и подходы. Иными словами, они сами разрабатывают и исполняют определенные роли.

Роли

С течением времени специалисты-практики усваивают определенные модели поведения, которые помогают справляться с различными ситуациями, возникающими у них на работе, и как можно полнее учитывать ожидания других, касающиеся их должностных обязанностей. Четыре главные роли публичных отношений в основном охватывают всю сферу практической деятельности таких специалистов. В тот или иной момент времени, однако, специалисты в области публичных отношений в той или иной степени играют все эти (и другие) роли, хотя в их повседневной работе и общении с другими людьми какая-то из этих ролей может оказаться доминирующей.

Специалист по коммуникациям

Большинство специалистов в области публичных отношений начинают свою практическую деятельность в этой сфере именно как специалисты по коммуникациям. Должностные обязанности начинающих специалистов обычно предполагают наличие у них определенной квалификации в области коммуникаций и журналистики. Специалисты по коммуникациям должны уметь составлять и редактировать информационные бюллетени, готовить сообщения для прессы и тематические статьи, разрабатывать содержимое Web-узлов, контактировать со средствами массовой информации. Специалисты, исполняющие эту роль, обычно не присутствуют, когда руководство определяет те или иные проблемы и принимает решения по этим проблемам. Они подключаются на последующих стадиях для обеспечения коммуникаций и реализации принятых программ, иногда даже не представляя себе в полном объеме ни исходной мотивации, ни ожидаемых результатов. Несмотря на то, что они не участвуют в обсуждении новых подходов в работе руководства компании или в выработке управленческих решений, именно им предстоит разъяснять эти подходы и решения работникам компании и прессе.

Большинство специалистов-практиков не только начинают свою профессиональную карьеру в этой роли, но и тратят большую часть своего рабочего времени на технические аспекты коммуникации, что хорошо иллюстрирует перечень объявлений о найме на работу специалистов в области публичных отношений, представленный в примере

2.1. Однако если специалистов-практиков ограничить выполнением лишь этой роли, они, по сути, не будут участвовать ни в принятии решений руководством компании, ни в процессе стратегического планирования. В таких случаях им обычно остается лишь сокрушаться по поводу того, что они не входят в состав руководства компании и что они "узнают обо всем последними".

Эксперт-инструктор

Когда специалисты-практики берут на себя роль экспертов, другие воспринимают их как авторитетных руководителей, отвечающих за решение проблем паблик рилейшенз. Высшее руководство компании полностью доверяет им решение этих проблем, отводя себе в этом отношении достаточно пассивную роль. Специалисты-практики, выполняющие роль экспертов, определяют проблему, разрабатывают соответствующую программу и принимают на себя всю полноту ответственности за ее реализацию.

Пример 2.1. Описания должностных обязанностей

Директор по связям университета с общественностью

Директор подотчетен непосредственно президенту университета, он ведет программу связей со средствами массовой информации, публикациями, электронными СМИ и управлением проблемами. Отвечает за подготовку, написание и редактирование сообщений новостей, тематических статей, подборку фактов и прочих материалов, касающихся университета и предназначенных для средств массовой информации страны. Он должен быть в курсе событий со стороны публ...

СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Химической компании требуется специалист по связям с общественностью. Статьи... организ другие письменные статьи... не опыта в... ческом... ешеств... прочих...

КОординатор — Внутренние коммуникации

Отделу коммуникаций медицинского центра требуется лидер с 8-10-летним опытом руководящей работы в сфере организационных коммуникаций. Координатор должен осуществлять контроль внутренних публикаций, доводить нужную информацию до персонала и обеспечивать широкую поддержку своей деятельности. Должен обладать значительным опытом в подготовке письменных материалов, планировании, консультировании и управлении проектами. Требуется опыт и знания в области новых коммуникационных технологий. Предпочтение будет отдаваться кандидатам со степенью магистра.

Директор по связям с общественностью

Компании, занимающейся лазерными системами, требуется квалифицированный специалист, который отвечал бы за связи с государственными органами / местной общественностью и за общественную деятельность компании. Директор по коммуникациям несет также ответственность за институциональную деятельность с потребителями, коммуникации...

Директор по связям с общественностью

Компании, предоставляющей медицинские услуги, требует старший менеджер для планирования стратегической деятельности в сфере публичных отношений и сотрудничества с руководителями других отделов с целью поддержания взаимоотношений с платящими клиентами, лечащими врачами, региональными клиентами и служащими. Кандидат должен иметь прочные связи в наиболее уважаемых средствах массовой информации и с представителями местной общественности.

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО СВЯЗЯМ С ИНВЕСТИТОРАМИ

Международной фармацевтической компании требуется опытный специалист по связям с инвесторами/финансовыми организациями. Новый вице-президент будет подотчетен непосредственно президенту / исполнительному директору и является членом исполнительного комитета. Вице-президент отвечает за функционирование Web-узла по связям с инвесторами; поддерживает контакты с институциональными и брокерскими инвесторами, а также инвесторами, представляющими розничную торговлю; координирует подготовку финансовых отчетов и готовит ежегодные отчеты. Желательно наличие опыта в сфере коммуникаций (корпоративные коммуникации / связи с инвесторами), выдающихся аналитических способностей, высокой управленческой квалификации и способности четко и лаконично излагать свои мысли в письменном виде; рабочее знание требований по предоставлению информации для Комиссии по ценным бумагам и биржам.

Специалист по связям с общественностью в отделе исполнения заказов

Требуется как минимум пятилетний опыт работы в службе исполнения заказов в сфере туризма/обслуживания приезжих, наличие опыта в написании материалов, посвященных путешествиям, и прочих контактов в туристическом секторе. Желательно свободное владение испанским языком. Для проведения собеседования кандидат должен иметь портфель работы, ориентированной на результат, и надежные рекомендательные письма от бывших клиентов.

Директор по коммуникациям, связанным с проведением кампаний

Крупному благотворительному фонду требуется профессионал, который занимался бы организацией связей со средствами массовой информации, специальных событий, связей с финансирующими организациями и коммуникаций с целью проведения различных кампаний. Кандидат должен располагать значительным опытом в деле поиска средств для пополнения фонда; подтвержденными свидетельствами постановки программных целей, выявления целевой аудитории и постановки конкретных коммуникационных целей; значительным опытом в управлении программой мультимедийных коммуникаций; а также прочными навыками по организации презентаций. Кандидат, удовлетворяющий перечисленным выше требованиям, будет планировать и управлять проведением кампании с капиталом порядка 5 млн долл. Лицо, занимающее эту должность, подотчетно непосредственно исполнительному директору фонда.

Пример 2.2. Один день из жизни помощника начальника службы исполнения заказов



Хайди Петтерсен, помощник по информации в Kreab/Stayer AS (PR-фирма), Осло, Норвегия

Я не думаю, что лишь мне одной показалось бы трудным описать "типичный день" фирмы, занимающейся организацией связей с общественностью. Моя работа помощника по информации в одной из норвежских PR-фирм является довольно разнообразной, чрезвычайно интересной и, наверное, похожа на работу в любой из фирм других стран. Основная часть моей работы заключается в оказании помощи менеджеру в его работе с клиентами, а также выполнении множества других обязанностей, начиная с составления пресс- релизов, писем и других коммуникационных материалов и заканчивая помощью в составлении планов публичных отношений, чтением, корректурой и переводом текстов. Вот как выглядит мой обычный рабочий день

8:30 Каждое утро я приступаю к работе в 8:30, выпиваю чашку чая и стараюсь просмотреть важнейшие газеты

9.00 Вместе со своим начальником я встречаюсь с клиентом фирмы. Мы обсуждаем коммуникационный план компании, поэтому я подробно записываю все, что предстоит сделать после возвращения в офис

10.30 Мы возвращаемся в офис, и я трачу примерно час, работая над коммуникационным планом нашего клиента. Мы работаем над их стратегией взаимодействия со СМИ, и я просматриваю ряд материалов, пытаюсь найти журналистов, которых может заинтересовать наш клиент

11:30 Ежедневно, в 11:30 у сотрудников нашей фирмы наступает время второго завтрака. Полчаса, которые обычно отводятся на второй завтрак, все 15 наших сотрудников проводят вместе, поглощая свои типичные норвежские одинарные бутерброды и все, что к ним полагается.

Полдень. Я встречаюсь с тремя своими коллегами, чтобы обсудить вопросы, связанные с повесткой дня, меню, планом развлечений и т.п.

14:00 Я выполняю завершающую работу по составлению пресс- релиза, который должен выйти сегодня. Составляю список СМИ, согласую его со своим начальником и готовлю список почтовой рассылки. С помощью нашего секретаря я запечатаваю пресс-релизы в конверты и отправляю их по почте

15:30 Образование, полученное мною в США, не только дало мне прочные знания в области публичных рилейшенз, но и позволило хорошо овладеть английским языком. Поэтому сейчас я выполняю в своей фирме роль переводчика. Последний час на работе я посвящаю переводу пресс- релизов одного из наших зарубежных клиентов

16:30 Итак, еще один рабочий день позади. Время отправляться домой

Я считаю, что мне действительно повезло с моей первой в жизни работой. Ведь эта работа связана не только с огромной ответственностью, но и с превосходными возможностями научиться чему-то полезному. Мой начальник является моим учителем и наставником. Поэтому мне кажется, что со временем я буду хорошо понимать методы практического применения публичных рилейшенз. Опыт, полученный мною на данный момент, полностью соответствует тому, о чем я когда-то мечтала, и я рассчитываю посвятить этой профессии многие годы своей жизни.

Пример 2.3. Один день из жизни директора по связям с общественностью (некоммерческая организация)



Андреа Лейси, специалист по связям с общественностью, Городская лига Сан-Диего

8:00 Просматриваю местные газеты в поисках материалов, имеющих отношение к Лиге. Копирую и архивирую соответствующие материалы

8:30 Просматриваю личный календарь на предмет дел, требующих безотлагательного решения

8:35 Просматриваю электронную почту и фиксирую в личном календаре дела, которые мне предстоит выполнить

8:45 Звоню в компанию, выпускающую печатную продукцию по заказу, и заказываю у них партию приглашений на прием Life Member Reception. Этот прием, хозяевами которого выступают Совет директоров Лиги, а также ее президент и исполнительный директор, является прекрасной возможностью для жертвователей Лиги пообщаться друг с другом, а также с руководителями отделов данной организации

9:00 Совещание с руководителем и художником-дизайнером (обсуждается оформление информационного бюллетеня и график его выпуска)

9:40 Составляю черновой набросок графика выпуска информационного бюллетеня, отправляю его руководителю для утверждения и отправляю факс художнику. Информационный бюллетень будет рассылаться членам совета, корпоративным и частным жертвователям, а также по адресам важнейших представителей местной общественности

10:15 Звоню руководителям Лиги, чтобы заказать списки, необходимые для проведения исследования. (Член совета, являющийся президентом одной местной исследовательской фирмы, проведет обследование важнейших общественных групп, указанных в плане паблик рилейшенз. Результаты этого исследования будут использованы в качестве эталона.) Звоню в исследовательскую фирму, чтобы обсудить статус списков и график будущих работ

11:05 Подбираю пресс-релизы, письма, полученные по почте, и фотографии для статей в информационном бюллетене. Готовлю вопросы для интервью. Делаю набросок короткой статьи

12:30 Во время второго завтрака прочитываю еженедельный экономический журнал и ежедневную экономическую газету.

13:30 Проверяю, не поступили ли новые сообщения по электронной почте

13:45 Отвечаю на обращение художника. Она хочет обсудить возможность внесения изменений в график выпуска информационного бюллетеня. Редактирую график и отправляю копию руководителю

14:20 Получаю диск, содержащий один из списков, требуемых для исследовательского проекта. Переформатирую этот список и откладываю его в сторону

14:50 Составляю черновой набросок календарного объявления в связи с Life Member Reception и выбираю подходящие СМИ. Готовлю конверты для почты. Отправляю объявление руководителю на утверждение

15:20 Возвращаюсь к составлению информационного бюллетеня. Составляю календарь событий и наброски нескольких статей. Просматриваю Web-страницу Национальной городской лиги, чтобы собрать информацию для будущей статьи о Thurgood Marshall Achievers Society — группе, созданной для увеличения числа афроамериканских студентов в колледжах (в основании этой группы принимала участие и Лига)

16:55 Отправляю электронную почту руководителю, чтобы информировать его о проделанной за день работе, а также о предстоящей работе, которую необходимо выполнить в первую очередь

17:10 Отправляю электронную почту руководителям отделов Лиги, в которой прошу оказать мне помощь в подготовке конвертов с приглашениями (мне требуется

несколько канцелярских работников, которые надписывали бы на конвертах адреса тех, кому рассылаются приглашения)

17:20 Вношу в личный календарь перечень дел, которые мне предстоит выполнить завтра. По пути домой покупаю в круглосуточно работающем магазине местную еженедельную прессу.

Многие менеджеры настолько доверяют своим PR-экспертам, что предпочитают полностью переложить на них ответственность за паблик рилейшенз, что дает возможность этим менеджерам целиком посвятить себя бизнесу.

Роль эксперта-инструктора зачастую бывает весьма соблазнительна для специалистов в области паблик рилейшенз, поскольку их самолюбию чрезвычайно льстит то обстоятельство, что в их руках оказываются достаточно широкие властные полномочия и право решать весьма важные вопросы. Такая роль вполне устраивает служащих и клиентов компании, поскольку они хотят быть уверенными в том, что вопросами паблик рилейшенз занимается настоящий эксперт. Кроме того, они ошибочно полагают, что если уж вопросами паблик рилейшенз занимается эксперт, то их эти проблемы уже не касаются. Ограниченное участие в этих вопросах со стороны высших руководителей компании, однако, означает, что их знания и возможности в этой сфере так и останутся невостребованными. Тем самым сфера паблик рилейшенз как бы обособливается и изолируется от основной деятельности предприятия.

Не принимая активного участия в решении проблем паблик рилейшенз, менеджеры попадают в зависимость от PR-специалиста каждый раз, когда возникает очередная такая проблема. Кроме того, у таких менеджеров постепенно вырабатывается безразличие к деятельности в сфере паблик рилейшенз, они снимают с себя какую бы то ни было ответственность за успех или неудачу соответствующих программ. В результате другие менеджеры в организации также начинают считать, что вопросы паблик рилейшенз — это не их дело. Они воспринимают паблик рилейшенз как нечто необязательное, то, что можно целиком отдать на откуп вспомогательному персоналу, не связанному непосредственно с основной деятельностью организации.

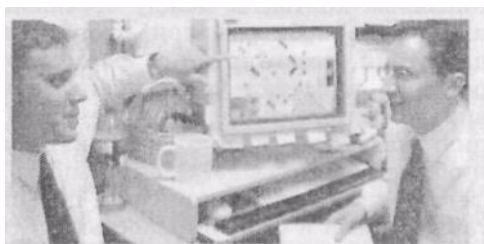
В то время как актуальность роли эксперта-инструктора в кризисных ситуациях (и периодически — в ходе реализации любой программы) не вызывает сомнений, на длительном отрезке времени подобная роль лишь препятствует утверждению подхода к решению проблем средствами PR. Кроме того, рано или поздно это приводит к появлению чувства глубокого разочарования у самих специалистов по связям с общественностью, поскольку, несмотря на всю полноту своей ответственности за результаты выполнения программ паблик рилейшенз, у них практически нет возможности контролировать важнейшие элементы ситуации и факторы, которые в первую очередь и приводят к возникновению проблем в паблик рилейшенз. Реакция высшего руководства на возникновение подобных проблем сводится к тому, что одного эксперта меняют на другого, безуспешно пытаясь найти того, кто сможет решить все проблемы в связях с общественностью, не внося существенных изменений в политику, продукцию или процедуры данной организации.

Посредник по коммуникациям

Роль посредника по коммуникациям требует от специалиста-практика в области паблик рилейшенз умения внимательно выслушивать других и быть "информационным брокером". Посредники в коммуникациях выполняют функцию канала связи, интерпретатора и промежуточного звена между организацией и ее общественностью. Они обеспечивают двустороннюю связь и облегчают общение между людьми, устраняя барьеры во взаимоотношениях и поддерживая открытость каналов коммуникации.

Пример 2.4. Один день из жизни руководителя службы исполнения заказов

8:30 Придя на работу, проверяю речевую и электронную почту. Прочитываю печатное издание Wall Street Journal. Просматриваю оперативном режиме Washington Post, ZDNet и Cnet



Джулиан Д. Хеброн, руководитель службы исполнения заказов, Вэнс П. Хайкин, руководитель службы исполнения заказов, Ketchum Public Relations, Вашингтон, округ Колумбия

8:45 Распределяю по степени приоритетности и отвечаю на речевую и электронную почту от репортеров, клиентов и коллег. Составляю набросок повестки дня селекторного совещания с клиентами. Знакомлюсь с ежедневным кратким отчетом, содержащим выдержки из статей в авторитетных печатных изданиях, в которых содержатся упоминания о наших клиентах, конкурентах, а также освещаются вопросы технологии и финансов. Дополняю повестку дня селекторного совещания соответствующей информацией из утренних новостей

9:30 Подключаюсь к селекторному совещанию трех членов службы исполнения заказов с руководителем отдела управления финансовыми рисками крупной консалтинговой фирмы. Информую клиента о результатах освещения интересующих его событий в средствах массовой информации. Рассматриваем вместе с ним важнейшие сообщения в СМИ и обсуждаем их под разными углами зрения

10:45 Излагаю суть нового заказа группе, ответственной за исполнение заказа многоуровневой консалтинговой фирмы. Объясняю организационную структуру клиента, включающую несколько подразделений, каждое из которых занимается разработкой программных систем для отдельных секторов промышленности (например, телекоммуникации, здравоохранение, финансы и т.д.). Объясняю, как можно разделить группу исполнения заказов Ketchum, с тем чтобы она могла обслуживать каждое такое подразделение

11:00 Составляю коммуникационный план, связанный с запуском нового продукта компании доменных имен Internet. Поскольку цели и стратегии PR этого существующего клиента нам уже известны, о них упоминается лишь вскользь (они слегка адаптируются к данному проекту) в самом начале предложения: основное внимание уделяется тактическим рекомендациям, ориентированным на достижение определенного результата. Мой второй завтрак проходит за рабочим столом, одновременно с подготовкой необходимых мне письменных материалов. Черновик плана представляю на рассмотрение руководителю группы, после чего вношу в него соответствующие поправки и отправляю клиенту

13:30 Отправляюсь на прогулку

14:00 Получаю и читаю запрос на предложение (ЗИП) от одного из быстро развивающихся региональных провайдеров услуг Internet, стремящегося наладить контакты со средствами массовой информации. На исполнение этого запроса отводится два дня. Встречаюсь с сотрудниками художественного отдела, чтобы обсудить идеи, касающиеся шаблона Power Point для презентации возможностей. Резюмирую важнейшие потребности, связанные с ЗИП, и отправляю по электронной почте запрос на проведение в 16:00 сеанса "мозгового штурма"

15:30 Делаю звонки финансовым репортерам, чтобы подтвердить проведение интервью с клиентом, представляющим отдел управления финансовыми рисками консалтинговой фирмы. Готовлю наброски сообщений, касающихся запуска нового продукта, намеченного на следующую неделю; представляю на рассмотрение клиенту имя домена в Internet

16:30 Совместно с четырьмя членами команды провожу "мозговой штурм" по вопросу нового бизнеса. Просматриваю электронную почту, касающуюся "важнейших потребностей", и собираю для провайдера услуг Internet свободный поток инициатив, достойных упоминания в сводках новостей. Просматриваю и утверждаю шаблон в

художественном отделе, включая его в презентацию и приступаю к составлению перечня программных целей и стратегий

17:30 Ввожу через корпоративную сеть срок выставления счета. Собираю квитанции и заполняю отчет о расходах. Бронирую авиабилеты до Лос- анжелеса и места в гостинице (на следующей неделе в Лос- анжелесе должна состояться выставка-ярмарка Internet)

18:30 Составляю список дел на завтра, в котором предусматриваю консультацию для клиента, выделяю время для нового бизнес- проекта. Собираю материалы, касающиеся нового заказа. С помощью речевой и электронной почты рассылую ряд сообщений своим клиентам и коллегам

18:45 Конец рабочего дня

Цель — обеспечить руководство и общественность информацией, которая им требуется для принятия взаимовыгодных решений.

Специалисты- практики, выполняющие роль посредников в коммуникации, ощущают себя в роли источников информации и лиц, обеспечивающих официальные контакты между организацией и ее общественностью. Они выполняют роль арбитров при проведении переговоров, разрабатывают повестку дискуссий, резюмируют и формулируют различные точки зрения, выясняют реакции, помогают участникам обсуждения выявлять и корректировать условия, препятствующие их общению. Посредники в общении выполняют функцию "наведения мостов" и служат связующими звеньями между организацией и общественностью. Их деятельность основывается на предположении, что эффективная двусторонняя связь повышает качество решений, принимаемых организациями и общественностью в отношении политики, процедур и действий, представляющих взаимный интерес.

Помощник в решении проблем

Когда специалисты- практики берут на себя роль помощника в решении проблем, их задача заключается в тесном сотрудничестве с другими менеджерами в деле выявления и решения проблем. Они становятся членами команды стратегического планирования. Сотрудничество и консультирование начинаются с первого вопроса и продолжаются вплоть до стадии окончательной оценки программы. Специалисты в роли помощника в решении проблем помогают другим менеджерам и организации в целом применить к паблик рилейшенз тот же пошаговый процесс управления, который используется для решения других организационных проблем.

Линейные руководители играют важную роль в анализе различных проблемных ситуаций, поскольку руководители именно этого уровня лучше остальных знакомы и тесно связаны с политикой, продукцией, процедурами и деятельностью организации. Именно от этих руководителей во многом зависит внесение необходимых изменений в функционирование организации. Таким образом, они должны принимать самое активное участие в эволюционном мышлении и стратегическом планировании, связанными с реализацией программ паблик рилейшенз. Когда линейные руководители активно участвуют в процессе стратегического планирования паблик рилейшенз, они понимают мотивации и цели соответствующей программы, они поддерживают стратегические и тактические решения, они действительно стремятся осуществлять необходимые изменения и предоставлять ресурсы, без которых невозможно достичь целей, поставленных программой.

Помощники в решении проблем являются членами управленческой команды, поскольку они уже продемонстрировали свою высокую квалификацию и ценность, помогая другим менеджерам избегать проблем или решать возникшие проблемы. В

результате мышление, присущее специалистам в области паблик рилейшенз, интегрируется в процесс принятия управленческих решений.¹⁹

О чем говорят результаты исследования ролей

Исследователи постарались разобраться, что же заставляет специалистов в области паблик рилейшенз играть те или иные роли и что происходит в тех случаях, когда они берут на себя различные роли в своих организациях. Результаты этих исследований позволили выявить факторы, которые влияют на выбор той или иной роли, уровень заработной платы и скорость продвижения по служебной лестнице, а также участие в процессе принятия решений в организации. Другие ученые использовали ролевые модели для описания сходства и особенностей, наблюдающихся в практике паблик рилейшенз различных стран.

"Технари" или менеджеры?

Результаты проведенных исследований показывают, что специалисты- практики играют несколько ролей, однако со временем одна из ролей оказывается доминирующей. Например, в исследовании, охватывавшем членов PRSA и IABC в Соединенных Штатах, указывается, что у 37% (по их собственной оценке) доминирующей ролью является роль эксперта- инструктора, а еще у 37% — роль специалиста по коммуникациям, 21% — роль помощника в решении проблем, и лишь 5% указали, что их главной ролью является роль посредника в общении.²⁰

В аналогичном исследовании членов Канадского общества паблик рилейшенз и Канадского IABC указывается, что у 42%, по их собственной оценке, доминирующей ролью является роль специалиста по коммуникациям, 16% - роль эксперта- инструктора, 15% - роль помощника в решении проблем, и 12% — роль посредника в общении. Пятнадцать процентов в качестве своих основных ролей назвали по две и даже по три роли.²¹

Нет ничего удивительного в том, что результаты исследований указывают на связь доминирующих ролей с полом, возрастом и продолжительностью практического опыта (табл. 2.4).

Таблица 2.4. Различия в ролях

| Доминирующая роль | Процент средней зарплаты ^a | Годы работы в должности штатного специалиста | Годы на нынешней работе | Процент в каждой доминирующей роли | |
|-----------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|-------------------|
| | | | | PRSA | IABC ^b |
| Эксперт-инструктор | 116 | 16 | 6,6 | 43 | 27 |
| Помощник в решении проблем | 104 | 15 | 6,5 | 29 | 50 |
| Посредник в коммуникациях | 97 | 13 | 6,6 | 5 | 4 |
| Специалист по коммуникациям | 69 | 10 | 4,6 | 23 | 19 |

^aБаза заработной платы, равная 100, представляет среднюю заработную плату. Заработная плата, годы работы в должности штатного специалиста и годы на нынешней работе из выборки PRSA (n=458).

^bДанные о доминирующей роли из обследования членов PRSA (n=207, 56% — респонденты-мужчины) и членов IABC (n=135, 62% — респонденты-женщины).

Например, сравнение доминирующих ролей членов PRSA и IABC порождает разные профили: в то время как 44% членов PRSA считают преобладающей для себя роль эксперта- инструктора, лишь 27% членов IABC полагают, что эта роль является для них главной. С другой стороны, 50% членов IABC и лишь 29% членов PRSA считают доминирующей для себя роль специалиста по коммуникациям.

Различия в ролях позволяют также объяснить диспаритет в уровнях заработной платы мужчин и женщин. Исследования ролей указывают, например, на то, что женщины, как правило, считают доминирующей для себя роль специалиста по коммуникациям. Однако мужчины гораздо чаще, чем женщины, указывают в качестве преобладающей роль эксперта-инструктора. Даже с учетом различий в возрасте и продолжительности практического опыта все же остаются существенные различия в доминирующих ролях, которые играют мужчины и женщины. Поскольку уровень заработной платы непосредственно связан с основными ролями, различия в исполняемых ролях позволяют объяснить наличие "вилки" в уровне заработной платы (см. табл. 2.4).²² Более того, в одном из последующих исследований, касающихся ролей в публичных релейшенз, - после учета различий в оценках роли менеджера, в профессиональном опыте и участии в принятии решений - "вилка" в уровне заработной платы мужчин и женщин оказалась на уровне статистической погрешности.²³

Высокие процентные показатели, связанные с ролью специалиста по коммуникациям, как правило, стоят особняком. Однако для трех других ролей высокие показатели по одной из ролей, как правило, сопутствуют высоким показателям по двум другим. Иными словами, специалисты, которые играют доминирующую роль эксперта-инструктора, посредника в коммуникациях или помощника в решении проблем, обычно играют и две другие роли. Высокая корреляция между этими тремя ролями заставляет предположить, что вместе они образуют единую, сложную роль, которая существенно отличается от роли специалиста по коммуникациям. В результате на практике встречаются две главные роли: *специалист по связям с общественностью* и *менеджер по связям с общественностью*.

Специалисты по связям с общественностью заняты в основном написанием, производством и распространением таких средств коммуникации, как пресс-релизы, речи, Web-узлы, тематические статьи и годовые отчеты. Как правило, это люди с творческим складом ума, художественные натуры и технически грамотные специалисты. В своих организациях они считаются "спичрайтерами". К тому же, они не очень склонны к стратегическому планированию и исследованиям. Главной сферой их интересов являются коммуникации и другая деятельность в *процессе*. Те, для кого эта роль является доминантной, обычно не принадлежат к кругу руководителей организации, однако получают огромное удовлетворение от своей работы, если остаются в своей "технической" роли по собственному выбору. Эта роль составляет традиционное ядро деятельности публичных релейшенз: написание новых релизов и прочих материалов для прессы, а также организация связей со средствами массовой информации.

Роль PR-менеджера утверждает соответствующего специалиста как одного из руководителей организации. Эта роль предусматривает наличие у ее носителя навыков исследователя, склонности к стратегическому мышлению, а также способности мыслить с точки зрения PR. Специалисты-практики, выступающие в роли менеджера по связям с общественностью, как правило, не ограничивают свой тактический арсенал одними лишь коммуникациями. В качестве инструментов публичных релейшенз они используют такие средства, как отслеживание окружения и организационный интеллект, переговоры и формирование коалиций, управление проблемами, оценка программ и консультирование руководства. Повышенное чувство ответственности, участие в руководстве организацией и работа в условиях постоянного стресса дают этим специалистам право рассчитывать на получение высокой заработной платы. Однако исследование 321 организации в Соединенных Штатах, Канаде и Великобритании продемонстрировало, что важнейшим показателем качества PR является та степень, в которой руководитель PR-службы организации способен принять на себя роль именно менеджера, а не специалиста по связям с общественностью.²⁴

Влияние окружения

Однако табл. 2.4 и 2.5 показывают, что при объединении указанных трех управленческих ролей утрачиваются важные различия между ними. Например, доминирующая роль специалиста- практика является функцией окружения организации. Специалисты по коммуникациям, как правило, работают в организациях с относительно стабильным, слабо угрожающим окружением, таких как некоммерческие организации и благотворительные фонды. Посредники в коммуникациях преобладают в организациях с относительно беспокойным окружением, которое несет в себе определенную угрозу, таких как учебные заведения и некоторые государственные агентства. Помощники в решении проблем и эксперты- инструкторы работают в организациях с окружением, несущим значительную угрозу. В относительно стабильных окружениях, включающих некоторые предприятия общественного пользования и ассоциации, доминирует роль помощника в решении проблем. Эксперты- инструкторы доминируют в быстро изменяющемся окружении, в частности в фирмах по связям с общественностью, которые специализируются на кризисных коммуникациях, а также в компаниях по выпуску потребительских товаров, для которых характерны высокие уровни конкуренции и государственного регулирования.²

Таблица 2.5. Организационные окружения и роли

| | Незначительная угроза | Серьезная угроза |
|--------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| Незначительное изменение | Специалист по коммуникациям | Помощник в решении проблем |
| Значительное изменение | Посредник в общении | Эксперт-инструктор |

Коротко говоря, роль эксперта- инструктора становится преобладающей в тех случаях, когда настоятельным является немедленное действие, в то время как доминирующая роль помощника в решении проблем предпочтительна в ситуациях, когда еще есть время для налаживания сотрудничества и совместного поиска путей решения проблем. Высокооплачиваемые помощники в решении проблем и эксперты- инструкторы, как правило, работают в организациях, которые подвергаются наибольшей угрозе, которая находит свое воплощение в деятельности конкурентов, государственном регулировании, трудовых конфликтах и чересчур пристальном внимании со стороны общественности. Как указывают данные об уровне заработной платы, приведенные в табл. 2.3, такие специалисты чаще всего работают в фирмах маркетинговых коммуникаций, финансовых и страховых компаниях, коммунальных службах и фирмах по связям с общественностью. С другой стороны, специалисты по коммуникациям и посредники в общении, имеющие более низкий уровень заработной платы, как правило, работают в качестве специалистов по пропаганде в средствах массовой информации и рекламных агентствах или в учебных и религиозных организациях и благотворительных фондах.

Отслеживание и оценка

Различные исследования, касающиеся ролей в сфере PR, вполне убедительно продемонстрировали влияние использования исследований на управление этой функцией. В трехэтапном исследовании ролей, о котором упоминалось выше, специалисты, использующие все типы исследований и сбора информации, оказывались теми, кто больше других готов выполнять управленческие роли. Взаимосвязь между исследовательской и управленческой ролями была также выявлена в результатах, полученных на основе международной выборки членов IABC.⁶ Выполнение управленческой роли коррелируется с использованием научных, неформальных и комбинированных подходов к исследованию, в то время как при выполнении роли специалиста по коммуникациям такая корреляция не обнаруживается. Канадские иссле-

дователи обнаружили аналогичную картину в результате опроса членов Канадского общества паблик рилейшенз (Canadian Public Relations Society -CPRS) и канадских членов IABC, однако наивысшая степень корреляции была обнаружена у посредников по коммуникациям. Исследователи сделали вывод, что "возможно, посредникам по коммуникациям требуется более объективная, чем другим, информация, чтобы поддерживать открытость каналов коммуникации между различными сторонами".²⁷

Исследования показывают, что все типы сбора информации помогают специалистам-практикам брать на себя выполнение управленческой роли. Очевидным выводом из этого факта может быть то, что специалисты-практики, если они действительно хотят войти в состав руководства организацией, должны активно заниматься сбором любой информации, которая может принести пользу в процессе принятия решений. Более того, нельзя рассчитывать на включение в состав руководства организацией лишь на основании достаточно продолжительного стажа работы в сфере паблик рилейшенз. Скорее, необходимым условием для участия в процессе принятия управленческих решений в организации является большой объем исследовательской работы, выполненной соответствующим специалистом.²⁸ Однако принятие на себя управленческой роли, по мнению Лаузена (Lauzen) и Дозьера (Dozier), "еще не является гарантией того, что у соответствующего специалиста действительно имеются знания и опыт, которые позволяют ему выполнять роль менеджера".²⁹ Попросту говоря, практики, привыкшие выполнять роль технического специалиста, могут не адаптироваться к роли стратегического менеджера.

На роли специалистов-практиков оказывает влияние множество факторов, в том числе образование, профессиональный опыт, особенности личности, поведение руководителя, организационная культура и окружение. Практики, которые хорошо понимают причины и последствия исполнения ими тех или иных ролей, в состоянии разработать стратегии, позволяющие им справляться с самыми разными ситуациями и учитывать точку зрения других на исполняемые ими роли. Это понимание может оказаться особенно важным для женщин, поскольку различия в ролях неизбежно ассоциируются как с уровнем заработной платы, так и с участием в процессе принятия управленческих решений.

"Стеклянный потолок"

Исследования, касающиеся работы женщин в сфере паблик рилейшенз, давно уже позволили выявить не только наличие "вилки" в уровнях заработной платы, но и так называемый "стеклянный потолок" (Система взглядов в обществе, согласно которым женщины не должны допускаться к высшим должностям. — *Прим. ред.*), связанный с перемещением на управленческие должности. По меткому замечанию одного из исследователей, "миллион долларов в наказание только за то, что она — женщина". С этим трудно не согласиться, учитывая разницу в оплате труда мужчин и женщин и ограниченные возможности последних в продвижении по служебной лестнице.³⁰

Результаты исследования ролей показывают, что уровень годового дохода и степень участия в процессе принятия управленческих решений повышаются, когда специалист переходит от выполнения "технической" роли к одной из управленческих ролей. Те же исследования показывают, что переход к выполнению управленческих ролей у мужчин происходит значительно чаще, чем у женщин. Например, в соответствии с результатами одного исследования, за шестилетний период процент специалистов в "технической" роли существенно снизился, а процент специалистов в управленческой роли существенно повысился. Однако в результате более детального анализа выяснилось, что, в то время как женщины, как правило, продолжали выполнять роль специалиста по коммуникациям, мужчины расставались с этой доминирующей ролью, переходя к исполнению одной из управленческих ролей. В соответствии с результатами первого

исследования, 38% специалистов по коммуникациям (превалирующая роль) приходилось на женщин; шестью годами позже женщинами были уже 52% специалистов по коммуникациям. Эти различия в ролях означают не только расширение "вилки" в уровнях заработной платы, но и то, что за шесть лет, прошедшие между исследованиями, доступ к управлению и возможность принимать управленческие решения получили гораздо больше мужчин, чем женщины.³¹

Те, кто изучает проблему "стеклянного потолка", предлагают следующие стратегии.

1. Женщины, стремящиеся к занятию руководящих должностей, должны разрабатывать планы своей служебной карьеры и тщательно подбирать для себя работников, не рассчитывая на то, что они "окажутся в нужном месте в нужное время". "Женщины должны принять правила игры и быть не менее агрессивными и честолюбивыми, чем любой их соперник- мужчина" .

2. Женщины должны вырабатывать у себя управленческие навыки: умение ставить цели, анализировать, планировать, исследовать, выполнять программы, измерять и оценивать. Они должны также уметь общаться с менеджерами. По словам одной из женщин- руководителей, "я полагаю, что с течением времени — и это особенно важно для женщин - коммуникаторы должны приучать себя мыслить, как менеджеры, разговаривать, как менеджеры, и общаться с другими менеджерами".

3. Женщины должны "метить высоко". Результаты одного исследования показали, что когда женщинам предложили прикинуть, какую зарплату они будут получать через десять лет, то указанный ими средний уровень заработной платы составил лишь 60% от того, что прогнозировали для себя мужчины. Вместо того чтобы до такой степени недооценивать себя, им следует внимательно проанализировать уровень заработной платы в своей сфере, в том числе в аналогичных организациях, и только после этого соглашаться на то или иное предложение о работе или отвергать его. Исследователи также установили, что в ходе переговоров с работодателем женщины часто забывают выяснить наличие дополнительных льгот: профессиональных надбавок, представительских расходов и прочих доплат к основной заработной плате.³²

Однако результаты исследований свидетельствуют и о том, что определенный прогресс в деле достижения равенства полов и разрушения "стеклянного потолка" в области публичных отношений все же имеется. Женщины повышают свои шансы на успешное продвижение по служебной иерархии проводя исследования — отслеживание окружения и оценку программ.³³ В отличие от результатов более ранних исследований, последние данные, касающиеся ролей в сфере публичных отношений, показывают, что пол специалиста уже не является существенным фактором при переходе к исполнению доминирующей роли менеджера (если учитывать влияние профессионального опыта).³⁴ По оценке глав компаний и директоров программ массовой коммуникации и прессы, сфера публичных отношений является наиболее благоприятной для профессионального роста женщин среди девяти сфер занятости для выпускников высших учебных заведений.³⁵ Наконец, исследователи, анализирувшие степень удовлетворенности работой, нашли повод для определенного оптимизма с точки зрения достижения равенства полов в области PR.

Приход женщин в данную сферу деятельности совпал по времени с переходом от кризисной стадии 80-х к стадии преодоления кризиса. Это в конце концов благотворно скажется на профессии и работе специалиста по связям с общественностью, которым, возможно, будет присуща несколько иная система ценностей, сочетающая все лучшее, что свойственно мужчинам и женщинам.³⁶

Главные заслуги в деле достижения прогресса принадлежат тем женщинам, работающим в сфере публичных отношений, которые приложили немало усилий к тому, чтобы разрушить управленческий "стеклянный потолок", а также тем ученым-феминистам, которые разъяснили и документально подтвердили сущность и последствия дискриминации по половому признаку. Несмотря на то что "стеклянный потолок" и

дискриминация по половому признаку еще полностью не устранены из нашей жизни, мы "наблюдаем падающее стекло!".

Меньшинства

В соответствии с данными переписи населения за 1990 г., в сфере паблик рилейшенз было занято 167000 человек, причем лишь 14% из них были цветными.³⁷ Статистические данные Министерства труда США свидетельствуют о существенном росте числа представителей меньшинств среди "специалистов по связям с общественностью": с несколько менее 3% в 1979 г. до более 14% специалистов афро- и латиноамериканского происхождения в 1997 г.³⁸ Анализ профилей членов PRSA и IABC свидетельствует о том, что представители национальных меньшинств составляют чуть больше 7% всего состава этих двух профессиональных обществ. Этот показатель, однако, не внушает большого оптимизма, если учесть, что национальные меньшинства составляют около 25% всего населения США и этот показатель с течением времени неуклонно увеличивается.³⁹

Демократические тенденции и возрастающая рыночная власть национальных меньшинств, по мнению Мэрилин Керн-Фоксворт, изучающей проблемы паблик рилейшенз, приведут к тому, что участие представителей нацменьшинств во всех сферах общественной жизни с течением времени также будет увеличиваться.⁴⁰ Признание важности формирования и поддержания отношений со всеми расовыми и этническими сегментами общества повысило возможности отдельных специалистов-практиков в области паблик рилейшенз, а также PR-фирм, владельцами которых являются представители нацменьшинств. Процессы глобализации также привели к повышению спроса на квалифицированных специалистов-практиков, способных наводить мосты между различными культурами и способами коммуникации.⁴¹ Фирма Ketchum Public Relations со штаб-квартирой в Нью-Йорке открыла в Майами филиал, Ketchum Asociados, который призван помогать своим клиентам налаживать контакты с испаноговорящей общественностью "путем формирования группы высококвалифицированных профессионалов в области многоязычных и мультикультурных коммуникаций".⁴² Эту потребность подчеркивает и Мэрилин Керн-Фоксворт.

Многие специалисты-практики полагают, что к 2000 году профессионалы в области паблик рилейшенз из числа представителей нацменьшинств действительно окажутся "в нужном месте в нужный момент времени". Утверждают, что умение налаживать информационный обмен в плюралистическом обществе, присущее настоящим профессионалам в этой области, окажется востребованным как никогда раньше. Однако спрос на специалистов из числа представителей нацменьшинств вырастет еще больше в силу их способности налаживать контакты как с сегментированным, так и с общими рынками.⁴³

Эксперты указывают на растущую потребность как во внутренних, так и внешних связях с общественностью, ориентированных на различные группы представителей нацменьшинств. Специализирующиеся в области паблик рилейшенз фирмы и отдельные профессионалы, которые окажутся не в состоянии удовлетворить такую потребность, серьезно потеряют в своей конкурентоспособности. Двое ученых, пытавшихся оценить потребность в специалистах в области PR из числа представителей нацменьшинств, а также возможности, открывающиеся перед такими специалистами, пришли к выводу: если данная сфера не будет привлекать представителей нацменьшинств, то "профессия специалиста по связям с общественностью будет сталкиваться со всевозрастающими трудностями в деле эффективного использования мультикультурных и многонациональных возможностей, описанных Мэрилин Керн-Фоксворт и другими".⁴⁴

Однако результаты многих исследований продолжают свидетельствовать о том, что нацменьшинства все еще недостаточно полно представлены в корпоративных отделах,

фирмах и персонале других крупных организаций, занимающихся связями с общественностью. Образовательные программы в области публичных релейшенз по-прежнему ориентируются на учащихся из среды меньшинств; их также пытаются привлечь путем учреждения различных специализированных стипендий и реализации программ интернатуры, а также посредством предоставления более благоприятных возможностей для устройства на работу. Спрос на специалистов из числа меньшинств, получивших профессиональную подготовку и образование в области PR, будет возрастать, поскольку организациям приходится налаживать контакты с самыми разными социальными группами в обществе с устойчивой тенденцией к повышению степени плюрализма. Представитель фирмы Ketchum, Раймонд Котчер, подытожил суть этой проблемы следующей короткой фразой: "Профессия специалиста по связям с общественностью должна вызывать у ее носителей стремление учитывать интересы как можно более широкого круга общественных групп страны".⁴⁵

Профессионализм

Когда собираются вместе несколько специалистов в области публичных релейшенз, разговор между ними рано или поздно касается следующей проблемы: в какой мере PR можно считать профессией. Тема профессионализма доминирует и на многих конференциях. Многие публикации и информационные бюллетени, посвященные публичным релейшенз, также затрагивают тему профессионализма специалистов по связям с общественностью. Озабоченность проблемой профессионализма подтолкнула PRSA потребовать от своих аккредитованных членов завершить образование в области публичных релейшенз, чтобы подтвердить свой высокий профессиональный статус.

Критерии оценки профессионального статуса в данной области берут свое начало еще в доиндустриальной Англии. Сыновья зажиточных землевладельцев поступали в Кембриджский или Оксфордский университеты, чтобы получить образование в области свободных искусств, и только после этого сдавали экзамены на право заниматься юридической и медицинской практикой. Зажиточность была необходимым условием, поскольку профессиональная практика обеспечивала (если вообще обеспечивала) весьма невысокие доходы.

К концу XIX века "профессионализм на основе статуса" в Англии начал уступать место "профессионализму, на основе деятельности". Специализированная квалификация и знания становились основой для начала профессиональной деятельности, открывая путь наверх, в ряды быстро развивающегося среднего класса. Многие из ценностей, связанных с истоками профессионализма, сохранились и по сей день (хотя в некоторых сферах они подвергаются серьезному сомнению): "личное служение, неприязнь к конкуренции, рекламе и прибыли, вера в принцип платы за работу, а не работы ради оплаты, и в верховенство мотива службы".⁴⁶

Многие пытались дать определение современным профессиям, однако не нашлось такого определения, которое годилось бы на все случаи жизни. Противоречия, как правило, возникают в тех случаях, когда та или иная профессиональная группа указывает на какую-то особую, уникальную характеристику, исключаящую из определения все остальные. Существует, тем не менее, общее согласие в том, что ко всем профессиям применимы следующие критерии.

1. Требование специализированного образования, целью которого является получение определенного объема знаний и навыков, базирующихся на теории, разработанной в результате исследований. Такой подход основывается в большей степени на уникальных знаниях, чем на исполнительских навыках.

2. Обеспечение выполнения уникальной и важной работы, которая получает признание таковой со стороны общества. Специалистов-практиков идентифицируют по их профессиям: "Он — юрист" или "Он — бухгалтер".

3. Подчеркивание приоритета служения обществу и социальной ответственности над личными интересами. Личная экономическая выгода и особые интересы подчинены общественному благу. Применяется понятие "благородства цели".

4. Предоставление автономии специалистам- практикам, которая, тем не менее, предусматривает определенную степень их ответственности. Свобода решать и действовать влечет за собой личную ответственность.

5. Посредством самоуправляющихся ассоциаций коллег воплощение в жизнь определенных этических кодексов и норм поведения. Предлагаемые ценности интерпретируются и внедряются путем воздействия на тех, кто отклоняется от общепринятых норм и правил поведения. Профессиональные общества устанавливают стандарты для специализированного обучения, определяют, кому разрешена практическая деятельность, контролируют деятельность специалистов- практиков на предмет ее соответствия утвержденным стандартам и присуждают специалистам- практикам тот или иной уровень профессионального статуса. Любое обсуждение образования, полученного специалистом в области публичных релейшенз, заставляет сделать совершенно очевидный вывод: чтобы начать работать в этой сфере, вовсе не обязательно иметь соответствующее специализированное образование. Членами крупнейших профессиональных ассоциаций является лишь небольшой процент специалистов- практиков. Еще меньшее их число имеет статус "аккредитованных" или "сертифицированных" специалистов, прошедших серию различных тестов и получивших признание как компетентных специалистов со стороны группы своих наиболее квалифицированных коллег. Ни в одном из штатов не требуется лицензия на практическую деятельность в области PR. Такому подходу способствует не только то, что в обществе в целом по- прежнему отсутствуют четкие представления об истинной сущности публичных релейшенз, но и то, что таких представлений нет и в среде тех, кто работает в этой сфере.

Часто встречающиеся примеры эгоистичного поведения и отстаивания "особых интересов" заставляют задуматься над тем, в какой мере идеалы служения обществу и социальной ответственности являются руководством к практической деятельности. Часто приходится читать о "манипуляторах общественным мнением" и "специалистах по исправлению имиджа", нанимаемых клиентами, уличенными в неэтичной или противозаконной деятельности. Лишь незначительная часть специалистов- практиков работают как истинно независимые консультанты. В то же время большинство их трудится в подчинении линейным руководителям, и в таком случае уже не приходится говорить о какой- либо их автономии или личной ответственности. И поскольку лишь незначительное количество специалистов- практиков являются членами крупных профессиональных ассоциаций, подавляющее большинство их не подчиняется выработанным кодексам поведения.

Подробнее эти вопросы рассматриваются в главе 5, однако совершенно очевидно, что строгая интерпретация указанных критериев не позволяет квалифицировать публичных релейшенз как профессию. На самом деле, если строго придерживаться этих стандартов, им будут удовлетворять лишь немногие сферы деятельности (а может быть, таких сфер не найдется и вовсе). С другой стороны, многие из тех, кто занимается публичными релейшенз, считаются профессионалами в силу того, что в своей практической деятельности они действительно стремятся придерживаться профессиональных стандартов. Усилия, повсеместно предпринимаемые в сфере образования и профессиональных ассоциациях, способствуют все более широкому признанию и профессионализации публичных релейшенз. Профессионализм представляет собой важную проблему, а его достижение является целью для тех, кто пытается овладеть переживающей период становления профессией специалистом по связям с общественностью.

Факторы, обуславливающие достижение успеха в PR

Опросы руководителей, занимающихся публичными релейшенз, показывают, что, по их мнению, для достижения успеха в этой сфере необходимы такие качества, как мастерство общения, знание средств массовой информации и менеджмента, умение решать проблемы, мотивация и любознательность (см. пример 2.5).

Пример 2.5. Факторы, обуславливающие достижение успеха в публичных релейшенз

- **Навыки**

Грамотная письменная речь. Искусство устного убеждения.

- **Знания**

Глубокое знание различных средств массовой информации. Понимание процесса руководства. Деловая и финансовая хватка.

- **Способности**

Умение решать проблемы.

Умение принимать решения.

Умение работать с людьми, завоевывать их доверие.

Способность принимать на себя ответственность.

- **Качества**

Предсказуемость и способность к здравым суждениям.

Энергичность и энтузиазм.

Широта интересов и любознательность.

Умение выслушать собеседника.

Умение "держать удар".

Стиль.

Материал любезно предоставлен Джо Проктором и воспроизводится с разрешения *Public Relations Journal*.

В примере 2.6 представлен перечень свойств личности, необходимых для достижения успеха в сфере публичных релейшенз. (Этот перечень составлен Биллом Кантором.) Консультант в области публичных релейшенз Ричард Лонг выделил пять качеств, необходимых для быстрого карьерного роста.

1. *Результативность.* Самым важным ключом к успеху является репутация человека, умеющего добиться нужного результата, т.е. человека, ориентированного на достижение цели. Работодатели и клиенты платят за результаты, а не за *упорную работу* и *огромные усилия*.

2. *Концептуализация.* Еще одним фактором успеха является способность сосредоточиться на потребностях работодателя и клиента. Хороший "концептуализатор" - это тот, кто умеет быстро обучаться, умеет внимательно выслушать и взять на заметку любую информацию, которая может потребоваться в дальнейшем.

3. *Отношения между людьми.* Большими шансами добиться успеха в области публичных релейшенз обладают "командные игроки", умеющие сбалансировать личные цели с целями организации. Такие люди умеют работать с руководством, даже если они остаются при собственном мнении.

Пример 2.6. Перечень качеств, необходимых для успеха в публичных релейшенз (составлен Биллом Кантором)

Реакция на конфликтные ситуации. Самые успешные специалисты в области публичных релейшенз — сильные личности, хотя это далеко не всегда очевидно даже для них самих. Зачастую они проявляют себя с наилучшей стороны, попадая в критические ситуации, и, вместо того чтобы решать проблемы путем абстрактного анализа, они достигают практических решений путем прямого действия.

1. *Личная инициатива.* Успешные специалисты в области публичных релейшенз предпринимают необходимые действия еще до того, как соответствующая ситуация

достигнет критического состояния. Обычно они не ожидают указаний по решению той или иной проблемы, предпочитая проявить личную инициативу. Они стремятся прогнозировать изменения и своевременно адаптироваться к ним. Они являются инициаторами действий в сфере паблик рилейшенз.

2. *Любознательность и способность быстро обучаться.* Профессионал в области паблик рилейшенз должен обладать пытливым умом, стремиться узнать как можно больше о выпускаемой продукции и предоставляемом обслуживании, о клиентах организации и ее конкурентах. Поскольку паблик рилейшенз не принадлежат к числу точных наук, зачастую специалисту в области паблик рилейшенз, чтобы решить ту или иную проблему, приходится проверять на практике различные подходы, многие из которых могут оказаться неработоспособными. В таких случаях профессионалы воспринимают это не как грубый просчет со своей стороны, а лишь как урок на будущее. Они решают проблемы за счет своего упорства и интеллекта. Они никогда не считают, что процесс обучения для них уже завершился.

3. *Энергичность, энтузиазм и амбициозность.* Успешные специалисты в области паблик рилейшенз, как правило, энергичны, амбициозны и полны энтузиазма. Они работают быстро и не боятся разумного риска. Это очень важный элемент личности специалистов в области паблик рилейшенз. Для большинства классных специалистов самым мощным стимулом в работе являются проблемы, которые им предстоит решить; они готовы работать часами, чтобы достичь своей цели.

4. *Объективность мышления.* Специалисты в области PR должны быть как можно более объективными и опираться в своих суждениях исключительно на факты. Они должны точно знать, что и когда следует сделать или сказать. У них должно быть обостренное "чувство времени". Они должны уметь в нужный момент сконцентрироваться и сосредоточить внимание на самых сложных и запутанных подробностях; у них должна быть развита наблюдательность. Эти качества особенно важны для консультанта.

5. *Гибкость.* Очень важно, чтобы специалист в области паблик рилейшенз умел встать на точку зрения другого человека (например, своего руководителя, редактора журнала или враждебно настроенной аудитории).

6. *Готовность прийти на помощь другим.* Самым успешным специалистам в области связей с общественностью присуще желание помогать людям. Удовольствие быть свидетелем успеха других — один из важнейших мотивов поведения таких людей.

7. *Дружелюбие.* Специалисты в области паблик рилейшенз обычно воспринимаются как приятные, дружелюбные и искренне заинтересованные в других люди. Гораздо реже их воспринимают как обидчивых, ожесточенных или враждебно настроенных людей. Эти люди легко заводят новые знакомства и бережно относятся к старым.

8. *Универсализм.* Настоящие профессионалы в сфере паблик рилейшенз зачастую с успехом действуют во многих областях, поскольку они склонны к разумному риску и проявляют живой интерес ко всему, что их окружает. Лучшие из специалистов в области паблик рилейшенз являются "универсалами со специализацией". Стремление учиться и умение сосредоточиваться на самых разных предметах помогает им быстро адаптироваться к новым задачам, разнообразным проблемам и потребностям клиентов.

9. *Отсутствие комплексов.* Успешные специалисты в области паблик рилейшенз гораздо менее застенчивы и закомплексованы, чем другие работники. Возможно, это объясняется тем, что зачастую они выполняют роль "катализаторов". Несмотря на то, что некоторые специалисты обладают повышенным самомнением, часто они бывают довольно скромными людьми, предпочитающими оставаться в тени, афишируя заслуги и достоинства других людей. Это качество внутренне присуще настоящим профессионалам в области PR.

Материал любезно предоставлен Биллом Кантором и воспроизводится с разрешения Public Relations Journal.

1. *Стиль*. Самым важным свойством, относящимся к понятию "стиля", является принцип "могу сделать". Еще один принцип — конструктивная компетенция. Наибольшие шансы на успех имеют те, чья уверенность трансформируется в искусство убеждать других и умение добиваться наибольшей отдачи от своей деятельности в сфере паблик рилейшенз.

2. *Нематериальные факторы*. Это качество почти не поддается описанию, и, тем не менее, именно с помощью таких качеств, как харизма, выразительная внешность и "пробивные способности" руководители оценивают людей, занимающихся паблик рилейшенз. Отправляйтесь туда, где "учат на начальников". Сверхзадачей, однако, является поиск способов облегчить жизнь своего начальника. Постарайтесь понять, что именно ваш начальник ожидает от вас.⁴⁷

Среди других качеств, интересующих работодателей, следует отметить понимание сущности соответствующего бизнеса (т.е. бизнеса, которым занимается данная организация), умение пользоваться компьютерной техникой и новыми технологиями средств массовой информации, начитанность и осведомленность о текущих событиях, умение преодолевать неверие в собственные силы и импровизировать. Однако есть качество, больше других ценимое всеми без исключения работодателями. Речь идет об умении четко, лаконично и грамотно выражать свои мысли в письменном виде. Вот что по этому поводу сказал один из руководителей:

Слишком часто умению четко излагать свои мысли на бумаге уделяется недостаточно внимания, и многие профессионалы в области паблик рилейшенз на протяжении всей своей служебной карьеры так и не могут понять, что же мешает им добиться еще более впечатляющих результатов. Итак, прежде чем приступать к деятельности в сфере паблик рилейшенз, постарайтесь овладеть основами письменной речи.⁴⁸

Другой руководитель утверждает: "Если наш опыт можно назвать типичным, то искусство письменной речи является одним из самых слабых мест большинства новичков в сфере паблик рилейшенз. Это явление относится к числу тех, которые просто не укладываются у меня в голове".⁴⁹

Коротко говоря, успех, как начинающих, так и опытных специалистов в области паблик рилейшенз зависит от их умения подготовить грамотные, доступные для понимания, информативные и убедительные материалы для публикации или устного выступления.

3 Предпосылки создания и место PR в структуре различных организации

Если специалисты в области публич рилейшенз хотят, чтобы руководство организации действительно уважало их, они должны заслужить право "сидеть за одним столом с начальством".

The Public Relations Strategist

Цели. После изучения материала главы 3 вы должны уметь:

- обсудить влияние высшего руководства на формирование относительной важности и роли публич рилейшенз
- различать функции линейного подразделения и центрального аппарата организации и объяснить, почему в большинстве организаций PR являются функцией центрального аппарата управления
- перечислить основные преимущества и недостатки внутренних PR-подразделений и внешних консультационных фирм с точки зрения обслуживания потребностей организации в публич рилейшенз
- описать рабочие взаимоотношения между подразделением, занимающимся публич рилейшенз, и другими отделами организации
- перечислить три основных подхода, которые используются PR-фирмами для оплаты предоставляемых ими услуг

Поглощение одних компаний другими, слияния, разукрупнения, сокращения, а также модернизация и процессы глобализации экономики, свидетелями которых мы были на протяжении последнего десятилетия, привели к серьезным изменениям в структуре корпораций. Постоянные урезания и дефициты бюджета, протесты налогоплательщиков и процессы дерегулирования привели к реорганизации, децентрализации и сокращениям персонала на всех уровнях государственного управления. Громкие разоблачения в прессе, касающиеся зарплат и премиальных, выплачиваемых некоторым служащим, а также возросшая потребность в социальных услугах и жесткая конкурентная борьба за фонды ускорили изменения, которые вынуждены были вносить в свою деятельность и методы привлечения средств многие некоммерческие организации. Служащие на всех уровнях уже научились жить и работать, делая время от времени противоречивые заявления о том, что их организация пытается экономить "буквально на всем", что целью реорганизации и переобучения персонала является "распределение полномочий и ответственности", что целью сокращения персонала и закрытия предприятий является "поиск оптимальных размеров организации" и что высокие накладные расходы и урезание бюджета привели к "истощению ресурсов". Коротко говоря, в организационном контексте публич рилейшенз в последнее время изменилось многое.

Многие организации (если не большинство) реорганизовали у себя функцию публич рилейшенз, сократили штаты соответствующих отделов и пытались выполнять больший объем работы меньшим числом людей. Многие передали часть работы (или даже всю работу) внешним консультационным фирмам и агентствам, что привело к резкому возрастанию потока наличности и повышению прибыльности. Небольшие PR-фирмы предпочли объединиться, выкупить другие подобные фирмы или создать региональные, общенациональные или даже

международные сети филиалов. Крупные национальные PR-фирмы превратились в международные путем открытия или приобретения филиалов за пределами стран, где находятся их штаб-квартиры, или путем слияния с подобными им фирмами в других странах. Крупные рекламные агентства выкупили в свою собственность PR-фирмы, пообещав клиентам "обслуживание по полной программе" и "интегрированные коммуникации".

PR-специалисты работают в этих беспокойных и переменчивых организационных средах, испытывая на себе воздействие как внутренних, так и внешних перемен. Многие работают на высших управленческих уровнях, помогая руководителям организаций успешно проводить организационные изменения. В этой главе обсуждаются истоки и место PR в различных организациях, их функции и рабочие взаимоотношения с другими отделами.

Происхождение PR внутри организаций

Изучение предпосылок развития PR в организациях свидетельствует о том, что зарождение службы связей с общественностью зачастую носило случайный характер и поначалу не сказывалось заметно на деятельности этих организаций. Все могло начинаться, например, с того, что кто-то просто отвечал на письма, полученные от клиентов или членов организации; кто-то составлял экземпляры письма для рассылки по почте непосредственно клиентам организации, готовил фирменную рекламу или годовой отчет; кто-то принимал посетителей, проводил с ними экскурсии по фирме или организовывал ежегодные собрания; а кто-то выполнял роль "омбудсмана" (лица, отстаивающего права служащих или соседей). В других организациях публик рилейшенз начинались с пропаганды продукции или услуг этих организаций, с поддержки в виде предоставления новой информации, связанной с какой-нибудь общенациональной рекламной кампанией или возникали как механизм сбора средств или привлечения новых членов.

Однако создание службы публик рилейшенз не всегда начиналось с появления соответствующей благоприятной возможности. Например, внимание общественности и средств массовой информации часто привлекают различные чрезвычайные ситуации и кризисы, такие как аварии, отзыв продукции из торговой сети и сокращение производства. Если никто из персонала организации не отвечает за информирование общественности и работу со средствами массовой информации, эта функция неизбежно возникает в кризисных ситуациях. Специалисты по средствам массовой информации или сторонние консультанты по связям с общественностью, привлекаемые к работе на краткосрочной основе с целью оказания "скорой помощи" в конкретной кризисной ситуации, впоследствии могут быть приняты на работу на постоянной основе. После того как с чрезвычайной или кризисной ситуацией в конце концов удастся справиться, происходит определение и переопределение задач публик рилейшенз в связи с изменением обстановки, появлением новых проблем и возможностей, а также изменением ценностей и взглядов приходящих на смену друг другу руководителей организации.

Поскольку на процесс зарождения PR в организациях оказывает влияние столь большое число факторов, даже самые крупные организации имеют лишь сравнительно небольшие отделы по связям с общественностью. И наоборот, некоторые относительно небольшие предприятия содержат значительный штат специалистов по связям с общественностью, для оказания помощи которым иногда даже пользуются услугами сторонних специализированных фирм. Многие отделы PR подотчетны непосредственно исполнительному директору организации, в то время как другие подчиняются, например, высшему должностному лицу по человеческим ресурсам или маркетингу. В некоторых организациях отделы публик рилейшенз подчиняются начальнику юридической службы. Некоторые организации предпочитают пользоваться услугами сторонних PR-фирм, несмотря на то что создание соответствующего подразделения внутри организации

кажется логически более оправданным. В других же, наоборот, собственный персонал занимается работами, с которыми гораздо лучше справились бы специалисты сторонней PR-фирмы.

Подразделения паблик рилейшенз в некоторых организациях укомплектованы довольно внушительным штатом специалистов и располагают солидным бюджетом, несмотря на то что первоначальное обоснование для создания такой службы уже давно позабыто, а ее задачи определены весьма расплывчато. Отделы паблик рилейшенз в других организациях напрягаются изо всех сил, пытаясь повлиять на общественность в нужном направлении, нейтрализовать хорошо организованную общественную оппозицию и сформировать новые отношения на международном уровне, не располагая штатами и средствами, необходимыми для достижения своих программных целей.

Подобный разноречивый за частую отражает не что иное, как неспособность своевременно адаптироваться к происходящим изменениям. Тем не менее, даже среди специалистов нет согласия относительно того, какова же оптимальная структура и место паблик рилейшенз в организациях различных типов. В результате каждый внутренний отдел по связям с общественностью "кроится" в соответствии с потребностями и особенностями соответствующей организации и, в частности, со вкусами руководителя этой организации.

Создание подразделения по связям с общественностью

Позиция PR в структуре организации и взаимоотношения этой службы с руководством организации зачастую объясняются тем, как функция паблик рилейшенз зарождалась в данной организации. Например, руководство быстро развивающейся корпорации внезапно обнаруживает, что оно утратило контакт со своими работниками, а возможность личного общения со штатом, которой когда-то так гордилось руководство, теперь окончательно утрачена. Руководитель организации просит менеджера по персоналу подыскать специалиста, который мог бы на высоком профессиональном уровне составлять информационные сообщения для локальной компьютерной сети этой организации и готовить ежеквартальный информационный бюллетень для служащих организации. Основываясь на успешных результатах деятельности этого специалиста по налаживанию отношений руководства со служащими организации, руководитель предлагает ему время от времени готовить сводки новостей о достижениях работников и успехах организации в целом. Вскоре после этого в перечень его обязанностей включают такие функции, как составление текстов выступлений руководителя организации и налаживание контактов со средствами массовой информации. Добившийся столь широких полномочий специалист по коммуникациям принимает на работу помощника, который будет заниматься решением всевозрастающего числа проблем внутренних и внешних коммуникаций.

Поскольку функции этого специалиста давно уже вышли за свои первоначальные рамки (организация общения с работниками организации), руководство организации выводит его из подчинения отделу кадров и создает новый отдел, который называется "Отдел по связям с общественностью". Руководитель этого нового отдела подчиняется непосредственно исполнительному директору организации. Задачей нового отдела является налаживание коммуникаций и формирование благоприятных отношений со всеми основными внутренними и внешними акционерами корпорации.

По мере развития корпорации отдел по связям с общественностью принимает на себя функции поддержания связей с инвесторами и финансовыми аналитиками, государственными агентствами на всех уровнях, группами местной общественности, группами защитников окружающей среды и прочими "группами особых интересов", а также с существенно разросшимся штатом сотрудников корпорации. Руководитель отдела

по связям с общественностью получает статус вице- президента корпорации и получает право назначать руководителей по каждому из направлений работы отдела. Не исключено, что новый вице- президент будет избираться в исполнительный комитет корпорации и участвовать в принятии корпоративных решений на наивысшем уровне.

Функция PR- специалиста, которая зарождалась как функция коммуникационной поддержки нижнего уровня, находящаяся в подчинении менеджера по персоналу, в результате стала неотъемлемой составляющей руководства организацией. Однако чтобы оставаться таковой, она должна постоянно способствовать достижению организационных целей и демонстрировать свой вклад в виде осязаемых и измеряемых результатов.

Пользование услугами сторонних консультантов

Клиентские взаимоотношения со сторонними консультационными фирмами также могут начинаться в самых простых и неожиданных формах. Например, организация нанимает стороннюю фирму (иногда называемую *агентством*), чтобы провести опрос общественного мнения среди местного населения и выяснить его отношение к строительству завода по переработке промышленных отходов. Получив результаты опроса, руководство организации- клиента просит фирму помочь интерпретировать эти результаты "с точки зрения незаинтересованного лица" и помочь решить проблему с общественным мнением, выявленную в результате опроса. Успех в реализации этого проекта обуславливает стремление организации к продолжению и расширению сотрудничества с фирмой, желание извлечь максимум возможностей из способности фирмы решать весь спектр задач, связанных с публичными реляциями.

Клиент ежемесячно выплачивает фирме гонорар за предоставляемые услуги, гарантируя таким образом возможность пользоваться сторонними консультациями и обеспечивая себе каждый месяц определенное количество часов обслуживания. Помимо регулярных консультаций и обслуживания, фирма берет на себя реализацию специальных проектов, таких как подготовку годового отчета, проектирование и создание базовой страницы организации в World Wide Web, а также планирование специальных событий, связанных, например, с торжественным открытием и вводом в эксплуатацию нового предприятия. Фирма выставляет клиенту заранее обусловленную почасовую или фиксированную оплату своих услуг, компенсирующую все затраты, связанные с подобными дополнительными проектами.

Ответственный исполнитель от фирмы и руководитель соответствующего внутреннего отдела организации совместно планируют и выполняют ту или иную программу связей с общественностью. Ответственный исполнитель от фирмы проводит периодические встречи с высшим руководством организации- клиента и специалистами по связям с общественностью, чтобы обсудить планы и оценить достигнутый прогресс. Взаимоотношения "клиент-фирма" со временем становятся настолько тесными, что ответственный исполнитель от фирмы становится постоянным участником многих совещаний, посвященных внутреннему планированию деятельности организации- клиента.

Однако когда ответственный исполнитель от фирмы по той или иной причине оказывается недоступным для клиента (например, его отправляют в командировку от своей фирмы или ему приходится работать с другими клиентами) или, что случается чаще всего, когда фирма выставляет клиенту счет на оплату большего количества часов, чем то, на которое рассчитывал клиент, между ними начинают возникать трения. Наспех организуемое совещание с целью обсуждения выставленного фирмой счета служит еще одним напоминанием и ответственному исполнителю от фирмы, и руководству отдела публичных реляций в самой организации о том, что стоимость сторонних консультаций - величина переменная и что у сторонней фирмы есть свои собственные

экономические цели. Отношения между фирмой и клиентом продолжаются, однако оба постоянно вынуждены помнить о том, что клиенты и сторонние консультанты очень часто смотрят на одни и те же вещи с разных точек зрения. И это вполне естественно: ведь, в конце концов, организация- клиент именно потому и обратилась за помощью к стороннему консультанту, что ее руководство хочет взглянуть на вещи под другим углом зрения.

Создание службы PR начинается с высшего руководства

Один из основополагающих постулатов, касающихся PR, заключается в том, что общественная репутация организации во многом зависит от поведения высшего руководства этой организации. От того, как действует высшее руководство, как и о чем оно говорит, во многом зависят интерпретации и "эхо", порождаемые службой по связям с общественностью. Таким образом, PR неразрывно связаны - по своей природе и по необходимости - с высшим руководством организации; задача специалистов по связям с общественностью состоит лишь в обеспечении соответствующей консультационной и коммуникационной поддержки.

Вспомним, например, как реагировала компания Source Perrier, когда в ее минеральной воде, продаваемой в пластиковых бутылках, были обнаружены следы бензина. Высшее руководство Perrier сначала предположило, что это явилось результатом единичного, изолированного "прокола" с очисткой воды и что бутылки с загрязненной водой ограничивались лишь тем количеством, которое было изъято из продажи в Северной Америке. Продолжение этой истории последовало, когда ученые обнаружили следы бензина в продукции, продаваемой в Европе. На этот раз руководство компании объяснило загрязнение минеральной воды "небольшими проблемами" в системе фильтрации. Наконец, руководству Perrier пришлось изъять из продажи свою минеральную воду по всему миру. Тесты показали, что уже в течение нескольких месяцев потребители во многих странах пили загрязненную продукцию Perrier. На головы руководителей компании со стороны средств массовой информации посыпался град обвинений в непорядочности и пренебрежении здоровьем потребителей. Perrier потеряла, а впоследствии так и не вернула свою первоначальную долю рынка бутылочной минеральной воды.

Аналогично этому исполнительный директор компании Exxon не пожелал посетить Аляску, после того как из танкера *Valdez*, принадлежащего этой компании, вблизи экологически уязвимого пролива Принца Вильяма в море вылились миллионы галлонов сырой нефти. Исполнительный директор компании TWA ушел в отставку спустя три месяца после гибели 230 пассажиров рейса 800. Причиной отставки послужила резкая критика в адрес руководителя компании, вызванная его решением выехать из Лондона на место катастрофы лишь спустя 13 часов после того, как разыгралась эта трагедия, а также его слишком запоздалое выражение соболезнования родственникам жертв катастрофы. Обеим компаниям пришлось после этих инцидентов приложить немало усилий, чтобы восстановить свою деловую репутацию и доверие общественности.

Полной противоположностью является поведение руководства компании Johnson & Johnson в известном кризисе с их продуктом *тайленол*. На первое место руководство компании сразу же поставило безопасность потребителей, немедленно изъав из продажи все запасы тайленола (как в Соединенных Штатах, так и за границей). Руководство компании предприняло эти беспрецедентные меры безопасности несмотря на то, что случаи загрязнения продукта были выявлены лишь в районе Чикаго. Средства массовой информации по достоинству оценили решительность и социальную ответственность руководства компании, объявили о сотрудничестве компании с федеральными

ведомствами, а впоследствии своевременно и широко оповестили потребителей о поступлении в продажу безвредного тайленола в новой упаковке.

Аналогично исполнительный директор компании Техасо немедленно принес от своего имени извинения, когда в прессе были обнародованы аудиозаписи, в которых высшее руководство компании обсуждало случаи дискриминации сотрудников по расовому признаку и планировало меры по уничтожению свидетельств нарушения гражданских прав в компании. Затем он объявил о создании независимой рабочей группы, которая должна помочь руководству в реализации планов привлечения в компанию новых сотрудников и руководителей на более широкой социальной и расовой базе, а также использования услуг более широкого круга сторонних фирм, нанимаемых Техасо. В отличие от кризисов в компаниях Perrier, Exxon и TWA, случай с Johnson & Johnson стал классическим примером корректного поведения руководства и налаживания взаимодействия с общественностью в кризисной ситуации, в то время как публичное разоблачение неблагоприятного положения в руководстве Техасо послужило толчком к проведению давно назревших перемен. В обоих этих случаях именно руководитель компании "определял курс" и выступал в качестве представителя, отвечающего перед общественностью за последствия кризиса.

В кризис так или иначе оказываются вовлеченными различные группы акционеров: потребители, оптовые и розничные торговцы, "группы действия" потребителей, государственные агентства, акционеры и инвестиционные аналитики, международные средства массовой информации и, наконец, обеспокоенные граждане по всему миру. Случай с Perrier, скорее всего, внес определенный вклад в последующую серию расследований и разоблачений в средствах массовой информации относительно качества и чистоты любой бутылочной минеральной воды, что так или иначе сказалось на конкурентах Perrier. Владельцы кредитных карточек Exxon начали поспешно возвращать компании свои карточки, отказываться от покупки продукции Exxon и даже выражать свои протесты по поводу использования танкеров с единым (не разделенным на отдельные емкости) резервуаром. TWA потеряла своего исполнительного директора, а также директора по связям со СМИ, утратила доверие со стороны своих клиентов и вынуждена была опровергать слухи о надвигающемся банкротстве. В то же время реакция компании Johnson & Johnson позиционировала ее как лидера по безопасности продукции, заставила конкурентов последовать ее примеру, утвердила Johnson & Johnson в числе самых респектабельных корпораций и помогла компании сохранить свою долю рынка по сбыту тайленола. Быстрые извинения руководства Техасо, внесение немедленных коррективов в деятельность компании и представленный на суд общественности план долгосрочной стратегии, касающейся организационных изменений в конце концов свел "на нет" критику со стороны общественности. Каждый из этих кризисов является примером важной роли высшего руководства организации в формировании эффективных связей с общественностью.

Перечисленные случаи показывают, что надежность публичных отношений начинается с порядочности руководства организации и его социально-ответственного поведения. Кроме того, долговременный успех в PR требует от высшего руководства организации выполнения следующих условий.

1. Быть приверженным идее публичных отношений и принимать непосредственное участие в них.
2. Пользоваться услугами компетентных PR- консультантов.
3. Использовать результаты деятельности в области публичных отношений при формировании политики организации.
4. Поддерживать постоянные двусторонние контакты как с "внутренней", так и с "внешней" общественностью.
5. Согласовывать то, что делается, с тем, что говорится.
6. Четко определять цели.

Важнейшая и постоянная задача службы PR — получать неослабевающую поддержку со стороны высшего руководства организации. Бывший глава службы паблик рилейшенз в компании Johnson & Johnson указывает, что обеспечить такую поддержку бывает довольно непросто — она требует прежде всего взаимного уважения.

Наверное, среди всевозможных взаимоотношений между старшими руководителями компании, взаимоотношения между исполнительным директором компании и руководителем отдела связей с общественностью являются самой тонкой и чрезвычайно важной материей. Если все идет как нужно, руководителю отдела PR предоставляется уникальная возможность стать "настоящей оппозицией" исполнительному директору, тем человеком, который за закрытыми дверями может сказать: "Если вы сделаете это, то совершите огромную ошибку".²

Поддержка и понимание вырабатываются со временем, на основе достижений, оказавших реальное влияние на общий успех организации.

Высшее руководство организации определяет долгосрочные цели, разрабатывает политику и утверждает процедуры, направляющие деятельность всей организации. Выполняя эти задачи, руководство определяет (по крайней мере, ориентировочно), масштаб и место всех управленческих функций в организации. Намеренно или случайно, они определяют роль каждого и взаимоотношения каждого с каждым в организации.

Роль центрального аппарата организации в деятельности службы PR

PR являются одной из нескольких функций центрального аппарата управления организации. Это означает, что служба паблик рилейшенз выдает рекомендации и обеспечивает поддержку линейным руководителям, отвечающим за работу организации в целом. Таким образом, профессионалы PR должны понимать роль центрального аппарата управления в деятельности организации.

Линейная модель управления персоналом впервые была применена военными, но сейчас используется в большинстве крупных организаций. *Функции линейного управления* в промышленности включают деятельность, связанную с производством и обеспечением прибыли: технология, производство и маркетинг. *Функциональное управление* включает все, что связано с выдачей рекомендаций и оказанием помощи линейным руководителям: финансы, юридические вопросы, кадры и связи с общественностью. Издательская и вещательная корпорация Meredith четко выражает роль функционального управления в названии соответствующей должности - "Вице-президент по функциональным вопросам / директор по связям с общественностью".

Функциональная поддержка деятельности организации становится все более необходимой по мере разрастания и усложнения организации. Линейные руководители несут ответственность (располагая соответствующими полномочиями) за формирование политики и контроля операций, однако им необходима помощь в виде планов, рекомендаций, советов и определенных дополнительных услуг со стороны руководящих сотрудников среднего звена. Должностные лица среднего звена выдают рекомендации высшим руководителям организации и обеспечивают необходимую поддержку линейным руководителям.³ Много лет тому назад один из экспертов по управлению сформулировал разницу между ними следующей довольно грубой фразой: "Специалисты нужны, но они должны всегда быть под рукой, а не сидеть у вас на голове".⁴ Другими словами, руководители среднего звена вносят вклад в общее направление развития бизнеса, но не выполняют те или иные "самодостаточные" задачи и не создают конечную продукцию организации. Одному из руководителей принадлежат следующие слова:

В паблик рилейшенз вы всегда тратите чьи-то деньги (я не меньше чем другие функциональные руководители неудовлетворен этим обстоятельством). Вы всегда делаете что-то за них: вы помогаете им выпутаться из различных неприятных ситуаций, вы

готовите для них какие-то материалы или добываетесь публикации статьи, которая служит их интересам, а не вашим. В результате такого подхода возникает потребность в многоступенчатом процессе утверждения.⁵

Линейный руководитель и команда по связям с общественностью всегда должны иметь возможность рассчитывать на взаимную поддержку. Руководство совершенно обоснованно рассчитывает на следующее со стороны персонала, занимающегося паблик рилейшенз.

1. Проявление лояльности.
2. Предоставление консультаций по тем аспектам принимаемых решений, которые касаются паблик рилейшенз.
3. Умение четко изложить принципы деятельности организации, обеспечив точное понимание этих принципов общественностью.
4. Стремление помогать всем членам организации выполнять свою работу с наибольшей эффективностью.
5. Воздействие на других членов организации с целью удержания их от высказываний или поступков, способных нанести вред благополучию организации.
6. Стремление быть честными, надежными и рассудительными работниками.

Руководитель одной из организаций так определяет идеального начальника службы паблик рилейшенз.

Честный, надежный и рассудительный работник с хорошо развитыми аналитическими навыками, прекрасно разбирающийся в сути соответствующего бизнеса и хорошо знакомый с общественными группами, мнение которых имеет большое значение для развития этого бизнеса. Такой специалист должен быть внимательным слушателем, надежным консультантом и помощником руководителя организации в правильной расстановке приоритетов. Самыми важными качествами, однако, являются эмоциональный склад характера, чувство ответственности и порядочность. Без этих качеств невозможно рассчитывать на установление продуктивных долгосрочных отношений между руководителем предприятия и начальником службы паблик рилейшенз.⁶

Персонал, занимающийся PR, вправе рассчитывать на выполнение следующих условий со стороны линейного руководства.

1. Позитивное восприятие особого положения службы паблик рилейшенз.
2. Поддержка утвержденной коммуникационной политики.
3. Наличие стратегических планов, охватывающих всю политику и программы.
4. Адекватный бюджет, позволяющий выполнять задачи PR, включая фонды для проведения исследований общественного мнения, анализа и оценки программ.
5. Возможность организации встреч для консультаций и, в случае необходимости, для общения с представителями различных групп.

Каждая из сторон также имеет право рассчитывать на то, что другая сторона будет делать все от нее зависящее, чтобы организация своевременно и адекватно реагировала на любые проявления интереса к ней со стороны общественности и чтобы она честно исполняла свой долг перед обществом.

Однако различия между линейным и функциональным руководством обуславливают разные их роли во взаимоотношениях между собой. Линейное руководство определяет базовые правила и общий курс организации. После прояснения и обсуждения всех точек зрения дальнейшие решения могут приниматься либо на основе консенсуса, либо на основе выбора, сделанного линейным руководством. Участвовать в обсуждении, конечно, должны как линейные, так и функциональные руководители, однако право принятия окончательных решений остается за высшим линейным руководством. Служба паблик рилейшенз действует в рамках этих правил, оказывающих, в сущности, влияние на внутренние и внешние связи организации.

Поскольку управление связями организации становится все более важной и центральной функцией, некоторые специалисты в области паблик рилейшенз со временем

занимают посты в линейном руководстве. Некоторые из них становятся даже исполнительными директорами организаций. Как показывают примеры с компаниями Perrier, Johnson & Johnson, TWA и Техасо, общественное мнение и общественные реакции на те или иные действия компаний могут оказывать не меньшее влияние на результаты их деятельности, чем эффективность работы руководителей конструкторского, научно-исследовательского, маркетингового, производственного и прочих отделов компании. Таким образом, руководители служб паблик рилейшенз все активнее участвуют в принятии важных стратегических решений. Некоторые время от времени оказываются даже руководителями совещаний, на которых принимаются подобные решения.

Профессионалы в области паблик рилейшенз, как правило, бывают чрезвычайно довольны, когда руководитель службы паблик рилейшенз переходит на работу в линейное руководство организации, зато обратный переход воспринимают как катастрофу. Целевая группа, созданная для изучения положения и роли паблик рилейшенз (Task Force on the Stature and Role of Public Relations), не без определенной доли "семантической жестокости" обозначила перемещение руководителей любых других служб на пост начальника службы паблик рилейшенз как "незаконное вторжение", определив это как угрозу для данной профессии.⁷ Их озабоченность касается тех, кто собирается принимать решения и выдавать рекомендации по поводу программ связей с общественностью, и тех, на кого будут возложены задачи реализации программ.⁸ С другой стороны, далеко не все согласны с тем, что "проблема незаконного вторжения" действительно существует; они указывают, что руководители, получившие практический опыт в сфере паблик рилейшенз, переходят на другие должности, обладая более глубоким пониманием данной функции.

Линейным менеджерам зачастую приходится сменить немало различных должностей, прежде чем они попадут в круг высших руководителей организации. Однако лишь немногим из них удастся побывать в должности руководителя службы паблик рилейшенз. Тем не менее, такой опыт положительно сказался бы на имидже паблик рилейшенз как одной из управленческих функций, развеял бы некоторый ореол таинственности, присущий этой функции в глазах других менеджеров, и расширил бы возможности совершения служебной карьеры для тех, кого пока еще считают лишь "специалистами по коммуникациям", не имеющими никакого отношения к руководству организацией.⁹ Однако в большинстве организаций водораздел между линейным и функциональным руководством по-прежнему остается фактором, определяющим, кто допускается и кто не допускается к процессу принятия решений.

Роль в принятии решений

Традиционные и несколько примитивно понимаемые различия между линейными и функциональными руководителями (как, соответственно, между теми, кто отдает распоряжения, и теми, кто дает советы) далеко не всегда отражают их соответствующие роли в процессе принятия решений. Например, специалисты, выполняющие роль эксперта-инструктора, часто обладают правом выбора среди нескольких альтернативных вариантов программы паблик рилейшенз (линейное руководство впоследствии утверждает или отвергает сделанный выбор). Специалисты, выполняющие роль помощника в решении проблем, часто сотрудничают с линейными руководителями в принятии решений. Все чаще PR-специалисты занимают те или иные посты в так называемой "доминантной коалиции", которая вырабатывает политику и принимает решения.¹⁰ (Термин "доминантная коалиция" используется для обозначения тех лиц, которые обладают властью в данной организации.)

Близость и доступность руководства — важные факторы, влияющие на роль паблик рилейшенз в процессе принятия управленческих решений. Например, оказавшись на грани банкротства, Федеральная сеть универмагов расширила свою доминантную коалицию, включив в нее Кэрол Сэнджер (Carol Sanger), вице-президента по

корпоративным коммуникациям. В своем интервью она объясняет это следующим образом.

Они переместили службу корпоративных коммуникаций на 20-й этаж (на 20-м этаже находятся офисы высшего руководства). Таким образом, мы оказались буквально в самом центре событий... Это был весьма неформальный коммуникационный процесс. В коридорах мы налаживали невероятное количество контактов. Например, президент, проходя по коридору, мог запросто заглянуть ко мне в офис. Возможно, такие его визиты объяснялись чистой случайностью, однако они в значительной мере облегчали доступ к руководству и способствовали процессу выработки решений, давая нам возможность в случае необходимости высказывать собственные суждения.¹¹

Организационные изменения также могут повысить или, наоборот, принизить роль PR в руководстве организацией. Например, исполнительный директор компании Volvo, после того как ему было поручено руководить одним из предприятий компании, находящимся в Швеции, ввел руководителей службы связей с общественностью и правительством в состав руководства предприятия. Реализация в компании United Airlines плана, предусматривающего возможность покупки служащими акций компании по льготной цене, привела к усилению роли службы паблик рилейшенз в принятии корпоративных решений. Вице-президент корпоративных коммуникаций, Джон Кайкер (John Kiker), утверждал, что с тех пор, как произошли эти изменения, исполнительный директор United Airlines и другие менеджеры, прежде чем принять то или иное решение, все чаще стали обращаться за помощью и советом к специалистам службы связей с общественностью (раньше они предпочитали "сначала принять решение, а затем обсуждать его").¹² Когда компания Boeing приобрела в собственность компанию McDonnell Douglas Aircraft Company, прежде всего она реорганизовала ее руководство, образовав совет руководителей, подчиняющийся непосредственно аппарату председателя компании. Этому совету подчиняются вице-президент по коммуникациям и связям с инвесторами, а также вице-президент по вопросам этики; таким образом, эти представители руководства по общим вопросам начали оказывать влияние на процесс принятия решений в компании.¹³

Кроме того, для включения в доминантную коалицию решающими могут оказаться некоторые *черты характера специалистов PR-службы* - особенно персональное доверие к такому служащему. Данные некоторых исследований показывают, что отсутствие у этих специалистов достаточного опыта работы в сфере бизнеса, пассивность, поверхностное понимание политики организации, а также техническое образование, "неподходящий" пол и малая продолжительность работы в своей организации являются факторами, сказывающимися на относительно ограниченной влиятельности службы паблик рилейшенз в организациях.¹⁴

Участие представителей службы PR в процессе принятия решений в организациях зависит и от того, насколько широкую исследовательскую деятельность ведет эта служба. Исследователи назвали такие исследования "организационным сбором информации", "сканированием окружения", "сканированием в целях планирования" и "формальными/неформальными исследованиями". Независимо от того, как эти исследования называть, результаты опросов убедительно свидетельствуют о том, что активное участие службы паблик рилейшенз в разнообразной исследовательской деятельности повышает вероятность участия ее специалистов в процессе принятия решений и прочей деятельности руководства, связанной с планированием.¹⁵

Однако решающее значение для роли, которую играет служба паблик рилейшенз в принятии решений в организации, имеет то, в какой степени эта служба, по мнению менеджеров и самих специалистов в области паблик рилейшенз, является составной частью руководства организации. Если высшее руководство считает эту службу вспомогательной, не являющейся неотъемлемым элементом основной деятельности организации, она так и останется вне доминантной коалиции, отвечающей за принятие решений. Исследователи, работавшие по проекту Excellence Study, установили, что

исполнительные директора лучших 10% организаций обеспечивали почти в три раза большую поддержку своим службам паблик рилейшенз, чем исполнительные директора в других организациях. Аналогично руководители служб паблик рилейшенз лучших 10% организаций (в данном исследовании) оценивали поддержку со стороны своих доминантных коалиций в три раза выше, чем руководители служб паблик рилейшенз в других организациях.¹⁶

В организациях, где задачи службы паблик рилейшенз сводятся лишь к обеспечению коммуникаций, эта служба в конце концов становится рутинной и чрезвычайно структурированной. Большую часть своего времени специалисты службы связей с общественностью тратят на так называемые "запрограммированные решения", выполняя в основном обязанности специалистов по коммуникациям, в задачу в которых входит выдача еженедельных пакетов новостей, публикация ежемесячного информационного бюллетеня для служащих, а также создание других коммуникационных материалов. Программируемые решения доминируют в большинстве организаций, что объясняется стремлением освободить менеджеров и ресурсы для принятия "непрограммированных решений", связанных с "новизной, неструктурированностью и важностью".¹⁷

Когда служба паблик рилейшенз функционирует исключительно в сфере "запрограммированных решений", она воспринимается как часть организационной рутины и нечто вспомогательное. Когда же она участвует в принятии "непрограммированных решений", люди понимают, что ее деятельность играет важную роль в достижении организационных целей и серьезно сказывается на итоговых показателях работы организации. Когда служба паблик рилейшенз использует в своей деятельности управление на основе целей (management by objectives — MBO), управление на основе целей и результатов (management by objectives and results — MOR) или управление на основе важнейших результатов с целью эффективного планирования и управления программами, тогда акцент смещается с реализации коммуникаций (процесс) на результаты и последствия (воздействие). Кроме того, такой подход усиливает роль службы паблик рилейшенз как части руководства организации, несущей свою долю ответственности за достижение организационных целей.

По утверждению Роберта Дайленшнайдера (Robert Dilenschneider), бывшего президента и исполнительного директора компании Hill & Knowlton, а ныне председателя Doleschneider ,Group of New York and Chicago, прогрессу интеграции этой службы угрожают следующие "семь смертных грехов этого бизнеса".

1. Склонность к чрезмерным обещаниям; принимая обязательства относительно вещей, которые — и они это знают заранее — не смогут их выполнить.

2. Перебор с предложением, или обещание клиенту таких возможностей паблик рилейшенз и глубоких познаний исполнителя в этой области, которые не имеют ничего общего с реальностью.

3. Некачественное обслуживание (когда-то это называлось "завлечь и кинуть"), включение в список исполнителей ведущих специалистов и использование в действительности недостаточно опытного и квалифицированного персонала для выполнения работы.

4. Постановка на первое место финансовой выгоды фирмы- исполнителя, в результате чего результаты, к которым стремится клиент, оказываются на втором плане.

5. "Латание дыр на скорую руку", когда паблик рилейшенз принимают форму поспешных и недальновидных реакций на сложные проблемы, которые требуют решений "с дальним прицелом". (Обратите внимание: подчас бывает очень легко попасть в ловушку ожиданий клиента или руководства, связанных с тем, будто паблик рилейшенз могут решить любые проблемы без внесения изменений в работу организации.)

6. Интерпретация паблик рилейшенз как всего лишь вспомогательной функции, в задачи которой входит реализация стратегий, сформулированных юристами, руководителями финансовых служб и высшим линейным руководством.

7. Пренебрежение этическими нормами, которое наносит ущерб репутации паблик рилейшенз, связанной с ее социальной ответственностью.¹⁸

Являясь управленческой функцией, паблик рилейшенз представляют собой часть структуры организации и процесса адаптации к изменениям. В сферу обязанностей этой службы входит оказание помощи организациям в определении, оценке и адаптации к их переменчивому экономическому, политическому, социальному и технологическому окружению. Вот что по этому поводу сказал исполнительный директор одной из корпораций:

Я полагаю, что на сферу паблик рилейшенз и впредь будет оказывать воздействие динамика внимания со стороны средств массовой информации и групп особых интересов, а также ускорение развития глобальных телекоммуникационных технологий. Профессия специалиста в области паблик рилейшенз требует умения прогнозировать социальные, политические и экономические проблемы, которые могут оказывать влияние на планы развития бизнеса, а не просто реагировать на эти проблемы, после того как они возникнут.¹⁹

Однако завершить обсуждение этого вопроса следует словами Ричарда А. Кларка (Richard A. Clarke), исполнительного директора компании Pacific Gas and Electric: "Единственный способ для руководителя организации определить, что же он на самом деле может получить от своих специалистов по связям с общественностью, — это сесть с вместе ними за стол, когда наступает момент разрабатывать политику, стратегию и программы этой организации".²⁰

Внутреннее подразделение

Внутреннее подразделение является самым распространенным вариантом решения проблемы, связанной с обслуживанием потребности организации в обеспечении эффективных связей с общественностью. Соответствующее подразделение, создаваемое внутри организации, может состоять лишь из одного специалиста (например, в небольшой больнице), а может включать до 500 специалистов (как в компании AT&T). В Министерстве обороны объем работы, связанной с паблик рилейшенз, наверное, даже еще больше, чем в AT&T, но фактическое количество соответствующих специалистов в этом ведомстве, определить не так-то просто. Отдел паблик рилейшенз может быть сосредоточен в штаб-квартире организации или разбросан по нескольким местам. Величина этого отдела, его роль и место в структуре организации зависит от особенностей конкретной организации.

Преимущества внутреннего подразделения

Внутреннему подразделению паблик рилейшенз присущи, по крайней мере, четыре преимущества.

1. Сотрудники подразделения являются служащими соответствующей организации.
2. Специалисты, работающие в подразделении, хорошо знают свою организацию.
3. Экономия средств, требуемых для реализации многих программ.
4. Сотрудники подразделения всегда "под рукой" у руководства организации.

То, что *сотрудники подразделения паблик рилейшенз являются служащими организации*, представляет собой величайшее преимущество внутреннего подразделения в сравнении со сторонней PR-фирмой. В некоторых организациях офис руководителя службы паблик рилейшенз расположен по соседству с офисом исполнительного директора организации. В качестве примера тесных рабочих взаимоотношений подобного рода можно привести компанию Eastman Kodak. В этой компании уже в течение многих лет руководитель службы паблик рилейшенз начинает большинство своих рабочих дней со

встречи с исполнительным директором компании.²¹ В Федеральной сети универмагов службу паблик рилейшенз решили переместить на 12-й этаж, где находятся другие офисы высшего руководства, поскольку "работа этой службы сейчас усложнилась, а ее связи с другими подразделениями стали гораздо более тесными, чем раньше".²²

Частые контакты между отделом PR и высшим линейным руководством являются скорее правилом, чем исключением. В соответствии с информационным бюллетенем *pr reporter*, 60% руководители службы паблик рилейшенз встречаются с исполнительными директорами своих организаций не менее одного раза в неделю. Столь тесные рабочие контакты между отделом паблик рилейшенз и высшим руководством организации формируют доверительные взаимоотношения и обеспечивают поддержку со стороны руководства. Кроме того, такие контакты позиционируют службу паблик рилейшенз как важную составляющую руководства организации.

Знание организации означает глубокое знание текущего состояния дел в организации, присущее лишь специалистам, для которых эта организация не является чужой. Сотрудники организации знакомы с взаимоотношениями между отдельными служащими и подразделениями, они хорошо осведомлены о различных "подводных течениях", определяющих степень влияния тех или иных руководителей, и о внутренней политике организации. Они знают, к кому следует обратиться при решении тех или иных вопросов, и стараются избегать тех, кто ставит личные амбиции и практические соображения выше интересов организации и общества в целом. Им хорошо известно, кто может выступить в роли яркого и убедительного оратора, а кому ни в коем случае нельзя доверять право публичного выступления (например, по причине их стеснительности и боязни выступать перед широкой аудиторией или под прицелом телекамер).

Разумеется, бывает так, что и стороннему консультанту удастся овладеть всеми этими знаниями, и все же штатные сотрудники организации в этом смысле находятся в более выгодном положении и могут применять свои знания на постоянной основе. Являясь частью организации, персонал внутреннего отдела паблик рилейшенз может давать рекомендации, улаживать конфликты и предоставлять необходимые услуги с учетом истории и культуры данной организации. Им известно, кого или чего следует избегать, и наоборот, кого или что следует использовать в своей работе.

Экономия вытекает, как правило, из более низких накладных расходов и эффективной интеграции в организации. Когда потребность в связях с общественностью становится постоянной (а в большинстве организаций рано или поздно так и случается), содержать штатный персонал службы паблик рилейшенз оказывается экономически более выгодным, чем обращаться за помощью к сторонним PR-фирмам. Например, предельные издержки, связанные с оплатой помещения для службы паблик рилейшенз, расходами на отопление и электроэнергию составляют лишь незначительную часть накладных расходов в крупной организации. Накладные расходы сторонней фирмы могут оказаться выше, чем накладные расходы, связанные с содержанием внутреннего отдела, просто потому, что сторонние фирмы, как правило, меньше, чем организации-клиенты, которых они обслуживают, в результате чего не удастся добиться экономии, обусловленной ростом масштаба организации.

Начальные расходы, связанные с реализацией проектов, зачастую также оказываются ниже, поскольку сотрудники внутреннего отдела уже имеют необходимый им практический опыт, знания, доступ к нужным служащим и понимание сути происходящего в организации. Со всевозможными рутинными аспектами этой работы, такими как еженедельные выпуски новостей, ежемесячные публикации, квартальные отчеты и т.п., эффективно справляются те, кто находится ближе всего к источникам соответствующей информации и различным подразделениям организации. А производительность труда отдельных работников напрямую связана с экономической эффективностью организации в целом.

Доступность PR-специалистов службы паблик рилейшенз характеризуется многими аспектами. Когда в организации возникают какие-то проблемы, эти специалисты

всегда оказываются "под рукой" у руководства организации. Можно не мешкая провести совещание руководства с участием представителей отдела паблик рилейшенз. Поскольку эти специалисты являются сотрудниками организации, их можно посвящать в самые "деликатные" вопросы. Если кто-то из руководителей организации совершил какую-нибудь неэтичную выходку или допустил неосторожное высказывание, ставшее достоянием общественности, исполнительному директору может немедленно понадобиться сотрудник отдела по связям с общественностью, которому может быть известна предыстория этой ситуации, который понимает опасность неверной ее интерпретации и у которого налажены хорошие отношения со средствами массовой информации и прочими "ключевыми фигурами".

Доступность также означает возможность немедленного обращения за помощью к специалистам отдела паблик рилейшенз со стороны других подразделений организации. Представителей отдела PR можно приглашать на различные оперативные совещания. В некоторых организациях служба паблик рилейшенз децентрализована, а ее сотрудники прикомандированы к каждому функциональному подразделению организации. В других организациях централизованная служба паблик рилейшенз находится в штаб-квартире организации, действуя в основном по принципу сторонней PR-фирмы, для которой другие отделы организации являются клиентами. Разница между сторонней фирмой и подобной централизованной службой паблик рилейшенз заключается, однако, в том, что к сотрудникам такой службы гораздо проще обратиться за консультацией, чем к сторонней фирме.

Недостатки внутреннего подразделения

Принадлежность к организации может создавать серьезные проблемы, когда сотрудник внутреннего отдела паблик рилейшенз жертвует объективностью и перспективой ради того, чтобы остаться "игроком своей команды". Если люди чересчур лояльны, эта их черта может эксплуатироваться друзьями и коллегами, которые будут пытаться решать возникающие проблемы с точки зрения личной выгоды, пренебрегая интересами организации. Доступность сотрудников службы паблик рилейшенз порождает стремление улаживать все вопросы во время неформальных встреч где-нибудь "в коридоре". Чтобы этого не случилось, для службы паблик рилейшенз должна быть четко определена миссия и указаны ее роли.

Утрата объективности может происходить довольно медленно, незаметно и "нечаянно" в результате оказания на специалистов отдела паблик рилейшенз повседневного давления со стороны коллег и руководства организации. Они обеспечивают поддержку кому-то, им оказывает поддержку кто-то — в результате служба паблик рилейшенз начинает отражать и отстаивать интересы тех или иных групп. Их способность понять чужую точку зрения открывает путь к субъективности, которая наносит вред тем, которые обращались к ним за советом. Они утрачивают способность "сохранять дистанцию", которая позволяет им избегать проблем или решать проблемы во взаимоотношениях с другими сотрудниками своей организации. В результате у сотрудников службы паблик рилейшенз появляется риск самим стать частью проблемы. Между тем их работа направлена на то, чтобы стать частью руководства организации.

Доминирование и угодничество являются результатом того, что сотрудников службы паблик рилейшенз начинают воспринимать как тех, кто всегда готов "взять под козырек". Быть командными игроками и помогать другим — это одно; если же тебе предлагают забыть о целях, планировании и стратегии и служить мальчиком на побегушках — это что-то совсем другое. Сотрудники службы паблик рилейшенз вынуждены буквально ходить по лезвию бритвы, балансируя между предоставлением профессиональных услуг (весьма ценных и полезных для других) и обеспечением самой низкопробной поддержки, от которой бывает довольно легко отказаться. Те, кому такое

балансирование удастся, могут рассчитывать на то, что рано или поздно они войдут в число руководителей организации. Остальным же придется до конца дней своих исполнять роль "персонала технической поддержки". Для успешного балансирования недостаточно лишь знать организационную политику и уметь играть в политические игры. Для этого нужно быть командным игроком, обеспечивающим своим сотрудникам поддержку, основанную на знаниях и мастерстве специалиста в области паблик рилейшенз, оставляя за собой при этом свою уникальную роль и высокий профессионализм. Бездействие, основанное на страхе совершить поступок или принять решение, которые могут нанести вред служебной карьере, заставляет окружающих воспринимать функцию паблик рилейшенз как нечто второстепенное и малозначительное, подрывая ее роль советчика для высшего руководства организации.

Путаница относительно миссии и ролей может оказаться результатом чрезмерной доступности. Специалисты службы PR часто оказываются в роли дублеров высших руководителей организации, которые берут на себя определенные обязательства, а затем не хотят или не могут их выполнить. Например, исполнительный директор организации получает приглашение участвовать в оргкомитете по подготовке и проведению того или иного мероприятия, однако затем оказывается, что ему некогда посещать заседания этого оргкомитета. Специалисту службы паблик рилейшенз предлагается участвовать в заседаниях оргкомитета вместо своего директора. Можно, правда, возразить, что это свидетельствует о доверии со стороны директора, который полагает, что этот специалист способен достойно представлять в оргкомитете свою организацию. Разумеется, сотрудники сторонней PR-фирмы редко получают подобные предложения со стороны исполнительного директора организации- клиента, однако с удовольствием принимают их, чтобы заручиться поддержкой со стороны организации и разрешением использовать фамилию исполнительного директора на своих фирменных бланках и в других общественных коммуникациях.

Дилемма, которая возникла перед руководителем службы паблик рилейшенз в адвокатской ассоциации одного из штатов, является ярким примером путаницы, связанной с миссией и ролями этой службы. Среди множества разнообразных обязанностей, возложенных на этого руководителя, ему поручалось руководство всеми административно-хозяйственными работами, а также разбирательства с бездомными и другими, кто обращался в приемник- распределитель этой ассоциации в попытках найти себе временное пристанище и укрыться от дождя и холода. Как можно было совместить выполнение столь разнообразных обязанностей? Являясь единственным в этой ассоциации руководителем без юридического образования, ему было трудно рассчитывать на что- либо другое, однако нечеткое и расплывчатое описание должностных обязанностей делало его работу объектом постоянной критики и нападок со стороны исполнительного директора. Еще одной бедой этого руководителя службы паблик рилейшенз была его чрезмерная доступность, поскольку другие руководители, как правило, постоянно находились в разъездах, выполняя различные программы и обслуживая потребности членов ассоциации. Руководитель службы паблик рилейшенз не мог выбраться из порочного круга: чем больше взваливали на него дополнительных обязанностей, тем меньше времени оставалось для выполнения непосредственных обязанностей - работы и публикаций, касающихся связей с общественностью. Ничего удивительного в том, что со временем у исполнительного директора ассоциации возникли большие сомнения относительно эффективности руководителя службы паблик рилейшенз и его способности своевременно публиковать материалы этой службы.

Названия подразделения и отношения подчинения

Названия служб PR и их положение в организационной структуре бывают самыми разными. В справочнике *O'Dwyer's Directory of Corporate Communications* перечисляются названия 5500 отделов в различных компаниях, ассоциациях и государственных организациях. Последние издания этого ежегодного справочника показывают, что примерно 30% отделов используют в своих названиях слова "паблик рилейшенз", что способствует дальнейшей унификации этих названий. Еще 20% используют слова "корпоративные коммуникации" или просто "коммуникации". Чуть меньше 10% используют слова "общественные отношения" и примерно столько же комбинируют разные функции в названии "реклама / паблик рилейшенз". Среди других часто встречающихся названий можно отметить "корпоративные связи" и "общественная информация". Однако среди списка из 500 компаний, публикуемых журналом *Fortune*, лишь одна из каждых пяти для обозначения функции связей с общественностью использует название *паблик рилейшенз* (само по себе или в сочетании с другими названиями), в то время как почти половина использует слово "коммуникации" (само по себе или в сочетании с другими).

Нет каких-либо веских причин утверждать, будто на смену словам *паблик рилейшенз* в будущем может прийти другое название. Напротив, термин *паблик рилейшенз* постепенно укоренялся на протяжении целого столетия, невзирая на множество попыток со стороны самих специалистов в области PR найти подходящую альтернативу, несмотря на периодические проявления некомпетентности со стороны отдельных специалистов и несмотря на постоянные наскоки на паблик рилейшенз в средствах массовой информации. И средства массовой информации, и общественность во всем мире признали этот термин и правомерность его использования для описания соответствующей функции в организациях. Попытка придумать какой-то новый термин будет означать, ни много ни мало, попытку подвергнуть ревизии более чем столетний период становления этой новой профессии.

Однако куда более существенным, чем название отдела, является место руководителя службы паблик рилейшенз в структуре организации и отношения подчиненности исполнительному директору организации. Зачастую служба паблик рилейшенз не включается в процесс принятия решений, для осуществления которого руководитель организации создает исполнительный комитет. Например, в состав исполнительного комитета корпорации могут входить исполнительный директор корпорации, президент (если должности исполнительного директора и президента не совмещены), а также руководители производственного, финансового, маркетингового, конструкторского, научно-исследовательского и юридического отделов. Очень часто руководитель службы паблик рилейшенз, наряду с руководителями административно-хозяйственного отдела и отдела кадров, не входит в круг лиц, принимающих решения. В результате мнение руководителя службы PR в процессе принятия решений в организации не учитывается.²³

Однако даже если руководитель службы паблик рилейшенз не участвует в совещаниях лиц, ответственных за принятие решений, он, как правило, подчиняется непосредственно исполнительному директору организации. Результаты обследования 100 крупнейших корпораций показывают, что 54% руководителей служб паблик рилейшенз подчиняются непосредственно исполнительному директору или президенту организации, а 93% встречаются с исполнительными директорами своих организаций, по меньшей мере, раз в неделю, консультируя их по вопросам стратегического характера и участвуя в планировании.²⁴

Например, Рой Класон (Roy Clason), который уволился из Американского общества Красного Креста, чтобы занять новый пост вице-президента глобальных коммуникаций в компании MasterCard International, подчиняется непосредственно исполнительному директору и президенту. Марк Кокс (Mark Cox), директор службы PR в муниципальном правительстве г. Чесапик, шт. Вирджиния, подчиняется мэру города, который, в свою очередь, подотчетен городскому совету (что примерно соответствует

подотчетности президента или исполнительного директора корпорации совету директоров). Вице-президент Чикагского университета по связям с общественностью подчиняется непосредственно президенту университета (такие отношения подчиненности типичны для университетов, фондов и других некоммерческих организаций).

Отношения подчиненности и должностные обязанности включаются в структурные схемы организаций и перечни должностных обязанностей. Все это составляет основу для классификации и специализации работ, циркуляции потоков информации от руководителей к исполнителям и наоборот, а также реализации всевозможных функций в организации. Некоторые специалисты по связям с общественностью, однако, одержимы идеей изменения этих схем и корректировки своих должностных обязанностей, как будто одно это - без каких-либо других изменений — способно поднять престиж службы публичных отношений и повысить ее влияние и эффективность. Давний оппонент организационных схем, покойный Кларенс Рэндолл (Clarence Randall) (возглавляя компанию Inland Steel, он прослыл большим новатором в сфере менеджмента), указывал:

Знание того, кто и что именно должен делать, умение добиться порядка и ответственности в организации являются основополагающими принципами качественного администрирования, однако решение проблемы отнюдь не ограничивается реализацией лишь этих принципов...

Я порицаю вовсе не создание организационной схемы, а ее неправильное использование: раздувание ее значимости до такой степени, когда исчезает управление и насаждается подавление.²⁵

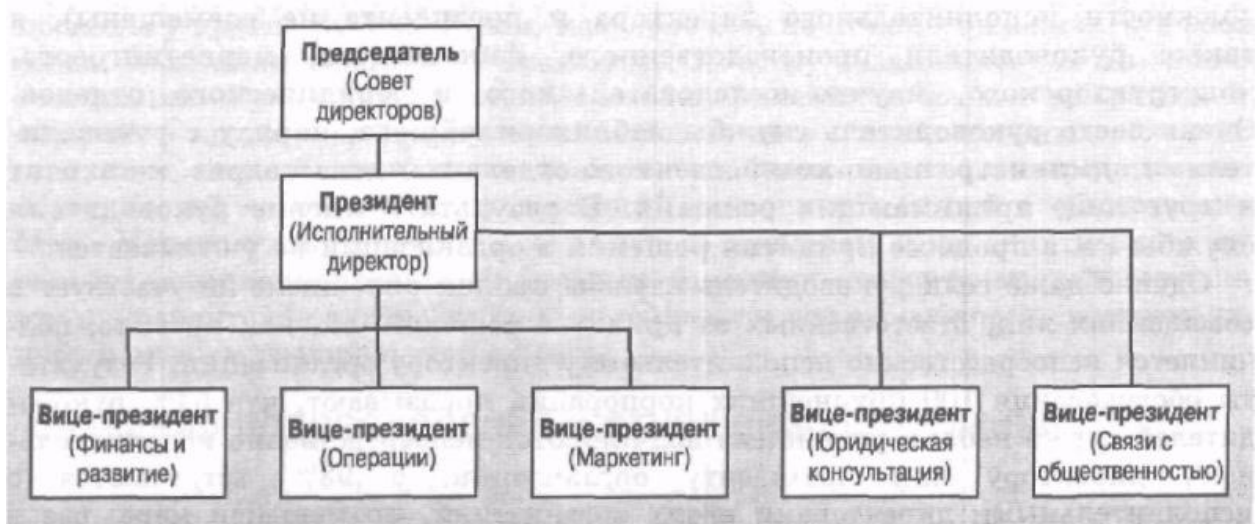


Рис. 3.1. Линейная и организационная схема подчиненности

Организационные схемы в лучшем случае являются лишь приближением к нужному результату, хотя они действительно помогают прояснить роли и взаимоотношения различных функций. Рис. 3.1, например, иллюстрирует разницу в отношениях подчиненности исполнительному директору организации *функциональных подразделений* — службы публичных отношений и юридической службы, и отношениях подчиненности ему *линейных* менеджеров.

На рис. 3.2 и 3.3 показаны отношения подчиненности *внутри* отделов публичных отношений в университете и корпорации соответственно.

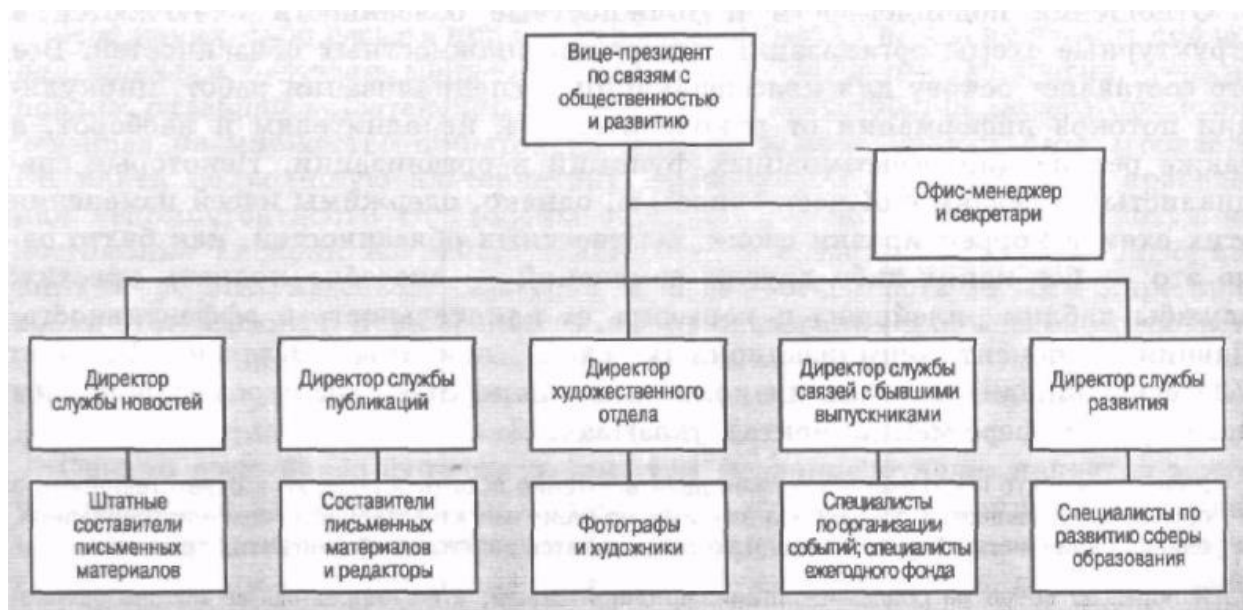


Рис. 3.2. Подразделение паблик рилейшенз в университете

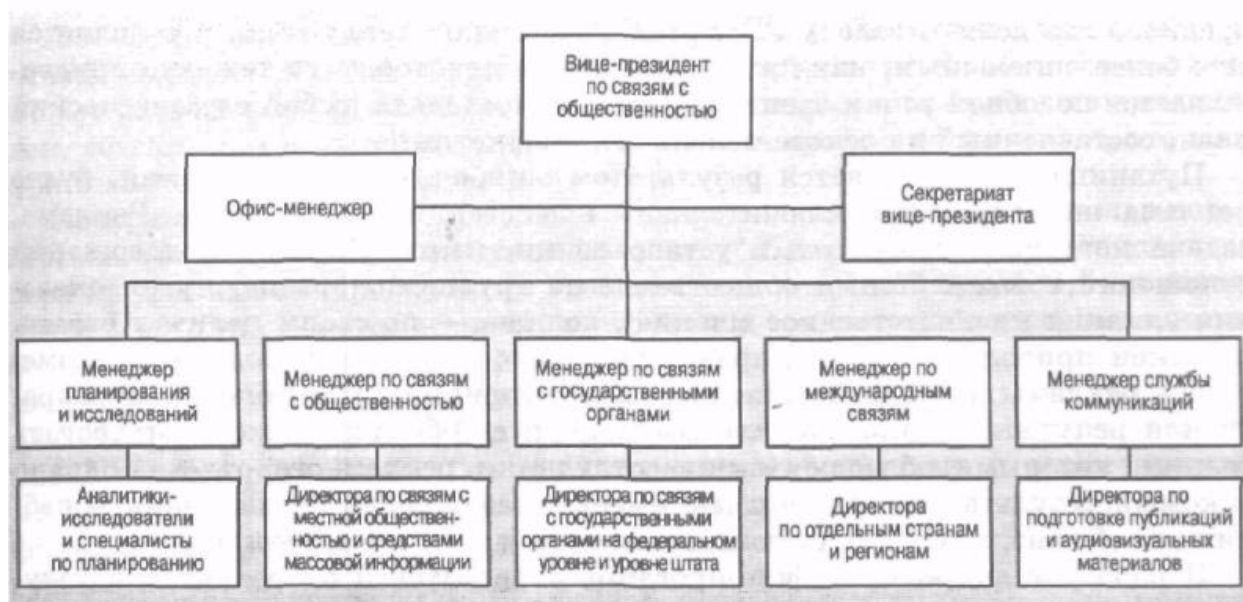


Рис. 3.3. Подразделение паблик рилейшенз в корпорации

Взаимодействие с другими подразделениями

Персонал службы PR работает в самом тесном контакте с отделом маркетинга и финансовым отделом. Он также сотрудничает с управлением человеческими ресурсами, отделом связей с промышленностью или служащими и юридическим отделом. Все эти функции так или иначе пересекаются с функцией паблик рилейшенз, что время от времени неизбежно приводит к путанице (а иногда даже к конфликтам) в связи с относительными ролями, которые играют соответствующие отделы. Разрушительные и дорогостоящие трения в особенности возникают в отношениях с отделом маркетинга, службой юридической консультации, отделами кадров и развития. Чтобы выполнять свои обязанности с наибольшей эффективностью, каждой из этих служб требуется поддержка и сотрудничество с остальными службами. Однако учитывая возможность конфликтов,

специалисты в области паблик рилейшенз всегда должны быть готовы к тому, чтобы переопределить задачи своей службы и изменить ситуацию к лучшему.

Отдел маркетинга

Как указывалось в главе 1, паблик рилейшенз чаще всего путают именно с маркетингом. Эти две важнейшие коммуникационные и пропагандистские функции должны как можно теснее координировать свою деятельность, касающуюся общения с различными группами людей, проявляющими интерес к данной организации. Конфликты чаще всего возникают в корпорациях по поводу того, какая из этих служб должна отвечать за институциональную рекламу и пропаганду продукции. В некоммерческих организациях эти две службы соперничают за ответственность и ресурсы (прежде всего за бюджет и людей), касающиеся сбора фондов, привлечения новых членов, а также проведения кампаний общественного образования и убеждения. Путаница часто возникает по причине существования различных точек зрения на роли маркетинга и паблик рилейшенз, причем специалисты по маркетингу, как правило, определяют задачу PR как обычную пропаганду, или, что является еще более ошибочным, как "журналистику". Некоторые из тех, кто придерживается подобной точки зрения, склонны определять любой стратегический план, составленный на основе целей, как "маркетинг".

Путаница также является результатом ошибочных представлений, будто реклама находится в исключительной компетенции маркетинга. Реклама, задача которой заключается в установлении, изменении или поддержании отношений с важнейшими общественными группами (обычно путем оказания влияния на общественное мнение), должна — по своим целям и стратегической природе — контролироваться отделом PR. Производство и размещение рекламы в целях паблик рилейшенз (причины и проблемы, корпоративная репутация, финансы или специальные события) может потребовать знаний, которыми обладают лишь сотрудники рекламного отдела, однако искомый результат такой рекламы имеет гораздо больше отношения к паблик рилейшенз, чем к сбыту товаров или услуг, т.е. к маркетингу.

И наоборот, широкое информирование потребителей о продуктах и услугах, целью которого является увеличение сбыта, несомненно ориентировано на достижение маркетинговых результатов. Поскольку сотрудники службы паблик рилейшенз являются более искусными мастерами пропаганды, их услугами часто пользуются, когда в рамках маркетинговой деятельности требуется проинформировать потребителей о новых продуктах, об изменениях в продукции или в ценах, об изъятии товаров из продажи или когда нужно организовать кампанию по продвижению продукции на рынок. Например, появление каждой очередной версии Windows компании Microsoft сопровождается проведением общенациональной пропагандистской и рекламной кампании. Несмотря на то что проведение такой кампании может оказывать влияние не только на потенциальных потребителей (например, на инвесторов, конкурентов и органы государственного регулирования), в первую очередь она направлена на поддержку маркетинговой деятельности.

Рекламная и пропагандистская деятельность, являющаяся результатом усилий либо службы паблик рилейшенз, либо отдела маркетинга, должна координироваться с коммуникациями других отделов. Например, служба паблик рилейшенз не должна убеждать защитников окружающей среды в приверженности компании к бережному отношению к окружающей среде, если одновременно с этим отдел маркетинга проводит общенациональную кампанию по стимулированию сбыта "не зеленых" продуктов, наносящих вред окружающей среде. В таком случае всегда существует опасность, что придется взять свои слова назад. Возникновение различных движений протеста и потребительских групп, повсеместное использование Internet, публикация результатов независимых исследований и пристальное внимание со стороны государственных

органов - все это делает сотрудничество между отделами паблик рилейшенз и маркетинга действительно необходимым.

Однако сотрудничество не означает взаимопоглощения. Призывы к объединению служб паблик рилейшенз и маркетинга под вывеской "интегрированных маркетинговых коммуникаций" (integrated marketing communication - IMC), как правило, раздаются со стороны сотрудников маркетинговых служб. Однако их доводы показывают, что основной упор при этом делается на маркетинговые связи с *потребителями* и что паблик рилейшенз рассматриваются лишь как еще один инструмент из арсенала маркетинга.

Все функции должны действовать совместно и быть направлены на то, чтобы завоевать доверие и приверженность потребителя. То, что мы делаем, может называться рекламой, связями с общественностью, прямым маркетингом, сбытом или как-нибудь еще — но, с точки зрения потребителя, это воспринимается как нечто целое.²⁶

Консультант в области управления паблик рилейшенз Джим Арнольд опровергает такую точку зрения, указывая, что "обеспечение общественной поддержки для любого предприятия требует более широкого подхода, чем *завоевание и удержание* потребителей", и что "связи с общественностью сами по себе являются важной функцией высшего руководства, а не просто одним из инструментов, входящих в арсенал маркетинга". Он утверждает, что необходимо оберегать их [паблик рилейшенз] независимость от маркетинга, обеспечивая высшее руководство "неотфильтрованными" советами и рекомендациями по всему спектру акционеров и общественных групп, а не просто психографическими и демографическими сведениями из базы данных IMC. Ведь, в сущности, многие из этих людей — например, финансовые аналитики, средства массовой информации, должностные лица и служащие — зачастую испытывают большие сомнения и недоверие к этим "маркетинговым коммуникациям" с их явным акцентом на сбыте.

Редактор информационного бюллетеня Джек О'Дуайер (Jack O'Dwyer) приходит к выводу, что рекламные агентства зачастую создают так называемые IMC- бригады, в которых роль специалиста в области паблик рилейшенз сводится к подаче в нужном виде соответствующей рекламной темы, разработанной для маркетинговых целей. Такой подход означает подчинение паблик рилейшенз маркетингу; по словам одного источника, "было бы гораздо полезнее, если бы вы поняли, как PR укладывается в более общую схему маркетинга". Покойный Филип Лесли воспринимал подобный акцент на тактике и процессах маркетинга как "по сути, методы пропаганды и продвижения продукции, которые активно разрабатывались еще в 20-е годы и которые сейчас несколько обновились в попытке охватить более широкий спектр средств массовой информации и более разнообразный состав населения".

Конкуренцию и даже конфликты между этими двумя службами легко понять. Специалисты часто конкурируют друг с другом, особенно когда пути их служебной карьеры пересекаются на ответственных этапах, касающихся признания со стороны руководства, повышения престижа своей профессии и распределения бюджета организации. Например, один из авторов опубликовал статью, посвященную паблик рилейшенз, с подзаголовком "Как перехватить бюджетные средства у отдела рекламы". В некоторых организациях службы маркетинга и паблик рилейшенз подчиняются одному и тому же руководителю, задача которого заключается в координировании деятельности этих служб. Однако, как правило, эти функции представлены разными отделами, причем служба паблик рилейшенз находится в функциональном подчинении исполнительному директору организации, а служба маркетинга включена в иерархическую систему линейного управления.

Служба юридической консультации

Конфликт между службами паблик рилейшенз и юридической консультации имеет глубокие исторические корни. Во времена громких разоблачений в прессе руководители

корпораций обращались за помощью прежде всего к своим службам юридической консультации. Некоторые и до сих пор предпочитают такой подход. Один из основателей паблик рилейшенз, Айви Ли (Ivy Lee), еще в 1925 г. говорил по этому поводу следующее:

Мне приходилось быть свидетелем множества ситуаций, которые общественность в конце концов должна была понять и, более того, — отнестись к ним с сочувствием, однако вмешательство юристов чаще всего лишь препятствовало подобному развитию событий. Как только юрист пытается объяснить что-то общественности, он лишь наводит тень на плетень.³⁰

По традиции, сотрудники службы паблик рилейшенз и юридического отдела воспринимают ситуации совершенно по-разному. Юристы предпочитают подход, который можно выразить словами "без комментариев", подчеркивая, что любое сказанное вами слово может в конце концов лишь навредить вам (например, использоваться в качестве доказательства вашей вины в суде), и напоминая, что с юридической точки зрения вы вообще не обязаны говорить что-либо. Напротив, PR-специалисты отстаивают преимущества открытости, оперативного предоставления информации, интересующей общественность, тесного сотрудничества со средствами массовой информации и позитивного реагирования на заявления людей о своем праве на получение информации. Юристы привыкли "тянуть время", по возможности не выносить ничего лишнего на суд общественности, а если уж выносить — то как можно позже. Наоборот, специалисты в области паблик рилейшенз постоянно вынуждены укладываться в какие-то сроки, признавать реальность временных ограничений, в которых приходится действовать средствам массовой информации, и немедленно реагировать на запросы с их стороны.

Специалисты в области паблик рилейшенз постоянно работают над формированием и поддержанием взаимовыгодных и гармоничных отношений с общественностью. В случае успешной деятельности службы паблик рилейшенз высшее руководство организации полагает, что дела идут хорошо и потребности в консультациях нет. Наоборот, к юристам обращаются за помощью и консультацией в тех случаях, когда в отношениях с общественностью у организации возникают какие-то проблемы. Следовательно, юристы чувствуют себя "на коне", когда у организации возникают проблемы или конфликт с общественностью, улаживание которых требует юридического вмешательства.

При более благоприятных обстоятельствах PR-специалисты, мастерски владеющие письменной речью, способны помочь сделать юридические документы более понятными общественности. Зачастую это позволяет организации сэкономить средства, которые ей пришлось бы потратить в случае, если соответствующие документы будут составлены в туманной или излишне резкой форме, что может быть неправильно истолковано общественностью и навлечь на организацию очередную порцию обвинений. Сотрудничество между этими двумя службами может обеспечить организации юридическую защиту, в то же время гарантируя удовлетворение соответствующего общественного интереса. Показательным в этом отношении является пример страховой компании Sentry Insurance, которая приложила немало усилий к тому, чтобы ее документация была написана на достаточно простом и понятном для клиентов языке. Разумеется, вся эта документация прошла проверку в юридической службе компании. В результате ее информационная ценность для владельцев страховых полисов и потенциальных клиентов компании неизмеримо выросла.

Тесное сотрудничество между службами юридической консультации и паблик рилейшенз также оказывается особенно важным при проведении переговоров, связанных с заключением нового трудового соглашения, в случаях изъятия продукции из продажи, закрытия предприятий и увольнения служащих, организованных протестов или бойкотов со стороны потребителей и прочих имеющих юридическую основу или взрывоопасных ситуаций. Кроме того, службы юридической консультации и паблик рилейшенз должны координировать свою деятельность по таким вопросам, как публикации, разъясняющие

суть тех или иных льгот для служащих, законность исков, касающихся рекламы или пропаганды, охрана труда и раскрытие финансовой информации.³¹

Тесное сотрудничество между службами юридической консультации и паблик рилейшенз, которое раньше считалось в основном проблемой бизнеса и промышленности, сейчас признано необходимым и интенсивно развивается в большинстве организаций. Эта потребность иллюстрируется примерами из различных сфер. Университетам приходится защищаться не только в суде, но и перед лицом общественного мнения, когда в средствах массовой информации появляются разоблачения, касающиеся насильственных смертей в студенческих общежитиях, изнасилований или дискриминации по тем или иным признакам при занятии должностей. Президенты Стэнфордского университета и других крупных учебных заведений вынуждены были прибегать к услугам юристов и специалистов в области паблик рилейшенз, когда в прессе стали появляться сообщения о чрезмерных накладных расходах по исследовательским проектам, финансируемым из федерального бюджета.

Руководители *Красного креста* и других "банков крови" в стране консультировались с юристами и специалистами в области паблик рилейшенз, когда сообщения о зараженной крови вызвали ряд громких судебных процессов и пошатнули веру общественности в надежность системы обеспечения донорской кровью в Соединенных Штатах. Церковные лидеры также консультировались с юристами и специалистами в области паблик рилейшенз после появления в средствах массовой информации сообщений об одном из служителей церкви в связи с его сексуальными приставаниями к несовершеннолетним в церковной школе, а также обвинений в том, что церковные фонды используются для поддержки политиков.

Хоть иногда и с большим запозданием, мэры и другие представители исполнительной власти городов все же бывают вынуждены обращаться к юристам и специалистам в области паблик рилейшенз, когда в прессе появляются сообщения о различных незаконных сделках, касающихся крупных сумм денег налогоплательщиков, а также о закулисных соглашениях, связанных с дискриминацией, сексуальных домогательствах, жестокости полиции и прочих проявлениях неэтичного поведения со стороны представителей власти. ВВС США оказались под огнем критики в средствах массовой информации (в том числе в самых популярных программах) еще задолго до того, как бывший первый лейтенант Келли Флинн (Kelly Flinn) был предан военному суду по обвинению в адюльтере, неуставных отношениях с подчиненными, даче ложных показаний и неподчинении старшему офицеру. Несомненно, Белый дом не раз пользовался консультациями юристов и специалистов в области паблик рилейшенз, когда Пола Джонс (Paula Jones) обвинила президента Клинтона в сексуальных домогательствах, а также в ходе расследования, предпринятого независимым судьей Кеннетом Старром (Kenneth Starr), а также в ходе процедур импичмента в Палате представителей и Сенате.

Все чаще мы становимся свидетелями сотрудничества юристов и PR-специалистов в деле консультирования руководителей организаций и координирования своего поведения в суде и перед лицом общественности. Кроме того, все большее число руководителей начинает свою служебную карьеру именно как юристы; результаты одного из опросов руководителей организаций показали, что почти треть их имеет юридическое образование.³ Тем не менее, один юрист дал своим коллегам такой совет: "Помните, что вы — юристы, а вопросами связей с общественностью должны заниматься специалисты в области паблик рилейшенз".

Подразделение по трудовым ресурсам

Американское общество администраторов персонала (American Society of Personnel Administrators) после 40 лет деятельности под этой вывеской решило в 1989 г. сменить свое название на Общество управления людскими ресурсами (Society for Human Resources

Management). Кое-кто предсказывал, что нарождающийся конфликт между службами PR и службами по трудовым ресурсам превратится в войну за сферы влияния, подобную войне между службами публичных отношений и маркетинга, свидетелями которой мы стали в 80-е и в начале 90-х годов. Границы между ними были довольно расплывчатыми, а возможности для возникновения трений весьма благоприятными. Впрочем, все это остается и по сей день.

Среди фундаментальных проблем нужно отметить следующие: (1) распространяется ли роль подразделения по трудовым ресурсам в стратегическом планировании кадровых вопросов в периоды массовых увольнений, реконструкции, слияния и поглощения одних компаний другими на сферы за рамками связей со служащими; (2) степень, до которой коммуникационные программы, охватывающие местную общественность, являются продолжением взаимоотношений "организация - служащие"; и (3) оказываются ли программы, ориентированные на служащих, ближе к концепциям публичных отношений, чем к концепциям, возникшим на основе традиций управления персоналом и перенесенным на новую функцию управления людскими ресурсами. Контроль коммуникациями со служащими (а не отношениями со служащими в целом) является самым распространенным источником конфликтов между службами по трудовым ресурсам и публичными отношениями. Компромисса удастся достигнуть в тех случаях, когда сотрудники этих отделов начинают понимать, что отношения внутри организации неизбежно проявляются и вне ее.

Исследования данной сферы указывают на природу пересечения этих функций. Результаты опроса Benchmark 1997 показывают, что в обязанности 88% корпоративных коммуникаторов входит обеспечение коммуникаций со служащими и что с точки зрения достижения корпоративных целей эта функция считается второй по важности после функции "финансовые коммуникации - связи с инвесторами".³³ Семьдесят процентов читателей информационного бюллетеня *pr reporter* указывают, что коммуникациями со служащими занимается служба публичных отношений, в то время как лишь 22% подчеркивают, что коммуникации со служащими являются одной из составных частей функции управления людскими ресурсами. Как и в случае с респондентами опроса Benchmark 1997, респондентами опроса, проведенного *pr reporter*, были в основном специалисты в области публичных отношений.

В то же время результаты опросов, проведенных недавно фирмой Watson Wyatt Worldwide (консалтинговая фирма, занимающаяся отделами кадров и людских ресурсов), демонстрируют несколько иную картину. Более половины (53%) компаний-респондентов включают коммуникации со служащими в функцию управления людскими ресурсами, тогда как 30% относят их к функции публичных отношений. Аналогичный опрос, проведенный одной из фирм, занимающихся подбором руководителей в области коммуникаций, показал, что 20% респондентов (корпоративных коммуникаторов) подчиняются начальнику отдела людских ресурсов.

Признавая тот факт, что рабочая сила — весьма изменчивая субстанция, многие организации усилили деятельность, направленную на развитие своего главного ресурса — работников. Принято считать, что вопросы обеспечения приверженности и мобильности работников, повышения качества жизни, образования и квалификации служащих непосредственно влияют на экономические показатели и результаты деятельности организации.

Изменения, по-видимому, сейчас являются единственным неизменным показателем деятельности корпораций. И если мы хотим, чтобы наши работники шагали в ногу с новыми программами, кто же как не службы кадров и публичных отношений — на основе тесного сотрудничества и разработки стратегий, касающихся грядущих изменений людских ресурсов, сможет решить эти вопросы?³⁵

Когда требуется провести значительные организационные изменения, сформировать команду управленцев, реализовать программы управления качеством продукции и выработки лидерских качеств, некоторые отделы людских ресурсов

пользуются услугами специалистов в области организационного развития (organizational development — OD). Путаница и конфликты возникают в тех случаях, когда роли внутренних коммуникаций и традиционные роли внешних коммуникаций паблик рилейшенз (такие, как связи с местной общественностью и связи со средствами массовой информации) передаются OD-специалистам или сотрудникам отдела людских ресурсов.

Пытаясь способствовать таким изменениям и сделать их более управляемыми, руководство организаций реорганизует, реструктурирует и реконструирует коммуникационные подразделения. Вот как об этом пишет Поль Санчес (Paul Sanchez) (фирма Watson Wyatt Worldwide):

Многие коммуникаторы, которых когда-то включали в состав служб управления людскими ресурсами или паблик рилейшенз, в настоящее время представляют самостоятельный отдел коммуникаций (тенденция к такому преобразованию начала проявляться с конца 80-х годов). По мере того как высшее руководство организаций начинает испытывать потребность в реализации программ все более стратегически интегрированных коммуникаций, оно осознает, что сторонним агентствам по подбору персонала зачастую не хватает знаний, квалификации или времени, чтобы в полной мере удовлетворить потребности заказчика. В особенности это относится ко всем типам обширных коммуникационных инициатив, которые приходится предпринимать организациям с целью поддержки организационных изменений.³⁶

Стратегическое управление людскими ресурсами и организационными изменениями требует более тесного взаимодействия и сотрудничества между специалистами службы паблик рилейшенз и управления людскими ресурсами. В противном случае очевидно, что высшее руководство создаст новые подразделения, которые будут заниматься планированием и реализацией стратегий внутренних и внешних коммуникаций, направленных на достижение организационных целей.

Сторонняя консультационная фирма

Начиная с 80-х годов многие "PR-агентства" поменяли свои названия на "PR-фирмы". Это изменение отражает смещение акцента на услуги, связанные с консультированием и стратегическим планированием и рассматриваемые как более профессиональные, чем выработка тактики коммуникаций, предлагаемая пресс-агентами и агентствами по пропаганде. Еще одной причиной такого изменения является стремление позиционировать подобную фирму как нечто отличное от рекламных агентств и прочих поставщиков услуг, работающих на основе комиссионных. Хотя некоторые по-прежнему в силу привычки пользуются термином "агентство", большинство предпочитает, чтобы к ним относились примерно так же, как к юридическим фирмам, консалтинговым фирмам по проблемам управления, сертифицированным консультационно-ревизорским (бухгалтерским) фирмам, архитектурным фирмам и консультационным инжиниринговым фирмам.

Фирмы по организации связей с общественностью

Свыше 2300 консультационных PR-фирм и агентств в Соединенных Штатах включают организации самых различных масштабов, предоставляя своим клиентам самые различные перечни услуг.³⁷ В справочнике *O'Dwyer's Directory of Public Relations Firms* представлен наиболее полный перечень американских PR-фирм, классифицированных по своему местоположению и специализации, а также еще 500 фирм из 55 стран мира. По числу PR-фирм среди других городов мира лидирует Нью-Йорк; с большим отрывом от которого следуют Чикаго и Вашингтон. Штат крупнейшей нью-йоркской фирмы —

Burson-Marsteller — насчитывает свыше 2100 человек, работающих во многих странах мира (правда, по всему миру насчитываются многие тысячи специалистов в области публичных отношений, работающих в качестве независимых "самонаемных" консультантов). Многие работают под вывеской "...и партнеры", что зачастую означает "если я не в состоянии осилить какой-либо проект самостоятельно, я знаю других специалистов, к которым могу обратиться за помощью".

Нью-йоркский офис фирмы Burson-Marsteller насчитывает 350 сотрудников; Ruder Finn — 285; Edelman PR Worldwide — 275; а Ketchum Public Relations и Hill & Knowlton — по 150 каждый. Чикагский офис фирмы Edelman Public Relations Worldwide насчитывает 210 сотрудников; Golin/Harris (владелец — Shandwick) — 175; Financial Board — 115; а Burson-Marsteller — 100. Вашингтонские офисы фирм Burson-Marsteller, Hill & Knowlton, Fleishman-Hillard, APCO Associates of GCI Group, Porter Novelli, Ketchum PR и Ogilvy Public Relations Worldwide насчитывают по 100-135 сотрудников каждый. В штаб-квартире фирмы Fleishman-Hillard в Сент-луисе работает 325 сотрудников, а в их офисе в Канзас-сити — 75. Фирмы Weber Group и Brodeur Porter Novelli насчитывают в Бостоне по 110 сотрудников каждая. В лос-анджелесских офисах фирмы Rogers and Cowan (Shandwick) работает 95 человек; Hill & Knowlton — 85; а Fleishman-Hillard — 80.

По мере дальнейшего признания глобальной экономики и образования Европейского союза, включающего 15 стран, столица публичных отношений переместилась из Нью-Йорка в Лондон. По утверждению лондонского журнала *Marketing* (ведущее профессиональное издание в Лондоне), в лондонском офисе Shandwick (вторая по величине PR-фирма в мире, насчитывающая в своем штате почти 1800 сотрудников) работает 380 сотрудников. Лондонский офис фирмы Hill & Knowlton (см. рис. 3.4) со своими 260 сотрудниками оказался больше нью-йоркской штаб-квартиры этой фирмы как по своим размерам, так и по обороту. Действующая в масштабе всей страны фирма Porter Novelli насчитывает в своем лондонском офисе 246 сотрудников. Несколько меньшие по своим масштабам лондонские PR-фирмы специализируются на организации связей с инвесторами: Citigate — 175 сотрудников; Weber Public Relations Worldwide — 148; и Dewe Rogerson — 146.³ Указанные величины могут резко увеличиться в Лондоне и столицах других европейских стран с введением общей валюты и снижением международных торговых барьеров.



Рис. 3.4. Лондонский офис фирмы Hill & Knowlton

В телефонных справочниках каждого крупного города можно встретить немало фирм, в названиях которых присутствуют слова "связи с общественностью" и "паблисити". Например, лондонский справочник "Желтые страницы" содержит свыше 500 статей в рубрике "PR- консультации" (Public Relations Consultancies). (В Европе вместо термина *фирма* используется термин *консультирование (consultancy)*.) Еще 70 статей содержится в рубрике "Консультанты по паблисити" (Publicity Consultants). Kohtes & Klewes Kommunikation (Дюссель-дорф) — крупнейшая в Германии консультационная PR-фирма, насчитывающая в своем штате 165 сотрудников. Двумя крупнейшими в Германии консультационными PR-фирмами (их владельцы — граждане США) являются Burson-Marsteller и Edelman PR Worldwide, расположенные во Франкфурте. Shandwick Asia Pacific Ltd. — крупнейшая фирма в Гонконге (350 сотрудников), однако офисами и филиалами здесь располагает большинство крупнейших международных фирм. То же можно сказать о Японии, где постоянно разрастающийся перечень PR-фирм возглавляют Kyodo Public Relations Co., Ltd. (100 сотрудников); IR Japan, Inc. (110 сотрудников); и IPR Shandwick Co. Ltd. (80 сотрудников).

Поскольку клиенты PR-фирм все чаще являются действующими лицами глобальной экономики, эти фирмы открывают свои филиалы и представительства, поглощают более мелкие фирмы и объединяются с другими фирмами в крупнейших городах по всему миру. Однако для глобализации своей деятельности фирмы используют разные подходы. Например, многие из более чем 100 офисов Shandwick используют названия и подходы к оказанию услуг своим клиентам, которыми они пользовались еще до того, как их приобрела фирма Shandwick. Чтобы "успешно действовать в нашем разнообразном мире, характеризующемся множеством культур", в каждом офисе работают представители местного населения, которым хорошо знакомы местные средства массовой информации и культура соответствующего региона. Используя аналогичный подход, руководство международной сети, состоящей из 91 партнерской фирмы (включая множество их филиалов) и известной как The Worldcom Group, Inc., утверждает, что с помощью своих 113 офисов на шести континентах они обеспечивают "глобальное присутствие с учетом местных особенностей".

С другой стороны, такие фирмы, как Burson-Marsteller, Hill & Knowlton и Fleishman-Hillard, характеризуются мощной корпоративной культурой и располагают процедурами, которые задают общий вектор деятельности офисов этих фирм, разбросанных по всему миру. Каждая из них пользуется своим корпоративным названием во всех странах, свободно перемещает сотрудников из одного офиса в другой и руководит международными операциями из своей штаб-квартиры в США. Эти фирмы, как правило, создают в других странах свои собственные офисы и строят там свой собственный бизнес, не стремясь к приобретению уже существующих там фирм. Однако председатель (и основатель) фирмы Burson-Marsteller Гарольд Барсон (Harold Burson) утверждает, что международные PR-фирмы уже не зависят исключительно от того, что происходит в американских штаб-квартирах этих фирм.

Все обстоит совершенно иначе. В Европе мы располагаем 19 офисами, причем большинство их по своему масштабу занимают первую, вторую или третью позицию в соответствующей стране. Все они почти полностью укомплектованы местным персоналом. Иными словами, во всей Европе у нас едва ли наберется полдюжины специалистов из США. Во Франции парижский офис Burson-Marsteller является не менее французским офисом, чем офисы наших местных конкурентов. Многие из наших людей во Франции (да и в любой другой стране мира), прежде чем оказаться в нашей фирме, уже успели поработать в других французских PR-фирмах. То же можно сказать и о других 35 странах, где есть наши офисы.³⁹

По мере глобализации рынков и экономик, по мере образования глобальных альянсов и по мере того, как информация глобальных СМИ все быстрее доставляется в любую точку мира, паблик рилейшенз и любые другие аспекты корпоративного бизнеса превращаются в глобальные предприятия. В результате деятельность PR-фирм в большинстве крупных городов приобретает транснациональный характер, что достигается либо с помощью филиалов, либо путем заключения договоров субподряда с местными фирмами в других странах. Например, фирма Sumner Rider & Associates со штаб-квартирами в Нью-Йорке и Вашингтоне, использовали местные фирмы в Германии, Японии, Мексике и Италии с целью реализации программы, ориентированной на автомобилестроительную промышленность в этих странах. По утверждению президента SR&A Питера Раша (Peter Rush), от фирм в других странах мы требуем того же, что и от собственной фирмы: надежности, ответственности, квалификации, опыта, соблюдения этических норм и, что важнее всего, результатов — хотя мы полностью отдаем себе отчет в том, что нужно позволить им выполнять свою работу в соответствии с культурными нормами их стран. Особенно это касается отношений со средствами массовой информации.⁴⁰

Какой бы подход ни применялся, в настоящее время PR-фирмы обслуживают клиентов нашей "глобальной деревни", руководствуясь новыми методами коммуникации и комплексного консультирования.

Соблюдение определенных стандартов практической деятельности PR-фирм контролируется и регулируется в Европе гораздо жестче, чем в Соединенных Штатах и Азии. Свыше 200 фирм являются членами Ассоциации консультантов по связям с общественностью (Public Relations Consultants Association — PRCA), которая требует от своих членов строго следовать определенным принципам в работе со средствами массовой информации, клиентами и конкурентами, а также в организации связей с инвесторами различных акционерных обществ. Ассоциация заставляет своих членов соблюдать положения "Профессиональной хартии", выполняя при этом роль третейского судьи. Столь жесткие требования заставили фирму Ogilvy Adams & Rinehart выйти из PRCA, после того как ее представители отказались перечислить всех своих клиентов в конфиденциальном "Ежегодном реестре" этой ассоциации, как это предусмотрено в "Профессиональной хартии" PRCA. Первая подобная ассоциация фирм в Соединенных Штатах была создана в 1998 г., после того как 38 фирм-основателей, представляющих большинство крупнейших национальных и международных фирм, внесли в общей сложности 200 тыс. долл. в фонд Американской ассоциации PR-фирм (American Association of Public Relations Firms — AAPRF). Исполнительный директор фирмы Ketchum Public Relations Worldwide Дэвид Дробис (David Drobis) возглавил целевую группу, которая выполнила обследование потенциальных членов AAPRF и открыла штаб-квартиру этой новой ассоциации.

PR-фирмы, владельцами которых являются рекламные агентства

Десять из 20 крупнейших PR-фирм являются филиалами крупных рекламных агентств. Многие из PR-фирм были выкуплены рекламными агентствами у их основателей и глав, когда те принимали решение отойти от дел. Эта тенденция впервые проявилась в 1978 г., когда рекламное агентство Foote, Cone and Belding выкупило фирму Carl Byoir and Associates. Владельцами крупнейших американских фирм в настоящее время являются известные рекламные агентства: владельцем фирм Burson-Marsteller и Cohn & Wolfe является рекламное агентство Young & Rubicam, Inc.; Hill & Knowlton, Inc. — J. Walter Thompson Co. (владельцем которой, в свою очередь, является WPP Group PLC со штаб-квартирой в Лондоне); а Ketchum Public Relations Worldwide, Porter Novelli International и Fleishman-Hillard — Omnicom Group Inc.

Те, кто работает в фирмах, владельцами которых являются крупные рекламные агентства, указывают на более высокую степень сотрудничества между службами маркетинга и паблик рилейшенз (персонал которых составляет так называемая бригада комплексного обслуживания), более высокий уровень исследований, проводимых более опытными и квалифицированными исследовательскими отделами рекламных агентств, более значительные ресурсы и возможности для осуществления коммуникаций и более высокое качество управления.

Критики приобретения PR-фирм рекламными агентствами полагают, что в результате этого PR-фирмы теряют свою независимость, а клиенты теряют возможность ознакомиться с альтернативной точкой зрения консультанта в ходе планирования коммуникаций. Они также указывают на сокращение бюджетов и влияния служб паблик рилейшенз, поскольку они неизбежно оказываются подчиненными бюджетам, выделяемым для целей маркетинга, а также целям специалистов по рекламе. Проблемы возникают и в тех случаях, когда две мощные службы, имеющие совершенно разные исторические и культурные корни, пытаются действовать как единая команда — особенно если в прошлом они были конкурентами. Даже несмотря на то, что теперь у них общий владелец, они продолжают конкурировать между собой за бюджет клиента. Поскольку вознаграждение, достающееся каждому подразделению крупного конгломерата, зависит от объема выполняемых им заказов, службы паблик рилейшенз и рекламы неизбежно вступают в конкуренцию за заказы клиентов. Более того, критики ставят под сомнение ценность предоставления клиентам "комплексных услуг". Лишь немногие клиенты пользуются услугами фирм как "коммуникационных супермаркетов". Наоборот, самые крупные клиенты предпочитают распределять свои заказы между несколькими агентствами и фирмами, что позволяет им расширить спектр точек зрения и свой "клиентский опыт".

История показывает, что обстоятельства не очень-то способствуют успешному функционированию структур вида "рекламное агентство - подчиненная служба PR". Рекламным агентствам бывает нелегко определить, какого рода PR-услуги они могут предложить своим клиентам, как организовать эффективную работу службы паблик рилейшенз и как удержать ее подальше от рекламного аспекта деятельности агентства, который, собственно, и приносит агентству наибольшие доходы. Рекламное агентство N. W. Ayer в 1920 г. выступило в роли первопроходца в деле предоставления комплексных услуг вида "паблик рилейшенз - паблисити"; первыми их последователями оказалось агентство Albert Frank-Guenther Law. Вскоре, в 30-е годы, у них появились новые последователи: J. Walter Thompson, Young & Rubicam и Benton & Bowles. В соответствии с результатами обследования, приведенными в *Advertising Age*, к середине 40-х годов насчитывалось уже 75 агентств, предоставляющих своим клиентам услуги по организации связей с общественностью.

Специализация

Большинство фирм рекламирует себя как "фирмы, предоставляющие полный перечень услуг", однако некоторые захватили для себя рыночные ниши специализированного обслуживания клиентов. Несмотря на наличие множества специализированных фирм, большинство их сосредоточено в Вашингтоне. Эти фирмы специализируются на организации связей с государственными органами (лоббирование, общественные отношения, законодательные проблемы). Клиенты обращаются к этим фирмам главным образом для того, чтобы принять участие в процессе государственной политики и попытаться оказать влияние на тех, кто эту государственную политику формулирует и реализует на практике.

Перечни клиентов во многих таких фирмах включают также зарубежные правительства, которые отслеживают события в столице США и которые хотели бы

донести свою точку зрения до Белого дома, Конгресса и различных федеральных агентств. Обслуживание может сводиться к опубликованию сообщений о визите кого-либо из высокопоставленных государственных чиновников или предоставлении информации о последних изменениях в законодательстве, представляющих интерес для иностранного клиента. Независимо от своих конкретных целей, индивидуальные клиенты, представляющие зарубежные интересы, должны пройти регистрацию в Министерстве юстиции США. Акт от 1938 г. о регистрации зарубежных агентов требует регистрации любого "консультанта по связям с общественностью, публицити-агента, сотрудника информационной службы или политического консультанта, которые осуществляют свою деятельность в США в интересах зарубежных заказчиков". Глобализация и расширение международного бизнеса всех видов предполагают, что деятельность PR-фирм, специализирующихся на организации связей с государственными органами, будет и в дальнейшем интенсивно развиваться.

К сожалению, в наше время нередки случаи "торговли влиянием", обусловленные постоянным оттоком служащих из общественного сектора в частный, в результате которого в организациях частного сектора оказываются так называемые "свои люди", имеющие тесные связи со своими бывшими коллегами в государственных органах. Комментируя неприглядное поведение тех, кто превратил государственную службу в весьма выгодную для себя практику публик рилейшенз и лоббирования, один журналист задает вопрос: "Не являемся ли мы свидетелями превращения невразумительной "профессии", которую принято называть "публик рилейшенз", в довольно грязное дело?" Действительно, кое для кого злоупотребление подобной практикой незаконного лоббирования уже обернулось многими годами тюрьмы или крупными денежными штрафами. Будем считать эти случаи неприятными исключениями. И все же налицо явная и всевозрастающая потребность в *законных* PR-услугах, касающихся вопросов законодательства и лоббирования в органах государственной власти всех уровней — начиная с федерального и заканчивая местным.

Среди других специализаций PR-фирм можно отметить, например, публик рилейшенз в сфере сельского хозяйства, финансов, здравоохранения, высоких технологий, спорта, путешествий и туризма, а также организацию связей с инвесторами. Например, в сфере *сельского хозяйства* фирма Morgan & Myers (60 сотрудников) в г. Джефферсон, шт. Висконсин, обслуживает таких клиентов, как American Dairy Association (Американская ассоциация производителей молочных продуктов), Asgrow Seed Company и National Park Producers Council (Совет производителей Национального парка). Крупнейшая в мире *финансовая* PR-фирма, Financial Relations Board (Чикаго, Нью-Йорк, Сан-Франциско и Шерман-оукс) обслуживает внушительный перечень клиентов, в том числе Ameritech, Mutual of New York, а также Sears, Roebuck & Company. Список клиентов фирмы InterScience (Нью-Йорк) охватывает организации *здравоохранения, фармацевтики и биотехнологии*, такие как American Association of Clinical Endocrinologists, Bristol Myers Squibb, SB Health Services и National Institutes of Health. В городах, где интенсивно развиваются высокие технологии - Санта-клара (шт. Калифорния), Остин (шт. Техас) и Кембридж (шт. Массачусетс), — перечень клиентов фирмы Cunningham Communications, Inc., включает такие известные компании, как Cisco Systems, Inc., Hewlett-Packard, IBM и Motorola, Inc., Alan Taylor Communications, Inc. (Нью-Йорк), специализируется на организации публицити в сфере *спорта*, специальных событий и медиа-туров для таких клиентов, как General Mills, Nicklaus Golf Equipment, Reebok и World Ironman Triathlon Corporation. И в качестве последнего примера специализации можно привести фирму M. Silver Associates, Inc. (Нью-Йорк), которая обслуживает клиентов, связанных со сферой *путешествий и туризма*: American Express, Caesar Park Hotels, Elephant Back Safaris и Monaco Tourist Board.

Помимо отраслевой специализации, несколько фирм предоставляют специализированные услуги, помогающие клиентам установить ориентиры в отношении конкретных групп местной общественности. Например, после того как компания Eddie

Бауер, занимающаяся розничной торговлей, столкнулась с угрозой национального бойкота в связи с появлением в прессе публикаций о необоснованном обвинении охранником магазина чернокожего посетителя в попытке воровства, она обратилась за помощью по организации связей с местной общественностью к PR-фирме Robinson Associates (Вашингтон), владельцем которой также являлся афроамериканец.

Другие консультанты и консалтинговые фирмы, такие как Daniel H. Baer & Company (г. Вудланд-Хиллз) и Arnold & Truitt (Нью-Йорк), специализируются на консалтинге в области управления коммуникациями - проведении аудита в сфере публичных отношений, оценке отношений клиент-фирма и помощи клиентам в выборе PR-фирм. Например, компания Visa International обратилась к фирме Baer за помощью в оценке ее PR-деятельности в различных странах (полученная оценка заставила компанию пересмотреть программу своей работы). После забастовки профсоюза водителей грузовиков Yellow Corporation (компания, занимающаяся грузоперевозками, со штаб-квартирой в г. Оверланд-парк) обратилась к фирме Baer, чтобы ее специалисты провели аудит деятельности компании в сфере внутренних коммуникаций и порекомендовали, что в этом отношении можно было бы улучшить. Компания IBM обратилась к фирме Arnold, чтобы помочь оценить предложения от других фирм, находящиеся на рассмотрении этого изготовителя компьютеров. (Рекомендации по выбору PR-фирмы приведены в примере 3.1.)

Причины, которые могут заставить организацию обратиться за помощью к сторонней консультационной фирме

Честер Бургер (Chester Burger), опытный консультант в области публичных отношений, перечисляет шесть причин, которые могут заставить организацию обратиться за помощью к сторонней PR-фирме.

1. Руководство организации ранее не осуществляло никаких формальных программ публичных отношений и ощущает нехватку опыта в организации подобных программ.

2. Штаб-квартира организации может находиться на большом удалении от коммуникационных и финансовых центров.

3. У PR-фирмы налажен широкий спектр контактов, отвечающих требованиям текущего момента.

4. Сторонняя PR-фирма может предоставить услуги опытных исполнителей и творческих специалистов, которые вряд ли пожелали бы переезжать на новое место работы в другой город, да и отдельная организация не смогла бы обеспечить им такую заработную плату, которую они получают в своей фирме.

5. Организации, располагающей собственным отделом PR, могут понадобиться высокоспециализированные услуги, реализовать которые собственными силами и на постоянной основе просто невыгодно.

6. Тонкие "политические" вопросы требуют независимого суждения стороннего эксперта.

Например, компания GTE Diversified Products обратилась к фирме Hill & Knowlton за помощью в планировании и проведении глобальной программы публичных отношений для их совместного с Siemens A.G. (Германия) предприятия. Вице-президент компании по связям с общественностью, отвечающий за операции с внутренними и внешними коммуникациями в Соединенных Штатах и 22 других странах, так оценивает помощь, оказанную квалифицированной сторонней фирмой.

Обратившись за помощью к фирме Hill & Knowlton, мы получили важное преимущество, которое выражалось в использовании готовой и отлаженной сети контактов со средствами массовой информации. Это избавило нас от множества забот, связанных с необходимостью отслеживания всех СМИ, с которыми нам приходилось контактировать по поводу публикации новостей от нашего совместного предприятия. Мы также пользовались их возможностями в части решения проблем, связанных с наиболее приемлемыми для каждого из наших рынков переводом, составлением и рассылкой документов.

Если в структуре вашей организации подобное подразделение не предусмотрено, не исключено, что вам понадобится обратиться за помощью к сторонней фирме, располагающей специалистами необходимой квалификации... В глобальном окружении все это потребует от вас значительно больших усилий, дальновидности и мастерства, чем в прошлом. Вам просто придется иметь дело со значительно большим числом переменных. Решение всех этих задач потребует от специалистов в области публичных отношений значительно большей квалификации, чем может показаться на первый взгляд.

Взаимоотношения "клиент-фирма"

Иногда консультационные фирмы сами инициируют контакты с клиентами, которым они, по их мнению, могли бы оказать помощь. Например, у какой-то из нефтедобывающих компаний могут возникнуть серьезные проблемы с государственным регулированием бурения морских скважин, которое представляет собой бизнес, рассчитанный на достаточно длительную перспективу и требующий многомиллионных инвестиций. Однако эти планы нарушаются из-за противодействия разработке нефтяных месторождений в море, оказываемого защитниками окружающей среды, из-за озабоченности инвесторов перспективами падения курса акций компании, причиной которого могут быть неблагоприятные публикации в экономической прессе, а также из-за неуверенности общества в том, что компания сможет в достаточной мере защитить хрупкие океанские экосистемы.

Пример 3.1. Анкета для выбора PR-фирмы

Компетентность и репутация

- Стаж работы в данной сфере деятельности.
- Масштаб — число специалистов и величина оборота.
- Полное обслуживание — специализация.
- Охват — местная, региональная, общенациональная, международная.
- Кривая роста/финансовая стабильность.
- Типы заказчиков.
- Опыт работы с клиентами, подобными вам (не было ли каких-то конфликтов).
- Примеры работы.
- Примерный перечень использовавшихся поставщиков.

Клиенты

- Список существующих клиентов.
- Бывшие клиенты.
- Среднее число клиентов за последние три года.
- Старейшие клиенты и продолжительность обслуживания.
- Средняя продолжительность взаимоотношений "клиент-фирма".
- Клиенты, утраченные за последний год.

Персонал

- Перечень сотрудников и их квалификация - штатные сотрудники, нештатные/консультанты.
- Фамилии нескольких бывших сотрудников.
- Специалисты, выделяемые для обслуживания вашего заказа, — квалификация и продолжительность работы в фирме.
- Процент рабочего времени, который они планируют посвятить обслуживанию вашего заказа, — другие заказы, которые они собираются обслуживать.
- Наличие резервного персонала или специалистов.
- Текучесть кадров за последние два года.

Оценка достигнутых результатов

- Понимает ли фирма ваши цели/потребности?

- В какой форме специалисты будут отчитываться о проделанной работе и достигнутых результатах?
- Как будут измеряться результаты?
- Во сколько обойдутся услуги фирмы — процесс начисления оплаты за услуги, почасовая ставка, по каким статьям расходов может начисляться оплата, процесс утверждения?

Материал любезно предоставлен Hag/and IV. Warner, APR, Fellow Warner Communication Counselors, Inc. Воспроизводится с разрешения Public Relations Review.

Кроме того, в памяти многих еще слишком свежи воспоминания о катастрофе танкера *Valdez*, принадлежащего компании Еххон. (Тогда в результате аварии вблизи побережья Аляски в море вылились сотни тонн нефти.) Внутренний отдел паблик рилейшенз убеждает председателя и исполнительного директора компании обратиться за помощью к сторонней фирме, которая помогла бы компании разработать и реализовать стратегический план для решения этих PR- проблем. К сожалению, чтобы привлечь внимание руководства компании к подобным проблемам, ему слишком часто приходится напоминать и о катастрофе танкера *Valdez*, и о возможном падении курса акций, и о прочих неприятных вещах.

Между тем катализатором отношений "клиент-фирма" очень часто являются именно те или иные чрезвычайные обстоятельства, как в случае с Экономическим советом Аризоны (Arizona Economic Council), официальным представителем которого пришлось обратиться за помощью к фирме Hill & Knowlton. После того как избиратели Аризоны проголосовали против установления в этом штате праздничного дня в честь Мартина Лютера Кинга, Национальная футбольная лига объявила, что она перенесет матч за Суперкубок, который ранее планировалось провести на стадионе г. Темпе (шт. Аризона). В подобных ситуациях PR-фирма дает своим клиентам соответствующие рекомендации и помогает им справиться с кризисом. В зависимости от достигнутого результата клиент может продолжить сотрудничество с фирмой на долговременной основе (например, чтобы предотвратить возникновение подобных кризисов в будущем). Однако в случае с Аризоной матч за Суперкубок был все же перенесен в Роуз- боул (г. Пасадена), а фирма Hill & Knowlton потеряла такого перспективного клиента, как Экономический совет Аризоны.

В более типичных обстоятельствах консультационная фирма начинает обслуживание клиента лишь после получения приглашения с его стороны (фирму приглашают представить ее предложение). Свою работу с клиентом фирма начинает с исследования конкретных проблем этого клиента, а также его взаимоотношений с общественностью, на которых сказались эти проблемы. Такое первоначальное обследование, которое обычно называют PR- аудитом, может занять от нескольких дней до нескольких недель. После проведения обследования фирма может констатировать отсутствие каких- либо реальных проблем или угроз, которые требуют постороннего вмешательства, или, наоборот, наличие таких проблем, которые не входят в сферу компетенции данной консультационной фирмы. Гораздо вероятнее, однако, что фирма составит предложение, в котором будут указаны следующие моменты.

1. Результаты обследования и ситуационный анализ проблемы или возможности.
2. Потенциальный ущерб или выигрыш для соответствующей организации.
3. Потенциальные трудности и возможности с учетом различных сценариев действий или, наоборот, бездействия.
4. Общие цели программы, а также цели, относящиеся к разным группам общественности.
5. Немедленные действия или коммуникационные реакции (если таковые необходимы, чтобы справиться с кризисной ситуацией).
6. Долгосрочный план достижения поставленных целей.

7. Планы оценки результатов, позволяющие контролировать выполнение программы.

8. Штатное расписание, бюджет и график работ.

Как правило, консультационные фирмы проводят презентации (см. рис. 3.5); подходящая фирма выбирается, исходя из продемонстрированных ею возможностей и конкретного презентационного предложения. После заключения договора консультант, как правило, действует в соответствии с одной из следующих трех схем.

1. Предоставляет рекомендации; право их выполнения остается за собственным персоналом заказчика.

2. Предоставляет рекомендации и работает над выполнением соответствующей программы совместно с собственным персоналом заказчика.

3. Предоставляет рекомендации и полностью берет на себя выполнение соответствующей программы.

Бывает, что отношения между клиентом и PR-фирмой принимают оборот, совершенно неожиданный для клиента. Чтобы заполучить для фирмы заказ, подготовка и проведение презентации поручается опытным профессионалам (так называемой "бригадой-а"). Способности и квалификация этих специалистов обычно производят должное впечатление на клиентов, которые полагают, что все эти знания и опыт будут в полной мере использованы и при выполнении их заказа. Однако иногда случается так, что этих специалистов клиент видит в последний раз. Вместо них выполнение заказа поручается сотрудникам фирмы, обладающим лишь малой долей квалификации и опыта, которые были продемонстрированы в ходе презентации "бригадой-а". Такую практику критики обычно обозначают словами "завлечь и обмануть". Лучшие специалисты фирмы время от времени показываются на глаза клиенту, чтобы успокоить его. В основном же работа ведется силами менее квалифицированного персонала. Избрав подобную тактику, фирма, конечно же, рискует потерять многих своих клиентов.

Иногда клиенты предлагают независимому консультанту оценить результаты работы фирмы или даже заново начинают процесс выбора, запрашивая предложения от конкурирующих фирм. Оценка результатов работы фирмы может быть всего лишь прикрытием уже принятого решения подыскать себе другого исполнителя. Чтобы смягчить удар, наносящийся фирме, от услуг которой решено отказаться, ее благодарят за участие в "списке финалистов", после чего выполнение заказа поручается другой фирме. В некоторых случаях клиенты обращаются за независимой оценкой и рассматривают предложения со стороны конкурирующих фирм только для того, чтобы напомнить фирме-исполнителю о том, что выполнение заказа за ней отнюдь не забронировано и что для гарантии его дальнейшего выполнения вовсе недостаточно лишь обозначить свою активность на начальной стадии.

Некоторые консультанты выдвигают еще одну версию причины, в силу которой клиенты иногда проводят независимую экспертизу или рассматривают предложения конкурирующих фирм: они просто хотят получить новые идеи - причем бесплатно. Это подозрение основано на том, что подобные действия предпринимаются в отсутствие реального намерения заменить фирму-исполнителя. Опубликование запроса предложений (request for proposals — RFP) или приглашение избранных фирм представляет собой неэтичный вариант поиска новых идей, за которые клиенту не придется выкладывать деньги. По этой причине фирмы пытаются заранее разобраться, насколько серьезны намерения клиента заменить фирму-исполнителя или воспользоваться услугами независимого эксперта, и лишь после этого вкладывать деньги в разработку презентации. Некоторые фирмы вообще не берутся за выполнение подобных работ, если клиент не оплачивает расходы на подготовку презентации. Критики процесса выбора RFP утверждают, что нередко качество приносится в жертву в тех случаях, когда соображения экономии приводят к выбору фирмы, запрашивающей за свои услуги самую низкую цену.



Рис. 3.5. Презентация консультанта.

Предоставлено с любезного разрешения Билла Трумпфеллера, исполнительного вице-президента фирмы Nutter, Smith, Tucker, Inc., Сан-диего.

Чаще всего отношения "клиент-фирма" весьма благожелательны и носят характер долгосрочного сотрудничества. Например, фирма Fleishman-Hillard уже более 50 лет работает с компанией Anheuser-Busch (г. Сент-луис), фирма Rowland Worldwide — более 35 лет с компанией DuPont (г. Вилмингтон), а фирма Ketchum Public Relations — более 20 лет с компанией Dow Chemical (г. Мидланд). Взаимным доверием и уважением характеризуются отношения многих фирм со своими клиентами; эти отношения были построены на фундаменте сотрудничества, взаимодействия и коллегиальности, сформировавшегося и окрепшего в ходе совместной работы за годы успехов и неудач.

Преимущества консультационных фирм

Девять из каждых десяти крупных корпораций, участвовавших в одном из опросов, указывали, что пользуются услугами сторонних консультационных фирм в корпоративной штаб-квартире, причем половина из них прибегает и к услугам местных консультационных фирм, способствующих деятельности корпорации в целом и решающих определенные региональные проблемы и вопросы.⁴² Опрос, проведенный Обществом паблик рилейшенз Академии американских консультантов, показал, что почти три из каждых четырех корпораций пользуются услугами сторонних консультационных фирм даже при наличии своих собственных служб паблик рилейшенз. Результаты обследования достаточно широкого спектра организаций свидетельствуют о всевозрастающих масштабах привлечения сторонних консультационных фирм, в том числе в государственных и некоммерческих структурах. Уже в 90-е годы начала проследиваться тенденция к сокращению собственного персонала и передаче работ сторонним фирмам.⁴³ Разумеется, сторонние консультанты готовы предоставить услуги, на которые далеко не всегда способен собственный персонал.

Многообразие талантов и умений, свойственное большинству сторонних консультационных фирм, является их величайшим преимуществом в сравнении с внутренней службой паблик рилейшенз. На втором по своей значимости месте находится *объективность*, которая обусловлена относительной независимостью стороннего консультанта от внутренней политики организации. На третьем месте — *накопленный в процессе деятельности опыт*; на четвертом — *географический охват их деятельности*; и на пятом — их способность *усилить потенциал собственной службы паблик рилейшенз клиента*.

Консультационные фирмы, располагающие большим штатом сотрудников, своим основным преимуществом называют *гибкость* своего персонала и *многосторонность*

деятельности. В их офисах находится место специалистам различных профилей: квалифицированным исследователям, художникам, моделям, литературным редакторам, авторам журнальных статей, специалистам по работе со средствами массовой информации, экспертам по организации ток-шоу, фотографам и экспертам в области права. Клиент может заказать узкоспециализированное обслуживание или обслуживание на высоком техническом уровне, и в распоряжение этого клиента будет немедленно предоставлен соответствующий исполнитель.

Гибкость тесно связана с многообразием деятельности и степенью практического опыта. Фирма, базирующаяся в Нью-Йорке, Вашингтоне или Чикаго, с помощью сети своих филиалов и отделений может обслуживать клиентов в Колорадо, Западной Виржинии и Калифорнии. Вероятность наличия у глобальной фирмы филиалов и отделений в Лондоне, Токио или Мельбурне ничуть не меньше, чем вероятность их наличия, например, в Денвере, Далласе или Сиэтле. Например, в штате фирмы Burson-Marsteller насчитывается свыше 2300 человек в 35 странах, а число их офисов в Европе достигло 19. В числе первых американских фирм, открывших зарубежные офисы, следует отметить Burson-Marsteller: их первый офис в Европе был открыт еще в 1961 г., в Азии — в 1973 г., а в Южной Америке — в 1978 г. Фирма Rowland Worldwide располагает 20 офисами, а также более чем 40 фирмами- партнерами и филиалами. Edelman Public Relations Worldwide располагает 33 офисами, а крупнейшая сеть независимых фирм, WORLDCOM Group, Inc., имеет 90 партнерских фирм со своими 113 офисами по всему миру.

На протяжении года консультационной фирме приходится работать по многим направлениям, обслуживая одновременно нескольких клиентов. По правде говоря, любая PR-фирма - это кладезь всевозможных жизненных историй. Каждый очередной проект вносит свой вклад в сокровищницу знаний и практического опыта фирмы. Такой универсализм оказывается возможным благодаря опыту и многосторонности персонала фирмы. Каждую конкретную проблему PR-фирма решает на основе уже приобретенного ею опыта решения подобных проблем, на основе знания причин успехов и неудач, сопутствовавших выполнению их предыдущих проектов.

Репутация консультационной фирмы может быть ее основным преимуществом. Если рассматривать чисто "показную" сторону дела, то высокая репутация такой фирмы в прессе и среди государственных чиновников может оказаться чрезвычайно выгодной ее клиентам. Что же касается собственно исполнения заказа, то сторонние эксперты зачастую способны предложить и реализовать идеи, которые специалистам внутренней службы паблик рилейшенз приходится "пробивать" в своей организации в течение долгого времени (и нередко без особого успеха). В этом нет ничего удивительного: руководство организации, выплачивая PR-фирме значительные суммы, вынуждено будет обращать внимание на рекомендации этой фирмы. С точки же зрения клиента, знание руководством PR-фирмы того, что на чашу весов положена ее репутация и последующие отзывы и мнения о ней, также является фактором, способствующим повышению качества исполнения заказа.

Затруднения для консультационных фирм

За редкими исключениями вмешательство сторонней консультационной фирмы (и это относится почти ко всем таким фирмам) сталкивается, в той или иной мере, с *внутренней оппозицией* — начиная с неприятия и заканчивая откровенной враждебностью. В этом — по крайней мере теоретически — заключается невыгодное положение консультационной фирмы. Оппозиция чужакам — вполне естественная человеческая реакция. "Старая гвардия" противится изменениям - новой идее, новому подходу, новой точке зрения — и воспринимает это как угрозу собственной безопасности и устоявшимся способам ведения бизнеса.

Чаще всего консультационная фирма высказывает свои предложения относительно решения тех или иных проблем в форме рекомендаций. Те, кто ранее имел какое-то отношение к этим проблемам, обычно встречают подобные рекомендации в штыки, воспринимая их как личное оскорбление. И это вполне понятно: их подходы и точка зрения подвергаются сомнению и критике. Критикуемый спрашивает: "Что этому пришельцу известно о нашей организации и наших методах работы?"

Однако с точки зрения консультантов, это не самая серьезная проблема. Самой распространенной проблемой, которая возникает между PR-фирмами и клиентами, по их мнению, является проблема *стоимости услуг*. Следующей по степени важности проблемой в отношениях с клиентами они называют *угрозу для "старой гвардии" и устоявшихся способов ведения бизнеса*. Далее идут *сопротивление советам посторонних и непредвиденные конфликты между личностями или взглядами*.

Среди других проблем, на которые чаще всего указывают консультанты, следует отметить *слабое понимание клиентами сути паблик рилейшенз и невозможность организовать встречу с представителями клиента* — главным образом лиц, ответственных за принятие решений, — в моменты, когда консультантам приходится принимать те или иные решения. Это связано с проблемой выбора приоритетов со стороны клиента.

Ощущающие угрозу собственной безопасности сотрудники организации- клиента могут создавать проблемы, не связанные с фактическим качеством обслуживания. Под видом своего горячего участия и озабоченности результатами они поднимают вопросы, касающиеся стоимости услуг, окупаемости капиталовложений и качества исполнения заказа. Они указывают на *поверхностность понимания консультантом уникальных проблем данной организации*: местные и исторические точки зрения на проблемы, "священные коровы", вещи, которые не подлежат обсуждению. Когда сотрудники организации- клиента начинают поднимать подобные вопросы, для стороннего консультанта наступают тяжелые времена. Вообще говоря, умение общаться с персоналом организации- клиента требует от специалистов PR-фирмы особой квалификации.

Стоимость услуг консультационных фирм

Клиенты обращаются к консультационным фирмам, когда им требуется выполнить тот или иной специальный проект или пользоваться их обслуживанием на протяжении длительного периода времени (могут указываться конкретные формы и виды такого обслуживания, рассчитанные на определенные интервалы времени). Величина оплаты постоянных услуг определяется одним из следующих трех способов.

1. Помесячная оплата, устанавливаемая за определенное число часов и услуг.
2. Минимальная фиксированная оплата плюс ежемесячный счет за фактическое время, отработанное специалистами фирмы (в этом случае применяется почасовой тариф или посуточная оплата).
3. Оплата по количеству фактически отработанных часов (как правило, в соответствии со шкалой, отражающей опыт и квалификацию специалистов).

С другой стороны, исполнение специальных проектов оплачивается на основе почасовых ставок или на основе фиксированной суммы (определяется в результате переговоров), охватывающей весь проект. В последние годы оплата услуг консультационных фирм чаще производится по второму варианту (за весь проект), что привело к изменению самой природы данного бизнеса. Теперь у фирм уже нет стабильного списка клиентов и устойчивого денежного потока, поступающего от постоянных клиентов и в виде почасовой оплаты. Фирмам приходится сражаться за контракты, связанные с выполнением специальных и ограниченных проектов. По утверждению главы одной из таких фирм, вместо того чтобы иметь 30 клиентов, фирме

нужно иметь 300 клиентов, поскольку большая часть работы представляет собой множество мелких проектов.

Расходы в виде наличных денег обычно оплачиваются по себестоимости и исключаются из суммы, выплачиваемой фирме за услуги. В некоторых случаях, чтобы покрыть эти расходы, клиент выплачивает фирме определенную сумму авансом. Некоторые фирмы, однако, повышают фактическую стоимость определенных затрат на 15-20%, чтобы покрыть накладные расходы. Фирма Ruder Finn (Нью-Йорк), например, на 20% повышает расходы, связанные с размещением рекламы, фотографией и печатью, но выставляет счет в соответствии с фактическими затратами на представительство, подборку материалов из прессы и почтовые расходы.

Размер вознаграждения колеблется в широких пределах. Известные консультационные фирмы назначают довольно невысокую базовую цену за свои услуги (обычно в пределах от 1000 до 10000 долларов), однако помесечная плата для крупных клиентов может составлять 50 тыс. долл. и даже выше. Деревообрабатывающая компания Louisiana-Pacific (г. Портленд) наняла фирму Fleishman-Hillard (г. Сент-луис) за 60 тыс. долл. в месяц плюс оплата дополнительных расходов. Другой конец этой шкалы занимают менее состоятельные клиенты. Так, мелкий клиент может выплачивать фирме не более 500 долларов ежемесячно (например, за периодическую подготовку сообщений для прессы) или даже 100 долларов за подготовку одного сообщения для прессы.

Почасовые ставки колеблются от 25 долларов в час помощнику ответственного исполнителя заказа (или какому-либо другому сотруднику из числа младшего обслуживающего персонала) до нескольких сотен долларов за час работы старшими консультантами и главами фирм. По опубликованным данным, фирма Financial Relations Board (Чикаго) определяет почасовые ставки для своего персонала, выполняющего конкретные проекты, в пределах от 60 до 400 долларов. В этих тарифах, как правило, отражаются наценки к заработной плате, составляющие 2,5-3,5-кратную величину фактических почасовых затрат на содержание персонала. Кроме того, эти тарифы обычно зависят от города, где исполняется заказ. Однако в расценках, которые запрашивают за свои услуги консультационные фирмы, отражаются следующие четыре элемента.

Пример 3.2. Ведомость учета рабочего времени

ВЕДОМОСТЬ УЧЕТА РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

| Фамилия: _____ | | | | | Исполнитель №: _____ | | | | | Дата: _____ | | | | |
|----------------|-----------|---------|--------------|-------------|-------------------------------------------------------------------|-------|-----------|---------|--------------|-------------|-----------------------------------------------------------|--|--|--|
| ⌚ | № Задания | | Код операции | Всего часов | Комментарий | ⌚ | № Задания | | Код операции | Всего часов | Комментарий | | | |
| | PFC | Задание | | | | | PFC | Задание | | | | | | |
| 7:00 | | | | | | 11:00 | | | | | | | | |
| 7:06 | | | | | | 11:06 | | | | | | | | |
| 7:12 | | | | | | 11:12 | | | | | | | | |
| 7:18 | | | | | | 11:18 | | | | | | | | |
| 7:24 | | | | | | 11:24 | | | | | | | | |
| 7:30 | 654 | 342 | 100 | | Составлены планы событий на текущую неделю | 11:30 | | | | | | | | |
| 7:36 | | | | | | 11:36 | | | | | | | | |
| 7:42 | | | | | | 11:42 | | | | | | | | |
| 7:48 | | | | | | 11:48 | | | | | | | | |
| 7:54 | | | | | | 11:54 | | | | 2.0 | | | | |
| 8:00 | | | | | | 12:00 | | | | | | | | |
| 8:06 | | | | | | 12:06 | | | | | | | | |
| 8:12 | | | | | | 12:12 | | | | | | | | |
| 8:18 | | | | | | 12:18 | | | | | | | | |
| 8:24 | | | | | | 12:24 | | | | | | | | |
| 8:30 | | | | | | 12:30 | 142 | 010 | 130 | | Подготовка письма с приглашением на юбилейные мероприятия | | | |
| 8:36 | | | | | | 12:36 | | | | | | | | |
| 8:42 | 654 | 342 | 110 | | Совещание с клиентом по поводу организации юбилейного мероприятия | 12:42 | | | | | | | | |
| 8:48 | | | | | | 12:48 | | | | | | | | |
| 8:54 | | | | | | 12:54 | | | | | | | | |
| 9:00 | | | | | | 13:00 | | | | | | | | |
| 9:06 | | | | | | 13:06 | | | | | | | | |
| 9:12 | | | | | | 13:12 | | | | | | | | |
| 9:18 | | | | | | 13:18 | | | | | | | | |
| 9:24 | | | | | | 13:24 | | | | | | | | |
| 9:30 | | | | | | 13:30 | | | | | | | | |
| 9:36 | | | | | | 13:36 | | | | | | | | |
| 9:42 | | | | | | 13:42 | | | | | | | | |
| 9:48 | | | | | | 13:48 | | | | 1.4 | | | | |
| 9:54 | | | | 1.3 | Продолжение работы с клиентом по новой конструкции | 13:54 | 201 | 010 | 110 | | Составлены программы на следующий год | | | |
| 10:00 | 420 | 420 | | | | 14:00 | | | | | | | | |
| 10:06 | | | | | | 14:06 | | | | 3 | | | | |
| 10:12 | | | | | | 14:12 | 444 | 222 | 125 | | Специальное мероприятие по случаю юбилейного мероприятия | | | |
| 10:18 | | | | | | 14:18 | | | | | | | | |
| 10:24 | | | | | | 14:24 | | | | | | | | |
| 10:30 | | | | | | 14:30 | | | | | | | | |
| 10:36 | | | | | | 14:36 | | | | 5 | | | | |
| 10:42 | | | | | | 14:42 | 925 | 925 | | | | | | |

1. Фактическая стоимость рабочего времени, затраченного исполнителями на реализацию конкретного проекта.
2. Время, затраченное руководством на контроль исполнения проекта.
3. Накладные расходы.
4. Умеренный доход фирмы за исполнение проекта (величина этого дохода определяется возможностями соответствующего рынка).

Самой типичной угрозой для отношений "клиент-фирма" является конфликт, касающийся фактических расходов и затрат времени, в соответствии с которыми фирма выставляет счет клиенту. Это заставляет большинство фирм использовать довольно сложные методы учета, позволяющие отслеживать и фиксировать рабочее время и издержки, связанные с реализацией соответствующего проекта. "Рабочее время, по которому выставляется счет" часто становится критерием оценки производительности труда исполнителей. Некоторые фирмы — формально или неформально — рассчитывают на то, что каждый их специалист будет предъявлять счет на минимальное количество часов в месяц, как это происходит в большинстве бухгалтерских и юридических контор.

Например, нет ничего необычного в том, что исполнитель "выставляет счет" в среднем на 30 (или несколько большее число) часов в неделю. Иными словами, ведомость учета рабочего времени исполнителя - расписанная по пяти- или пятнадцатиминутным интервалам времени — служит документальным подтверждением того, что этот исполнитель действительно затратил 30 (или больше) часов в неделю на исполнение проекта конкретного клиента.

(В примере 3.2 представлена типовая форма для фиксации рабочего времени.) Ежемесячный счет, предъявляемый каждому клиенту, отражает, таким образом, общее количество рабочего времени, зафиксированное в ведомостях учета рабочего времени всех исполнителей соответствующего проекта или заказа.

Ответственный исполнитель по данному проекту контролирует правильность заполнения этих ведомостей учета рабочего времени и подробные записи расходов, связанных с реализацией проекта. Задача этого контроля — не выйти за рамки сумм, предусмотренных соглашением между клиентом и фирмой.

Новые подходы

Все чаще для организации связей с общественностью клиенты используют то или иное сочетание возможностей собственной службы паблик рилейшенз и услуг сторонней консультационной фирмы. Более того, высшее руководство организаций все чаще признает огромную важность PR для общего успеха своего бизнеса. Высококвалифицированные PR- специалисты все чаще активно участвуют в работе группы высших руководителей, ответственных за принятие решений в своей организации или, по крайней мере, с ними консультируются при принятии важных решений. Специалисты в фирмах все чаще выступают в роли консультантов и стратегических планировщиков, не ограничиваясь лишь ролью пресс- агентов и специалистов по коммуникациям. Коротко говоря, мы являемся свидетелями значительных перемен в сфере PR, которые становятся неотъемлемой частью управленческих структур большинства организаций.

Президент одной PR-фирмы высказывает предположение, что эти изменения повлияют как на внутренние отделы паблик рилейшенз, так и на специализированные фирмы, оказывающие PR-услуги.

Традиционные крупные, централизованные отделы паблик рилейшенз почти наверняка станут реликтами. Нормой, по- видимому, станут небольшие, компактные экспертные отделы, а использование услуг сторонних специализированных фирм будет повсеместным явлением. Во многих случаях начальники PR- служб будут прибегать к услугам широкого спектра консультационных фирм, а не какой-то одной PR-фирмы. Начальник PR- службы может, например, прийти к выводу, что намного выгоднее воспользоваться услугами небольшой местной экспертной компании в какой-нибудь из стран "третьего мира", чем местным офисом одного из крупных американских международных агентств. Агентствам же придется заняться изысканием способов продемонстрировать наличие у них существенного конкурентного преимущества в сравнении с их мелкими местными конкурентами.⁴⁴

Бывший руководитель службы паблик рилейшенз в компании AT&T Эдвард М. Блок (Edward M. Block), в подчинении которого находился крупнейший в то время отдел паблик рилейшенз (до того как в 1984 г. AT&T разделилась на ряд более мелких компаний), также соглашается с тем, что компактные отделы паблик рилейшенз будут все чаще работать совместно со сторонними консультационными фирмами.

Если бы передо мной стояла проблема выбора, я никогда не создал бы ничего столь внушительного, с чем мне пришлось иметь дело в компании AT&T... Вместо того чтобы набирать огромные штаты, я предпочел бы воспользоваться услугами сторонней фирмы. Поручить такой фирме выполнение "некритичных", вспомогательных функций кажется

мне довольно выгодным делом. Что же касается выполнения самых приоритетных, важнейших для организации функций, то ими, безусловно, должен заниматься собственный отдел паблик рилейшенз. Сторонняя фирма может даже выступать в роли консультанта, но ни в коем случае не основного исполнителя жизненно важных для организации PR-функций.⁴⁵

Тенденция к разукрупнению отделов паблик рилейшенз, пользующихся услугами сторонних PR-фирм, отчетливо прослеживается в недавних структурных преобразованиях, проведенных в крупных корпорациях. Компания ИТТ (индустрия развлечений и гостиничный бизнес, штаб-квартира в Нью-Йорке) сократила персонал своей корпоративной службы паблик рилейшенз с более чем 180 сотрудников в середине 80-х годов до всего лишь двух вице-президентов в 1998 г. Точно так же компания Техасо (Уайт-плейнс, шт. Нью-Йорк) вслед за своим конкурентом Mobil Oil (Фэйрфакс, шт. Виржиния) сократила 7 из 39 своих штатных сотрудников; оставшимся же пришлось заново участвовать в конкурсе на занятие 32 вакантных должностей в "урезанном" отделе паблик рилейшенз. Новая CBS Corporation (Нью-Йорк), закрывая питтсбургскую штаб-квартиру бывшей компании Westinghouse Electric Corporation (которая поглотила CBS в 1995 г.), оставила лишь старшего вице-президента по корпоративным связям, сократив 5 штатных сотрудников. В середине 80-х CBS и Westinghouse располагали отдельными службами паблик рилейшенз, в каждой из которых работало примерно по 30 сотрудников. Внушительный штат службы паблик рилейшенз компании AT&T, уже претерпевший сокращение до немногим более чем 800 сотрудников после раздела компании в 1984 г., сократили еще примерно наполовину в 1998 г.

Еще одной проблемой для специализированных фирм и отделов, желающих работать в глобальном масштабе, является требование соблюдать определенные стандарты качества. В Европе, например, многие организации-клиенты требуют от любого поставщика услуг (в том числе и от PR-фирм) наличия так называемого "сертификата ISO 9000", означающего, что персонал прошел соответствующую подготовку, а операции, выполняемые фирмой, проверены на соответствие высоким стандартам контроля качества, установленным Международной организацией по стандартизации (International Organization for Standardization), находящейся в Швейцарии. Американские фирмы также должны соответствовать международным стандартам, если они желают осуществлять международную деятельность. Например, фирма Porter Novelli (Нью-Йорк) внедрила стандарт ISO 9000 в других фирмах и агентствах, принадлежащих Omnicom Group, чтобы успешнее конкурировать в Европе. Фирмы Burson-Marsteller и Fleishman-Hillard также провели обучение и тестирование, необходимые для получения "сертификата ISO 9000", во многих своих офисах, начиная с Европы.

В ответ на рост озабоченности общественности проблемами защиты окружающей среды ISO разработала ряд стандартов, гарантирующих безопасность производственных процессов для окружающей среды. Однако получение сертификата ISO 14000 не является обязательным требованием на государственном уровне. Скорее, это требование со стороны потребителей, соблюдая которое, торговцы, поставщики и производители демонстрируют свою приверженность делу защиты и улучшения качества окружающей среды. По словам одного из руководителей энергетической компании в Мексике, "новое мышление здесь заключается в том, что мы начинаем брать на себя ответственность за влияние всего цикла нашей производственной деятельности (в том числе и готовой продукции) на состояние окружающей среды".⁴⁶

Несмотря на то что соблюдение стандартов ISO 9000 и ISO 14000 еще не является обязательным в Соединенных Штатах, соответствующая тенденция прослеживается и здесь. Многие компании рекламируют свою продукцию как "зеленую", а используемую упаковку - как допускающую повторную переработку, демонстрируя таким образом свою приверженность делу защиты окружающей среды. Ford Motor Company (Детройт) присвоила свой "знак качества" (Q1) одной из своих фирм, специализирующихся в области маркетинга и паблик рилейшенз (этот "знак качества" основан на стандартах ISO

9000). Когда отдел паблик рилейшенз компании Motorola (Шаумбург, шт. Иллинойс) выполнил требования стандарта этой компании "Six Sigma" (3,4 дефекта на один миллион операций соответствующего процесса), он наглядно продемонстрировал тем самым настоятельную потребность в интеграции данной функции как внутри организаций, так и в глобальной практике.⁴⁷

Глобальные рынки, стратегическое планирование и конвергенция коммуникаций и технологии привлекли в консультационную сферу паблик рилейшенз многие другие фирмы. Фирма Andersen Consulting (Чикаго), оказывающая консультационные услуги в области менеджмента и технологий, приглашает на работу "специалистов по коммуникациям", причем описание должностных обязанностей этих специалистов во многом совпадает с должностными обязанностями сотрудников традиционных PR-фирм. В особых ситуациях, которые привлекают повышенное внимание средств массовой информации, некоторые крупные юридические конторы, помимо юридических консультаций и услуг, также предлагают своим клиентам "консультации по организации связей с общественностью".

Независимо от конкретного источника консультаций и услуг, паблик рилейшенз оказывают немалое влияние на организацию. Например, люди начинают рассказывать друг другу о том, что нет ничего лучше искренних и доброжелательных отношений на работе и что социально ответственная деятельность — в интересах самой же организации. Это означает, что у людей начинает закладываться фундамент понимания важности PR и растет доверие к собственной службе паблик рилейшенз и сторонним PR-фирмам.

Открытость организации для общества, ее деятельность не только в собственных, но и в общественных интересах, вовсе не означают, что абсолютно все аспекты деятельности организации должны быть открытыми для общества. Ведь в бизнесе существует такое понятие, как конкуренция. В военной области существуют соображения секретности. В организациях здравоохранения действуют этические ограничения на разглашение сведений о здоровье пациентов. В государственных ведомствах действуют различные политические и регуляционные факторы. Буквально на каждом шагу приходится учитывать различные правовые соображения. Здравый смысл, безусловно, является неплохим помощником, однако, чтобы функция паблик рилейшенз выполнялась безупречно — с этической и профессиональной точек зрения, - организациям приходится пользоваться услугами либо собственного PR- персонала, либо сторонних PR-фирм. Именно к такому выводу мы приходим, когда знакомимся с историей зарождения и развития PR, речь о которой пойдет в следующей главе.

4 Исторические корни PR

Кто не помнит ошибок прошлого, обречен на их повторение.
Джордж Сантайяна (George Santayana)

Цели. После изучения материала главы 4 вы должны уметь:

- воспользоваться примерами, чтобы проиллюстрировать становление паблик рилейшенз в ходе попыток мобилизовать общественное мнение в борьбе за власть и проведение изменений
- перечислить важнейшие исторические фигуры в сфере PR и описать их относительный вклад в развитие и современную практику паблик рилейшенз
- проследить эволюцию паблик рилейшенз с момента их зарождения в Америке до наших дней
- указать источники некоторых современных принципов и методов, являющихся основой практики паблик рилейшенз

Изучение эволюции связей с общественностью позволяет глубже понять их функции, а также их сильные и слабые стороны. Многим специалистам в области паблик рилейшенз остро не хватает знания исторических корней своей профессии, что приводит к непониманию истинного места и назначения PR в современном обществе. К тому же они не осознают тесной взаимосвязи истории США и процесса развития PR. Опубликованные версии развития и становления паблик рилейшенз, как правило, слишком упрощают суть дела, акцентируя внимание читателей на новизне этого предмета и нескольких колоритных персонажах. Между тем PR прошли достаточно сложный и драматичный путь развития, и понимание исторического контекста этой относительно новой профессии жизненно важно для дальнейшей профессионализации современной практики паблик рилейшенз.

Историю становления связей с общественностью невозможно свести к возникновению ее из пресс- агентства. Точно так же невозможно свести ее к вкладу даже таких выдающихся личностей, как Айви Ли и Артур Пейдж. Искусство общения с другими и умелое использование такого мощного оружия, как общественное мнение, коренятся еще в античных временах; лишь соответствующий инструментарий, высокая степень специализации, широта познаний и интенсивность прилагаемых усилий действительно отличаются относительной новизной. В этой главе читатель найдет описание эволюции современной практики паблик рилейшенз.¹

Древние корни PR

Умение повлиять на точку зрения или поведение других людей ценилось еще в глубокой древности. На территории современного Ирака археологи обнаружили письменные материалы, относящиеся к 1800 г. до н.э., в которых содержались рекомендации земледельцам, касающиеся посадки семян, проведения ирригации, борьбы с полевыми мышами, сбора урожая и т.п. — короче говоря, эти материалы представляют собой нечто вроде современных информационных бюллетеней, рассылаемых фермерам Министерством сельского хозяйства США. Зачаточные элементы паблик рилейшенз встречаются и в описаниях "должностных обязанностей" королевских шпионов в древней Индии. Помимо собственно шпионажа, в обязанности этих шпионов вменялось озна-

комление короля с общественным мнением, создание благоприятного имиджа короля в обществе и распространение слухов, выгодных для правительства.²

Древнегреческие теоретики не раз указывали на важность общественной воли, хотя они, разумеется, не пользовались термином *паблик рилейшенз*. Определенные фразы и идеи, присутствовавшие в политическом словаре древних римлян, а также в трудах ученых средневековья переключаются с современными концепциями общественного мнения. Именно древним римлянам принадлежит известное выражение *vox populi, vox Dei* — "глас народный — глас Божий". В своей книге *Discorsi* Макиавелли написал: "В сравнении гласа народного с гласом Божиим заложен немалый смысл" (возможно, именно поэтому он придерживался мнения, что людей нужно "либо гладить по головке, либо уничтожать").

Много столетий назад паблик рилейшенз использовались и в Англии, где короли даже предусмотрели должность лорд- канцлера как "хранителя королевской чести". Уже в те времена признавалась необходимость наличия некоей третьей стороны, которая обеспечивала бы информационную связь и улаживала проблемы между правящей верхушкой и народом. То же можно сказать о церкви, торговцах и ремесленниках. Слово "пропаганда" появилось еще в семнадцатом столетии, когда католическая церковь учредила свою *Congregatio de Propaganda Fide* — "Конгрегацию по распространению веры".

Американские корни: профессия, рожденная в эпоху невзгод и перемен

Зарождение паблик рилейшенз в Америке относится к периоду борьбы за власть между патриотами, ведомыми аристократией, и буржуазной партией консерваторов в годы Великой американской революции. Более поздние попытки добиться общественной поддержки связаны с конфликтом между интересами сословия торговцев и собственников, представляемыми Гамильтоном, и интересами блока плантаторов и фермеров, которые представлял Джефферсон, борьбой между пионерами- аграриями Джексона и финансовыми силами Николаса Биддла (Nicholas Biddle), а также кровавой гражданской войной в США.

Дореволюционная ситуация

Традиции создания паблисита в целях добывания денежных средств, рекламирования коммерческих предприятий, продажи земли и популяризации отдельных личностей в Соединенных Штатах, наверное, имеют даже более глубокие корни, чем сама нация. Американские таланты по части "проталкивания" видны уже на примере первых поселений, которые начали появляться на восточном побережье североамериканского континента в семнадцатом столетии. По- видимому, первые систематические усилия по добыванию денежных средств на этом континенте были предприняты еще в 1641 году, когда руководство создававшегося в то время Гарвардского колледжа отправило в Англию трех просителей с миссией "выколачивания денег" для колледжа. Оказавшись в Англии, они уведомили Гарвард о том, что им требуется брошюра, посвященная сбору средств (в наше время ставшая стандартным элементом проведения любой кампании по сбору средств). В ответ на этот запрос вышла брошюра *New England's First Fruits*, в основном подготовленная в Массачусетсе, но отпечатанная в Лондоне в 1643 году, — первый пример начавших затем появляться в огромных количествах брошюр и проспектов из области паблик рилейшенз.

Эпоха независимости

Инструменты и методы PR в течение длительного времени были важными элементами арсенала политической борьбы. Продолжительные кампании, направленные на манипулирование общественным мнением, велись еще во времена Революции (вспомним хотя бы деятельность Сэмюэля Адамса (Samuel Adams) и его сподвижников). Эти революционеры осознавали важность общественной поддержки и интуитивно понимали, как добиться ее, а затем и направлять в нужное русло. Они достаточно широко и творчески пользовались пером, трибуной оратора, различными инсценированными событиями, символикой, умело и вовремя подбрасываемыми обществу "новостями". Адаме неустанно работал над формированием выгодного общественного мнения, твердо придерживаясь в своей деятельности известного принципа, гласящего, что "люди, как правило, руководствуются своими ощущениями, а не причинами, которые их вызывают". Довольно рано он подметил, что общественное мнение является результатом определенного хода событий и того, как эти события воспринимаются общественно активными людьми. Адаме умел "создавать" события, удовлетворяющие ту или иную потребность, если поблизости не находилось кого-либо, кто мог бы реализовать эту потребность.⁴

В гораздо большей степени, чем многим сейчас кажется, современные модели деятельности в сфере связей с общественностью сформировались под воздействием новаторских подходов к мобилизации общественного мнения, разработанных Адамсом и его сподвижниками. Готовя восстание против английского владычества, эти новоиспеченные пропагандисты, руководствуясь в основном интуицией, разработали соответствующие методы, а затем и продемонстрировали их мощь.

1. Необходимость создания организации для практического осуществления деятельности, обеспечиваемой проведением соответствующей PR-кампании. Например, организация "Сыновья свободы", созданная в Бостоне (январь 1766 г.), и Комитеты согласия, также созданная в Бостоне в 1775 г.⁵

2. Использование символики, которая легко воспринимается людьми и вызывает у них требуемые эмоции. Например, Дерево свободы (Liberty Tree).

3. Использование лозунгов, которые в сжатой и легкой для запоминания и воспроизведения форме выражают те или иные сложные идеи и проблемы. Например, "Налогообложение без опротестования — путь к тирании".

4. Инсценированные события, которые привлекают общественное внимание, возбуждают дискуссии и таким образом "кристаллизуют" пока еще неструктурированное общественное мнение.⁶

5. Важность донесения до общественности в первую очередь своей точки зрения на то или иное событие. В результате в общественное сознание внедряется ваша собственная интерпретация этого события. Например, "Бостонская резня".

6. Необходимость проведения с помощью указанных методов продолжительной "кампании насыщения" с использованием при этом всех доступных каналов коммуникации для внедрения в общественное сознание новых идей или новых взглядов.

Чрезвычайная трудность мобилизации общественного мнения для победы революции и формирования правительства оценивается в наши дни по достоинству лишь немногими.

Они отдавали себе отчет в наличии огромной пропасти между своими общественными профессиями и американскими реалиями. Они знали о существовании ожесточенной оппозиции идее независимости и о фактической индифферентности огромной массы людей. Знали они и о наличии острого соперничества и серьезных разногласий между колониями.⁸

В отличие от революционеров, построивших свою работу с общественностью на основе эффективных коммуникаций, консерваторы, бывшие горячими сторонниками

короля Георга и Британской империи, полагались не столько на пропаганду, сколько на правовое и военное давление — впрочем, без особого успеха. Поэтому неудивительно, что неукротимый Сэм Адаме так радовался, когда слышал пальбу в Лексингтоне: "О, какое замечательное утро!". Он и его соратники- пропагандисты действительно успешно справились со своей работой. Эта революционная кампания, которая была так богата на эмоции, породила модели для последующих политических баталий в стране.¹⁰

Следующей важной вехой в становлении паблик рилейшенз зарождающейся американской нации оказалась публикация "писем 85 федералистов", отправленных в газеты на протяжении 1787-1788 гг. Александром Гамильтоном, Джеймсом Мэдисоном и Джоном Джеем. Авторы этих писем настаивали на принятии Конституции и, по сути дела, проводили (по утверждению одного историка) "первую общенациональную политическую кампанию".

Политическая эпопея, которая привела к появлению в 1787 г. Конституции и ее принятию в 1788 г., оказалась уникальным явлением в истории человечества. Никогда ранее представители целой нации таким способом и за столь короткое время не обсуждали, не планировали и не воплощали в жизнь новую форму правления страной.¹¹

Другой историк, Броудус Митчелл (Broadus Mitchell), пишет:

Парируя наскоки своих противников и мобилизуя общественное мнение в поддержку Конституций, авторы "писем 85 федералистов" провели, возможно, самую успешную в истории кампанию по организации связей с общественностью. Возражения оппонентов приходилось не столько отвергать, сколько опровергать. Искренние сомнения и страхи удалось рассеять. Невежество удалось победить путем распространения соответствующей информации. Манера убеждения была скорее серьезной, чем пристрастной, а доказательства, приводимые сторонниками Конституции, основывались на искренности и непредвзятости, без каких-либо признаков самоуверенности и собственного превосходства. Он [Гамильтон] обращался к разуму своих читателей, проявляя спокойствие и выдержку.¹²

Историк Аллан Невинс (Allan Nevins) выражает благодарность Александру Гамильтону за проведение "самой искусной PR- кампании в истории человечества".

Обеспечение общенациональной поддержки Конституции явилось, по сути, примером успешного проведения PR- кампании, и Гамильтон, обладавший острым чутьем на все, что касалось паблик рилейшенз, уделял внимание не только самому "продукту", но и возражениям со стороны умных людей; он охотно делился своими соображениями с другими... Как только перед страной встала задача принятия Конституции, эффективность, с которой Гамильтон начал решать эту проблему, может и поныне служить замечательным примером удачной организации связей с общественностью. Он понимал, что если в общественном сознании возникнет вакуум, он обязательно заполнится невежественными и откровенно глупыми воззрениями. Одним словом, когда речь заходит о доведении до общественности точных фактов и плодотворных идей, нельзя терять ни минуты.¹³

Политика и перемены

Перемены в паблик рилейшенз, происходившие на протяжении двадцатого столетия, непосредственно связаны с борьбой за власть, вызванной движениями за политические реформы. Эти движения, отражающие мощные всплески протеста против глубоко укоренившихся правящих группировок, выполняли роль катализаторов, ускорявших развитие и становление PR, поскольку стремление различных экономических и политических групп добиться доминирования порождало потребность в обеспечении общественной поддержки.

Паблик рилейшенз развивались также в ответ на потребность получить общественное признание и согласие на применение быстро развивающейся технологии. Когда, например, компания Bell Telephone System разработала новый тип АТС, она

столкнулась на Западном побережье с мощной общественной оппозицией со стороны так называемой Лиги антицифрового набора номера (Anti-Digit Dialing League), организованной Карлом Мэем (Carl May), известным борцом против того, что он называл "культом технологии".¹⁴ С аналогичным сопротивлением столкнулась Почтовая служба США, когда она начала вводить почтовые индексы.

Первые отчетливые свидетельства использования общественной президентской кампании и появления функции президентского пресс- секретаря мы обнаруживаем в годы правления Президента Эндрю Джексона. В конце 20-х и начале 30-х годов XIX века президентские выборы впервые выиграл рядовой гражданин США и впервые в стране появилась бесплатная средняя школа. Резко повысилась грамотность населения, а политический интерес стимулировался стремительно растущим влиянием партий. Когда народ добился политического влияния в стране, стало необходимым проводить общественные кампании, чтобы заручиться его поддержкой. Управление страной перестало быть уделом лишь узкого круга избранных. С развитием демократии в Америке началась борьба за расширение прав и влияние отдельной личности. Последовавшая за этим борьба за власть дала стране такого известного первопроходца в области паблик рилейшенз, как Амос Кендалл (Amos Kendall).

Являясь ключевой фигурой в "кухонном кабинете" Президента Джексона, Кендалл выполнял при этом роль специалиста по организации опросов общественного мнения, консультанта, составителя письменных материалов для Президента и публициста. Члены "кухонного кабинета" оказались непревзойденными мастерами по части организации событий, формирующих общественное мнение. По всем жизненно важным проблемам Джексон консультировался со своими главными советниками, большинство из которых, подобно Кендаллу, были когда-то журналистами.

Джексон, человек весьма неискушенный в политических и социальных науках, испытывал немалые затруднения, пытаясь грамотно изложить свои собственные идеи. Подобно многим современным руководителям, он нуждался в специалисте, который мог бы представить его идеи Конгрессу и всей стране. Политические кампании Джексона и его политические подходы неопровержимо свидетельствуют о влиянии на них хорошо продуманной стратегии, знания общественного мнения и мастерства коммуникатора, которыми сполна обладал Кендалл.¹⁶

Точно так же президент Банка Соединенных Штатов Николас Биддл (Nicholas Biddle) и его помощники были хорошо осведомлены о методах воздействия на общественное сознание в их политических баталиях с Джексоном и Кендаллом. Фактически именно банки были первыми предприятиями, которые использовали прессу для этой цели: предоставляя кредиты редакторам и размещая у себя рекламу банков, они оказывали огромное влияние на многие газеты, заставляя молчать других. Джон К. Кэлхоун (John C. Calhoun) еще в 1816 г. пришел к выводу, что банки "в значительной степени контролируют прессу". Публицист Николаса Билла, Мэтью Сент- клер Кларк (Mathew St. Clair Clarke), буквально наводнял прессу США всевозможными пресс-релизами, отчетами и памфлетами, всюду рекламируя свой банк. В марте 1831 г. совет банка уполномочил Бидла "подготовить и запустить в прессу такие документы и материалы, которые информировали бы людей о сущности и деятельности банка". Однако все эти памфлеты, множество статей, появлявшихся в прессе, и лоббистская деятельность Бидла и его партнеров так и не перевесили усилий, предпринимавшихся Джексоном и Кендаллом.¹⁷

История развития паблик рилейшенз приобретает смысл только при сопоставлении ее с этой борьбой за власть и сопровождающими ее переменами. Вряд ли можно считать простым совпадением то обстоятельство, что в прошлом бизнес относился к проблеме паблик рилейшенз со всей серьезностью именно в те моменты, когда возникала угроза его могуществу со стороны профсоюзов, фермеров, владельцев магазинов, органов государственного регулирования или взрослеющего поколения. Нельзя считать простым совпадением и то обстоятельство, что программы деятельности профсоюзов заметно

активизировались именно в те моменты, когда неблагоприятная общественная реакция на эту деятельность выкристаллизовывалась в очередное регуляционное законодательство или вызывала ослабление общественной поддержки. Аналогично периоды наиболее интенсивного развития паблик рилейшенз в государственных структурах приходятся на кризисные времена, в числе которых первая мировая война, Великая депрессия и Новый курс, вторая мировая война, войны в Корее и во Вьетнаме, тяжелые годы холодной войны с Советским Союзом, захват Панамы, война в Персидском заливе и продолжающийся конфликт с Ираком Саддама Хусейна.

Период взросления

Многие из тех сил, которые породили паблик рилейшенз, коренятся в девятнадцатом столетии, хотя современная концепция паблик рилейшенз в молодой Америке была мало кому известна. Для их полномасштабного развития было не так уж много побудительных мотивов, не говоря уж об общенациональных средствах массовой коммуникации. Взаимоотношения между различными группами были относительно простыми: люди были относительно самодостаточны и независимы, большинство из них к тому же проживали на фермах.

Однако корни современных связей с общественностью прослеживаются еще в те времена. Алан Роучер (Alan Raucher) пишет:

Трех основных предшественников паблсити образца двадцатого века можно выделить из их иногда довольно темного прошлого. Одним из них является пресс-агентство, вторым - реклама, а третьим предшественником паблсити - причем довольно неожиданно - оказываются критики и реформаторы бизнеса. К первому десятилетию двадцатого века эти три элемента, так и оставшиеся незамеченными многими современниками, объединились, создав в результате некое новое качество.¹⁸

Пресс- агентство

Утверждение, будто PR возникли на основе пресс- агентства, хоть и является чрезмерным упрощением, содержит зерно истины. Систематические усилия, направляемые на то, чтобы привлечь или, наоборот, отвлечь общественное внимание от какого-либо факта, события и т.п., имеют столь же древнюю историю, как и попытки убедить других в чем-либо или "распропагандировать" что-либо. Многие из того, что мы определяем как паблик рилейшенз, называлось пресс-агентством в те времена, когда оно использовалось для пропаганды заселения земель на неосвоенных просторах Дикого Запада или создания для некоторых деятелей образа политического героя.

Элементы пресс-агентства в наши дни можно обнаружить во многих программах паблик рилейшенз, впрочем, они не столь сильны, как привыкли утверждать критики. Пресс-агентство, начиная со времен Файниса Тейлора Барнума (Phineas Taylor Barnum) и его последователей в лице театральных пресс-агентов, развивалось как придаток шоу-бизнеса. Следует отметить, что предприятия шоу-бизнеса по-прежнему остаются основными работодателями пресс-агентов. Пресс-агентство достигло своего зенита во всемирных рекламных кампаниях в сфере профессионального спорта, таких как Super Bowl, Daytona 500, матчи на звание чемпиона мира по боксу и баскетбольные матчи серии Final Four, организуемые NCAA.

Времена Амоса Кендалла явили нам превосходные образцы "раскрутки", когда оппоненты Джексона сотворили миф Дэйви Крокетта (Davy Crockett), чтобы отвоевать у "Старого Хикори" голоса поселенцев на новых территориях. Пресс-агентом Крокетта был Мэтью Сент-клер Кларк. (Легенду Дэйви Крокетта оживили в 50-е годы XX столетия, когда Уолт Дисней вывел образ этого "сказочного лесного цветка" в своих фильмах,

телепрограммах, книгах и записях. Однако нельзя утверждать, будто именно Дисней создал легенду Дэйви Крокетта, — он лишь приукрасил ее.¹⁹⁾

Однако мастером из мастеров был Ф. Т. Барнум, и он знал себе цену. Годы жизни Барнума (1810-1891) приходились на период, имевший огромное значение для эволюции паблик рилейшенз, а его влияние на паблик рилейшенз сохраняется и поныне.

Выдающиеся способности Барнума как шоумена проявлялись не только в инстинктивной ловкости, с которой он ухитрялся давать массам именно то, что им хотелось, но и в его умении диктовать им свою волю, которую они воспринимали как собственные желания... У каждого своя счастливая звезда. Счастливой звездой Барнума можно считать восклицательный знак.²⁰⁾

Промоутер Барнум даже имел своего собственного пресс- агента, Ричарда Ф. "Тоди" Гамильтона (Richard F. "Tody" Hamilton).²¹⁾

Так называемые железнодорожные публицисты играли важную роль в расселении людей на неосвоенных еще землях Соединенных Штатов и в создании романтического ореола, который и по сей день окружает Запад. Начиная с 50-х годов девятнадцатого века железнодорожные компании и покорители новых земель в своих попытках увлечь людей на запад широко использовали паблисити и рекламу. Чарльз Рассел Лаувелл (Charles Russel Lowell), который руководил инициированной в 1858 г. кампанией по созданию паблисити на Барлингтонской железной дороге, писал: "Мы начинаем понимать, что тот, кто собирается строить железную дорогу на запад, должен найти для этого людей и выстроить собственный бизнес". Он дает хороший совет современному специалисту в области паблик рилейшенз: "Мы должны трубить о себе так громко, как это диктуют выгоды нашего положения". С тех пор и до завершения освоения новых земель, которое пришлось примерно на конец девятнадцатого века, паблисити, обеспечиваемое пресс- агентами, было главной силой, толкавшей людей к новой жизни и заставлявшей их осваивать новые территории.

Другие промоутеры быстро признали огромный потенциал паблисити и рекламы. Когда промоутеры Всемирной колумбовской выставки в Чикаго (1893 г.) увидели, как их грандиозные планы искажаются и осмеиваются в американской и европейской прессе, они быстро создали Отдел паблисити и промоушена. Руководить этим отделом было поручено журналисту Мозесу П. Хэнди (Moses P. Handy), который должен был "использовать силу печатного слова любым доступным способом".²⁾ Усилия Хэнди на этом поприще увенчались успехом.

Успех привлек внимание подражателей. Барнум проложил путь, по которому устремились толпы его последователей. В течение последних двух десятилетий девятнадцатого века пресс- агентство распространилось с шоу- бизнеса на родственные ему предприятия. Но по мере того как число пресс- агентов непрерывно увеличивалось, а их "подвиги" (чаще всего приводившие к желаемому результату) вызывали все большее возмущение общественности им все чаще приходилось сталкиваться с враждебным и подозрительным отношением к себе со стороны редакторов, а сама профессия и ее носители стали для общества символом нечистоплотности. Это клеймо, к сожалению, досталось по наследству и паблик рилейшенз.

Проведение политических кампаний

Стратеги паблик рилейшенз играли (и продолжают играть) доминирующие роли в политике и политических партиях. Джон Бекли (John Beckly) из Виржинии относится к числу наиболее выдающихся политических пропагандистов и организаторов, который привел в действие всю партийную систему. Он был ближайшим помощником Томаса Джефферсона в строительстве того, что называлось когда-то Республиканской партией, а впоследствии стало Демократической партией США. Он был глазами и ушами Джеффер-

сона, его пропагандистом, "одним из ведущих партийных организаторов в 90-е годы восемнадцатого столетия".

Однако разработка методов и приемов, используемых при проведении современных политических кампаний, - за исключением, разумеется, всего, что привнесено телевидением, спутниковой связью и возможностью путешествий на реактивных лайнерах — в основном коренится в последних десятилетиях девятнадцатого века. Все чаще "деятельность PR-специалистов [*обратите внимание!*] оказывает серьезное воздействие на процессы, имеющие важное значение для демократического правления".²⁵ Методы, использовавшиеся менеджерами политических партий в 80-е и 90-е годы девятнадцатого века, явились следствием усовершенствования процессов печати, избыточного предложения дешевой бумаги, повышения грамотности населения - факторов, которые также способствовали росту количества и тиражей газет.

Потребность в "образовании" новых иммигрантов, подмеченная обеими партиями, ускорила процесс преобразования "литературных бюро" в пресс-бюро, которые теперь стали неотъемлемой принадлежностью всех политических кампаний.²⁶ Энергичная кампания Брайана-Маккинли (Bryan-McKinley) 1896 г. явилась первым примером использования особых методов проведения политических кампаний. Обе партии создали в Чикаго штаб-квартиры по проведению кампании, откуда мощным потоком потекли брошюры, рекламные плакаты, пресс-релизы и прочие пропагандистские материалы - почти так же, как это происходит при проведении политических кампаний в современной Америке. Уильям Дженнингс Брайан (William Jennings Bryan), демократ, имевший мало денег, использовал в своей кампании специальный рекламный поезд (это новшество активно использовалось вплоть до наступления эры реактивных самолетов, хотя время от времени применяется и в наши дни, когда кандидат пытается продемонстрировать свою "близость к народу").

К началу двадцатого века менеджеры политических пресс-бюро (как в стране в целом, так и в отдельных штатах) стали выполнять большинство функций, характерных для PR-специалистов. С появлением радио в середине 20-х и воздушных путешествий в 30-е годы массовые коммуникации с неотвратимостью судьбы отвоёвывали себе ведущую роль в американской политике.

Роль паблик рилейшенз в бизнесе

Последние два десятилетия девятнадцатого века породили другие заметные особенности современной практики связей с общественностью. Стремительное развитие промышленности, сети железных дорог и служб коммунального хозяйства после окончания гражданской войны в Америке создало хорошую основу для становления PR в двадцатом веке.

Период после окончания гражданской войны характеризовался зарождением массового производства и средств массовой информации, что привело к появлению профессии рекламного агента и росту использования пресс-агентов в целях отстаивания интересов бизнеса. Хотя реклама и паблисити в случае современного коммерческого предприятия представляют собой две разные функции, в прошлом их развитие шло параллельными путями: функции их пересекались, границы между ними были весьма расплывчатыми, а в общественном сознании они воспринимались как единое целое. Паблисити возникло — по крайней мере, частично — как функция поддержки маркетинга, хотя в основном она преследовала другие цели. Реклама же возникла исключительно в ответ на маркетинговые потребности бизнеса. Например, Swift & Company использовала рекламу для продвижения на рынок упакованных мясных продуктов: "Чтобы преодолеть предубеждение потребителя, причиной которого является желание питаться исключительно свежим мясом и желательность местного производства, Swift пришлось прибегнуть к рекламе".²⁸

Во время 25-летней передышки, которая появилась у Америки в период с 1875 по 1900 гг., население страны удвоилось (особенно большим оказался прирост городского населения), она перешла на рельсы массового и машинного производства, резко расширилась сеть железнодорожных коммуникаций и средств передачи информации, возникла целая система общенациональных и региональных средств массовой информации (газет и журналов). На смену владельцу плантаций пришел глава предприятия, а на смену первопроходцу и мастеру на все руки - специализированный заводской труд. Все это заложило фундамент мощной промышленности.

Возникновение могущественных монополий, процессы концентрации богатства и власти, а также бесцеремонные методы, практиковавшиеся "бандитскими баронами", вызвали в начале двадцатого века мощную волну протестов и серию реформ. Современные публик рилейшенз возникли в результате схватки противоборствующих сил в этот период быстрого развития нации. Голдман (Goldman) приходит к выводу: "Подковерная возня в сфере сельского хозяйства, крупной коммерции и промышленности стала доминировать в жизни нации. Большой бизнес придерживался убеждения, что чем меньше общественность будет знать о том, что происходит в его недрах, тем эффективнее и прибыльнее (и даже полезнее с точки зрения общества) будет его деятельность".²⁹ В эту эпоху, которую можно было бы обозначить словами "к чертям общество!", эксплуатация людей и природных ресурсов рано или поздно должна была привести к протестам и реформам в результате активизации народных масс.

Господствующие среди людей бизнеса (служащих, потребителей или избирателей) непримиримые настроения относительно общественности воплотились достаточно в грубых методах, которыми Генри Клэй Фрик (Henry Clay Frick) пользовался в своей борьбе с профсоюзом, развернувшейся в 1892 г. на заводе Carnegie-Frick Steel Company в Хоумстед, шт. Пенсильвания. В результате действий внутренних войск штата Пенсильвания забастовка работников была в конце концов подавлена, а профсоюз разгромлен. Хладнокровная власть выиграла это сражение, однако войну в целом выиграли все же работники. Большая часть истории публик рилейшенз переплетается с бесконечной борьбой работодателей и наемных работников.³⁰

Забастовка на предприятии Carnegie-Frick Steel Company ознаменовала собой переход от волевого руководства к руководству на основе принципов научного менеджмента. Историк Мерль Керти (Merle Curti) пишет: "Корпорации постепенно начинали осознавать важность преодоления неприязненных взаимоотношений с общественностью и завоевания ее симпатий. Появление специалиста по налаживанию связей с общественностью было неизбежным с учетом острой потребности в услугах, которые он мог предложить".³¹

Теодор Н. Вайль (Theodore N. Vail), который заложил основы государственной политики и отношений с обществом применительно к общенациональной системе телефонной связи, признавал это еще в 1883 г., несмотря на то что его боссы, обладавшие ярко выраженными грабительскими наклонностями, были совершенно не готовы принять такую точку зрения. 20 декабря 1883 г. Вайль поставил перед У. А. Лири (W.A. Leary), одним из руководителей Iowa Union Telephone and Telegraph Company, следующие вопросы.

Какая тенденция в развитии отношений между общественностью и местными компаниями наблюдалась в течение прошлого года (иными словами, улучшаются ли отношения между общественностью и местными компаниями)?

В каких местах наблюдались конфликты между местной АТС и общественностью, что послужило причиной этих конфликтов и к чему они привели?

Полный и подробный ответ на поставленные мною вопросы имеет большое значение для моих последующих действий.³²

Начиная с 1897 г. термин *публик рилейшенз* все чаще появляется в публикациях на железнодорожную тематику и в речах руководителей железнодорожных компаний. В *Ежегоднике железнодорожной литературы* за 1897 г. (издававшемся Американской

ассоциацией железных дорог) в качестве одной из целей было указано следующее: "фиксировать на протяжении года в установленной форме все материалы или адреса, касающиеся связей железнодорожных компаний с общественностью (особенно тех связей, которые, как ожидается, будут иметь устойчивый и продолжительный характер)". Редакционная статья в *Railway Age Gazette* за 1909 г., озаглавленная "Требуется дипломаты", ратовала за "улучшение связей с общественностью".

Первый корпоративный отдел паблик рилейшенз, в современном понимании этого термина, был создан в 1889 г. Джорджем Вестингаузом (George Westinghouse) в его новой электротехнической корпорации. Вестингауз организовал эту компанию в 1886 г. для продвижения на рынок своей поистине революционной системы снабжения потребителей переменным электрическим током. Еще раньше Томас А. Эдисон организовал свою Edison General Electric Company, которая генерировала постоянный ток. Результатом соперничества этих компаний стала хорошо известная в наше время "битва токов".

Эдисон, которому оказывал помощь столь проницательный человек, как Сэмюэль Инсалл (Samuel Insull), инициировал кампанию запугивания потребителей, направленную против системы переменного тока, разработанной Вестингаузом. Вот что пишет об этом Мак-дональд.

Edison General Electric Company попыталась помешать развитию системы переменного тока, развернув неблагоприятную политическую деятельность и избрав совсем уж беспринципную тактику антирекламы... Эта антирекламная деятельность представляла собой серию эффектных ходов, рассчитанных на искусственное раздувание смертельной опасности, которую представляет для человека переменный ток высокого напряжения. Самым впечатляющим из этих ходов была разработка и рекламирование электрического стула, предназначенного для казни преступников.

Когда власти штата Нью-Йорк узаконили казнь на электрическом стуле, Вестингауз понял, что он должен ознакомить общественность с собственной версией всей этой истории. Он нанял питтсбургского журналиста Эрнеста Х. Хайнрикса (Ernest H. Heinrichs), который выполнял функции личного представителя Вестингауза в прессе до самой смерти Вестингауза, который умер в марте 1914 г. Впоследствии Хайнрикс говорил, что Вестингауз принял его на работу вовсе не для того, чтобы он принял участие в "битве токов", а лишь потому, что у Вестингауза, как и у любого другого современного руководителя, просто не было времени общаться с прессой. Хайнрикс выполнял роль основного информационного канала, с помощью которого новости о компании передавались в прессу.³⁵ Впоследствии, как и в настоящее время, организацией встреч с общественностью и налаживанием контактов со средствами массовой информации стали заниматься соответствующие специалисты. Более того, когда в конце концов система переменного тока, разработанная Вестингаузом, получила — несмотря на жесткую пропагандистскую кампанию Эдисона-инсалла, — общественное признание, стало очевидным, что "поведение и достоинство являются краеугольными камнями эффективных связей с общественностью".³⁶

Прочая деятельность

Кампании по сбору средств впервые стали проводиться во время гражданской войны. Вдохновителем и организатором первой американской кампании по сбору средств был Джей Кук (Jay Cooke). Кук рекламировал облигации военного займа, выпускавшиеся юнионистами, начав с пропаганды патриотизма и формирования воинственно настроенного общественного мнения. Многие из разработанных им методов использовались и при распространении облигаций военного займа, выпускавшихся во времена первой и второй мировых войн.

Также во время гражданской войны реклама использовалась на регулярной основе для привлечения добровольцев в ряды морской пехоты США. Во время испано-

американской войны 1898 г. деятельность кубинских пропагандистов во многом способствовала дискредитации Испании и пробуждению у американских граждан симпатий к Кубе. Начиная с 1895 г. кубинская хунта с успехом использовала пресс-релизы и массовые митинги для сбора средств и обеспечения моральной поддержки борьбы против испанцев, которую вела Куба.

Примерно с середины девятнадцатого века различные профессиональные группы начали проявлять интерес к общественному мнению. В 1855 г. Американская медицинская ассоциация (АМА) издала резолюцию, "настоятельно рекомендуя секретарю этой ассоциации предоставлять все необходимые средства для опубликования в прессе максимально полных и достоверных материалов, касающихся деятельности ассоциации". А в 1884 г. АМА инициировала выполнение первой из множества своих программ, направленных на отражение атак со стороны противников использования животных в медицинских опытах (впрочем, эта проблема не решена и поныне: различные общества защиты прав животных продолжают протестовать против использования животных в научных исследованиях).

Взросление паблик рилейшенз

Несмотря на то что корни современной практики паблик рилейшенз уходят в далекое прошлое, достаточно отчетливо начала PR прослеживаются уже с первых лет двадцатого века — века, который начинался с повозок, запряженных лошадьми, а заканчивался космическими челноками. Процесс развития и становления паблик рилейшенз делится на шесть основных периодов (рис. 4.1), хотя границы между этими периодами довольно условны и расплывчаты.

1. *Эпоха подготовка почвы (1900-1917 гг.).* Эпоха журналистских расследований (в качестве основного средства противодействия которым было выбрано "защитное паблисити") и далеко идущих политических реформ, "проталкиваемых" Теодором Рузвельтом и Вудро Вильсоном с помощью методов паблик рилейшенз.

2. *Период первой мировой войны (1917-1919 гг.).* Период впечатляющей демонстрации возможностей организованной пропаганды, проводящейся с целью возбуждения пламенного патриотизма, что облегчает в дальнейшем распространение облигаций военного займа, набор добровольцев в армию и сбор пожертвований на военные нужды.

3. *Эпоха экономического бума двадцатых годов (1919-1929 гг.).* когда принципы и практика организации паблисити, освоенные в годы первой мировой войны, были успешно использованы для продвижения на рынок продукции, пропаганды изменений, которые принесла стимулируемая войной технология, достижения побед в политических битвах и сбора огромных денежных сумм на благотворительные цели.

4. *Эпоха Рузвельта и период второй мировой войны (1930-1945 гг.).* Великая депрессия и вторая мировая война, события которых имели далеко идущие последствия, значительно обогатившие и усовершенствовавшие практику паблик рилейшенз. Доминирующими личностями в этот период был Франклин Д. Рузвельт и его консультант Луис Мак-генри Хау.

5. *Послевоенный период (1945-1965).* Период адаптации, перехода страны от военизированной экономики к постиндустриальной, ориентированной на обслуживание экономике, обеспечивавшей лидерство странам свободного мира. Эта эпоха принесла паблик рилейшенз широкое признание, а число специалистов в области паблик рилейшенз перешагнуло отметку 100000. В этот период возникли также мощные профессиональные ассоциации, стало проводиться обучение по специальности паблик рилейшенз, а телевидение проявило себя как одно из наиболее влиятельных коммуникационных средств.

6. *Глобальное информационное общество* (с 1965 г. по настоящее время) Этот период характеризуется ускоренным развитием "высоких технологий", резким ростом количества коммуникационных каналов и переходом от национальной экономики к мировой экономике с присущей ей глобальной взаимозависимостью и глобальной конкуренцией. Влияние столь глубоких изменений на функцию публичных отношений заключается в еще большем возрастании ее значения и роли в улаживании противоречивых интересов различных групп путем взаимного приспособления и адаптации.

Указанным периодам развития публичных отношений предшествовал период американского предпринимательства (со времени окончания гражданской войны и примерно до начала двадцатого века), который с легкой руки Эдварда Бернейса (Edward Bernays) окрестили *эпохой "к чертям общественность"*. По предположению того же Эдварда Бернейса, в эпоху подготовки почвы для публичных отношений страна вступила в период *"общественность следует информировать"*. Период, наступивший после окончания первой мировой войны, Бернейс назвал *временем "стремления к взаимопониманию"*. Самые последние события нашей истории — антивоенные движения, движение потребителей, деятельность защитников окружающей среды, борцов за гражданские права и многое другое — свидетельствуют о растущем влиянии отдельных личностей и групп специальных интересов. Стремление к взаимопониманию проложило дорогу в эпоху *"стремления к взаимному приспособлению"*. Все эти перемены свидетельствуют о том, что в двадцатом веке публичные отношения прошли поистине драматический путь развития.

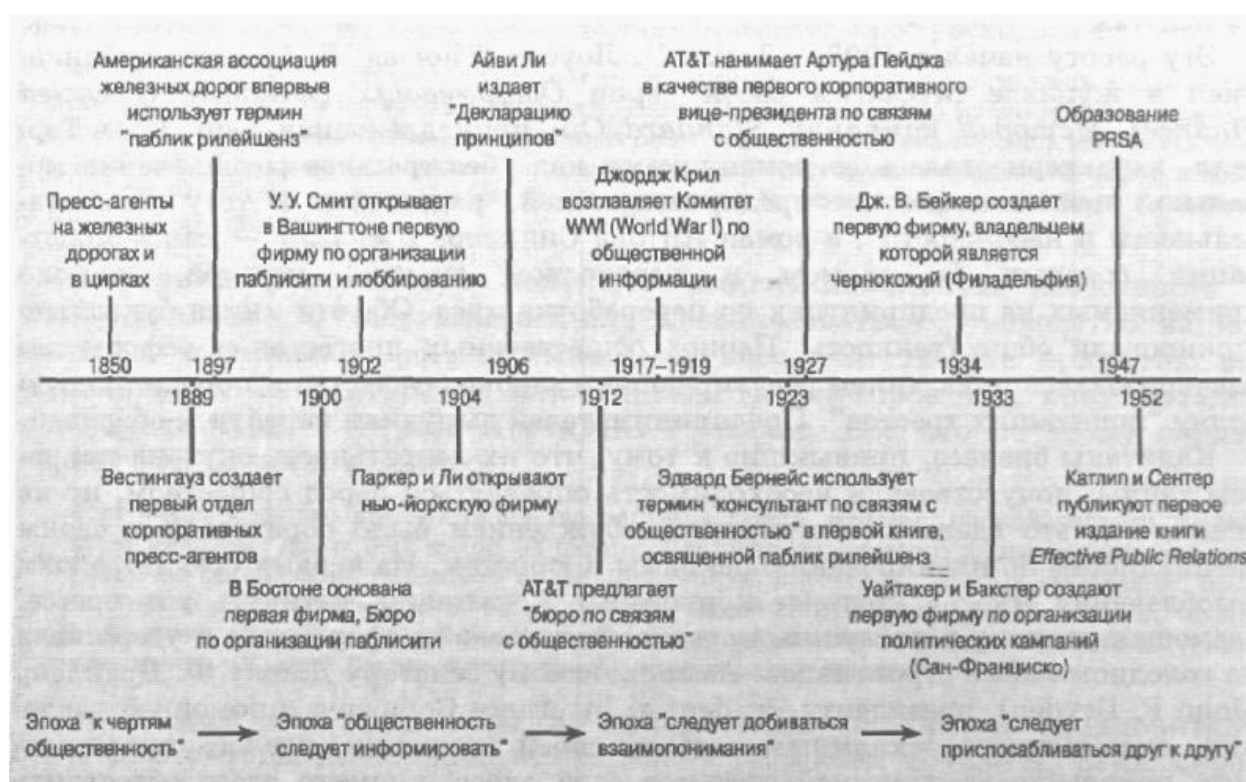


Рис. 4.1. События и люди в истории развития публичных отношений

Эпоха подготовки почвы: 1900-1917 гг.

Журналисты, охотно проводившие независимые расследования - Дэвид Грэхем Филлипс (David Graham Phillips), Линкольн Стеффенз (Lincoln Steffens), Чарльз Эдвард Рассел (Charles Edward Russell), Антон Синклер Upton Sinclair), Ида Тарбелл (Ida Tarbell)

и другие, - умело использовали в своей деятельности новые общенациональные форумы, появление которых стало возможным благодаря популярным журналам, охватившим всю страну системам проводной связи и информационным синдикатам. Реджиер (Regier) утверждает: "Журналистские расследования... были неизбежным результатом десятилетий безразличия общественности к беззакониям и нарушениям норм морали, сопровождавшим период промышленного развития Америки".³⁷ Период реформ и протестов продолжался примерно с 1900 по 1912 гг. Журналистам удалось достучаться до людей и побудить их к действиям. До 1900 г. агитация велась в основном среди фермеров и малоквалифицированных рабочих; сейчас городские средние классы поднимают шум по поводу коррупции среди государственных чиновников и злоупотреблений крупного бизнеса.

Результаты журналистских расследований обошли страницы множества популярных журналов и газет, имеющих огромные тиражи. В 1900 г. издавалось не менее 50 известных по всей стране журналов, причем тиражи некоторых из этих журналов составляли 100000 и более экземпляров. Тираж журнала *Ladies Home Journal*, основанного лишь 17 лет назад, приближался к миллиону экземпляров. Влияние средств массовой информации непрерывно росло.³⁸ "Именно журналистские расследования позволили обществу узнать о своих недугах".³⁹

Эту работу начал в 1903 г. Томас У. Лоусон (Thomas W. Lawson) публикацией в журнале *McClure's* своей серии *Обезумевших финансов (Frenzied Finance)*. История компании *Standard Oil*, принадлежащая перу Иды Тарбелл, характеризовалась современниками как "бесстрашное разоблачение моральной нечистоплотности предпринимателей, рядящейся в тогу респектабельности и набожности", а роман Антона Синклера *Джунгли* — как демонстрация грязных (в прямом и переносном смысле) методов, широко применяемых на предприятиях по переработке мяса. Обе эти книги буквально шокировали общественность. Период общественных протестов и реформ характеризовался появлением регулирующего законодательства и породил целую волну "лопнувших трестов". Предпринимателей вынудили перейти к обороне.

Капитаны бизнеса, привыкшие к тому, что их деятельность окутана покровом тайны, почувствовали необходимость оправдаться перед обществом, но не знали, как это сделать. Их первым побуждением было обратиться к своим специалистам по планированию рекламы и юристам. На первых стадиях эпохи разоблачений многие крупные корпорации попытались заткнуть рот прессе, размещая рекламу в послушных средствах массовой информации и удерживая на голодном пайке строптивцев. Американскому сенатору Джону Ф. Драйдену (John F. Dryden), президенту Prudential Insurance Company, с помощью давления, оказываемого рекламным отделом своей компании, удалось предотвратить появление критической статьи в свой адрес и вместо этого обеспечить публикацию чрезвычайно хвалебного материала в журнале *Cosmopolitan*.⁴⁰

Вслед за разоблачениями махинаций в страховом бизнесе, сделанными Комитетом Армстронга штата Нью-Йорк, Нью-йоркская компания взаимного страхования жизни поручила Н. У. Эйеру (N.W. Ayery) провести рекламную кампанию по восстановлению общественного доверия к страховому бизнесу.⁴¹

Первые фирмы

Бюро по организации паблисити. Первая в стране фирма по организации паблисити, которая явилась прототипом современной PR-фирмы, была основана в Бостоне в середине 1900 г. Джордж В. С. Микаелис (George V.S. Michaelis), Герберт Смолл (Herbert Small) и Томас О. Марвин (Thomas O. Marvin) организовали так называемое Бюро по организации паблисити "с целью выполнения функций пресс- агента для как можно большего количества клиентов и за такую плату, которую эти клиенты будут способны

выдержать". Лидером этого нового предприятия стал Микаелис (Michaelis), бостонский журналист, однажды описанный своим коллегой как "молодой человек, не особо разборчивый в средствах" (Микаелис руководил фирмой до 1909 г.). Одним из первых работников этой фирмы стал Джеймс Драммонд Эллсворт (James Drummond Ellsworth), который впоследствии работал с Теодором Н. Вейлом (Theodore N. Vail) над созданием программы паблик ри- лейшенз для American Telephone and Telegraph Company.⁴²

Первым клиентом этого Бюро по организации паблисити стал Гарвардский университет. Президент фирмы, Микаелис, отправил президенту Гарвардского университета хвастливое послание, в котором расписывал первые несуществующие успехи фирмы: "Мы добились потрясающих успехов в публикации статей, и я буду рад показать вам соответствующие вырезки из газет при нашей личной встрече". А в последующем письме он представил проект того, что, несомненно, явилось первым договором о "фиксированной оплате плюс расходы".

Что касается вопросов оплаты, то, как нам представляется, вы должны выплачивать нашему Бюро по 200 долларов в месяц за наши профессиональные услуги, а также за услуги художника, связанные с выполнением им необходимого объема работ. Эта сумма должна включать все, за исключением оплаты механической работы (например, печать и изготовление вырезок из газет), а также почтовых расходов, связанных с рассылкой материалов. По всем этим расходам Бюро выставяет счет Университету.⁴³

Реорганизованное Бюро получило общенациональную известность в 1906 г., когда его услугами решили воспользоваться руководство национальных железных дорог, стремившееся воспрепятствовать принятию нежелательного регуляторного законодательства, которое в ту пору пытался протолкнуть через Конгресс Президент Рузвельт. Вот что по этому поводу пишет Рей Станнард Бейкер:

Источником информации для общества является газета. Поэтому первой заботой руководства железных дорог был выход на газеты. Для реализации этого замысла была выбрана фирма по организации паблисити со штаб-квартирой в Бостоне... Фирма немедленно была расширена. Ее бостонский штат был пополнен новыми сотрудниками, а в Нью-Йорке, Чикаго, Вашингтоне, Сент-луисе, Топпеке и Канзасе были открыты новые офисы. На работу были приняты агенты в Южной Дакоте, Калифорнии и многих других местах.

По словам Бейкера, Бюро по организации паблисити предпочитало скрытные методы деятельности, стараясь "ни в коем случае не рекламировать свои связи с железными дорогами". Для насыщения национальной прессы (в особенности еженедельников) пропагандистскими материалами, касающимися железных дорог, эта фирма эффективно пользовалась такими инструментами, как поиск фактов, организация паблисити и личные контакты. Кампания, однако, приносила мало пользы, поскольку в 1906 г. (после того как президент Рузвельт использовал национальные средства массовой информации для обнародования достаточно убедительных фактов) был принят Хепбернский акт, представлявший собой умеренно жесткую регуляторную меру. Неудачное проведение общенациональной компании по организации паблисити побудило руководство железных дорог пересмотреть использовавшиеся ими методы паблик риелейшенз и в течение нескольких последующих лет создать свои собственные отделы по связям общественностью. Бюро по организации паблисити кануло в лету в 1911 г., когда о нем в последний раз упомянули в бюллетене антипаблисити Американской ассоциации издателей газет.⁴⁵

Другие отрасли предпочли обратиться за услугами к специалисту, который, по их мнению, был в состоянии донести до общества нужную им информацию. Это положило начало крупномасштабной вербовке журналистов, которые должны были выполнять роль интерпретаторов политики корпораций и прочих общественных учреждений. Некоторые репортеры последовали примеру Бюро по организации паблисити и создали подобные ему фирмы. Учитывая повышенную концентрацию народных представителей на Капито-

лийском холме, вряд ли стоит удивляться тому факту, что одна из первых таких фирм появилась именно в Вашингтоне.

Smith and Walmer. Второй фирмой (и первой в Вашингтоне) стала фирма Smith and Walmer. Уильям Вольф Смит (William Wolf Smith) решил в 1902 г. оставить свою работу корреспондента газет *New York Sun* и *Cincinnati Enquirer* и открыть в столице США собственный "бизнес по организации паблисити" совместно с партнером по фамилии Уолмер (Walmer). (Роль Уолмера и его доля в совместном со Смитом предприятии остаются неизвестными.) Один из репортеров газеты *New York Times* впоследствии вспоминал, что фирма Smith and Walmer предлагала свои "услуги в качестве пресс- агентов всем, кто хотел решать какие-то проблемы в Конгрессе".

С 1902 по 1914 гг. Смит сочетал работу в качестве нештатного вашингтонского корреспондента нескольких газет с выполнением функций источника информации о Конгрессе для заинтересованных торговых ассоциаций и публициста, действующего по заказу тех же торговых ассоциаций. В 1916 г. он закрыл фирму и вернулся в юридическую школу, которую он покинул в 1893 г., чтобы заняться журналистской деятельностью. В том же 1916 г. он стал дипломированным юристом. Его "юридическая практика", в основном посвященная лоббированию в интересах новых регуляторных агентств, возникших в результате журналистских расследований и разоблачений, оказалась прототипом многих юридических контор и PR-фирм, появившихся впоследствии в Вашингтоне и столицах штатов и занимавшихся лоббистской деятельностью. Его юридический партнер (на то время) писал впоследствии о Смите:

Его практика была больше ориентирована на министерства и комитеты Конгресса, чем на суды. На этой работе он представлял в разные моменты времени интересы ряда клиентов, хорошо известных в мире бизнеса, и, по- видимому, они были довольны результатами его работы. Он часто — и с немалым успехом — встречался с представителями различных комитетов Конгресса и министерств, а подаваемые им письменные материалы были подготовлены на высоком профессиональном уровне. Он умел вникнуть в суть проблемы..., что, по- видимому, является следствием его разностороннего образования и опыта — как юриста и журналиста.⁴⁷

Parker & Lee. Также в "эпоху подготовки почвы" бывший репортер из Буффало и опытный политический публицист Джордж Ф. Паркер (George F. Parker) и молодой публицист Айви Ледбеттер Ли (Ivy Ledbetter) учредили в Нью-Йорке третью фирму — Parker & Lee. Они стали партнерами еще в 1904 г., после совместной работы в штаб-квартире демократической партии над организацией паблисити для судьи Элтона Паркера, проигравшего президентскую гонку Теодору Рузвельту. Фирма Parker & Lee просуществовала менее четырех лет, однако младший партнер — Ли — стал впоследствии одним из наиболее известных первопроходцев в области паблик рилейшенз.

Hamilton Wright Organization, Inc. Четвертая фирма — Hamilton Wright Organization, Inc. — была основана в 1908 г., когда Гамильтон Мерсер Райт (Hamilton Mercer Wright), нештатный журналист и публицист, открыл в Сан-Франциско собственную "контору по организации паблисити". Первой работой Райта по организации паблисити был Калифорнийский промоушен- комитет, однако его хорошо знали и по организации кампании рекламирования Майами, проведенной с помощью визуальных средств. Первым заказом, над которым работало его агентство, стало рекламирование Филиппинских островов в интересах американского бизнеса, что сделало его контору первой международной фирмой. В 1917 г., после 18 месяцев работы в качестве нештатного журналиста, писавшего для газет свои путевые заметки, и деятельности, связанной с организацией паблисити в странах Центральной и Южной Америки, он перебрался в Нью-Йорк. Первая мировая война подорвала его бизнес, связанный с рекламированием туризма в странах Центральной Америки по заказу United Fruit Company. Его сын и внук, унаследовавшие его имя, пошли по стопам основателя фирмы, специализируясь на рекламе зарубежных стран в Соединенных Штатах. В 1969 г. Райтам пришлось закрыть свою фирму, после того как в середине 60-х в сенатском комитете по

иностранным делам состоялись слушания, организованные сенатором Дж. Уильямом Фулбрайтом (J. William Fulbright) и имевшие весьма неприятные последствия для бизнеса, которым занималась эта фирма. Результатом слушаний стало ужесточение поправки к Акту о регистрации зарубежных агентов от 1938 г. По этому поводу Райты утверждали, что они никогда не занимались "политической пропагандой" в пользу своих зарубежных клиентов, что их интересовали только вопросы пропаганды туризма и торговли - "паблисити в связи с возможностями, открывающимися в промышленности, паблисити в целях привлечения внимания к природным ресурсам страны".⁴⁸ *Pendleton Dudley and Associates*. Это пятое по счету агентство возникло в первом десятилетии двадцатого века и просуществовало до 1988 г. Пендлтон Дадли (Pendleton Dudley), которому было уготовано судьбой стать одной из самых влиятельных фигур в области паблик рилейшенз на целых столетия, воспользовался советом своего приятеля Айви Ли и открыл в 1909 г. собственную контору по организации паблисити (в районе Уолл- стрит в Нью-Йорке). Первый крупный клиент Пендлтона Дадли, компания AT&T, была постоянным клиентом фирмы до самой смерти ее основателя (он умер в 90- летнем возрасте в 1966 г.). В течение всех этих 57 лет Дадли оставался активно действующим главой своей фирмы, которая в 1946 г., объединившись с Томасом Д. Ютци (Thomas D. Yutzy) и Джорджем Андерсоном (George Anderson), превратилась в PR-фирму Dudley-Anderson-Yutzy Public Relations. В 1970 г. сестры Барбара Хантер (Barbara Hunter) и Джин Шуновер (Jean Schoonover) приобрели эту фирму и заменили ее название на D-A-Y. В 1983 г. эта фирма стала филиалом Ogilvy & Mather, а самостоятельное название и деятельность D-A-Y сохранялись вплоть до 1988 г.⁴⁹

Thomas R. Shipp and Co. В 1914 г. Томас Р. Шипп (Thomas R. Shipp) организовал шестую по счету в стране (и вторую в Вашингтоне) фирму. Шипп, подобно Уильяму Вольфу Смиту, был выходцем из Индианы и в прошлом занимался репортерской деятельностью. Он потратил шесть лет на изучение паблисити и политики у двух экспертов в этой области: Теодора Рузвельта и Гиффорда Пинкота. В 1909 г. они возложили на Шиппа обязанности по организации административной работы и паблисити в только что образованной Национальной ассоциации экономного использования ресурсов (National Conservation Association) - "центра пропаганды экономного использования ресурсов". Историки отмечают особую роль этой ассоциации в появлении в нашем лексиконе таких терминов, как "экономное использование ресурсов" и "природные ресурсы".⁵⁰ Шипп открыл свою собственную "компанию по организации паблисити" как раз в то время, когда Смит закрыл свою, чтобы вернуться в юридическую школу. Когда Соединенные Штаты вступили в первую мировую войну, Шипп возглавил кампанию по сбору средств в пользу Американского общества Красного Креста. После войны такие корпорации, как General Motors, Standard Oil Company of New York, Swift & Company и International Harvester нередко обращались за помощью и консультациями к вашингтонской фирме Шиппа. Умер он в 1952 г.

Первопроходцы

Большей частью бывшие репортеры нанимались крупными компаниями в качестве пресс- агентов с целью противодействия журналистским разоблачениям. Чаще всего они демонстрировали недостаточное понимание фундаментальных проблем соответствующего конфликта, однако бывали и исключения из этого правила. Одним из таких исключений был Айви Ли (Ivy Lee), выходец из Джорджии.



Айви Ледбеттер Ли (Ivy Ledbetter Lee), выпускник Принстона и репортер, освещающий экономические вопросы, обнаружил возможность зарабатывать значительно больше денег, обслуживая частные организации, которым требовалось иметь свой собственный "голос" в средствах массовой информации. В 1903 г., после пяти лет

работы репортером, Ли оставил свою недостаточно прибыльную репортерскую деятельность в журнале World и включился в проведение кампании по выборам мэра Нью-Йорка на стороне одного из кандидатов - Сета Лоу. В ходе президентской кампании 1904 г. ему пришлось работать совместно с Джорджем Ф. Паркером в пресс-бюро Национального комитета демократической партии.

В ходе трех президентских кампаний Паркер занимался организацией паблисити для Гровера Кливленда, однако Кливленду, когда он в течение двух сроков выполнял обязанности Президента США, так и не хватило ума использовать Паркера в качестве своего пресс-секретаря.⁵¹ В 1904 г. Паркер вновь принял участие в политических баталиях, занимаясь организацией паблисити для Национального комитета демократической партии в ходе неудачно завершившейся кампании против повторного избрания президентом США Теодора Рузвельта. Помощником Паркера в этой кампании был Ли. Совместная деятельность привела их к решению стать постоянными деловыми партнерами. Это решение окончательно оформилось в 1908 г., когда Айви Ли стал первым агентом по организации паблисити Пенсильванской железнодорожной компании. В тот год Паркер установил партнерские отношения и с К. А. Бриджем (C.A. Bridge), тогда городским редактором газеты *New York Herald*. Партнерские отношения между Паркером и Бриджем закончились в 1913 г. — предположительно из-за того, что в тот год Паркеру было поручено организовывать паблисити для Протестантской епископальной церкви (этой работой он занимался до 1919 г.). В 1920 г. Паркер вернулся в политику: генерал Леонард Вуд принял его на работу в должности консультанта на время проведения очередной президентской кампании. На сей раз Паркер выполнял заказ Республиканской партии.⁵²

Ли, когда его приняли на работу в качестве представителя скандально известного Джорджа Ф. Гейра (George F. Bayer) и его заместителей в ходе забастовки угольщиков 1906 г., издал так называемую "Декларацию принципов". Положения, высказанные Ли в этой "Декларации", оказали огромное влияние на эволюцию пресс-агентства и превращение его в организацию паблисити (и последующее превращение организации паблисити в паблик рилейшенз). Эрик Голдман (Eric Goldman) отмечает, что появление этой "Декларации" знаменует собой начало второй стадии развития PR. Общественность уже невозможно было игнорировать (в традиционной для бизнеса манере), ее уже невозможно было дурачить (в манере, ставшей к тому времени традиционной для пресс-агентов).⁰³ Ее нужно было информировать. Декларация Ли, разосланная всем городским редакторам, содержит следующие положения.

Это — не какое-нибудь тайное пресс-бюро. Вся наша деятельность открыта для общества. Наша задача — поставлять информацию. Это — не рекламное агентство: если вы полагаете, что наши материалы можно использовать для рекламы вашего бизнеса, то глубоко заблуждаетесь. Наши материалы отличаются точностью. Дальнейшие подробности по любой затрагиваемой нами проблеме будут предоставлены по первому же требованию; мы также готовы оказать помощь любому редактору в проверке достоверности любых фактов, на которые мы ссылаемся в своих материалах... Короче говоря, наш план заключается в честном и открытом — от лица частных и общественных организаций — обеспечении прессы и общественности Соединенных Штатов своевременной и точной информацией по вопросам, представляющим для граждан определенную ценность и интерес.⁵⁴

В ходе забастовки угольщиков Ли воплотил декларируемый им новый подход в жизнь. Работа репортеров, которым было поручено освещать ход этой забастовки, чрезвычайно упростилась, поскольку каналы коммуникации оказались для них относительно открытыми. Хотя репортеры и не были допущены на конференции, организовываемые комитетом забастовщиков, Ли предоставлял им всю необходимую информацию после каждой такой встречи. Ли одним из первых использовал в своей практике в широких масштабах систему *раздачи информационных материалов прессе* (handout), которые в наше время называют *пресс-релизами* (press release), или сообще-

ниями для прессы (news release). Достигнутые им успехи в благоприятном для угледобывающих компаний освещении в прессе событий, связанных с забастовкой угольщиков, привели к тому, что летом 1906 г. услугами фирмы Parker and Lee решило воспользоваться руководство Пенсильванской железнодорожной компании. Ли выполнил и этот заказ.⁰⁵

В этот период Ли пользовался термином *паблисити* для обозначения того, что в наше время называют *паблик рилейшенз*. Успехи Ли, как и сама концепция паблисити, отличались завидным постоянством. В декабре 1914 г. Ли, по предложению Артура Брисбейна (Arthur Brisbane), назначили личным советником Джона Д. Рокфеллера мл. Семейство Рокфеллеров подвергалось ожесточенным нападкам со стороны прессы в связи с антизабастовочными мерами, предпринимавшимися их компанией Colorado Fuel and Iron Company. Ли выполнял заказы Рокфеллеров до самой своей смерти в 1934 г.

Айви Ли немало сделал для закладки основ современной практики PR. Несмотря на то что, по крайней мере, до 1919 г. Ли вообще не пользовался термином *паблик рилейшенз*, именно он является автором многих методов и принципов, которыми специалисты в области PR активно пользуются в наши дни. Он одним из первых осознал ущербность паблисити, если это паблисити не поддерживается соответствующими "добрыми делами", а также пришел к выводу о том, что именно поступки и поведение клиента являются определяющими для паблисити, которое зарабатывает себе этот клиент. Ли придал импульс развитию служб организации паблисити и занимался обучением консультантов по организации паблисити во многих учреждениях. Посвятив 31 год своей жизни работе в сфере паблик рилейшенз, Ли значительно изменил масштабы и охват своей деятельности, пройдя путь от "чистого агентства" до выполнения функций "мозгового треста для компаний, с которыми нам приходилось работать". Являясь одним из наиболее выдающихся представителей своего "цеха", Ли - своей практической деятельностью и высказываниями — сделал паблик рилейшенз настоящей профессией. Однако Раучер предупреждает: "Репутация Айви Ли как выдающегося специалиста по организации паблисити до первой мировой войны может легко ввести в заблуждение относительно тех общих сил, которые сформировали эту новую профессию. Ли построил свою карьеру на эксплуатации проблем гигантских корпораций в самом начале двадцатого столетия".⁵⁶

История деятельности Ли, которая представляет собой действительно выдающийся вклад в развитие паблик рилейшенз, подвергается, тем не менее, определенной критике. После смерти его не раз критиковали за работу в качестве представителя German Dye Trust, контролируемого концерном I. G. Farben. Ли консультировал этот картель после прихода к власти в Германии нацистов во главе с Адольфом Гитлером. Несмотря на то что Ли никогда не получал деньги непосредственно от нацистского руководства Германии, с момента, когда в 1933 г. к нему впервые обратились за услугами, и по 1934 г., когда немцы расторгли контракт вскоре после смерти Ли, фирма Farben выплачивала ему 25 тыс. долларов в год, а также компенсировала текущие расходы — колоссальная сумма по тем временам.



Рекс Ф. Харлоу (Rex F. Harlow). Необходимость оказания услуг, связанных с организацией паблисити, признавалась и другими специалистами из разных концов страны. Рекс Ф. Харлоу начал свою карьеру в 1912 г. в Оклахома-сити, когда его услугами по продвижению на рынок еженедельника *Harlow's Weekly* решил воспользоваться один из его старших братьев. Начавшись в 1912 г. с этой еще не вполне осознанной и отчетливой деятельности, его карьера достигла своего пика в 80-е годы, сделав значительный вклад в формирование современной практики связей с общественностью. Занимаясь в 1939 г. преподавательской деятельностью в Стэнфордском университете, он начал чтение курса паблик рилейшенз и основал Американский совет по паблик рилейшенз (American Council on Public Relations - ACPR). В 1945 г. он приступил к

изданию ежемесячного журнала *Public Relations Journal*, публиковавшегося до 1995 г. Американским обществом паблик рилейшенз (Public Relations Society of America), - организацией, созданной в 1948 г., когда основанный Харлоу АСРР объединился с Национальной ассоциацией совета по паблик рилейшенз (National Association of Public Relations Council).⁵⁸ (Харлоу умер 16 апреля 1993 г. — в столетнем возрасте.)

Другие влиятельные фигуры

Теодор Рузвельт. Роль, которую Теодор Рузвельт сыграл в ускорении эволюции паблик рилейшенз, многими недооценивается. Этот выдающийся политический деятель был настоящим мастером организации паблисита, а свои недюжинные знания и мастерство он с успехом использовал для достижения политических целей. Наблюдатели утверждали, что Рузвельт правил страной "с газетных страниц". Одним из первых его шагов на посту президента США было установление контакта и достижение взаимопонимания с прессой. Ветеран репортерской деятельности Дэвид С. Барри впоследствии отмечал, что Рузвельт "прекрасно осознавал ценность и потенциальное влияние даже небольшой заметки, написанной в выгодном для него ключе и распространенной по соответствующим каналам информации". Успешно проведенный и получивший должное освещение в прессе антитрестовский судебный процесс Рузвельта против Northern Security Company, создал серьезные препятствия для дальнейшей концентрации экономического могущества в руках небольшой группы компаний-монополистов. Провозглашенная им политика экономии ресурсов, успешно рекламировавшаяся Гиффордом Пинкотом в ходе выполнения первой государственной крупномасштабной программы паблисита, уберегла от полного истощения значительную долю ресурсов Америки.

По утверждению одного историка, "яркая, выдающаяся личность Рузвельта и его тонкое чутье на паблисита сделали его не только постоянным героем публикаций в прессе, но и национальным героем Америки в целом".⁵ Он рассматривал Белый дом как "идеальную кафедру для проповедования собственных взглядов".

С развитием прессы и превращением ее в подлинное средство массовой информации способность Рузвельта безраздельно доминировать на первых страницах газет продемонстрировала новые возможности для тех, кто желал обеспечить себе паблисита. Он обладал острым чутьем на новости и знал, как преподнести их, чтобы привлечь к ним максимум внимания. Его мастерство заставило тех, кого он победил, овладеть аналогичными приемами. Рузвельт использовал на полную мощность средства массовой информации как новый и мощный инструмент проведения своей политики и укрепления своей власти.

Джон Д. Рокфеллер. Лидер делового мира Америки Джон Д. Рокфеллер никогда не обращал особого внимания на критику в свой адрес, однако баптистские чувства Рокфеллера-филантропа были по настоящему задеты за живое, когда его обвинили в том, будто его филантропия — лишь способ заручиться общественной поддержкой. Когда в 1905 г. с новой силой разгорелось так называемое "дело о грязных деньгах", он был уязвлен и взбешен. В результате он вынужден был обратиться за помощью к Джозефу Игнатиусу Константайну Кларку (Joseph Ignatius Constantine Clarke), яркому ирландскому репортеру. Рокфеллер платил Кларку 5000 долларов в год — в то время весьма значительную сумму. Кларк, прикомандированный к юридическому отделу и получивший в свое распоряжение одну стенографистку, одного помощника, а также человека, в обязанности которого входило составление подшивок из газетных и журнальных вырезок, приложил немало усилий к тому, чтобы приподнять покров таинственности с деятельности компании Standard Oil и ее основателя, добившись в этом деле определенно-го успеха. Рокфеллер стал более открытым для прессы и более обходительным с репортерами. Начиная с октября 1908 г., он опубликовал ряд автобиографических статей в

World's Work. Однако в результате нарастания общественного и юридического давления руководство компании перестало снабжать Кларка необходимой ему информацией, и, совершенно отчаявшись, в 1913 г. он вынужден был подать в отставку — первым в длинном ряду специалистов в области паблик рилейшенз, которые не справлялись со своей работой из-за отсутствия административной поддержки.⁶⁰

В период с 1900 по 1917 гг. отмечалось интенсивное развитие паблик рилейшенз в железнодорожных компаниях и на предприятиях электроэнергетики. Именно эти предприятия, особенно компании, занимавшиеся местными перевозками, первыми ощущали на себе влияние общественного недовольства и первыми попадали под государственное регулирование. Образцом послужил так называемый Interstate Commerce Act. В течение пяти лет — с 1908 по 1913 гг. — законодательными органами штатов и Конгрессом было принято свыше 2000 законов, касающихся деятельности железных дорог.

Генри Форд. Дэвид Льюис (Dawid Lewis), хроникер истории паблик рилейшенз на предприятиях Форда, пишет: "Этот промышленник проявил себя... возможно, как самый искусный в истории специалист по саморекламе, который заменил собой целый штат промоутеров и шоуменов". Начиная с 1908 г. Форд со своими помощниками разработали и впервые применили на практике методы позитивного использования паблик рилейшенз в автомобильной промышленности. Форд, в отличие от современных ему бизнесменов, пренебрегавших возможностями паблисити, стремился создавать себе паблисити; на-верное, это в немалой степени объясняет, почему в то время, когда предприятия Форда процветали, многие из его конкурентов терпели крах.

Сэмюел Инсалл (Samuel Insull). Не меньшим новатором — на сей раз в области электроэнергетики — проявил себя еще один бизнесмен, Сэмюел Инсалл. В конце 90-х годов девятнадцатого века Chicago Edison Company, принадлежавшая Инсаллу, для увеличения спроса на вырабатываемую ею электроэнергию использовала вполне традиционные методы (например, бесплатная прокладка линий электропередачи или снижение тарифов). В 1901 г. Инсалл создал у себя в компании рекламный отдел, что, по его мнению, должно было способствовать информационным связям между компанией и общественностью. В 1902 г. он построил демонстрационный "Электрический коттедж", а в 1903 г. приступил к выпуску *The Electric City* — местного периодического издания для жителей Чикаго. Целью этого издания было "достижение взаимопонимания и демонстрация доброй воли". В 1909 г. Инсалл — возможно, первым в мире — приступил к использованию фильмов в целях паблик рилейшенз. В 1912 г. он начал использовать так называемые "приложения к счетам"; этими приложениями он активно пользовался впоследствии, чтобы довести до общественности нужную ему информацию. Большинство предприятий электроэнергетики применяют это средство и поныне. Инсалл, вместе со своими помощниками, произнес несчетное количество речей перед публикой, которые впоследствии были перепечатаны с целью более широкого их распространения. Инсаллу было хорошо известно, что те, кого отождествляют с каким-либо учреждением, в основном и определяют общественную репутацию этого учреждения.⁶²

Теодор Н. Вайль (Theodore N. Vail). Бывшая American Telephone and Telegraph Company была первопроходцем не только в области телефонной связи, но и в области связей с общественностью. Несмотря на то что паблик рилейшенз взяли небольшую передышку в период между уходом Теодора Н. Вайля в 1887 г. и его возвращением к власти в 1902 г., примерно в 1890 г. компания Bell все же организовала в Бостоне "литературное бюро" и оказалась одним из первых клиентов хорошо известного нам Бюро по организации паблисити. После возвращения Вайля на должность одного из директоров компании та политика, которую стали идентифицировать с AT&T, начала постепенно приобретать законченные формы. Этот процесс завершился в 1907 г., когда Вайль стал президентом компании. Вайль принял на работу *Джеймса Драммонда Эллсворта (James Drummond Ellaworth)* и инициировал программу организации паблисити и рекламы.

Компания пыталась справиться с критикой со стороны общественности за счет эффективной организации работ и учета потребностей абонентов. Был внедрен метод оперативного реагирования на жалобы клиентов. В отличие от прочих коммунальных служб Bell не боролась с государственным регулированием, а воспринимала его как плату за монополию. Вайль и Элсворт в сотрудничестве с рекламным агентством N. W. Ayer приступили к проведению институциональной рекламной кампании, которая продолжается и по сей день. AT&T проторила пути для PR-рекламы и паблик рилейшенз.⁸³ (См. пример 4.1.)

Пример 4.1. Предложение по организации бюро паблик рилейшенз в компании AT&T, сделанное в 1912 г. Уолтером С. Алленом

Учреждение в American Telephone and Telegraph Company специального бюро паблик рилейшенз, в котором концентрировалась бы и предоставлялась для использования вся информация, касающаяся связей телефонных компаний с общественностью, послужило бы координации большей части работы, которая в настоящее время выполняется независимо разными отделами этой компании, а также функциональными фирмами. В этом бюро можно было бы объединить огромный массив материала, разбросанного сейчас по разным подразделениям. Правильная организация и упорядочение этого материала облегчило бы пользование им и устранило излишнее его дублирование. Это позволило бы также уделить надлежащее внимание тенденциям в изменении общественного мнения и законодательства. Изучив эти тенденции, можно было бы своевременно и в концентрированной форме довести до сведения руководства компании настроения общественности в более широком плане, что позволило бы телефонной компании должным образом реагировать на новые фазы законодательного процесса и во многих случаях упреждать изменения законодательства, воздействуя на условия, ставшие причиной недовольства общественности.

Создав централизованную организацию для сбора, анализа и распределения материалов, касающихся указанных вопросов, нам удалось бы существенно сэкономить время тех, кто занимается производственными вопросами непосредственно на местах, одновременно повысив эффективность решения возникающих проблем.

Все имеющиеся материалы можно было бы объединить, сделав их доступными для всех, кто занимается решением соответствующих вопросов. В этом случае специалисты компании были бы в курсе тенденций общественного мнения и нашей деятельности по всей стране...

Развитие в других областях

Не менее важные подвижки в развитии паблик рилейшенз происходили и вне сферы бизнеса. Например, годы "подготовки почвы" принесли новаторские программы организации паблисити колледжам и университетам. В 1899 г. в Йельском университете Энсон Фелпс Стоукс (Anson Phelps Stokes) преобразовал секретариат в эффективный офис по связям с бывшими выпускниками и общественностью. Чарльз У. Эллиот (Charles W. Eliot), который в 1869 г. в своей речи по случаю вступления в должность президента Гарвардского университета, указывал на необходимость влияния "общественного мнения на развитие образования", в 1900 г. воспользовался услугами Бюро по организации паблисити. Программа развития паблик рилейшенз, принятая в Пенсильванском университете, берет свое начало в 1904 г., когда было создано Университетское бюро паблисити. В том же году Уиллард Г. Блейер (Willard G. Bleyer), один из первых преподавателей журналистики, организовал при поддержке президента Чарльза Р. Ван Хайза (Charles R. Van Hise), весьма интересовавшегося проблемами паблик рилейшенз, пресс-бюро при Висконсинском университете. Однако именно Уильям Рейни Харпер

(William Rainey Harper), энергичный создатель Чикагского университета, сделал для использования огромного потенциала паблисити в сфере высшего образования гораздо больше, чем любой другой преподаватель. Его методы и успех, которого ему удалось достичь, оказались впоследствии образцом для подражания для многих других специалистов.⁶⁴

Церковь также постепенно начала испытывать потребность в совершенствовании своих связей с общественностью. "Рано или поздно мы обязательно придем к выводу, что, веруя в положительные результаты паблисити, мы должны верить и в огромный добродетельный потенциал человеческой природы". Тем не менее, как и в случае бизнеса, первые программы церкви, касающиеся организации паблисити, вызвали волну острой критики. Церковь адвентистов седьмого дня, отвечая на критику общественности по поводу ее оппозиции так называемым "воскресным законам", запрещающим некоторые виды деятельности, учредила в 1912 г. собственное бюро по организации паблисити, которое возглавил бывший газетный репортер.⁶⁵ Нью-йоркская епископальная церковь Троицы, подвергавшаяся с 1894 г. нападкам общественности за сдачу в аренду принадлежащего церкви имущества, стала в 1909 г. одним из первых клиентов Пендлтона Дадли.

Энергичная кампания по сбору пожертвований в благотворительных целях впервые была проведена в 1905 г. в Вашингтоне специалистами YMCA (Христианский союз молодых людей) по сбору средств Чарльзом Самнером Уордом (Charles Sumner Ward) и Лайманом Л. Пирсом (Layman L. Pierce). В ходе этой кампании, которая принесла им 350000 долларов пожертвований на строительство нового здания YMCA, они впервые воспользовались услугами штатных публицистов. Хорошо зарекомендовавшие себя методы, к которым прибегли эти специалисты, вскоре были использованы для сбора пожертвований многими религиозными организациями, колледжами, гражданскими центрами, а также агентствами системы здравоохранения и соцобеспечения.⁶⁶ Такой вид кампании Уорда-пирса выдержал проверку временем и его основные признаки можно без труда выявить в ежегодных кампаниях, проводимых организацией "Одним путем" (United Way) в наше время.

В нынешних крупномасштабных акциях по сбору пожертвований на нужды здравоохранения, как правило, задействованы тысячи людей. Национальная туберкулезная ассоциация, основанная в 1908 г. и являющаяся предшественницей Национальной легочной ассоциации, была первой из организаций системы здравоохранения, которая использовала паблисити для сбора пожертвований. В том же году Американское общество Красного Креста приняло на работу своего первого агента по организации паблисити. Морская пехота США создала в 1907 г. в Чикаго бюро по организации паблисити под руководством капитана Уильяма К. Харли (William C. Harllee), продемонстрировав тем самым возможность реализации современных программ паблик рилейшенз в вооруженных силах страны.

Значение паблисити для общества в эти первые годы нового столетия отражалось в растущей озабоченности журналистов "опасностями, которые несет в себе паблисити". Дон К. Сейтц (Don C. Seitz), бизнес-менеджер *New York World*, докладывал в 1909 г. съезду Американской ассоциации издателей газет о росте количества пресс-агентов, а также о том, что некоторые из них зарабатывают уже 6-12 тыс. долларов в год — весьма значительные суммы по тем временам.

Эти пресс-агенты буквально нарасхват: даже Сиротский приют Нью-Йорка платит своему специалисту по паблисити 75 долларов в месяц. Рекламные агентства — Albert Frank and Company, Lord & Thomas, N. W. Ayer & Son, J. Walter Thompson — создали у себя отделы по организации паблисити. Эти отделы берут за свои услуги плату, источником которой является рекламный бюджет рекламодателя. Автомобилестроительные компании ежедневно отправляют в *World* по странице материалов; не отстают от них и другие компании (производство цемента, пищевая промышленность, страховое дело, коммунальное хозяйство и т.п.).⁶⁷

Период первой мировой войны: 1917-1919 гг.

Современная практика паблик рилейшенз зародилась как защитная мера, однако первая мировая война придала ей колоссальный наступательный импульс. Президент Вудро Вильсон, который хорошо осознавал важность общественного мнения, учредил так называемый Комитет по общественной информации (The Committee on Public Information - CPI), который часто называют "Комитетом Крила". Цель CPI заключалась в мобилизации общественного мнения в поддержку военных усилий, а также мирных устремлений администрации Вильсона в самой стране, внутри которой в момент объявления войны произошла четкая поляризация мнений. Председателем Комитета был назначен Джордж Крил.

Джордж Крил (George Creel). Джордж Крил и его CPI, как никогда ранее, продемонстрировали огромный потенциал паблисита в деле мобилизации общественного мнения. У Крила, разумеется, не было никакого справочника или руководства по проведению кампаний. Поэтому ему приходилось постоянно импровизировать. Например, в его распоряжении не было общенационального радио или телевидения, с помощью которых он мог бы быстро обратиться к любому гражданину страны, поэтому он создал так называемую Four Minute-men (дословно — "люди на четыре минуты") — сеть добровольцев, охватывавшую примерно 3000 округов по всей стране. Эти добровольцы, инструктируемые с помощью телеграмм, присылаемых из Вашингтона, должны были доносить до народа нужную информацию, выступая в школах, церквях, сервис-клубах и прочих местах скопления людей. К концу войны примерно 800 тыс. таких четырехминутных сообщений было доведено до почти 400 тыс. граждан страны. Деятельность CPI, который возглавляли Крил и Карл Бьюор (Carl Byoir), освещена в книгах Крила *How We Advertised America*, а также в книге Мока (Mock) и Ларсона (Larson) *Words That Won the War*.TM

Крилу удалось подобрать столь блестящую и талантливую группу журналистов, ученых, пресс-агентов, редакторов, художников и прочих манипуляторов символами общественного мнения, какой Америка до тех пор не видела собранными в единой организации и подчиненными единой цели. Масштабы столь огромной организации и спектр ее деятельности удалось превзойти лишь диктаторским и тоталитарным режимам, возникшим уже после войны. Крил, Бьюор и их помощники, по сути дела, выполняли роль PR-консультантов правительства США, пропагандируя сначала гражданам собственной страны, а затем и более отдаленных земель идею, которая во многом мотивировала их поступки и способствовала достижению победы в ходе боевых действий 1917-1918 гг.⁶⁹

Кампании по сбору средств в пользу так называемого "Займа во имя свободы" (Liberty Loan) проводились отдельно. Проведением этих кампаний руководили Ги Эмерсон (Guy Emerson) (впоследствии он стал первопроходцем в использовании паблик рилейшенз в банковском деле) и Джон Прайс Джонс (John Price Jones) (впоследствии немало сделавший для разработки методов организованного сбора пожертвований). Проводившиеся ими кампании, в значительной степени основанные на методах рекламы, заставили многих бизнесменов осознать огромные преимущества паблик рилейшенз.

Эти успешные "демонстрации" оказали серьезное влияние на последующие события. Анализируя влияние Комитета Крила, газета *New York Times* писала в 1920 г:

По существу, война дала мощный импульс развитию способов мобилизации общественного мнения. "Займы во имя свободы" нужно было рекламировать по всей стране. Этого удалось добиться с помощью паблисита. Пять раз, через короткие интервалы времени, в дело вступали общенациональные газеты, внедряя в сознание человека соответствующую информацию за обеденным столом, в офисе, на заводе, в шахте — буквально на всех стадиях производства и торговли — и пытаясь все глубже залезть к нему в карман. И это срабатывало — элегантно и эффективно! Крил не только

располагал штатом пресс- агентов, работавших непосредственно на него в центральном офисе. Он децентрализовал всю систему, в результате чего буквально каждая отрасль промышленности в стране располагала своей особой группой специалистов по организации паблисити. Именно так, а не как- нибудь иначе, до сведения руководителей на всех уровнях доводилась важность концентрации усилий на организации паблисити при проведении этих кампаний.⁷⁰

Проиллюстрируем точку зрения *New York Times* на следующем примере. Когда Америка вступила в войну, членами Общества Красного Креста были 486194 человека в 372 отделениях, разбросанных по всей стране, а фонды этого Общества насчитывали 200 тыс. долларов. В сентябре 1918 г., когда война близилась к концу, Общество Красного Креста насчитывало 20 млн членов в 3864 отделениях, а его фонды, включавшие пожертвования и членские взносы, насчитывали свыше 400 млн долл. Еще один пример: 1 мая 1917 г. насчитывалось что-то около 350 тыс. владельцев ценных бумаг США; шесть месяцев спустя, после проведения двух организованных кампаний паблисити и стимулирования продажи "Облигации свободы" (Liberty Bonds), в стране насчитывалось 10 млн владельцев ценных бумаг.

Не менее впечатляющим было использование паблик рилейшенз Гербертом Гувером (Herbert Hoover) для стимулирования экономии продуктов питания в американских семьях, гостиницах, ресторанах, а также дилерами продуктов питания. Так называемая "Продуктовая администрация" (Food Administration), руководимая специалистом по паблик рилейшенз Беном Алленом (Ben Allen) (бывшим корреспондентом агентства Associated Press), довела обращения Администрации по поводу экономии продуктов питания до сведения широкой общественности с помощью всех доступных ей средств коммуникации. Национальные средства массовой информации пожертвовали около 20 млн долл. в виде рекламной площади, и примерно 20 миллионов человек предложили свою поддержку, возвратив купоны, прилагавшиеся к публикациям или распространявшиеся на бесчисленных местных митингах.

После войны возникла всеобщая вера в могущество массовых коммуникаций. Известный ученый- политолог Гарольд Д. Лассвелл (Harold D. Lasswell) заметил по этому поводу: "Когда все уже принято во внимание и высказаны все, даже самые экстравагантные, оценки, остается лишь признать, что пропаганда является одним из самых мощных инструментов в современном мире".⁷¹

К сожалению, многие организации по- прежнему инвестируют огромные суммы •• в безнадежно устаревшую модель массовых коммуникаций, которая возникла на основе опыта, приобретенного в годы первой мировой войны.



Карл Бьюор (Carl Byoir). "Комитет Крила" подготовил много специалистов, которые приобрели во время войны немалый практический опыт и сделали из своей профессии достаточно прибыльный бизнес. К их числу принадлежат Карл Бьюор и Эдвард Л. Бернейс (Edward L. Bernays). Карл Бьюор, который в возрасте 28 лет стал заместителем председателя CPI, после целого десятилетия исканий основал в 1930 г. предпринятие, ставшее впоследствии одной из крупнейших в стране PR-фирм (в 1978 г. эту фирму приобрело рекламное агентство Foote, Cone, & Belding).⁷² Бернейс, роль которого в деятельности CPI была весьма незначительной, начиная с 20-х годов стал одним из законодателей мод в сфере паблик рилейшенз и неумолимым их поборником.

Эпоха экономического бума: 1920-1929 гг.

Профессия специалиста в области паблик рилейшенз, выкристаллизовавшаяся в военные годы, быстро завоевывала себе все новых сторонников. Она проникала в органы государственного управления, бизнес, церковь, социальные работы (процветавшие на

послевоенной волне в 20-е годы), профсоюзные и общественные движения. Победа так называемой "Антисалунной лиги" (Anti-Saloon League) в принятии "сухого закона" и триумф женского движения суфражисток (оба эти события относятся к 1920 г.) оказались яркими свидетельствами нарождающейся силы. И поскольку во время войны значительно ускорился процесс индустриализации и урбанизации страны, мощный импульс — наряду со многими другими общественными явлениями — получило и развитие практики паблик рилейшенз.



Эдвард Л. Бернейс (Edward L. Bernays) и Дорис Э. Флейшман (Doris E. Fleischman). Среди тех, кто соперничал с Айви Ли за известность и бизнес в 20-е годы, был Эдвард Л. Бернейс. До первой мировой войны Бернейс работал пресс-агентом. Когда во время войны он трудился в "Комитете Крила", его беспокойный ум обнаружил огромный потенциал в том, что впоследствии он называл "конструированием общественного согласия".⁷³ Именно Бернейсу, по мнению многих, принадлежит термин "консультант по связям с общественностью" (public relations counsel), впервые появившийся в 1923 г. в его книге *Crystallizing Public Opinion* — первой книге, посвященной паблик рилейшенз. В том же году он выступил в роли первопроходца в еще одном важном деле, начав в Нью-Йоркском университете чтение первого в истории курса лекций по паблик рилейшенз. До середины 90-х годов он продолжал выступать в роли автора книг и статей, лектора, адвоката и критика. В 1990 г. журнал *Life Magazine* включил Бернейса в свой специальный выпуск — "100 самых знаменитых американцев XX столетия". Он умер 9 марта 1995 г. в возрасте 103 лет.

В 1922 г. Бернейс женился на Дорис Э. Флейшман (Doris E. Fleishman). Вместе они руководили фирмой Edward L. Bernays, Counsel on

Public Relations — вплоть до формального отхода от активной практики в 1962 г. Дорис Э. Флейшман умерла в 1980 г. Эта семейная пара консультировала крупные корпорации, правительственные агентства и американских президентов — от Кальвина Кулиджа (Calvin Coolidge) до Дуайта Эйзенхауэра; успешное выполнение многих из этих заказов принесло Бернейсу широкую известность, Бернейс и Флейшман считались равными партнерами в своей фирме, но именно Флейшман создала первый информационный PR-бюллетень. Термин "консультант по связям с общественностью" они придумали совместно с Бернейсом, и Флейшман не уставала подчеркивать свое профессиональное равенство с мужем.⁷⁴ Например, в одной из двух своих книг она пишет:

Многие мужчины буквально в штаны встречают любые советы женщин, касающиеся ведения ими своего бизнеса. Разумеется, им не нравится, когда такие советы дают им и мужчины, но выслушивать советы от женщин — это уж слишком! Я научилась избегать ситуаций, когда половая принадлежность консультанта по связям с общественностью имела для заказчика какое-то значение. Если высказываемые мною соображения рассматривались прежде всего в контексте моего пола, вряд ли можно было рассчитывать на то, что эти соображения будут иметь для заказчика самостоятельную ценность.⁷⁵

Флейшман была одной из первых представительниц феминистского движения, которая, выйдя замуж, сохранила свою девичью фамилию (хотя в те времена поступать так было не принято).

В течение следующих трех десятилетий Флейшман продолжала поселяться в гостиницах — и дважды ложилась в роддом — как "Мисс Дорис Э. Флейшман", а в 1925 г. она получила американский паспорт, в котором замужним женщинам впервые разрешалось указывать свою девичью фамилию. Именно эту фамилию она указала в книге, вышедшей под ее редакцией в 1928 г. (эта книга была посвящена служебной

карьере женщины), а также в семи журнальных статьях и главах ряда книг, публиковавшихся в период с 1930 по 1946 гг.⁷⁶

Книга Бернейса появилась вслед за книгой Уолтера Липпманна *Public Opinion* (1922 г.), отразившей растущий интерес к потенциальным возможностям и природе общественного мнения. За все время до 1917 г. было опубликовано лишь 18 книг, посвященных общественному мнению и публицити. В период с 1917 по 1925 г. Появилось, по крайней мере, 28 названий книг по указанной тематике.

В этот период возник и научный интерес к этим проблемам. Ученые социологи приступили к исследованиям природы общественного мнения и роли массовых коммуникаций в его формировании. Несмотря на то что достоверные методы определения общественного мнения начали появляться лишь в 30-е годы, послевоенные работы ученых социологов внесли значительный вклад в развитие исследований рынка, опросов общественного мнения и науку коммуникаций.

В послевоенный период появились многие другие скоропалительные разработки. Было создано несколько новых консультационных фирм, причем одну из них основал Гарри А. Бруно (Harry A. Bruno), уроженец Британии, бывший военный летчик и большой энтузиаст авиационной техники. После того как в 1923 г. авиакомпания, в которой он работал, разорилась, Бруно создал фирму в компании с Ричардом Блайтом (Richard Blythe). Большинство первых клиентов Бруно были изготовителями авиационных двигателей и приборов, стремившимися каким-то образом рекламировать достижения авиационной техники. Бруно добился широкой известности в стране, когда вместе с Блайтом организовал освещение в прессе исторического перелета Чарльза А. Линдберга (Charles A. Lindbergh) через Атлантический океан в мае 1927 г. Проекты Бруно, связанные с организацией публицити и паблик рилейшенз, внесли немалый вклад в ускорение перехода Америки в век авиации, а также в развитие коммерческой авиации.⁷⁷



Джон У. Хилл (John W. Hill). Несмотря на бурное развитие экономики и быстрый рост средств массовой информации, в Манхэттенском телефонном справочнике за 1926 г. нам удалось обнаружить названия лишь шести PR-фирм. В 1927 г. журналист из Кливленда Джон У. Хилл основал в этом городе собственную фирму. В 1933 г. он вступил в партнерские отношения с Доном Ноултоном (Don Knowlton) и вскоре по сле этого перебрался в Нью-Йорк, основав фирму Hill & Knowlton, Inc. Ноултон остался руководить их кливлендским офисом. Эти две фирмы, которые объединяло лишь то, что ими владели одни и те же люди, действовали независимо до 1964 г., Ноултон вышел на пенсию, а кливлендский офис был продан фирме его преемника. Хилл умер в 1977 г. В 1980 г. JWT Group, холдинговая компания, которая владела рекламным агентством J. Walter Thompson Company, приобрела фирму Hill & Knowlton за 28 млн. долл. В 1989 г. группу компаний JWT Group приобрел британский конгломерат WPP Group, London.

Долгое время Джон У. Хилл считался идеологическим лидером в сфере PR-консалтинга. Тем не менее, роль, которую Хилл сыграл в оказании помощи ведущим табачным компаниям при создании Исследовательского комитета табачной промышленности (Tobacco Industry Research Committee - TIRC), несколько подпортила его репутацию. По его рекомендации президенты ведущих табачных компаний решили основать TIRC, причем в ходе так называемых "табачных войн" Хилл яростно отстаивал интересы сигаретной отрасли до самого своего выхода из Hill & Knowlton в 1962 г. На протяжении всей своей профессиональной деятельности Хилл считал себя порядочным и принципиальным человеком, выражая свои взгляды следующим образом:

Если какая-либо из существующих компаний-клиентов будет проводить политику, которая, по мнению консультанта, не отвечает общественным интересам, консультант должен посоветовать клиенту прекратить такую политику, и, если он

порядочный человек, то должен — в случае несогласия клиента — расторгнуть контракт.⁷⁸

Когда в 1966 г. его прямо спросили о роли, которую он сыграл в образовании TIRC и налаживании связей табачной промышленности с общественностью, Хилл ответил: "Я отказываюсь комментировать этот факт на том основании, что речь идет о ныне действующем контракте, детали которого не подлежат разглашению", а в своих мемуарах, *The Making of a Public Relations Man*, опубликованных в 1963 г., он ни словом не упоминает о "табачном контракте" Hill & Knowlton.⁷⁹ Однако спустя много лет после смерти Хилла его роль в налаживании связей табачной промышленности с общественностью не вызывает особых сомнений.

Несмотря на то что Джон Хилл уже чрезвычайно далек от мирской суеты, никуда не деться от того факта, что когда-то он действительно принимал самое активное участие в формировании Исследовательского комитета табачной промышленности, а впоследствии — и Института табака. Таким образом, Хилл несет ответственность за тот "блестяще задуманный и исполненный план", который служил эгоистическим интересам табачной промышленности в ущерб здоровью миллионов американцев.⁸⁰

За два года до того как Хилл создал контору в Кливленде, *Эдвард Д. Хауэрд II* (*Edward D. Howard II*) организовал там же PR- агентство, которое в 2000 г. отметило свое 75- ление. Edward Howard and Company - не только старейшая PR-фирма в Огайо, но и старейшая в стране частная фирма, сумевшая пережить в условиях жесткой конкурентной борьбы многих своих соперников. В настоящее время она входит в сеть независимых PR-фирм Pinnacle Worldwide.

Еще одним малоизвестным пионером PR был *Глени Г. Хейес* (*Glenn G. Hayes*) из Чикаго, который в 1921 г. создал фирму Hayes, Loeb and Company — агентство, специализирующееся на организации связей с общественностью в сельском хозяйстве. Его партнер, Сидней К. Лоуб (*Sidney C. Loeb*), заполучил в качестве своего первого крупного клиента компанию Sears, Roebuck and Co, когда этой компании понадобилось принять меры против движения тысяч местных торговцев, ставших опасными конкурентами Sears в борьбе за потребителей, заказывающих товары почтой.

В этот период также наблюдалась резкая активизация использования такого мощного инструмента, как PR- реклама. В 1922 г. страховая компания Metropolitan Life Insurance Company инициировала проведение кампании "за здоровый образ жизни". В 1923 г. компания General Motors (GM) начала использовать рекламу в целях организации для себя паблицити.



Пол Гарретт (*Paul Garrett*). GM, однако, не создавал своего собственного отдела паблик рилейшенз вплоть до 1931 г., когда президент GM и новатор в области менеджмента Альфред П. Слоун мл. принял на работу Пола Гарретта, еще одного выдающегося пионера в сфере паблик рилейшенз. Гарретт был вторым корпоративным специалистом в области паблик рилейшенз, занявшим пост вице- президента компании. Он и Артур У. Пейдж (*Arthur W. Page*) из AT&T были одними из первых, кто использовал только что разработанные методы проведения опросов общественного мнения как основу для планирования и оценки программ паблик рилейшенз. В General Motors Пол Гарретт разработал новаторскую корпоративную программу, которая впоследствии широко применялась и другими корпорациями. В 1957 г. он покинул General Motors и был принят в качестве консультанта в только что образовавшуюся Xerox Corporation.⁸¹

Еще одной особенностью начала 20-х годов было повсеместное принятие на вооружение методов, разработанных "Комитетом Крила". Например, начиная с 1919 г., Сэмюэль Инсалл и его сподвижники, работавшие в электроэнергетике, стали инициаторами движения, целью которого было убедить американцев в преимуществах электроэнергетических предприятий, находящихся в частной собственности.⁸² Несмотря

на трудности, с которыми впоследствии пришлось столкнуться инициаторам этой программы, она содержала в себе немало передовых концепций.

Промоутеры "быстрых денег" также извлекли для себя важные уроки из успеха рекламных кампаний, проводившихся в военные годы. Одиозный Ку- клукс- клан, появившийся в годы "перестройки" Юга после гражданской войны, возродился в 1915 г. в Атланте как "Бутылочный клуб". До 1919 г. этот клуб находился в состоянии прозябания. Его покровитель, Уильям Джозеф Саймоне (William Joseph Simons), нанял двух публицистов, Эдварда И. Кларка (Edward Y. Clarke) и Бесси Тайлер (Bessie Tyler), которые создали фирму под названием Southern Publicity Association. Задача этой фирмы заключалась в проведении кампаний по сбору пожертвований, причем в качестве образца для их проведения было решено использовать опыт подобных кампаний в военные годы. Всего лишь за три года деятельность фирмы Кларка-Тайлер увеличила количество членов Ку- клукс- клана с нескольких тысяч в 1920 г. до примерно трех миллионов, заработав для себя при этом огромные денежные суммы и оставив стране весьма незавидное моральное наследие.



Артур У. Пейдж (Arthur W. Page). Среди пионеров, сформировавших современную практику паблик рилейшенз, Артур У. Пейдж занимает особое положение. Пейдж сделал три успешные деловые карьеры, и, тем не менее, у него нашлось время, чтобы поставить свой талант на службу многим потребностям общества. С 1905 по 1927 гг. он был одним из авторов и редактором журнала *World's Work Magazine* и других периодических изданий издательства Doubleday, Page and Company. Затем он принял предложение Уолтера Гиффорда (Walter Gifford) стать вице-президентом American Telephone and Telegraph Co., сменив на этом посту Джеймса Д. Эллсворта (James D. Ellsworth). С самого начала Пейдж ясно дал понять, что примет это предложение лишь при условии, что от него не потребуют выполнять роль специалиста по организации паблисита, что он будет оказывать влияние на политику компании и что именно результаты работы компании будут главным фактором ее общественной репутации. Философию Пейджа можно резюмировать следующими строками.

Любой бизнес в любой демократической стране начинается с того, что этот бизнес разрешен самим обществом и он существует лишь с его одобрения. Если это утверждение справедливо, то из него следует, что бизнес должен быть искренне заинтересован в информировании общества о своей политике, о том, чем он занимается и чем он хотел бы заниматься. Это, по- видимому, можно считать его долгом перед обществом.⁸⁴

Пейдж покинул AT&T в 1947 г., после внедрения концепций и практики паблик рилейшенз в Bell System. С тех пор и до самой его смерти в 1960 г. в возрасте 77 лет он работал консультантом во многих крупных корпорациях, уделяя немало времени выполнению заказов государственных органов, высших учебных заведений и прочих организаций, однако именно его работа в AT&T внесла наиболее значительный вклад в развитие и становление паблик рилейшенз. Правила и принципы, которым была подчинена вся его профессиональная деятельность, не только выдержали проверку временем в компаниях, на которые в 1984 г. распалась AT&T, но и продолжают активно пропагандироваться обществом Arthur W. Page Society. Членами этого общества, основанного в 1983 г., являются большей частью руководители корпоративных служб паблик рилейшенз, ведущие консультанты и другие заметные фигуры в области паблик рилейшенз. В соответствии с тем, о чем пишут в книгах, издаваемых этим обществом, Пейдж исповедовал следующие шесть принципов паблик рилейшенз.

1. *Говорить правду.* Общественность должна знать правду о том, что происходит. Общественности необходимо предоставить четкую картину характера, идеалов и практической деятельности компании.

2. *Доказывать не словами, а поступками.* Восприятие общественностью организации на 90% определяется ее деятельностью и лишь на 10% - тем, что она сама говорит о себе.

3. *Внимательно выслушивать клиента.* Если вы хотите хорошо служить своей компании, постарайтесь понять, чего хочет общественность. Постоянно информируйте руководство компании о том, как общественность относится к продукции, политике и практической деятельности компании.

4. *Работать на завтрашний день.* Старайтесь предвосхитить отношение общественности к вашей компании; избегайте действий, создающих трудности. Проявляйте добрую волю.

5. *Проводить такую политику в области публичных релейшенз, как будто от нее зависят результаты деятельности компании в целом.* Корпоративные связи представляют собой управленческую функцию. Никакая корпоративная стратегия не должна реализоваться на практике без учета ее потенциального влияния на общественность.

Профессионал в области PR — это человек, определяющий политику корпорации и умеющий выполнять самый широкий спектр действий, касающихся корпоративных коммуникаций.

6. *Всегда сохранять спокойствие, доброжелательность и хорошее настроение.* Заложите фундамент для будущих успехов публичных релейшенз на основе постоянного, ровного и аргументированного внимания к информации и контактам. При возникновении кризиса помните о том, что для общения с людьми вам требуется прежде всего холодная и ясная голова.

После первой мировой войны — частично в ответ на неурядицы, вызванные войной, - интерес к методам организации публицити и их практическому использованию вылился в движение Community Chest (городской объединенный благотворительный фонд) и новую область общественных работ. По мере того как для удовлетворения все возрастающих потребностей городского общества требовалось находить все больше денег, в общественном сознании укреплялось и понимание важности публицити и необходимости подготовки квалифицированных специалистов в этой сфере деятельности.

Прогресс в организации публицити в сфере социальных проблем во многом был обеспечен деятельностью Эварта Г. Раутцана (Ewart G. Routzahn) и Мэри Суэйн Раутцан (Mary Swain Routzahn) из фонда Russell Sage Foundation. В начале 20-х годов Раутцаны сыграли важную роль в создании Национального совета публицити для агентств социального обеспечения (National Publicity Council for welfare agencies) и Секции образования в области здравоохранения (Health Education Section) в Американской ассоциации общественного здравоохранения. Орган, который поначалу назывался "комитетом по применению методов публицити в социальной сфере", в 1922 г. превратился в Национальный совет публицити для служб социального обеспечения (National Publicity Council for Welfare Services). С момента его основания и до 1940 г. Раутцаны использовали этот Совет для передачи своих новых идей, методов и поистине миссионерского энтузиазма новичкам, решившим посвятить себя организации публицити в сфере здравоохранения и социального обеспечения. Этот орган, насчитывавший в своих рядах 1200 членов, пережил несколько реорганизаций и смен названия. В 1975 г. он стал Национальным советом по коммуникациям в гуманитарных службах (National Communications Council for Human Services), а в 1977 г. он был включен в Американское общество публичных релейшенз (PRSA).

Религиозные лидеры также ощущали перемену ситуации. В 1918 г. Национальный лютеранский совет приступил к выполнению мощной программы организации публицити для национальной церкви. Несколько позже в том же году католическая организация — Рыцари Колумба — создала бюро по организации публицити, директором которого был назначен Джон Б. Кеннеди. Газета *The New York Times* писала в это время (цитируя Кеннеди): "Они совершенно искренне полагают, будто «величайший и самый важный, с

практической точки зрения, урок, который человечество извлекло из войны, заключается в том, что всего, что требует организованных усилий, можно добиться только с помощью паблисити - паблисити, на обеспечение которого не следует жалеть средств». В штате YMCA и YWCA уже давно были предусмотрены специалисты по организации паблисити, которые образовали что-то вроде ядра, обеспечивающего паблисити для церкви. Многие проницательные лидеры не раз обращали внимание на этот "самый важный, с практической точки зрения, урок, который человечество извлекло из войны".

Именно в этот период у людей, связанных с зарождающейся профессией паблик рилейшенз, начало формироваться ощущение самоидентификации и настоящего профессионализма. Первая национальная PR- организация была учреждена в Чикаго 15 июня 1915 г. Она входила в состав Объединенных рекламных клубов мира (Associated Advertising Clubs of the World). Семь банкиров основали эту новую организацию и назвали ее Финансовой рекламной ассоциацией (Financial Advertising Association), отразив в самом названии тот факт, что банковские связи с общественностью в эпоху первой мировой войны рассматривались как реклама, причем реклама весьма ограниченная и зашоренная. На начальном этапе Ассоциация в основном выполняла для ее членов функцию "обмена идеями", однако в 1947 г. ее название изменилось: она стала Ассоциацией финансовых паблик рилейшенз (Financial Public Relations Association). В 1966 г. она превратилась в Ассоциацию банковских паблик рилейшенз и маркетинга (Bank Public Relations and Marketing Association), а в 1970 г. - в Ассоциацию банковского маркетинга (Bank Marketing Association), что точнее всего отражало ее назначение.

Постепенное совершенствование организации следующей группы может служить удачным примером эволюции паблик рилейшенз. Группа ведущих университетов и колледжей еще до войны учредила у себя пресс- бюро. Другие последовали их примеру в начале 20-х годов — как правило, это делалось в рамках проведения кампаний по сбору пожертвований в пользу учебных заведений. Во многом благодаря усилиям Т. Т. Франкенберга (Т.Т. Frankenberg), в то время директора по организации паблисити Западного женского колледжа в Оксфорде, шт. Огайо, в апреле 1917 г. была основана Ассоциация информационных бюро американских колледжей (Association of American College News Bureaus). Во время войны деятельность Ассоциации была приостановлена, но в 20-е годы оживилась вновь.



Элис Л. Биман (Alice L. Beeman). На своем съезде в 1925 г. эта организация получила новый импульс, отразивший развитие системы высшего образования в стране. Символичным - с точки зрения развития в последующие годы практики паблик рилейшенз в системе высшего образования страны - оказалась смена в 1930 г. названия этой организации на Ассоциацию паблисити американских колледжей (American College Publicity Association), в 1964 г. - на Ассоциацию паблик рилейшенз американских колледжей (American College Public Relations Association) и в 1974 г. (после слияния с Американским советом бывших выпускников) — на Совет по совершенствованию и поддержке системы образования (Council for the Advancement and Support of Education - CASE). Это слияние отразило смещение акцента в паблик рилейшенз системы образования: с паблисити на развитие и сбор средств. CASE начал деятельность под руководством своего первого директора, Элис Л. Биман. Ранее она была генеральным директором Американской ассоциации женщин, работающих в университетах (American Association of University Women -AAUW), со штаб-квартирой в Вашингтоне, и Образовательного фонда AAUW (AAUW Educational Foundation). В своей новой должности президента CASE Биман оказалась первой женщиной, возглавившей одну из национальных ассоциаций паблик рилейшенз.

Эпоха Рузвельта и вторая мировая война: 1930-1945 гг.

Практика паблик рилейшенз, получившая мощный импульс к развитию в военные годы и в результате послевоенных преобразований в Америке, продолжала успешно развиваться вплоть до краха биржевого рынка в 1929 г. Последовавшая за этим Великая депрессия явилась очередной вехой в развитии паблик рилейшенз. Эти продолжительные экономические неурядицы, а также "новый курс" Франклина Д. Рузвельта стимулировали развитие практики паблик рилейшенз во многих областях.

Луис Макгенри Хауе (Louis McHenry Howe). Франклин Д. Рузвельт соединял в себе качества сильного лидера с поистине выдающимся умением вовлекать силы протеста в эффективную политическую коалицию. Он выигрывал все свои политические баталии, которые велись на страницах газет и на радио (этим новым средством он пользовался с исключительной эффективностью). Искусные маневры Рузвельта на политической арене в немалой степени являются заслугой его наставника в области паблик рилейшенз — Луиса Макгенри Хаува. Проницательный и расчетливый Хаув преданно и эффективно служил Рузвельту начиная с 1912 г. до самой своей смерти (Хаув умер в 1936 г.). Свою жизнь он отдал тому, чтобы стать правой рукой Рузвельта, сделав очень много для прихода своего патрона в Белый дом.⁶

Умение Рузвельта завоевывать общественную поддержку заставило консервативные силы (особенно деловые круги США) удвоить свои усилия, направленные на ослабление поддержки, которую общество оказывало президенту. Однако неизбежным результатом такого поистине катастрофического события, как Великая депрессия, стала серьезная переоценка ценностей. Одним из последствий такой переоценки стало более широкое признание той социальной ответственности, которую должны нести различные общественные институты и отрасли промышленности. Все чаще лидеры различных организаций начинали осознавать, что взаимовыгодные отношения с общественностью можно сформировать лишь путем сочетания социально- ответственной деятельности с достаточно убедительным паблисити.

События, которые явились результатом Великой депрессии и "нового курса" Рузвельта, заставили представителей буквально всех групп осознать необходимость обеспечения для себя "информированной общественной поддержки". Авторы "нового курса" вскоре поняли, что для задуманных ими радикальных реформ нужно вначале подготовить почву. Вот почему при Рузвельте наибольшее развитие получили паблик рилейшенз на государственном уровне. Администраторам системы образования пришлось осознать немалую опасность, исходящую от неинформированной общественности - граждан, задавленных непомерными налогами и к тому же не обремененных излишним образованием. Великая депрессия породила потребность в существенном развитии системы социального обеспечения, руководители которой довольно быстро пришли к пониманию необходимости налаживания прочных контактов с общественностью. Военное командование, с опаской наблюдавшее за ускоренным созданием военной машины в нацистской Германии и фашистской Италии, стремилось заручиться общественной поддержкой с целью укрепления вооруженных сил страны. Колледжи и университеты, попавшие в сети неразрешимых финансовых проблем, все чаще пытались использовать паблик рилейшенз для сбора пожертвований на нужды образования.

Лидеры бизнеса все чаще обращались за помощью к специалистам в области паблик рилейшенз, пытаясь бороться с жесткой критикой в свой адрес со стороны администрации Рузвельта и его законодательными реформами. Наблюдалась совершенно отчетливая тенденция отказа от эпизодических и защитных мер в сторону более позитивных и постоянно действующих программ, выполнением которых призваны были руководить вновь созданные отделы паблик рилейшенз. Растущее профсоюзное движение также осознавало, что у него есть определенные проблемы и что для решения этих про-

блем требуется квалифицированное руководство. Развитие паблик рилейшенз стимулировалось социальными и экономическими катаклизмами депрессии буквально по всем фронтам.

В этот период также появился инструмент, который позволял проводить более точное, более научное измерение и оценку общественного мнения. Опросы Роупера и Гэллапа, которые впервые начали проводиться в середине 30-х годов, завоевали широкое признание во время президентских выборов 1936 г. Наиболее дальновидные из специалистов в области паблик рилейшенз начали пользоваться этим новым инструментом для консультирования руководства и формулирования программ. Качество и надежность данных, получаемых в результате опросов общественного мнения, существенно повышались за счет применения новейших методов формирования выборок. Джордж Гэллап, который сделал так много для превращения опросов общественного мнения в один из важнейших инструментов паблик рилейшенз, политики, маркетинга и образования, умер в 1984 г.

Джозеф Варни Бейкер (Joseph Varney Baker). В 1934 г. в Филадельфии открылась первая PR-фирма, которой руководил представитель национальных меньшинств. Джозеф Варни Бейкер оставил свой пост городского редактора газеты *Philadelphia Tribune*, чтобы стать консультантом железнодорожной компании *Pennsylvania Railroad Company*. Бейкер был первым чернокожим американцем, который стал президентом одного из отделений PRSA, и первым, кто получил аккредитацию PRSA. Список клиентов его фирмы включал такие известные компании и организации, как *Chrysler*, *Gillette*, *Procter & Gamble*, *NBC*, *RCA* и *Scott Paper Company*. Один из крупных специалистов по меньшинствам в паблик рилейшенз пришел к выводу, что на протяжении всех 40 лет существования фирмы Бейкера "ее услугами пользовались для налаживания контактов лишь с негритянским потребительским рынком, и такая практика продолжается по сей день .



Клем Уайтакер (Clem Whitaker) и Лиони Бакстер (Leone Baxter). Эта эпоха породила предшественника еще одного важного сегмента современной практики паблик рилейшенз: специалиста по проведению политических кампаний. В 1933 г. муж и жена - Клем Уайтакер и Лиони Бакстер - создали первое агентство, специализирующееся на проведении политических кампаний, со штаб-квартирой в Сан-Франциско. Калифорния, с ее акцентом на инициативу и проведение опросов общественного мнения, а также с ее слабыми организациями политических партий, представляла собой благодатную почву для развития политических фирм. С 1935 по 1958 гг. фирма Уайтакера и Бакстер провела 80 крупных кампаний и выиграла все, за исключением шести. Это агентство выработало новый подход к политике, включая стремительные медиа-наступления в последние дни кампании. Сегодня у такого подхода огромное число сторонников и последователей.

Вторая мировая война принесла разительные перемены в окружающей действительности, значительно ускорив развитие паблик рилейшенз. И на этот раз ведущую роль сыграло государство, наглядно продемонстрировав огромный потенциал хорошо организованной информационной кампании. Основным инструментом на этот раз стала Канцелярия военной информации (*Office of War Information*).

После того как 7 декабря 1941 г. в результате бомбардировки японцами Пирл-Харбора была развязана война, государственная информационная машина, которая в основном формировалась в годы "нового курса", оказалась "в разобранном состоянии". Три основные информационные агентства дублировали деятельность друг друга и боролись за господство на информационном рынке: *Office of Facts and Figures*, возглавляемое поэтом Арчибальдом Мак-лишем (*Archibald MacLeish*); *Office of Government Reports*, возглавляемое бывшим вашингтонским корреспондентом Лауэллом Меллеттом (*Lowell Mellett*); и Отделение информации (*Division of Information*) в Канцелярии управления чрезвычайными ситуациями (*Office of Emergency Management*),

возглавляемое Робертом Хортоном (Robert Horton). Президент Рузвельт, даже в условиях возникшего хаоса, не одобрял идею создания центрального информационного агентства, опасаясь, что Конгресс и пресса воспримут его как "пропагандистский инструмент, еще больше вовлекающий Америку в войну". Рузвельт хорошо знал, как "Комитет Крила" превратился в козла отпущения, когда его лозунги времен первой мировой войны обернулись горькой иронией в 20-е годы. Это происходило в тот период, когда репутация пропаганды оказалась сильно подмоченной.

Однако чрезвычайность ситуации, возникшей после Пирл-Харбора, заставила Рузвельта издать в июне 1942 г. Приказ №9182, в соответствии с которым в стране создавалась Канцелярия военной информации (Office of War Information - OWI); ее директором был назначен Элмер Дэвис (Elmer Davis).⁸⁸ К Джорджу Крилу, который превосходно справился с задачей руководства CPI в годы первой мировой войны, Рузвельт ни разу не обращался за консультациями. С другой стороны, опытному репортеру и радиокомментатору Дэвису так и не удалось взять под свой контроль противоборствующие силы в OWI; более того, он никогда не играл той роли, которую в свое время играл Крил, консультируя президента США. Тем не менее, он и руководимая им OWI задали хороший темп распространению и внедрению практики паблик рилейшенз в вооруженных силах страны, промышленности и смежных областях. OWI разработала больше методов и подготовила намного больше специалистов, чем это удалось "Комитету Крила".

По мнению двух известных экспертов в области PR, самый крупный вклад OWI является следствие его деятельности как предшественника Информационного агентства Соединенных Штатов (United States Information Agency -USIA). OWI представляла собой агентство, которое своевременно указало руководству страны на необходимость активного противодействия распространению в мире искаженных представлений о Соединенных Штатах и их политике.⁸⁹ Многие неплохо усвоили этот урок, полученный ими в эти бурные годы.

В наше время паблик рилейшенз в вооруженных силах страны являются одним из важнейших сегментов их деятельности. Однако до вступления США во вторую мировую войну использование паблик рилейшенз не получало должной поддержки со стороны руководства вооруженных сил. В 1935 г. генерал Дуглас Макартур, в те времена начальник генштаба, назначил молодого майора Александра Сарлеса (Alexander Surles) руководителем службы паблик рилейшенз, поручив ему выполнение двойной задачи: довести до общественности глубокую обеспокоенность Министерства обороны ходом событий в Европе и оказывать журналистам помощь в получении информации в Министерстве обороны".⁹⁰ В январе 1941 г. Сарлеса попросили составить план создания "очень компактного бюро по связям с общественностью".

С началом войны штаты этого бюро быстро увеличились (с трех до 3000 офицеров и гражданских лиц). Параллельно с этим ВМС страны также решили расширить и укрепить свою службу паблик рилейшенз. Военно-воздушные силы страны под командованием генерала Х. Х. Арнольда (H.H. Arnold) (бывшего руководителя информационного обеспечения) быстро набрали внушительную группу квалифицированных специалистов в области PR и рекламы. Перед ними была поставлена задача пропаганды боевых возможностей ВВС (это было особенно актуальным из-за наличия в вооруженных силах страны большого числа генералов, мыслящих категориями "окопной войны"). Несмотря на то что вооруженные силы вступили в войну слабо подготовленными с точки зрения паблик рилейшенз, этот недостаток был исправлен достаточно быстро. При этом в основном приходилось решать вопросы паблсити, военной цензуры и оказания помощи военным корреспондентам. В годы войны удалось подготовить огромное число специалистов в области паблик рилейшенз, высокая квалификация которых пригодилась и в годы послевоенного экономического бума.

Вторая мировая война вывела на передний план платную рекламу как важный инструмент связей с общественностью, имеющий несколько разновидностей: престижная

реклама фирмы, реклама типа "обращения к общественности", проблемная реклама (реклама, посвященная тем или иным общественным проблемам), разъяснительно-пропагандистская реклама и институциональная реклама. Это направление развития получило ускорение благодаря двум факторам. В годы первой мировой войны многие товаропроизводители отказались от рекламы, поскольку в стране наблюдалась нехватка продукции, предназначенной для гражданского рынка, и поэтому такая продукция в рекламе не нуждалась. Когда эти производители вернулись после войны на гражданский рынок, оказалось, что потребители попросту забыли фирменные марки многих товаров. Специалисты по рекламе хорошо усвоили этот урок, полученный в 20-е годы. Вторым фактором была озабоченность рекламной индустрии своей подмоченной репутацией. Вслед за крахом рынка 1929 г. и наступлением Великой депрессии именно рекламу выбрали в качестве одного из виновников этих неприятностей. Изменив законодательство, разработчики "нового курса" попытались искоренить злоупотребления, связанные с рекламой, и провести в этой сфере определенную стандартизацию. В это же время в продаже появилось несколько книг, посвященных рекламному делу.

Эти факторы привели к появлению в 1942 г. Военного совета по рекламе (War Advertising Council), который в сотрудничестве с промышленностью и государственными органами работал над тем, чтобы сделать рекламу одним из важнейших инструментов, побуждающих граждан работать "на войну", экономить дефицитные ресурсы, покупать облигации военного займа и поступать на службу в вооруженные силы страны. Выступая в защиту деятельности Совета, Джеймс Уэбб Янг призывал к использованию богатых возможностей рекламы в целях открытой пропаганды в международных отношениях, к достижению взаимопонимания и устранению ненужных трений. Аналогично он указывал на огромные возможности рекламы в случае ее использования в изобразительном искусстве, музыке и литературе, пропагандируя ее как действенный инструмент "всех сил добра и справедливости". В своих словах Янг отразил то, что Бернейс называл "движением частного бизнеса в сторону социальной ответственности", - движением безусловно необходимым, если бизнес действительно хочет вернуть себе утраченное доверие общества. В результате всех этих изменений, происходивших в военные годы, реклама начала широко использоваться как важный инструмент паблик рилейшенз.

Послевоенный экономический бум: 1945-1965

ГГ.

Вторая мировая война принесла новые возможности: новые свидетельства огромного потенциала паблик рилейшенз в стимулировании военного производства, военной морали и гражданской поддержки, а также новые методы и каналы коммуникации. Война также помогла состояться почти 75 тыс. новым специалистам в области паблик рилейшенз. Проблемы и трудности непростого переходного этапа от военной экономики к экономике мирного времени, перехода от индустриального к постиндустриальному, сервис-ориентированному обществу способствовали дальнейшему становлению паблик рилейшенз. Например, в конце 40-х годов промышленность была парализована серией мощных и продолжительных забастовок, вызванных борьбой хорошо организованных профсоюзов против ущемлений, обусловленных антизабастовочным законом военного времени, - трудящиеся хотели, чтобы жертвы, принесенные во имя победы в войне, были компенсированы им в мирное время. Эта борьба, а также рост общественной критики в адрес большого бизнеса предъявили еще более высокие требования к функции паблик рилейшенз в бизнесе и промышленности.⁹²

Аналогично послевоенный всплеск рождаемости ("бэби-бум"), а также значительный приток в школы и колледжи солдат, демобилизованных из армии, создал серьезные проблемы для системы образования страны, что заставило администраторов этой системы значительно шире пользоваться услугами консультантов в области паблик

рилейшенз. Учебным округам приходилось все чаще выпускать (и активно рекламировать) целевые облигации для строительства новых школ, а высшим учебным заведениям страны - бороться за фонды, которые позволяли бы им строить новые учебные корпуса и оплачивать работу преподавателей, удовлетворяя резко возросший спрос на людей с высшим образованием и на проведение научных исследований.

Расширение международной торговли и возникновение все новых и новых политических конфликтов привели к распространению практики паблик рилейшенз по всему миру, хотя лидирующие позиции продолжали оставаться за американскими специалистами. Достижения в области телекоммуникаций и транспорта как никогда раньше в человеческой истории облегчили контакты между людьми разных стран. Те же экологические факторы, которые в свое время стимулировали развитие паблик рилейшенз в Соединенных Штатах, теперь действовали уже в глобальном масштабе — только значительно быстрее. Например, "холодная война" между мировыми сверхдержавами, Соединенными Штатами и Советским Союзом, вызвала необходимость преобразования OWI в нынешнее Информационное агентство Соединенных Штатов (United States Information Agency - USIA) и содержания в вооруженных силах огромного штата специалистов по связям с общественностью.

В своем нынешнем виде USIA возникло на основе нескольких органов, занимавшихся информационным и культурным обменом в годы второй мировой войны и первые послевоенные годы. Канцелярия международной информации и обменов в сфере образования (Office of International Information and Educational Exchanges) была создана в соответствии с Законом Фулбрайта от 1946 г. Рост международной напряженности, связанный с началом "холодной войны", привел к принятию в США Закона 1948 г. об Обмене в сфере информации и образования (U.S. Information and Educational Exchange Act), известного как Закон Смита-мундта. Разочарование, вызванное дроблением полномочий, которое явилось следствием принятия этого закона, привело — в соответствии с Реорганизационным планом №8 президента Эйзенхауэра - к созданию 1 августа 1953 г. Информационного агентства США. USIA стало независимым от Госдепартамента США, который в те годы полностью контролировал межгосударственные обмены в сфере культуры и образования.

Появление телевидения как мощного национального форума, стремительный рост и повсеместное распространение его влияния на нынешнее, более образованное общество породили новые возможности для паблик рилейшенз, создав одновременно с этим и новые проблемы для организаций и их руководителей. Например, возросшая роль телевидения в политике привела к появлению новой профессии — специалиста по проведению политических кампаний, ставшего одной из ключевых фигур в политической системе страны. Со временем телевидение заставило многих лидеров бизнеса, государства, вооруженных сил и т.д. учиться искусству общения со средствами массовой информации. Многие из них стремились научиться правильно вести беседу с представителями СМИ, контролировать ход и содержание интервью, отвечать экспромтом на неожиданные вопросы, основываясь на соответствующей "стратегии посылы".

Эти и подобные им события и явления послевоенного периода вызвали переход паблик рилейшенз в стадию относительной стабильности и зрелости. Именно в этот период количество специалистов по связям с общественностью перешагнуло 100-тысячную отметку. Именно в этот период мощные профессиональные ассоциации заложили основы профессии "специалиста по связям с общественностью", а колледжи страны начали целенаправленно готовить таких специалистов. Указанные изменения стимулировались быстрым ростом количества книг и журналов, посвященных проблемам паблик рилейшенз. Период экономического подъема 1945-1965 гг. характеризовался следующими важными явлениями.

1. Устойчивый рост количества программ паблик рилейшенз в различных отраслях, учреждениях, общественных агентствах, государственных бюро и торговых ассоциациях.

Уже действующие программы обнаруживали тенденцию к переходу в стадию зрелости и преодолению рамок публицити.

2. Стабилизация числа независимых консультационных фирм, особенно в коммуникационных узлах Нью-Йорка, Вашингтона, Чикаго и Лос-анджелеса.

3. Резкий рост количества книг, статей и журналов, посвященных практике публик рилейшенз, а также их философии, проблемам и методам. Объем соответствующей литературы весьма внушителен, хотя она носит несколько повторяющийся характер.

4. Образование новых ассоциаций специалистов в области публик рилейшенз; переориентация или консолидация уже действующих ассоциаций. Многие из них сейчас переходят в стадию зрелости.

5. Рост числа студентов в колледжах и учебных курсов, ориентированных на публик рилейшенз; увеличение глубины и охвата самих этих курсов. Поддержка идеи подготовки новых специалистов в учебных заведениях со стороны действующих специалистов; рост потребности в таких выпускниках на рынке труда.

6. Интернационализация практики публик рилейшенз и ее стандартов, получившая отражение в создании в 1955 г. Международной ассоциации публик рилейшенз.

Еще одной силой, стимулировавшей развитие практики публик рилейшенз в сторону ее профессионализации, были студенты. В этот период образование в области публик рилейшенз, уходящее своими корнями в "курсы по организации публицити" 20-х годов, развивалось довольно медленно, поскольку сама идея публик рилейшенз воспринималась в научных кругах весьма настороженно. В результате обследования, проведенного в 1946 г., было установлено наличие 30 крупных учебных заведений, предлагающих своим слушателям курсы публик рилейшенз.⁹³ Десятью годами позже обследование, проведенное PRSA, показало, что в учебных планах 92 ВУЗов предусмотрены факультативные курсы публик рилейшенз (для студентов, желающих расширить свои познания в этой области), а 14 учебных заведений предлагают курсы, рассчитанные на подготовку специалистов в области публик рилейшенз.⁴ В 1964 г., т.е. к моменту завершения рассматриваемого нами периода, 14 учебных заведений предлагали курс, рассчитанный на получение степени бакалавра публик рилейшенз, в 29 были предусмотрены курсы публик рилейшенз, рассчитанные на студентов последнего года обучения, а в 280 тема публик рилейшенз освещалась в различных учебных курсах.⁹⁵

Образование в области связей с общественностью достигло определенной организованности с созданием Совета по образованию в области публик рилейшенз (на съезде Ассоциации по образованию в области журналистики, состоявшемся в Северо-западном университете в 1956 г.). Впрочем, не обошлось и без жесткой борьбы, в ходе которой многие преподаватели журналистики традиционного толка выступили против создания подобного Совета. Задача Совета заключалась в "стимулировании более интенсивного обмена информацией и идеями между преподавателями", а также в том, чтобы заручиться поддержкой со стороны действующих специалистов в области публик рилейшенз. В настоящее время этот Совет представляет собой крупное и влиятельное подразделение в составе расширенной Ассоциации по образованию в области журналистики и массовых коммуникаций. Несколько позже в том же году PRSA создала Фонд исследований в области публик рилейшенз и образования. Этот Фонд, уже не являющийся филиалом PRSA, в настоящее время известен как Институт исследований в области публик рилейшенз и образования (действует при Флоридском университете, Гейнесвилл). В 1990 г. PRSA учредила еще один фонд с задачами, подобными тем, которые стояли перед первым Фондом этой ассоциации: стимулирование исследований и образования и дальнейшая профессионализация сферы публик рилейшенз.

Дополнительный фактор развития профессионализма в сфере публик рилейшенз появился в связи с созданием единой мощной организации и возникновением ряда вспомогательных специализированных областей деятельности. PRSA родилась 4 августа 1947 г., когда в Чикаго встретились представители Американского совета по публик рилейшенз (Западное побережье США) и Национальной ассоциации консультантов в

области паблик рилейшенз (Восточное побережье США). Члены Американской ассоциации паблик рилейшенз, со штаб-квартирой в Вашингтоне, поначалу приняли решение не входить в PRSA, но в 1961 г. все же капитулировали. Д-р Рекс Ф. Харлоу (Rex F. Harlow), организовавший этот Совет, выполнил роль движущей силы этого объединения. В 1945 г., будучи президентом Совета, Харлоу учредил журнал *Public Relations Journal*, который после объединения стал ежемесячным печатным органом PRSA.⁹⁶ В этом и многих других отношениях Рекс Ф. Харлоу играл важную роль в деле профессионализации паблик рилейшенз.

Эра глобальной информации: с 1965 г. по настоящее время

Начиная с середины 60-х годов существенно повысилась значимость и сложность паблик рилейшенз. Далеко идущие тенденции, проявившиеся уже в первые годы рассматриваемого нами периода, сделали главной задачей паблик рилейшенз налаживание связей с государственными органами; в лексиконе специалистов по связям с общественностью появились термины "управление проблемами" и "управление на основе целей". В 1950 г. деятельность лишь 17% работников была так или иначе связана с информационным обеспечением; в начале 80-х годов подобной деятельностью занимались уже свыше 60% работников. В 1960 г. Соединенным Штатам принадлежало около 25% мирового производственного рынка, однако в 80-е годы их доля снизилась менее чем до 17%. Эти тенденции знаменовали завершение индустриальной эры в Соединенных Штатах.⁹⁷

Однако движущей силой современной практики паблик рилейшенз стало зарождение эры глобальной информации. Несмотря на то что эта эра уходит своими корнями в 50-е годы, началом ее считается все же середина 60-х. Найсбитт (Naisbitt) полагает, что информационное общество появилось в 1956-57 гг. В 1956 г. впервые в американской истории количество "белых воротничков" превысило число работников, занятых в сфере промышленного производства. Годом позже, в 1957 г., в космос был запущен первый советский спутник - началась эра глобальных спутниковых коммуникаций. В 80-е годы объем выдаваемой информации ежегодно увеличивался примерно на 40%. По мнению Найсбитта, это означало, что "каждые двадцать месяцев объем данных удваивается, а организация поиска и выборки информации в оперативном режиме (on-line) становится чрезвычайно выгодным бизнесом, сулящим его хозяевам многомиллиардные прибыли".⁹⁸

Компьютерные технологии являются в эру глобальной информации тем же, чем механизированная сборочная линия была в промышленную эру. Ученый, занимающийся проблемами паблик рилейшенз и новых средств массовой информации, Джон Павлик (John Pavlik), утверждает, что компьютер превратился из простого калькулятора в "сложный мультимедийный инструмент глобальных коммуникаций".⁹⁹

Если сохранится нынешняя тенденция падения цены "единицы вычислительной мощности", то через двадцать лет в распоряжении большинства семей будут устройства, вычислительная мощность которых будет эквивалентна вычислительной мощности современных суперкомпьютеров, а их стоимость не будет превышать 500 долларов. Для создателей мультимедийного программного обеспечения, интерактивного телевидения и прочих средств обработки и передачи информации это означает, что все программное обеспечение — и само программирование — к тому времени будет мало похоже на нынешнее программное обеспечение. Вместо того чтобы показывать бесконечные повторы какого-нибудь популярного сериала, зритель интерактивного телевидения будущего сможет совершать виртуальные путешествия к Северному полюсу или общаться с Вильямом Шекспиром. Предел этим технологическим возможностям ограничен лишь нашим собственным воображением.¹⁰⁰

Последствия этого технологического переворота для реализации паблик рилейшенз будут не менее революционными.

Как заявил в своей речи перед выпускниками колледжа в г. Алма (шт. Мичиган) в 1989 г. Франк Попофф (Frank Popoff), бывший в то время президентом и исполнительным директором компании Dow Chemical Company,

Двадцать лет тому назад часто приходилось слышать, что авиационные перевозки сокращают время и пространство, позволяя а течение нескольких часов перемещаться из одной страны в другую, с одного континента на другой, тогда как раньше на это уходили дни, а то и недели. В наше время, с появлением телекоммуникаций, бизнесмены из Японии, Европы и Америки могут общаться, не покидая пределов своего офиса... Когда-то люди восхищались индустриализацией, впечатляющими темпами развития механизации и умением некоторых предпринимателей производить и сбывать свою продукцию в огромных масштабах и с приемлемыми затратами. Теперь же мы рассуждаем о глобализации, о мире как глобальном сообществе, в котором страны и народы могут жить и действовать в единой экономике, единой среде, единой технологии и разговаривать — имея в виду, по крайней мере, торговлю — на одном языке.¹⁰¹

5 Этика и профессионализм

Если я выполняю свою работу хорошо и преследую при этом достойную цель, значит, я живу не напрасно. Если же я выполняю свою работу плохо или преследую недостойную цель, значит, я живу зря — даже если мне удалось сколотить целое состояние.
Джон Калтген (John Kultgen)

Цели. После изучения материала главы 5 вы должны уметь:

- указать основные причины и мотивы, вызывающие озабоченность общественности вопросами профессиональной этики в практике паблик рилейшенз
- перечислить и кратко обсудить пять положительных характеристик, свойственных ответственным перед общественностью паблик рилейшенз, а также три отрицательные черты, присущие паблик рилейшенз в том случае, когда они не служат интересам общества
- перечислить главные аргументы "за" и "против" лицензирования и аккредитации специалистов по связям с общественностью
- перечислить и описать главные профессиональные организации, действующие в сфере паблик рилейшенз
- кратко описать и применить на практике некоторые из основных положений Кодекса профессиональных стандартов Американского общества паблик рилейшенз.

Любое обсуждение профессионального статуса паблик рилейшенз неминуемо начинается с обсуждения вопросов этики. Действительно, именно приверженность определенному кодексу профессиональной этики позволяет отличить работу профессионала от других видов квалифицированной деятельности. Вопросы этики в этом случае приобретают особую значимость, поскольку именно профессионалы, обладающие глубокими познаниями в своей сфере деятельности, имеют возможность принимать решения, влияющие на самые различные аспекты жизни общества. В нашей "глобальной деревне", где информация и влияние достигают практически любого уголка мира с невиданной ранее быстротой и легкостью, власть и воздействие профессионалов уже не сдерживаются ни национальными, ни культурными границами. Вот почему вопросы этики и профессионализма так волнуют в наши дни мировую общественность: социальная ответственность уже не представляет собой лишь локальную проблему.

В этой главе рассматриваются этические и профессиональные основы практики паблик рилейшенз. Читателю будет особенно интересно изучать этику паблик рилейшенз в ее историческом развитии, в процессе становления самой профессии паблик рилейшенз.

Этические основы паблик рилейшенз

Чтобы подвергать сомнению этические основы той или иной традиционной профессии, вовсе не обязательно быть циником. В газетах нередко приходится читать о врачах-терапевтах, предлагающих своим пациентам проходить совершенно ненужные им обследования или принимать совершенно бесполезные для них лекарства только потому, что такие обследования проводятся лабораториями (а лекарства выпускаются фармацевтическими предприятиями), совладельцами которых являются эти врачи. Часто приходится слышать и о различных махинациях, касающихся системы медицинского страхования, а также о навязывании пациентам дорогостоящих (и подчас довольно

рискованных), хотя и необязательных хирургических операций. Критики указывают на то, что некоторые адвокаты в погоне за высокими гонорарами затевают в интересах своих богатых клиентов судебные процессы, целью которых является держать в постоянном напряжении и запугивать ответчика, запутывать и как можно больше затягивать судебное разбирательство. Некоторые из таких адвокатов пытались даже скрыться от правосудия, прихватив с собой деньги клиента. Прокуроры и журналисты, занимающиеся независимыми расследованиями, не раз разоблачали телевизионных проповедников, живущих в роскоши и разврате и в то же время обращающихся к наиболее отзывчивым из своих сограждан с просьбами о денежных пожертвованиях.

Отсутствие жесткого контроля за такими авантюристами и шарлатанами не способствует росту доверия к представителям соответствующих профессий со стороны общественности. В идеале профессиональные общества или ассоциации сами должны вырабатывать политику, направленную на предотвращение подобных преступлений, усиление коллективной морали и гарантирование того, что профессионалы будут в своей деятельности следовать — по выражению одного из писателей — "правильному поведению".² Спайк Ли (Spike Lee) выразил ту же мысль в названии одного из своих фильмов: *Do the Right Thing* ("Поступай правильно"). Несомненно, главное — это защитить клиента, пользующегося профессиональными услугами. В то же время выработка определенных стандартов поведения в среде самих профессионалов способна поддержать репутацию и доверие к профессии в обществе.

Профессиональная этика

Правильное поведение предполагает, что любые действия и поступки соответствуют моральным ценностям, принятым в качестве нормы в данном обществе или культуре. Если говорить о профессиях, то применение моральных ценностей на практике называется "прикладной этикой".³ Традиционные, укоренившиеся профессии трансформируют широко разделяемые идеи правильного поведения в формальные кодексы этики и профессионального поведения. Такие положения прикладной этики регулируют профессиональную практику, обеспечивая в то же время основу для принуждения и санкций.

Таким образом, профессиональное поведение основывается на том, что в общем случае считается "благородными мотивами", контролируется и оценивается в соответствии с принятым кодексом поведения и проводится в жизнь путем применения мер принуждения к тем, кто не соблюдает принятых стандартов профессиональной деятельности. Принцип, лежащий в основе профессиональной этики, заключается в том, что действия профессионала направлены на создание наибольшего блага как для клиента, так и для общества в целом, а не на усиление позиций и власти этого профессионала.

Чем вызвана такая озабоченность этикой и внедрением кодексов поведения? Можно дать простой и сложный ответы на этот вопрос. Простой ответ: необходимо защитить тех, кто вверяет свою судьбу и благополучие в руки профессионала. Более сложный ответ продиктован озабоченностью судьбой самого профессионала: его профессиональными привилегиями, положением и принадлежностью к своему "цеху".

Императив доверия

Взаимоотношения клиентов с профессионалами отличаются от их взаимоотношений с другими "поставщиками" умений и услуг. Если, например, вы попадете в больничный "пункт скорой помощи", то вряд ли вы будете знать врачей и медсестер, которые будут оказывать вам первую помощь. Тем не менее, вы в определенной степени будете доверять их квалификации; более того, вы будете надеяться, что, оказывая вам помощь, они приложат все свое мастерство и умение. Даже если вы будете в состоянии, то

вряд ли займетесь проверкой их послужного списка, вряд ли станете выяснять, какие учебные заведения они окончили и насколько успешно они там учились; сомнительно и то, что вы станете интересоваться их нынешними доходами или попытаетесь калькулировать предстоящие вам расходы на оказание первой помощи. А теперь сравните свои отношения с этими врачами и медсестрами с отношениями, которые складываются у вас с автомеханиками ремонтной мастерской, в которую вы доставили свой автомобиль для капитального или текущего ремонта.

Суть различия - в самой природе доверительных отношений. Когда вы обращаетесь за услугами к профессионалу, то подвергаете себя — а не только свои вещи! — определенному риску. Ваше благополучие попадает в зависимость от суждений и действий этого профессионала. За исключением каких-то крайних ситуаций, право окончательного контроля остается за вами, но, как правило, вам приходится приоткрывать те аспекты своей личности и поведения, которые в обычных условиях остаются вашим личным делом. Иными словами, вы *доверяете* профессионалу информацию и доступ к своей личной жизни, которые зачастую остаются закрытыми даже для ваших ближайших друзей и членов семьи. Часто вы фактически *вверяете* профессионалу самого себя и все, что вам принадлежит. Другими словами, вы вступаете с ним в *доверительные (конфиденциальные) отношения*; это означает, что профессионал облечен вашим доверием (которое зачастую распространяется не только на вас, но и на то, что вам принадлежит) и поэтому обязан действовать строго в ваших интересах. Именно эта обязанность отличает профессионалов от других грамотных и квалифицированных исполнителей.⁴

Профессиональные привилегии

По традиции профессионалы занимают в обществе привилегированное положение, что объясняется ценностью и доверительностью, которые присущи конфиденциальным отношениям. Кроме того, профессионалы выполняют работу, которая считается особенно ценной — в частности, из-за объема предварительной подготовки и практического опыта, необходимых для приобретения требуемых знаний и мастерства. Поскольку одни лишь деньги являются недостаточной компенсацией за столь квалифицированную работу, общество наделяет профессионалов дополнительными привилегиями. Таким образом, профессионалы должны не только тратить много времени на приобретение и поддержание своих собственных знаний и мастерства, но и поддерживать престиж своей профессии, относясь с должным уважением к обязанностям и ценностям, связанным с этой профессией.

Когда профессионалы пренебрегают своими конфиденциальными отношениями или каким-то иным способом эксплуатируют клиентов и когда они выполняют свои обязанности на недостаточно высоком профессиональном уровне, то тем самым подвергают угрозе не только благополучие своих клиентов, но и наносят урон репутации своей профессии. Профессиональные привилегии покоятся на фундаменте общественного доверия не только к квалификации профессионала, но и к его поведению.

Чтобы защитить клиентов и свои собственные привилегированные позиции в обществе, профессиональные ассоциации разрабатывают и утверждают кодексы профессиональной этики и стандарты практики. Эти кодексы зачастую приобретают силу закона. Аргумент в пользу принятия таких кодексов и строгих мер принуждения основывается на убежденности в том, что профессиональная работа связана с использованием специальных и ценных знаний и квалификации, чрезвычайно важных для общественного блага, и является столь сложной и даже окутанной ореолом таинственности, что доступна лишь посвященным.⁵

Таким образом, профессиональные привилегии основываются на неявном соглашении между ассоциацией профессионалов, обществом и государством. Такое "соглашение" может иметь, например, следующий вид.

Обеспечьте защиту моих членов от неограниченной конкуренции свободного рынка, и вы сможете положиться на них, доверив им свои интересы. Я тщательно отберу, обучу и организую их, обеспечив вам компетентное и этичное обслуживание.⁶

Попросту говоря, профессиональные привилегии простираются за пределы взаимоотношений отдельного специалиста со своими клиентами и коллегами; они также включают обязательства, вытекающие из неявного соглашения с обществом в целом.

Социальная ответственность

Таким образом, профессии должны также оправдывать ожидания и выполнять моральные обязательства на уровне общества. Преданность идее служения обществу должна быть свойственна как отдельным специалистам, так и профессии в целом. Это означает, что "правильное поведение" профессионала, помогающего клиентам решать их проблемы, должно учитывать и интересы всего общества. Это также означает, что ассоциации профессионалов реализуют коллективную власть, выступая в роли "моральных агентов" и "сторожевых псов", отстаивающих интересы всего общества. Чтобы успешно исполнять свои социальные обязательства, профессионалам недостаточно лишь предоставлять клиентам свои знания и квалифицированные услуги: они "несут ответственность за совершенствование институтов, администрирующих эти услуги".⁷

Поскольку влияние PR распространяется далеко за рамки организаций- клиентов, отдельных PR- специалистов должны волновать как преднамеренные, так и непреднамеренные последствия выполнения их функций. Коллективно, посредством своих профессиональных ассоциаций, они должны брать на себя ответственность за выработку стандартов компетентности, определение стандартов поведения, установление требований, касающихся образования и аккредитации, поощрение исследований, расширяющих базу знаний, являющихся основой практической деятельности, и акцентирование тех аспектов профессии, которые влияют на ее хартию и социальную миссию.⁸

В конечном счете, о паблик рилейшенз судят по их влиянию на общество. Общественная полезность PR повышается, когда (1) они стимулируют свободную и этичную конкуренцию идей, отдельных личностей и институтов на "рынке общественного мнения"; (2) выявляют источники и цели, лежащие в основе попыток оказывать влияние; и (3) воплощают в жизнь высокие стандарты поведения. Общественная полезность паблик рилейшенз снижается, когда (1) они подавляют или каким-либо образом ограничивают конкуренцию идей; (2) скрывают или приписывают другим истинные источники действий в сфере паблик рилейшенз; и (3) оставляют без внимания некомпетентную или неэтичную практику.

Положительные результаты

Главными положительными результатами социально ответственных связей с общественностью являются:

1. Паблик рилейшенз совершенствуют профессиональную практику путем выработки кодексов этичного поведения и стандартов профессиональной деятельности, а также путем принуждения к соблюдению этих кодексов и стандартов.

2. Паблик рилейшенз совершенствуют поведение организаций, подчеркивая потребность в одобрении со стороны общества.

3. Паблик рилейшенз служат общественным интересам путем представления на суд общественности *всех* точек зрения.

4. Паблик рилейшенз служат нашему сегментированному, разрозненному обществу, выполняя функцию коммуникатора и посредника, способствуя повышению информированности людей и устранению разногласий между ними.

5. Паблик рилейшенз выполняют свою социальную обязанность повышать благосостояние людей, помогая социальным системам адаптироваться к изменению потребностей и окружения.

Большую пользу может принести практика этичных PR и стремление служить интересам общества. Преимущества паблик рилейшенз выражаются в миллиардах долларов, которые удастся собрать на строительство новых учебных корпусов, обеспечение постоянного заработка для профессорско-преподавательского состава и стипендий студентов в университетах; в проведении кампаний, направленных на искоренение болезней и наркомании, борьбу с бедностью, улучшение качества питания и содержание приютов для бездомных; в борьбе с этнической, расовой и религиозной дискриминацией и конфликтами, возникающими на почве такой дискриминации; в появлении экономических предприятий, быстро адаптирующихся к изменению ситуации, обеспечивающих прибыль для инвесторов, рабочие места для работников, товары и услуги для потребителей; и в лучшем понимании глобальных проблем и отношений. Потенциальная польза от этичных и эффективных PR поистине безгранична. Впрочем, их потенциал с точки зрения нанесения обществу вреда также безграничен.

Отрицательные результаты

Тремя основными отрицательными результатами социально безответственных паблик рилейшенз являются следующие.

1. PR могут быть направлены на обслуживание частных, "особых" интересов — нередко за счет общественного блага.

2. PR дополнительно засоряют и без того перенасыщенные каналы коммуникации, вбрасывая в них хлам псевдособытий и трескучих фраз, которые, вместо того чтобы прояснять ситуацию, лишь еще больше запутывают ее.

3. Своим цинизмом PR сеют в людях недоверие к каналам коммуникации, тем самым окончательно разрушая их.

Очень часто PR направлены не на прояснение, а на еще большее запутывание сложных общественных проблем. Роберт Хейлбронер (Robert Heilbroner) определял паблик рилейшенз как одну из общественных сил и обвинял их в "общем снижении качества и ценности коммуникаций, что наносит обществу большой ущерб". Он говорил:

Никто не станет спорить с утверждением, что паблик рилейшенз выполняют важную функцию распространителя новых идей и информации в обществе. Никто не станет отрицать и того, что многие специалисты в области паблик рилейшенз, работающие в корпорациях или по заказам различных организаций, честно доводят до сведения общественности ту информацию, которая представляет для нее интерес. Однако никто и ничто не избавляет паблик рилейшенз от ответственности за засорение каналов коммуникации всевозможным "шумом". Мы знакомимся с новостями, и сразу же начинаем подозревать, что за ними стоит какой-нибудь очередной "нюс-релиз". Нам встречается хвалебная статья в адрес какого-то человека, и мы сразу же приписываем этот материал очередным организаторам паблисити. Гораздо хуже, однако, то, что мы окончательно теряем веру в "хорошее поведение с добрыми намерениями"; и эта уверенность понижается до уровня "хороших паблик рилейшенз".⁹

PR-специалисты также подвергаются обвинениям — и зачастую не без оснований — в насыщении наших каналов коммуникации бесполезным "шумом" и засорении их всевозможными сфабрикованными историями. Выражая эту озабоченность, историк Дэниел Бурстин (Daniel Boorstin) утверждает, что подобные "псевдособытия" лишь

запутывают общественные проблемы, а не способствуют их прояснению. В своей книге *The Image* Бурстин пишет:

Диспропорция между тем, что информированный гражданин желает знать, и тем, что ему позволено знать, стала еще больше. Эта диспропорция растет с увеличением возможностей представителей власти по утаиванию одних сведений и выдумыванию других. Соответственно увеличивается потребность "изготовителей новостей" в отборе, придумывании и планировании. Таким образом, вся наша система общественной информации с неизбежностью производит все больше "упакованных" новостей, все больше псевдособытий.¹⁰

Несмотря на то что Бурстин обвиняет в этом в основном журналистов, изготовителями большинства псевдособытий, освещаемых средствами массовой информации, являются все же специалисты в области паблик рилейшенз. Действительно, мало кто будет отрицать, что события, планируемые для пропаганды какого-либо дела, служащего общественным интересам, имеют право рассчитывать на свое законное место в паблик рилейшенз. Как правило, критике подвергаются события, "высосанные из пальца" и служащие пропаганде различных сомнительных дел. Отдавая драгоценное пространство и время, предназначенные для новостей, освещению торжеств, организованных в честь юбилея какой-нибудь знаменитости, церемонии открытия какого-либо мероприятия, сооружения, выставки и т.п., мы невольно отодвигаем на второй план дискуссии, разъясняющие сложность положения бездомных, проблему национального долга, последствия распада Советского Союза или международные торговые отношения. Этичные паблик рилейшенз вносят посильный вклад в *прояснение* общественно значимых проблем, а не в их вытеснение из сознания людей, искажение или запутывание.

Этот социальный аспект правильного поведения напоминает нам, что от того, как отдельные специалисты в области паблик рилейшенз и профессия паблик рилейшенз в целом обслуживают своих клиентов, в немалой мере зависит благополучие всего нашего общества. Этот аспект профессиональной этики нередко называют "социальной ответственностью" профессии. Выбрав именно такую работу и жизнь, человек берет на себя не только обязанность получить соответствующие знания, квалификацию и пользоваться немалым доверием и привилегиями со стороны общества, но и определенную социальную ответственность, связанную с данной профессией.

Подытоживая сказанное, следует заметить, что PR-специалисты должны выполнять в обществе — как в индивидуальном, так и в коллективном плане — роль "моральных агентов". Этичная профессиональная практика требует постановки на первое место целей служения обществу и социальной ответственности, оставляя на втором плане личные цели и частные, "особые" интересы.

Другие профессиональные основы

Забота об этичном поведении в сфере паблик рилейшенз связана с моральной стороной этой сравнительно молодой профессии. Другими факторами, определяющими профессиональный статус, являются качество подготовки специалистов и проведение базовых исследований, которые направляли бы практическую деятельность. С этой точки зрения мерой квалификации специалиста могут служить его знания и опыт. Кроме того, PR-специалисты и их организации все чаще руководствуются в своей деятельности правилами — институциональными, процедурными, определяющими порядок членства, — характерными для других профессий, что позволяет квалифицировать их с *функциональной* точки зрения.

Следует, однако, помнить, что концепция профессии не является продуктом логики. Наоборот, как указывал в одном из первых выпусков журнала *Public Relations Journal* историк Уиллард Дж. Херст (Willard J. Hurst), "практика и опыт в обеспечении функционирования общества заставили нас определить некоторые занятия как

профессиональные; практика и опыт время от времени определяют, какие способы зарабатывать себе на жизнь подпадают под категорию профессиональных".¹¹ Многие занятия - например, уход за детьми, финансовое планирование и торговля недвижимостью - пытаются обрести статус профессии. Некоторым из них такой статус удалось обрести. Очень часто подобные усилия служат удовлетворению тщеславия людей, занимающихся подобными видами деятельности; иногда эти усилия иницируются обществом.

Попытки добиться профессионального статуса можно считать эгоистическими, однако плодами повышения профессионализма пользуется общество в целом. Профессионализация узаконивает лучшие образцы практики и устанавливает стандарты качества, которые служат общественным интересам. Профессионализация позволила, в конечном счете, повысить качество медицинского обслуживания, она обеспечила нам более безопасные автомагистрали и мосты, более комфортабельные дома, более надежные автомобили и самолеты, более высокие стандарты в бизнесе, банковском деле и бухгалтерском учете. К этому перечню можно добавить и более компетентные консультации в сфере паблик рилейшенз.

Чтобы оценить достижения современной практики паблик рилейшенз в обретении статуса профессии, нам требуются определенные критерии. Помимо этических основ и морального императива, о которых было сказано в предыдущем разделе, можно перечислить следующие показатели профессионального статуса.

1. Специализированная образовательная подготовка, направленная на приобретение уникальных знаний и мастерства и основанная на теоретических положениях, разработанных в ходе исследований.

2. Признание общественностью уникальной и важной роли данного вида деятельности.

3. Автономия в практической деятельности и принятие на себя (специалистами в данной сфере деятельности) личной ответственности.

4. Кодексы этики и стандарты практической деятельности, внедряемые самоуправляющейся ассоциацией коллег.

Итак, чтобы PR добились профессионального статуса, для них необходимо было разработать специализированные образовательные программы, соответствующую область знаний, получить общественное признание, выработать индивидуальную ответственность и доказать свою приверженность определенному кодексу, защищающему общественный интерес и выражающему социальную ответственность данной профессии.

Профессиональное образование

Один крупный специалист в области паблик рилейшенз сказал студентам университета Болла: "Паблик рилейшенз не обретут статуса профессии до тех пор, пока в эту сферу деятельности будут проникать — а затем и преуспевать там! — люди, не обладающие соответствующим специальным образованием".¹² Действительно, традиционные профессии требуют достаточно длительной подготовки, необходимой для овладения знаниями- и мастерством, без которых невозможна успешная практическая деятельность; вообще говоря, чем выше уровень подготовки и чем более сложные знания при этом приходится усваивать, тем выше профессиональный статус.

Поскольку образование стандартизовано и предъявляет к учащимся достаточно высокие требования, все лица, закончившие курс обучения, получают примерно одинаковую подготовку к практической деятельности. Общий для всех них опыт "социализации", или подготовки к жизни, служит не только стандартизации их практической деятельности, но и верности однажды избранной профессии и прочности связей со своими коллегами. Именно верность своей профессии, а также время и усилия, затраченные на приобретение основ знаний и мастерства, заставляют профессионалов ценить все, что достигнуто ими в интеллектуальных аспектах своей сферы деятельности.¹³

Образовательные программы

Первые университетские программы образования в сфере публик рилейшенз появились еще в 1920 г. Одновременно с началом бума в области публицити, происходившего в эти годы, Джозеф Ф. Райт (Joseph F. Wright) ввел курс публицити в Иллинойском университете, честно отметив, что этот курс был создан специально для того, чтобы поднять престиж дела, которым он решил заняться. Двумя годами позднее, в 1922 г., Франк Р. Эллиотт (Frank R. Elliott), ввел курс публицити в университете штата Индиана. Как Райт, так и Эллиотт организовали в своих университетах первые институциональные программы публицити. Преподавание курсов публицити на нештатной основе придавало этим специалистам- первопроходцам статус университетского преподавателя, который был так необходим им, чтобы обеспечить себе поддержку среди коллег, которые искоса поглядывали на этих "пропагандистов".¹⁴

Эдвард Л. Бернейс (Edward L. Bernays), который только что написал свою книгу *Crystallizing Public Opinion*, в 1923 г. предложил первый учебный курс публик рилейшенз. В течение двух лет на факультете журналистики Школы коммерции, бухгалтерского учета и финансов при Нью-йоркском университете Бернейс читал курс публик рилейшенз, рассчитанный на один семестр. К 1946 г. 30 колледжей предлагали 47 учебных курсов.¹⁰ В 1956 г. Американское общество публик рилейшенз (PRSA) выполнило первое углубленное исследование образования в сфере PR и пришло к выводу, что количество колледжей, предлагающих соответствующие учебные курсы, утроилось в течение десяти лет.¹⁶ Еще одно исследование, профинансированное PRSA в 1970 г., выявило 303 учебных заведения, в которых читались один или несколько курсов; был зафиксирован также существенный рост научно- исследовательской деятельности в сфере публик рилейшенз.¹⁷ В соответствии с оценкой Комиссии по образованию в сфере публик рилейшенз (созданной в 1981 г.), курсы PR, организованные примерно в 300 учебных заведениях, посещало около 100 тыс. студентов.¹⁸ Аналогичная комиссия, созданная в 1987 г., выявила свыше 160 колледжей и университетов, предлагающих курсы публик рилейшенз или программы получения ученых степеней, ассоциирующиеся со школами и факультетами журналистики, однако не сделала никаких оценок относительно того, сколько программ предлагается на факультетах коммуникаций и ораторского мастерства.¹⁹ В справочнике PRSA *Where to Study Public Relations (Где изучать публик рилейшенз)* за 1991 г. указано 212 колледжей и университетов в Соединенных Штатах, Канаде, Пуэрто- рико и Австралии.² Кроме того, соответствующие программы имеются в Австрии, Англии и Германии.

В каких бы учебных заведениях ни читались курсы PR, образование в сфере публик рилейшенз всегда привлекало внимание как специалистов, так и большого числа студентов. Одна из последних по времени комиссий рекомендовала, чтобы программы по публик рилейшенз для студентов- выпускников содержали не более 25% учебного материала в основном курсе, а весь остальной объем приходился на свободные искусства, науки и прочие общеобразовательные дисциплины. Эта комиссия также рекомендовала, чтобы только половина всего учебного материала в основном курсе определялась именно как публик рилейшенз. Не определяя конкретных учебных курсов, комиссия перечислила следующие пять базовых областей обучения.

1. *Принципы, практика и теория публик рилейшенз.* Введение в основные теории, управленческие задачи и этические обязательства. Этот учебный курс посвящен концепциям и принципам, а не конкретным приемам и методам работы.

2. *Методы публик рилейшенз.* Написание материалов, распространение сведений и организация медиа- сетей. Основной акцент делается на написание, проектирование, редактирование и распространение письменных материалов, используемых в практике

паблик рилейшенз. Включает изготовление печатных материалов, передачу информации в эфир и подготовку аудиовизуальных носителей.

3. *PR- исследования для планирования и оценки.* Введение в использование исследований для выявления конкретных проблем и общественных групп, для выработки стратегии действий и коммуникаций и для оценки результатов выполнения программ. Включает методы поиска фактов и оценочные исследовательские методы, используемые для принятия решений в сфере паблик рилейшенз.

4. *Стратегия и реализация паблик рилейшенз.* Чтобы студенты получили основные навыки планирования программ, управленческого анализа и администрирования программ, применяются методы анализа конкретных практических ситуаций (case-method) и планирования кампаний. Для стратегического планирования паблик рилейшенз применяется теория решений и различные теории управления.

5. *Приобретение студентами опыта паблик рилейшенз под контролем преподавателей.* Прививает основные навыки работы в условиях интернатуры, производственной практики и совместного образования. Обычно принимает форму тщательно структурированной и контролируемой практической деятельности в каком-либо отделе паблик рилейшенз или PR-фирме.²¹

Комиссия также предложила специализированное продвинутое образование в одной из специализированных областей паблик рилейшенз, таких как организация паблисити и связи со средствами массовой информации, связи с местной общественностью, финансовые связи и связи с инвесторами, связи со служащими или международные связи. Среди рекомендованных дополнительных учебных курсов можно отметить теорию и процесс коммуникации, историю и структуру массовых коммуникаций, и производство коммуникаций: подготовка письменных материалов и редактирование, графика и типографское дело, фотография, электронные СМИ и мастерство публичного выступления.

Рекомендуемый учебный план для лиц, окончивших высшие учебные заведения, включает либо выполнение исследовательского проекта, либо экзамены по всему курсу обучения и следующие базовые дисциплины.

1. *Теория коммуникации.* Рассматриваются важнейшие теории, процессы и модели, включая концепции и системы.

2. *Исследования коммуникации.* Включает анализ данных и логику, связанные с проектированием и процедурами исследований.

3. *Проектирование исследований и критический анализ.* Рассматривается современная методология исследований и оригинальные проекты исследований с акцентом на проверке гипотез.

4. *Коммуникации в обществе.* Рассматривается роль и влияния коммуникаций (особенно средств массовой информации) в обществе, а также исторические, юридические и экономические вопросы.

5. *Усложненные примеры из практики паблик рилейшенз.* Рассматриваются репрезентативные PR- организации, их проблемы и используемые ими процедуры.

6. *Управление паблик рилейшенз.* PR анализируются как одна из основных задач менеджмента с акцентом на разрешении конфликтов между частным и общественным секторами общества.²²

Первой в Европе ученую степень в области паблик рилейшенз стала присуждать Школа менеджмента при университете Стирлинга (Шотландия, Великобритания). Учрежденная в 1988 г. ученая степень магистра наук в области паблик рилейшенз (Master of Science in Public Relations) предусматривает учебный план, подобный тому, который предлагается в американских университетах, с акцентом на подготовке в области теории и практики, менеджмента, этики, исследований и оценок, а также средств массовой информации.

Непрерывное образование

Любые профессии требуют непрерывного образования, чтобы специалисты постоянно были в курсе последних достижений теории и практики. PRSA и Международная ассоциация бизнес-коммуникаторов (International Association of Business Communicators — IABC) в настоящее время поощряют своих членов зарабатывать так называемые "баллы непрерывного образования" (continuing education units — CEUs), что дает им возможность принимать участие в некоторых семинарах и рабочих группах профессионального совершенствования. Например, в программе IABC разъясняется:

CEUs позволяют вам постоянно отслеживать рост профессионального мастерства, который можно рассматривать как свидетельство повышения производительности и достижений в избранной сфере деятельности. Каждый CEU официально начисляется за 10 часов участия в той или иной программе непрерывного образования, организованной на основе ответственного спонсорства, умелого руководства и квалифицированного обучения.

Начиная с 1993 г. все аккредитованные (APR) члены PRSA, чтобы поддерживать свой аккредитованный статус, должны зарабатывать баллы в ходе непрерывного образования, профессионального совершенствования и общественного служения. Требование поддерживать необходимый уровень знаний и мастерства и служить обществу делает профессию PR-специалиста еще ближе к традиционным, устоявшимся профессиям. Непрерывное образование также демонстрирует приверженность принципу "век живи, век учись", без которого невозможно компетентное обслуживание клиентов с использованием современных методов и последних достижений науки, что является одной из составляющих "неявного соглашения" любой профессии с обществом.

Исследования и базовые знания

В идеале высшее профессиональное образование знакомит начинающих специалистов с основами теории и практическими навыками, на которых базируется соответствующая профессия. Продолжающееся (непрерывное) образование держит специалистов-практиков в курсе последних достижений науки, что расширяет их базовые познания. Однако далеко не каждый воспринимает концепцию базовых знаний и ценность базовых исследований. Лишь немногие специалисты-практики подписываются на профессиональные периодические издания (журналы). Даже некоторые члены советов различных фондов и институтов, якобы призванных поощрять базовые исследования, с пренебрежением отзываются о научных исследованиях и пытаются отвлечь ресурсы на выработку "новостей, которые можно использовать".

Характерным признаком движения в направлении профессионального статуса является рост потребности в исследованиях и критическое отношение к стереотипам, управляющим практической деятельностью. Например, проблемы, возникающие перед PR-специалистами в бизнесе и промышленности, ничуть не проще проблем, с которыми сталкиваются специалисты в области технологии, финансов, производства или сбыта. PR-специалисты должны подходить к этим проблемам столь же методично и столь же тщательно подготовленными, как это обычно делают инженеры, экономисты и другие менеджеры. Подобный научный подход требует понимания, основанного на определенных базовых знаниях, расширяющихся за счет экстенсивных исследований. Отсюда и популярное изречение: "Ничего нет практичнее хорошей теории".

Проект "базовые знания"

В 1986 г. исследовательский комитет PRSA, возглавляемый Джорджем Фаулером (George Fowler), бывшим в то время руководителем паблик рилейшенз в US West Communications, приступил к реализации так называемого *проекта PRSA "базовые знания"* (PRSA Body of Knowledge Project). Выделенная для этого группа специалистов взялась за решение задач выявления публикаций, касающихся соответствующей теории и исследований, составление аннотаций на книги и статьи, включенные в разработанный перечень, а также публикацию обновляемых библиографий и резюме.²³

Литература, обслуживающая данную область знаний, отражает "ножницы" между сиюминутными информационными потребностями специалистов и фундаментальными исследованиями, проводимыми учеными. Например, содержание *Public Relations Tactics* (PRSA) и *Communication World* (IABC) в первую очередь отражает заинтересованность специалистов-практиков в решении повседневных проблем и ознакомлении с методами, касающимися проектирования и реализации программ, — короче говоря, того, что один специалист назвал "новостями, которые можно использовать". Независимое периодическое издание *Public Relations Quarterly* содержит комментарии и научный анализ, обзоры книг и регулярные колонки, представляющие интерес для специалистов-практиков. "Глянцевое" ежеквартальное издание PRSA *Public Relations Strategist* в своих материалах отражает проблемы и тенденции, представляющие интерес для профессионалов в области PR и — если верить рекламным материалам этого журнала — их коллег, т.е. "исполнительного директора, менеджеров по маркетингу, а также руководителей финансового отдела и отдела людских ресурсов". В то же время такие научные журналы, как *Public Relations Review* и *Journal of Public Relations Research*, содержат материалы об исследованиях по социальному контексту паблик рилейшенз, профессионализму и развитию теории применительно к практической деятельности. Эта литература отражает классические проблемы других нарождающихся профессий: самоанализ в процессе поиска своей "коллективной идентичности" и общественного признания.²⁴

Поддержка исследований

Поскольку профессии вбирают в себя соответствующие специализированные базовые знания, получаемые в результате исследований, специалисты-практики обязаны поддерживать развитие профессиональных знаний. С этой целью PRSA учредила в 1956 г. Фонд исследований и образования в области PR. Задача этого фонда заключалась в развитии профессионализма в области паблик рилейшенз путем финансирования исследований, распространения научных знаний и стимулирования профессионального образования. Фонд инициировал программу взаимной поддержки, позволяющую профессорско-преподавательскому составу университетов работать в консультационных фирмах или корпорациях, и учредил стипендии для студентов-выпускников, специализирующихся в паблик рилейшенз. В 1961 г. Фонд начал спонсирование серии ежегодных лекций. Однако, наверное, самым важным вкладом фонда стало субсидирование им издания чрезвычайно нужных специалистам книг, издание журнала *Public Relations Review* (первый научный журнал в области паблик рилейшенз) и финансирование серии библиографий, касающихся PR.

Однако в 80-е годы фонд отошел от своей первоначальной миссии и начал проявлять свою независимость от PRSA. Директора фонда финансировали неудачные попытки ввести образовательные программы паблик рилейшенз в бизнес-школах и пытались повысить привлекательность *Public Relations Review* для тех читателей, кого не очень интересовали научные исследования. В 1988 г., в результате длительных дебатов касательно роли научного журнала, фонд резко сократил финансовую поддержку и передал права собственности на журнал его редактору. В объявлении фонда о смене владельца читателям было обещано изменить лицо журнала, планировалось публиковать

"информацию и идеи, касающиеся в основном повседневного практического опыта лучших специалистов". Однако ничего из этой затеи не вышло. В завершение организационных перемен и отделения от PRSA в 1989 г. фонд сменил свое название на "Институт исследований и образования в области паблик рилейшенз". Кроме того, он расширил свою миссию: в его задачи теперь входило "повышение эффективности организационного менеджмента путем развития знаний и практики PR и общественных отношений".

Этот институт, базирующийся ныне в университете штата Флорида, продолжает финансировать исследовательские проекты в области PR, публиковать важные книги по паблик рилейшенз, вручать премии за выдающиеся научные достижения и присваивать стипендии студентам старших курсов и выпускникам высших учебных заведений. Его ежегодная премия Pathfinder присваивается за выдающиеся научные достижения и развитие базовых знаний в области PR. Ежегодная премия, вручаемая соискателям ученого звания магистра, и гранты на проведение исследовательских работ призваны стимулировать научные исследования в области паблик рилейшенз. Ежегодно присуждаемый Институтом и финансируемый фирмой Ketchum Public Relations грант SMART (Scientific Measurement And Research Techniques) направлен на поддержку исследований, проводимых студентами- выпускниками; он включает оплачиваемую восьминедельную интернатуру в нью-йоркском офисе фирмы Ketchum.

Однако в конце 80-х и в 90-е годы основным агентством по финансированию научных исследований в области паблик рилейшенз стал Исследовательский фонд IABC. Проект этого фонда под названием Excellence in Public Relations and Communication Management ("Выдающееся мастерство в паблик рилейшенз и управление коммуникациями"), стоимость которого оценивается в 400 тыс. долларов, был направлен на исследование вклада PR в итоговые показатели деятельности организации и выявление факторов, влияющих на организационный успех. Профессор Джеймс Грюниг (James Grunig) из Мэрилендского университета руководил группой исследователей из Соединенных Штатов и Великобритании, выполнивших превосходные обзоры теории и исследований и собравших данные более чем по 200 организациям в Соединенных Штатах, Канаде и Великобритании.²⁵

Литература

В 1957 г. издательство University of Wisconsin Press опубликовало первую исчерпывающую библиографию книг и периодической литературы по паблик рилейшенз. Эта первая библиография паблик рилейшенз была скомпилирована Скоттом М. Катлипом (Scott M. Cutlip) и профинансирована за счет гранта, полученного от Фонда исследований и образования в области паблик рилейшенз (в то время этот фонд носил свое старое название). Второе издание, опубликованное в 1965 г., содержало около 6 тыс. наименований книг и статей, отражающих практику паблик рилейшенз. Третье издание, появившееся в 1974 г., содержало дополнительно 4 тыс. названий публикаций, посвященных связям с общественностью. Начиная с четвертого издания *Public Relations Review* (в 1975 г.) этот журнал приступил к публикации серии постоянно обновляющихся библиографий PR.² Первая из таких библиографий, составленная в связи с реализацией проекта PRSA Body of Knowledge Project, появилась в весеннем (1988 г.) выпуске *Public Relations Review*.²⁷ Резкий рост объема научной литературы (книг и журналов), посвященной практике PR, свидетельствовал о дальнейшем расширении соответствующей базы знаний и все больше затруднял ежегодно предпринимавшиеся попытки составления каталога новых названий литературы.

Публикация в 1975 г. первого научного журнала PR - *Public Relations Review* — послужила важной вехой в развитии этой области знаний. Фонд исследований и образования в области паблик рилейшенз пришел к выводу о росте числа ученых, занятых

фундаментальными исследованиями. Тот же фонд в 1984 г. основал второй научный журнал - *Public Relations Research and Education*. Несмотря на то что были опубликованы лишь три полугодичные выпуска, это дало импульс появлению трех последующих томов *Public Relations Research Annual* (1989-1991). Отражая непрерывное развитие научных исследований, в 1992 г. это ежегодное издание стало ежеквартальным журналом *Journal of Public Relations Research*. *Public Relations Review* и *Journal of Public Relations Research* являются основными изданиями, посвященными научным исследованиям, теоретическим изысканиям и критике в области публичных отношений.

Ежемесячник *PRSA Public Relations Journal*, созданный в 1944 г. одним из отцов-основателей PRSA Рексом Ф. Харлоу (Rex F. Harlow), прекратил существование в 1995 г. Подобно своему преемнику, *Public Relations Strategist*, издававшемуся в формате таблоида, он делал акцент на профессионализме, описывал всевозможные практические методы, представлял ситуации, встречающиеся в практике, и служил форумом для дискуссий по проблемам практики и этики PR. Ежеквартальный журнал *Public Relations Quarterly*, основанный в 1954 г. бывшей Американской ассоциацией PR (American Public Relations Association — APRA), по своим целям и содержанию мало чем отличался от *Public Relations Journal*, хотя его статьи были несколько более пространными и меньше ориентированными на конкретное практическое применение. Начиная с 1961 г., когда произошло слияние APR A и PRSA, журнал *Public Relations Quarterly* начал издаваться частным образом. В 1977 г. Международная ассоциация публичных отношений (International Public Relations Association) начала издавать ежеквартальный журнал *International Public Relations Review*. Этот журнал, который готовили к публикации в женевском офисе этой международной ассоциации, включает весьма содержательные комментарии, статьи о состоянии публичных отношений в различных странах мира и международные перспективы практики PR.

Следующие три национальных еженедельника - которые являются на сегодня основными источниками информации в области публичных отношений и по форме представляют собой информационные бюллетени - отражают текущие новости, мнения и информацию, которая может служить руководством к практической деятельности: *Public Relations News* (основан в 1944 г.), *pr reporter* (основан в 1958 г.) и *Jack O'Dwyer's Newsletter* (основан в 1967 г.). Кроме того, такие издания, как *PR Week* (еженедельник) и *O'Dwyer's PR Services Report* (ежемесячник), а также многочисленные региональные и специализированные информационные бюллетени публикуют новости, тематические статьи и многочисленные материалы, представляющие практический интерес.

Разумеется, большие объемы аналитических материалов и отчетов об исследованиях не попадают в печатные издания и не доходят до широкого читателя. Большинство исследований, выполняемых отделами публичных отношений и PR-фирмами, считаются частной собственностью и не идут дальше организации-спонсора. Зачастую подобные исследования посвящены частным проблемам и группам общественности и относятся к конкретному моменту времени. Поэтому такие исследования практически ничего не дают развитию теории публичных отношений. Если какие-то публикации действительно посвящены исследованиям конкретных ситуаций и описательным обзорам, они, как правило, принимают форму отчетов типа "как публичные отношения позволили нам сэкономить пару рабочих дней". В результате многое из того, что попадает в литературу под видом "исследований", представляет собой не что иное, как изложение определенных фактов и событий, и не является вкладом в развитие теории публичных отношений и расширение соответствующей базы знаний.

Лицензирование и аккредитация

Один из первых консультантов в области публичных отношений Эдвард Л. Бернейс (Edward L. Bernays) был ярким сторонником лицензирования. В 1953 г. он писал: "В

истории всех профессий критерии и стандарты лицензирования и, в конечном счете, кодексы этики в общественном поведении были необходимы для того,... чтобы исключить тех, кто не соответствует этим критериям и стандартам".²⁸ Неумолимый Бернейс продолжал отстаивать ту же точку зрения и спустя 50 лет: "Мы должны узаконивать занятия паблик рилейшенз с помощью лицензирования и регистрации соответствующих специалистов точно так же, как это происходит в случае юристов, врачей и других профессионалов. Сегодня термин *паблик рилейшенз* входит в сферу общественных интересов, и практически любой желающий - зачастую без соответствующей подготовки, образования и моральных устоев - может использовать его для описания того, чем он занимается".²⁹ Тем не менее, специалисты в Соединенных Штатах продолжают делиться на сторонников и противников лицензирования.

Юридические аспекты

Вопрос получения лицензии на право заниматься той или иной деятельностью связан с тремя основополагающими проблемами: (1) правом на свободу выражения, (2) правом государства регулировать деятельность граждан и (3) правом гражданина заниматься той или иной деятельностью без неоправданного вмешательства со стороны государства. Лицензирование должно быть оправдано тем, что оно обеспечивает благосостояние и безопасность общества.

В связи с лицензированием возникают две серьезные конституционные проблемы. Одной из них является проблема демонстрации принуждающего государственного интереса, а другой — защита свободы самовыражения специалиста. Право государства регулировать деятельность граждан основывается на Десятой поправке к Конституции США, которая оставляет за штатами (или народом) все полномочия, не делегированные явно федеральному правительству. Разумеется, Десятая поправка защищает свободу слова.

В последние годы суды подняли нижние пределы того, что называется "соблюдением государственных интересов". Две важнейшие причины, чаще всего заставляющие поднимать вопрос лицензирования PR - защита общества и профессионализация специалистов, - необходимо как можно внимательнее рассмотреть именно с точки зрения этого "соблюдения государственных интересов".

Первая из этих причин (и самая веская из них — хотя и не с точки зрения судов) заключается в том, что PR могут нанести вред обществу "путем нарушения общественных каналов коммуникации". Хотя паблик рилейшенз обладают немалым потенциалом для некорректного их использования, их результаты вряд ли могут быть более опасными для общества в целом, чем вред, который может быть нанесен непосредственной деятельностью той организации, в интересах которой действует специалист в области паблик рилейшенз. Аргумент, будто лицензирование способно защитить общество, прямо опровергается юристами. Суды неизменно приходили к выводу, что даже некорректные коммуникации заслуживают защиты в соответствии с Первой поправкой к Конституции США.

Вторая из этих причин, заключающаяся в том, что лицензирование служит дальнейшей профессионализации практики паблик рилейшенз, также подвергается сомнению юристами. Эта причина действительно может быть мощным профессиональным аргументом, но у нее нет никакой юридической основы. Еще никогда судьи не утверждали, что поскольку лицензирование обладает определенными преимуществами, его применение оправданно с юридической точки зрения. Лицензирование нельзя применять лишь к выгоде тех, кто уже принадлежит к данной профессиональной группе, — ни для того, чтобы поднимать профессиональные стандарты, ни для того, чтобы отгораживаться от возможной конкуренции.

Невозможно также отмахнуться и от проблемы нарушения свободы самовыражения. Если государство действительно собирается лицензировать специалистов, точная мера нарушения права специалиста на самовыражение, скорее всего, окажется минимальной. Реальная проблема здесь заключается в праве носить титул "сертифицированного консультанта в области PR". Верховный суд США в деле *Тайм против Хилла*, пришел к выводу, что конституционные гарантии свободы слова и прессы предусмотрены к выгоде не столько тех, кого они касаются непосредственно, "сколько к выгоде граждан в целом". Выработывая меру пригодности, которая в данном случае связана с компетентностью в области коммуникаций, государство должно признать разницу в компетентности отдельных специалистов. Тем не менее, право на свободу самовыражения предоставлено всем - в отличие от привилегии заниматься медицинской практикой, которая не гарантирована в Конституции.

Защитники идеи лицензирования возражают, что лицензирование будет добровольным и, следовательно, конфликты с конституционно защищаемыми правами граждан возникать не должны. Соответственно, организации не будут принуждаться к пользованию услугами только лицензированных специалистов. Напротив, государственное лицензирование будет ограничивать лишь использование титула "лицензированный специалист в области PR" или аналогичного ему титула, в котором будет фигурировать определение "лицензированный", но не право самовыражения. Защитники идеи лицензирования указывают также на то, что работодатели и клиенты вскоре осознают преимущества использования лицензированных специалистов. Они также утверждают, что штаты могли бы выработать взаимные соглашения, в соответствии с которыми лицензии, выдаваемые в одном штате, признавались бы другими штатами, что предполагает наличие одинаковых экзаменов и критериев.

Билль, предусматривающий "выдачу лицензий консультантам в области PR", в конце 1991 г. был представлен на рассмотрение законодательного собрания штата Массачусетс в честь столетия со дня рождения покойного Эдварда Бернейса. Если бы этот билль был принят, в штате был бы учрежден совет по лицензированию; в числе требований для лицензирования предусматривались "хороший характер, образование и сдача экзаменов"; лицам, не получившим лицензию, запрещалось использовать в своих титулах слова паблик рилейшенз, "коммуникации" и "корпоративные коммуникации"; кроме того, билль санкционировал использование в целях лицензирования действующих аккредитационных экзаменов. Слушания по этому законопроекту, состоявшиеся в 1992 г., заставили сделать вывод, что он скорее представлял собой дань уважения Бернейсу, чем отражал консенсус по этим проблемам в сообществе специалистов по паблик рилейшенз. В целом же нам представляется, что лицензирование еще не скоро окажется тем средством, которое действительно обеспечит подъем на новый уровень и стандартизацию образования, этики и компетенции специалистов в области PR.

Аккредитация

В отсутствие государственного лицензирования PRSA, IABC, ассоциации ряда штатов и несколько специализированных ассоциаций выработали собственные программы для сертификации специалистов в области связей с общественностью. Подобные аккредитационные программы, как правило, требуют сдачи письменного экзамена и "устной защиты" перед комиссией, состоящей из квалифицированных специалистов. Начиная с 1991 г. PRSA приступила к выполнению программы аккредитации. В число требований этой программы входило непрерывное образование и общественная деятельность каждого аккредитованного специалиста. Чтобы подтвердить свое право называться "аккредитованным в паблик рилейшенз" (или право указывать после своей фамилии аббревиатуру APR [Accredited Public Relations]), аккредитованные члены PRSA должны каждые три года зарабатывать 10 баллов путем получения

непрерывного образования, профессионального совершенствования и активной общественной деятельности. Требования к подтверждению квалификации PRSA предъявила в 1996 г. ко всем своим членам, которые получили титул APR до 1991 г. Аккредитационная программа IABC — Аккредитованный бизнес-коммуникатор (Accredited Business Communicator [ABC]), — помимо сдачи соответствующих письменных и устных экзаменов, предъявляет требование так называемой "презентации портфеля". В соответствии с документацией IABC, "указание аббревиатуры 'ABC' после вашей фамилии является признаком определенных профессиональных достижений и обязательств", что свидетельствует о "переходе специалиста с уровня освоения паблик рилейшенз как ремесла на уровень управления коммуникациями".

Аккредитованным является примерно один из каждых пяти "дипломированных" (т.е. имеющих стаж практической работы не менее пяти лет) членов PRSA, что составляет около 4 тыс. человек. Аккредитационные экзамены IABC сдало еще меньшее число членов этой организации — около 600 человек, что составляет менее 5% от общего количества членов IABC.

В течение почти двух десятилетий защитники идеи аккредитации предлагают объединить множество различных программ аккредитации, выработав единую программу сертификации. Одно из таких предложений сводилось к образованию некоего "совета по PR", который выполнял бы роль единого аккредитационного органа, и попытаться воздействовать суммарным авторитетом множества ассоциаций и обществ на тех специалистов, которые постоянно нарушают этические кодексы и основы профессионального поведения. Такой совет мог бы устанавливать и поддерживать высокие профессиональные и коммерческие стандарты, а также выступать в роли арбитра в случае нареканий на поведение отдельных специалистов, отделов или фирм.

К сожалению, предложения по поводу выработки единой аккредитационной программы обычно оказывались мертворожденными — прежде всего из-за взаимной подозрительности и отсутствия реальной заинтересованности различных профессиональных организаций. Когда, например, Североамериканский совет паблик рилейшенз выдвинул в 1998 г. идею так называемой "универсальной аккредитации" (UA), Совет по связям в сельском хозяйстве, Ассоциация паблик рилейшенз штата Флорида, Майнский совет по паблик рилейшенз, Общество стратегии и развития рынка в области здравоохранения, Южная федерация паблик рилейшенз и Техасская ассоциация паблик рилейшенз объединились с PRSA, чтобы выработать новый стандартизованный процесс аккредитации. В то же время IABC решила придерживаться собственной программы аккредитации. Председатель Совета по аккредитации при IABC заявил, что UA "не отвечает высшим интересам наших членов по всему миру", поскольку

программа IABC включает в качестве составной части процесса "оценочный сегмент" (портфель), а в UA ничего подобного нет; (2) программа IABC создавалась и модернизировалась специалистами на исключительно равноправной основе, чего нельзя сказать про UA; (3) программа IABC носит глобальный характер, а программа UA в настоящий момент охватывает только Северную Америку.

Из сказанного можно прийти к заключению, что для перевода PR на более профессиональный уровень требуется единая, хорошо разрекламированная и настойчиво внедряемая в жизнь программа аккредитации. Современная практика PR по-прежнему регулируется весьма слабыми, волонтаристскими кодексами и разобщенными усилиями множества ассоциаций и обществ, не предусматривая государственного лицензирования. Такая ситуация лишь ослабляет требования профессионализма и соблюдения высоких этических стандартов.

Профессиональные организации

Рост числа профессиональных ассоциаций отражает серьезность усилий, предпринимаемых многими специалистами в области PR в целях придания этой функции должного статуса и дальнейшей ее профессионализации. В одном из справочников насчитывается 215 таких групп в 72 странах; общее число членов этих групп превышает 150 тыс. человек.³¹ Несмотря на то что эти ассоциации включают лишь небольшую часть тех, кто работает в сфере публик рилейшенз, они оказывают существенное влияние с помощью своих публикаций, конференций, семинаров, конкурсных программ и деятельности в поддержку PR.

Американское общество публик рилейшенз (PRSA)



Крупнейшей профессиональной организацией является Американское общество публик рилейшенз (Public Relations Society of America — PRSA), которое насчитывает в своих 113 отделениях свыше 20 тыс. членов. Корни PRSA, штаб-квартира которого расположена в Нью-Йорке, прослеживаются в трех старейших ассоциациях, учрежденных с целью объединения специалистов этой бурно развивающейся профессии.

PRSA была образована 4 февраля 1948 г. в результате слияния Национальной ассоциации консультантов в области публик рилейшенз (National Association of Public Relations Counsel — NAPRC) и Американского совета по публик рилейшенз (American Council on Public Relations - ACPR). NAPRC была организована еще в 1936 г. как Национальная ассоциация аккредитованных директоров публицити. Составленная в основном из нью-йоркских специалистов - без какого-либо процесса аккредитации, - она использовала слова "национальная" и "аккредитованных" в очень широком смысле. Свое название она поменяла в 1944 г., отразив тем самым смещение акцента на публик рилейшенз. ACPR был основан в Сан-Франциско в 1939 г. в качестве ассоциации специалистов западного побережья США.

Нацеленность дальновидных специалистов и преподавателей публик рилейшенз на создание мощной национальной ассоциации, обслуживающей все области деятельности PR, была наконец реализована 1 июля 1961 г., когда Американская ассоциация публик рилейшенз (American Public Relations Association — APRA) присоединилась к PRSA. APRA, штаб-квартира которой находилась в Вашингтоне и в составе которой преобладали специалисты торговых ассоциаций, была организована в 1944 г. в результате семилетних усилий со стороны вашингтонских специалистов. Ко времени объединения в 1961 г. PRSA насчитывала 3359 членов, а APRA — 826; 100 специалистов состояли членами обеих организаций.

APRA сделала два важных вклада в развитие публик рилейшенз. Этими вкладами были учрежденная ею награда Silver Anvil Award (за создание выдающихся программ в области публик рилейшенз) и ежеквартальное периодическое издание *Quarterly Review of Public Relations*, которое затем было переименовано в *PR Quarterly* и *Public Relations Quarterly*. PRSA продолжила программу Silver Anvil Award, но отказалась от ежеквартальных изданий APRA в пользу *Public Relations Journal*, основанного ACPR в 1944 г. (ныне этот журнал также прекратил свое существование).

PRSA способствует обмену идеями с помощью своих публикаций, конференций и семинаров, пропагандирует дух профессионализма, предоставляет возможности для непрерывного образования, а также поощряет этичное поведение и высокие стандарты практики публик рилейшенз. Ее мощь и влияние существенно повысились в 1977 г., когда Национальный совет по коммуникациям в гуманитарной области (National Communication Council for Human Services), организация специалистов, работающих в сфере здравоохранения и соцобеспечения, принял решение включить своих членов и службы в состав PRSA.

Консультанты PRSA организовали в 1960 г. так называемую "секцию консультантов", задача которой заключалась в поиске более эффективного решения проблем, которыми больше всего были озабочены PR-фирмы. Эта секция изучала вопросы, связанные с гонорарами за услуги консультантов, издала брошюру, в которой определялась роль консультанта, а в 1963 г. добилась одобрения PRSA своего добровольного плана самоаккредитации, базирующегося на официальном статусе, опыте и результатах экзаменов каждого специалиста. Эта секция сейчас преобразована в Академию консультантов; ее членами могут быть лишь специалисты, имеющие APR-аккредитацию PRSA. Члены PRSA, участвовавшие в работе ассоциации, последовали этому примеру в 1963 г., когда добились учреждения "секции бизнеса и профессиональной ассоциации" (в настоящее время она известна как Секция ассоциации). Секция связей с государственными органами - в настоящее время Секция общественных отношений и связей с государственными органами — была создана в 1970 г.; с тех пор были организованы и другие "группы специальных интересов". В настоящее время имеется 16 секций: Ассоциация, Корпоративная, Академия консультантов, Организации образования и культуры, Преподаватели, Коммуникации со служащими, Окружающая среда, Финансовые коммуникации, Продукты питания и напитки, Академия здравоохранения, Международная, Межкультурные коммуникации, Профессиональные услуги, Общественные отношения и связи с государственными органами, Технология, Путешествия и туризм.

Вслед за отделением фонда (в настоящее время института) образования и исследований в области публичных отношений в 1989 г. PRSA учредила еще один фонд в поддержку исследований, финансирования стипендий и публикации материалов. Его основными проектами стали разработка и реализация проекта PRSA "базовые знания" (PRSA Body of Knowledge Project), а также учреждение ряда премий и стипендий для поощрения научных исследований и профессионализма в PR.

Международная ассоциация бизнес-коммуникаторов (IABC)



Серьезный прогресс в деле повышения профессионализма и повышения стандартов в публичных отношениях был в значительной мере достигнут в результате появления столь мощной организации, как IABC. Число членов IABC, образовавшейся в результате слияния в 1970 г. Ассоциации промышленных редакторов (Association of Industrial Editors) и Международного совета промышленных редакторов (International Council of Industrial Editors), выросло с 3500 почти до 13 тыс. в наши дни. В 1974 г., когда общество Корпоративные коммуникаторы Канады (Corporate Communicators of Canada) объединилось с IABC, эта ассоциация превратилась в международную организацию. Число американских членов IABC сегодня составляет примерно 9500, канадских — 2500 и еще 1000 из других стран. Ассоциация располагает 120 отделениями в 14 странах, включая Австралию, Бельгию, Канаду, Гонконг, Малайзию, Мексику, Нидерланды, Новую Зеландию, Филиппины, Словению, Южную Африку, Великобританию и Соединенные Штаты. Кроме того, IABC располагает филиалами в Европейской ассоциации специалистов по публичным отношениям (European Association of Public Relations Officers — CERP PRO) и Британской ассоциации коммуникаторов в бизнесе (British Association of Communicators in Business - BACB). Штаб-квартира IABC находится в Сан-Франциско.

С целью повышения стандартов компетенции и этики в сфере PR IABC разработала для специалистов руководство по профессиональному совершенствованию. Это руководство призвано помочь специалистам в области публичных отношений определить квалификацию и уровень знаний, необходимые для успешной карьеры. Кроме того, был учрежден комитет по этике, призванный внедрять в жизнь определенный кодекс этики. В

этом кодексе этики подчеркивается, что предлагаемые принципы профессиональной коммуникации применимы в любой стране мира. Программы присуждения премий Gold Quill и EXCEL, вручаемых IABC, устанавливают определенные стандарты в деле проектирования и внедрения программ коммуникаций и направлены на поиск кандидатов, добившихся наивысших достижений в этой области. Журнал *Communication World*, издаваемый IABC и выходящий девять раз в году, служит источником новостей по любым возникающим вопросам и проблемам и справочным руководством по тенденциям, теории и практике коммуникаций. Убежденность руководства IABC в том, что коммуникации должны представлять собой управленческую функцию, поддерживается программой, ориентированной на авторитетных преподавателей. Кроме того, в 1982 г. IABC учредила фонд поддержки образования и исследований. Их основная деятельность в 90-е годы сводилась к публикации отчетов по реализации проектов Excellence in Public Relations and Communication Management (Высшие достижения в управлении PR и коммуникациями) и Velvet Ghetto, вручению премий за достижения в области публичных релейшенз и продолжению финансирования исследований.

Канадское общество публичных релейшенз (CPRS)

Canadian Public Relations Society (CPRS), основанное в 1948 г., т.е. в том же году, что и PRSA, насчитывает в своих 15 отделениях почти 2 тыс. членов, одна треть которых являются аккредитованными. CPRS издает ежеквартальный информационный бюллетень *Communique* и проводит ежегодную конференцию. Штаб-квартира CPRS находится в Оттаве (пров. Онтарио). Идеология и программа CPRS очень близки PRSA.

Институт публичных релейшенз (Великобритания) (IPR)

IPR, также основанный в 1948 г., располагает 12 региональными группами, а общее число его членов составляет 3500. В течение долгого времени этот институт был лидером в установлении и внедрении кодексов профессионального и нравственного поведения, а также в стимулировании академической подготовки и профессионального совершенствования в области публичных релейшенз. IPR издает журнал *Public Relations*, который выходит восемь раз в году, и является спонсором Фонда образования в области маркетинга и рекламы коммуникаций (Communication Advertising and Marketing Education Foundation).

Ассоциация консультантов в области публичных релейшенз (Великобритания) (PRCA)

Ассоциация консультантов в области публичных релейшенз (Public Relations Consultants Association — PRCA) — под "консультантом" в Великобритании понимают то, что в США называется "фирмой", — была основана в 1969 г. с целью пропаганды и внедрения профессиональных стандартов в деятельность консультационных фирм, выполнения роли информационного центра для клиентов, нуждающихся в консультациях по PR, а также для представления интересов своих членов. Лишь 160 консультационных фирм, являющихся членами PRCA, могут носить название "зарегистрированных консультантов по PR". Помимо публикации стоимости услуг консультантов и прочих исследований, ассоциация тесно сотрудничает с IPR в деле пропаганды профессии публичных релейшенз и установления стандартов практической деятельности. Например, в 1998 г. PRCA ввела обязательные стандарты для фирм, являющихся ее коллективными членами.

Хартия ассоциации, вырабатываемые ею определения, кодексы, а также арбитражные и дисциплинарные процедуры, образовали базис, которым руководствуются страны, входящие в Европейское сообщество.

Правила, разработанные PRCA для консультационных фирм, являющихся ее членами, предполагают, что весь персонал этих фирм обязуется строго соблюдать требования хартии данной ассоциации. Более того, в этих правилах предусмотрен пункт о соответствии хартии контрактов, заключаемых всеми служащими. Как сообщил в Лондоне авторам этой книги Тим Трэверс-Хили (Tim Traverse-Healy), профессионал с большим стажем работы и один из лидеров в области паблик рилейшенз, эти правила указывают "тип мышления и деятельности, которым постепенно начинают овладевать все ответственные специалисты в области PR".

Международная ассоциация паблик рилейшенз (IPRA)



Когда IPRA (International Public Relations Association) была образована в Лондоне в 1955 г., в ее составе было лишь 15 членов из пяти стран. В настоящее время в составе IPRA насчитывается 1000 членов, представляющих 77 стран. Штаб-квартира IPRA находится в Женеве (Швейцария). IPRA получила формальное признание со стороны ООН, а ее члены выполняют обязанности консультантов в Совете ООН по экономическим и социальным вопросам. В 1964 г. IPRA присоединилась к так называемому Афинскому кодексу, основанному на Декларации прав человека, принятой ООН. В ознаменование 25-й годовщины IPRA, отмечавшейся в 1980 г., почтовое ведомство Франции выпустило первую в мире и пока единственную марку, посвященную PR.

IPRA пропагандирует престиж профессии специалиста в области PR, высокие стандарты и соблюдение этических норм среди специалистов, которым приходится иметь дело с международными аспектами паблик рилейшенз. Кроме того, IPRA поддерживает профессиональное совершенствование и престиж PR в тех странах мира, где эта профессия переживает начальный период развития, помогая создавать новые национальные ассоциации. Конференции IPRA проводятся дважды в год. Ежегодно IPRA вручает премии "за выдающийся вклад в лучшее взаимопонимание в мире", ежеквартально издает журнал *International Public Relations Review*. Кроме того, IPRA издает так называемые *Gold Papers* ("Золотые страницы") по важнейшим проблемам, представляющим интерес для мирового сообщества специалистов в области PR.

Специализированные, региональные и местные ассоциации

Неуклонно возрастающее количество членов нескольких специализированных национальных организаций свидетельствует о постоянно усиливающемся чувстве общности интересов в данной области, а также об усилении "корпоративного духа" и повышении профессионализма. Например, PR-специалисты, работающие в сфере здравоохранения, создали общество, ставшее в 1964 г. филиалом Американской ассоциации больниц (American Hospital Association — АНА). Почти 4300 членов состоят в настоящее время в Обществе стратегии здравоохранения и развития рынка (Society for Healthcare Strategy and Market Development), образованном в 1996 г. после слияния двух

групп, являющихся филиалами АНА: American Society for Health Care Marketing and Public Relations и Society for Healthcare Planning and Marketing. Члены этого общества получают *Spectrum* (информационный бюллетень, выходящий дважды в месяц), и *Hospitals & Healthcare Networks* (журнал, выходящий дважды в месяц).

Типичным примером подобных специализированных групп является Национальная ассоциация государственных коммуникаторов (National Association of Government Communicators — NAGC). Эта ассоциация, организованная в январе 1976 г., объединяет в своем составе членов Government Information Organization и Federal Editors Association. Большинство членов NAGC работают в вашингтонском регионе, однако региональные отделения NAGC имеются в таких городах, как Франкфорт (шт. Кентукки), Миннеаполис, Филадельфия, Денвер, Саскеханна-велли (шт. Пенсильвания), Остин (шт.Техас), Хэмптон-роудз (шт. Вирджиния) и Чикаго. Цели этой ассоциации заключаются в повышении авторитета и роли государственных коммуникаторов в процессе выработки политики и в повышении профессионализма своих членов путем организации рабочих групп, проведения семинаров и ежегодных конференций. Она также сотрудничает с Комиссией гражданской службы с целью выработки и совершенствования важнейших профессиональных стандартов. Еще одной целью NAGC являются обращения к Конгрессу, касающиеся отмены законов, которые ограничивают и затрудняют функционирование служб по связям с общественностью в государственных органах.

Период впечатляющего роста переживает и сеть отделений так называемого Черного общества паблик рилейшенз (Black Public Relations Society) в Атланте, Чикаго, Лос-анджелесе, Нью-Йорке, Филадельфии и Вашингтоне. Первые отделения были созданы в 1973 г., а самое последнее — в Нью-Йорке - в 1991 г. Эти отделения обеспечивают общее руководство и распределение заказов организаций среди специалистов, а также пропагандируют карьеру специалиста в области паблик рилейшенз среди афро-американских студентов. Аналогичная организация для испаноговорящих специалистов, Hispanic Public Relations Association, была основана в Лос-анджелесе в 1984 г.

Среди других специализированных ассоциаций можно отметить следующие:

Совет по религиозным связям с общественностью

(Religious Public Relations Council)

Основан в 1929

Национальная ассоциация паблик рилейшенз в системе

школьного образования (National School Public Relations Association) - 1935

Совет по связям в сельском хозяйстве (Agricultural Relations Council) - 1953

Баптистская ассоциация паблик рилейшенз (Baptist Public Relations Association) - 1954

Национальное общество специалистов по сбору пожертвований


(National Society of Fund Raising Executives) - 1960

Национальный институт связей с инвесторами (National Investor Relations Institute) - 1969

Совет по совершенствованию и поддержке образования (Council for Advancement and Support of Education — CASE) - 1975

Совет по управлению проблемами (Issue Management Council) - 1982

Пример 5.1. Принципы
Артура У. Пейджа



Принципы
Артура У. Пейджа

ГОВОРИТЬ ПРАВДУ
Общественность должна знать, что происходит на самом деле; дайте ей возможность увидеть картину истинного положения дел, ее идеалов и практической деятельности.

ДОКАЗЫВАТЬ СЛОВА ПОСТУПКАМИ
Восприятие общественностью организации на девятую процентов определяется тем, что эта организация делает, и лишь на десятую процентов тем, что она говорит о себе.

ПРИСЛУШИВАТЬСЯ К МНЕНИЮ ПОТРЕБИТЕЛЯ
Если вы хотите привлечь своей компании наибольшую пользу, постарайтесь понять потребности и желания общественности. Своевременное информирование руководителей и других служащих своей компании о реакции общественности на продукцию, выходящую из компании, на проводимую ею политику и практическую деятельность.

РАБОТАТЬ НА БУДУЩЕЕ
Постарайтесь предугадать реакцию общественности и постараться заложить практику, которая создает трудности. Ваше служебное ребячество — залог успеха.

ВЫПОЛНЯТЬ СВОЙ ДОЛГ СПЕЦИАЛИСТА В ОБЛАСТИ ПАБЛИК РИЛЕЙШЕНЗ ТАК, БУДТО ОТ ЭТОГО ЗАВИСИТ БЛАГОПОЛУЧИЕ ВСЕЙ ВАШЕЙ КОМПАНИИ
Корпоративные отношения являются управленческой функцией. Эффективно корпоративные отношения можно реализовать, не признав во внимание ее возможное воздействие на общественность. Профессионал в области паблик рилейшенз является творцом политики компании, умеющим выполнять широкий спектр действий, требующих корпоративных коммуникаций.

СОХРАНЯТЬ СПОКОЙСТВИЕ, БЫТЬ ВНИМАТЕЛЬНЫМ И ДОБРОЖЕЛАТЕЛЬНЫМ
Заложите фундамент будущего 'успеха паблик рилейшенз', проявляя неустанную, робкую и обоснованную заинтересованность в информации и контактах с людьми. При возникновении кризиса помните, что главное в общении — не делать и не говорить ничего спорного.

Публикуется с любезного разрешения "Общества Артура У. Пейджа".

Ассоциация паблик рилейшенз шт. Флорида (Florida Public Relations Association), основанная в 1938 г., — одна из нескольких ассоциаций, созданных на уровне штата. Среди других можно отметить Майнский совет по паблик рилейшенз, Ассоциацию паблик рилейшенз шт. Миссисипи и Техасскую ассоциацию паблик рилейшенз. Подобно группам на уровне штатов, в большинстве крупных городов есть клубы паблик рилейшенз, клубы паблисита и другие ассоциации, не являющиеся филиалами PRSA, IABC и других национальных и международных организаций.

Кроме того, появился ряд "эксклюзивных" групп, обладающих различной степенью влияния на формирование практики паблик рилейшенз. Среди таких групп следует отметить Wise Men ("Мудрецы"), основанную в 1938 г. Джоном У. Хиллом (John W. Hill), Пендлтоном Дадли (Pendleton Dudley) и Т. Дж. Россом (T. J. Ross); Public Relations Seminar ("PR- семинар"), основанная в 1951 г. как ответвление Национальной конференции специалистов по паблик рилейшенз в бизнесе (National Conference of Business Public Relations Executives); и Pride and Alarm ("Гордость и тревога"), основанная в 1957 г. нью-йоркскими специалистами, которые определили себя как "младшие Мудрецы". Подобные группы функционируют неформально, а их собрания и конференции проходят в закрытом режиме.

Их отличительной чертой является групповая замкнутость.

Новейшей группой типа "вход только по приглашению" является Arthur W. Page Society ("Общество Артура У. Пейджа"), основанное в 1983 г., когда гигантское подразделение паблик рилейшенз компании AT&T уже готовилось к разделу между AT&T и семью вновь образованными региональными телефонными компаниями, явившемуся результатом разукрупнения AT&T. Вот что говорится по поводу целей этой группы в изданных ею материалах:

Члены "Общества Артура У. Пейджа" уверены в том, что PR как функция административного управления имеют решающее значение для успеха корпорации. Членами "Общества" являются те специалисты, которые придерживаются высочайших стандартов практики паблик рилейшенз, реализующих "Принципы Пейджа". (См. пример 5.1.)

За пределами Соединенных Штатов имеется свыше 100 национальных и региональных ассоциаций, представляющих почти 70 стран мира, причем это число неуклонно возрастает по мере того как PR получают все более широкое признание у мирового сообщества. Примерами таких ассоциаций являются Институт паблик рилейшенз Австралии (этот институт основан в 1960 г.), Федеральный совет профессионалов паблик рилейшенз Бразилии (1969 г.), Французская федерация паблик рилейшенз (1971 г.; членами этой федерации являются шесть отдельных ассоциаций специалистов и консультационных фирм), Германское общество паблик рилейшенз (1958 г.), Общество паблик рилейшенз Индии (1958 г.) и Нигерийский институт паблик рилейшенз (1963).

Студенческие организации

Появление Студенческого общества паблик рилейшенз Америки (Public Relations Student Society of America — PRSSA) способствовало обучению и притоку новых специалистов в PR. Заинтересованность PRSA в организации студенческих отделений впервые проявилась в 1950 г., но лишь в апреле 1967 г. профессор университета штата Огайо Уолтер Зайферт (Walter Seifert), ныне вышедший на пенсию, предложил на ассамблее PRSA создать такую организацию. Предложение было с готовностью принято, и первое студенческое отделение PRSA было создано в 1968 г. К 1998 г. отделения PRSSA были созданы в 203 студенческих городках, а их членами были почти 6000 студентов. Цель PRSSA состояла в "культивации благоприятных и взаимовыгодных отношений между студентами и профессионалами-практиками в области PR". Чтобы облегчить

процесс перехода студентов- выпускников из PRSSA в PRSA, было принято положение о кандидатах в члены, в соответствии с которым кандидаты должны платить существенно меньшие членские взносы; кроме того, для кандидатов предусмотрены специальные программы.

IABC также спонсирует студенческие отделения, открытые в 45 студенческих городках США, а также три отделения в Канаде и одно в Гонконге. Общее число членов в этих отделениях — 600 человек. Кроме того, многие студенты являются членами профессиональных отделений. Территориальные споры между PRSA и IABC начались после того, как студенческий клуб паблик рилейшенз одного из университетов попытался одновременно стать филиалом PRSSA и IABC. В PRSSA действует правило, запрещающее подобное "двойное гражданство", что прекрасно иллюстрирует отсутствие общности целей у многих профессиональных ассоциаций и обществ, подвигающихся в сфере паблик рилейшенз.

Этические кодексы

Помимо наличия самоуправляемой организации, одним из базовых требований для любой профессии является приверженность ее представителей определенной совокупности профессиональных норм, которые обычно называются "этическими кодексами". По мере осознания обществом важности профессионализма и развития у представителей каждой отдельной профессии чувства общности интересов, все больше осознавалась и необходимость выработки стандартов профессиональной ответственности. Многие специалисты делают серьезные попытки продемонстрировать свое соответствие моральным критериям избранной ими профессии. Другие, напротив, воспринимают разговоры обо всех этих "этических кодексах" как высокопарную и пустую болтовню.

Пример 5.2. Кодекс профессиональных стандартов Американского общества паблик рилейшенз (PRSA), регламентирующий практику паблик рилейшенз

(Этот Кодекс был принят Ассамблеей PRSA в 1988 г. Он заменяет Кодекс этики, вступавший в действие в 1950 г. и пересматривавшийся в 1954, 1959, 1963, 1977 и 1983 годах.)

Декларация принципов

Члены Американского общества паблик рилейшенз основывают свои профессиональные принципы на фундаментальной ценности и достоинстве личности, исходя из того, что свободное осуществление прав человека, в частности свободы слова, свободы собраний и свободы прессы является основополагающим для практики паблик рилейшенз. Отстаивая интересы клиентов и работодателей, мы заявляем о своей приверженности целям улучшения контактов, взаимопонимания и сотрудничества между отдельными лицами, группами и институтами нашего общества, а также целям равных возможностей осуществления деятельности в профессии паблик рилейшенз.

Мы обязуемся

Демонстрировать образцы профессионального поведения, характеризующегося честностью, точностью, справедливостью и высокой ответственностью по отношению к общественности. Совершенствовать свое индивидуальное мастерство, повышать уровень знаний и профессиональные навыки на основе постоянной исследовательской работы и образования. Твердо придерживаться положений Кодекса профессиональных стандартов в практике паблик рилейшенз, принятого Ассамблеей PRSA.

Кодекс профессиональных стандартов в практике паблик рилейшенз

Перечисленные ниже положения приняты Американским обществом паблик рилейшенз с целью пропаганды и активного внедрения высоких стандартов общественной деятельности и этики поведения членов PRSA.

1. Профессиональная деятельность члена PRSA должна соответствовать общественным интересам.
2. Член PRSA должен быть образцом следования высоким стандартам *честности и порядочности*, выполняя вместе с тем свои обязанности как по отношению к клиенту (работодателю), так и по отношению к демократическому процессу в обществе.
3. Член PRSA должен *действовать честно* по отношению к общественности, своим бывшим и нынешним клиентам (работодателям), а также своим коллегам, памятуя о необходимости соблюдения принципов свободы получения информации и уважения мнений других людей.
4. Член PRSA должен соблюдать высшие стандарты *точности и истины*, избегая экстравагантных заявлений или некорректных сравнений, а при упоминании идей и слов, принадлежащих другим людям, обязательно указывать их источник.
5. Член PRSA не должен сознательно распространять *ложную или вводящую в заблуждение информацию*, он должен прилагать усилия к скорейшему исправлению ошибочных заявлений, утверждений и комментариев, за которые он несет ответственность.
6. Член PRSA не должен заниматься деятельностью, цель которой заключается в нарушении целостности каналов коммуникации или процессов управления государством.
7. Член PRSA должен быть готов к *обнародованию* информации о клиенте или работодателе, от имени которых он осуществляет какие-либо публичные коммуникации.
8. Член PRSA не должен пользоваться профессиональными возможностями отдельных лиц или организаций с целью обслуживания какого-либо объявленного судебного разбирательства или осуществления представительства на подобных судебных процессах, демонстрируя таким образом свою независимость и объективность, а на деле обслуживая чьи-либо другие, *тайные интересы*.
9. Член PRSA не должен гарантировать своему клиенту достижение определенных результатов, находящихся вне непосредственного контроля этого специалиста.
10. Член PRSA *не должен представлять конфликтующие* или конкурирующие интересы, не заручившись при этом явно выраженным согласием со стороны всех заинтересованных лиц, которое он должен получить лишь после изложения всех известных ему фактов.
11. Член PRSA должен избегать ситуаций, когда *личные интересы этого специалиста находятся или могут находиться в конфликте* с его обязательствами перед работодателем, клиентом или кем-либо еще; в любом случае он должен предварительно ознакомить с этими своими интересами всех участников.
11. Член PRSA не должен *принимать денежного вознаграждения, комиссионных, подарков и т.п.* от кого бы то ни было, за исключением клиентов или работодателей, в чьих интересах он работает; в любом случае он должен предварительно ознакомить их со всей известной ему информацией и заручиться их согласием, выраженным в явной форме.
12. Член PRSA должен твердо стоять на страже *права* своих бывших, нынешних и потенциальных клиентов или работодателей на *тайну и неприкосновенность их личной жизни*.
13. Член PRSA не должен сознательно *наносить ущерб профессиональной репутации или деятельности* другого специалиста.
14. Если какому-либо члену PRSA станет известно о неэтичной, нечестной или противозаконной деятельности другого члена PRSA, в том числе и о нарушении им положений данного кодекса, он обязан безотлагательно предоставить соответствующую информацию компетентным органам PRSA, которые предпримут меры, предусмотренные процедурой, изложенной в Статье XII Регламента.
15. Член PRSA, призванный в качестве свидетеля на судебное разбирательство, связанное с применением положений настоящего кодекса, обязан явиться, если только у него нет уважительных причин для неявки, подтвержденных судебской коллегией,

16. Член PRSA должен как можно скорее порвать отношения с любой организацией или лицом, если такие отношения требуют от него действий, противоречащих положениям настоящего кодекса.

Серьезность попыток выработать этический кодекс в сфере публич рилейшенз отражается в большом количестве кодексов профессиональных стандартов, регламентирующих деятельность специалистов в этой области. Важнейшим из таких кодексов в Соединенных Штатах является кодекс Американского общества публич рилейшенз (PRSA). Первый Кодекс профессиональных стандартов PRSA был принят в 1954 г. Этот кодекс последовательно пересматривался в 1959, 1963, 1977, 1983 и 1988 годах (см. пример 5.2).

Поправки, внесенные в 1963 г., усилили этические нормы применительно к финансовой практике. После нескольких лет исследований Комиссия по ценным бумагам и биржам США выступила с серьезными обвинениями в служебных злоупотреблениях в адрес ряда специалистов в области публич рилейшенз. Поправки к кодексу от 1977 г. явились реакцией на угрозу антитрестовского судебного процесса против PRSA, инициатором которого готова была выступить Федеральная комиссия по торговле США (Federal Trade Commission — FTC). Бюро по конкуренции (Bureau of Competition) этой Комиссии пришло к выводу, что положения Кодекса, препятствующие применению в практике публич рилейшенз гонораров, зависящих от успеха дела, и запрещающие одному члену ассоциации перехватывать клиентов у другого ее члена, являются нарушением принципа свободной конкуренции. Серьезной критике подвергались следующие два положения этого кодекса.

Член ассоциации не должен предлагать своему потенциальному клиенту или заказчику, чтобы величина его гонорара или иного вознаграждения зависела от достижения определенных результатов или измерялась этими результатами; он также не должен заключать никакого соглашения об оплате, которое имело бы своим результатом обеспечение такой зависимости. Член ассоциации не должен "вторгаться" в сферу профессиональных интересов другого ее члена. В тех случаях, когда один клиент нанимает двух исполнителей, у обоих должна быть гарантия, что между ними не возникнет конфликт.

Последнее положение уже в течение долгого времени является источником дебатов как внутри, так и вне PRSA, поскольку оно неприменимо ко многим специалистам, не являющимся членами PRSA. Таким образом, это положение защищает лишь консультантов, являющихся членами PRSA, полагаясь исключительно на добропорядочность тех, кто не вступил в это общество. В действительности, это положение на практике так никогда и не применялось.

Несмотря на то что руководство PRSA не согласно с обвинениями, выдвигаемыми FTC, две указанные статьи были все же изъяты из Кодекса, принятого 29 апреля 1977 г. Тем не менее, руководство PRSA пояснило, что Общество не собирается закрывать глаза на переманивание клиентов и установление гонорара в зависимости от успеха дела. 27 октября 1977 г. Федеральная комиссия по торговле США получила от PRSA документ, в котором PRSA берет на себя обязательство воздерживаться от "провозглашения правил, которые регламентируют заключение договоров об оплате и способы поиска и привлечения клиентов". В результате FTC одобрила исправленный кодекс Общества.

В то время как в исправленном кодексе Общества уже отсутствовало упоминание о "концепциях, ущемляющих права женщин" и "языковых проблемах", в нем осталось еще одно положение, вызвавшее острые споры:

Член PRSA должен демонстрировать приверженность истине и точности, а также общепринятым стандартам хорошего вкуса.

Упоминание об "общепринятых стандартах" продолжало вызывать немалые разногласия между специалистами в области публич рилейшенз. Размытость и чрезмерная "гибкость" этого понятия позволяла закрывать глаза на множество случаев неэтичной

практики вплоть до очередного пересмотра кодекса в 1988 г., после того как Комиссия по рассмотрению жалоб и конфликтов расследовала один из таких случаев.

Этот случай заключался в том, что специалист в области PR раскрыл планы одного из своих потенциальных клиентов его конкуренту. Изменению подверглись две статьи Кодекса, которые теперь стали охватывать "потенциальных", а также бывших и нынешних клиентов. Пересмотр кодекса, проведенный в 1988 г., не затрагивал его основных положений. Напротив, Кодекс профессиональных стандартов в практике паблик рилейшенз был расширен до 17 статей, многие из которых были перефразированы, чтобы сделать их более понятными. Кроме того, эта корректировка кодекса привела его в определенное соответствие с кодексом, предложенным 13 организациями, входящими в Североамериканский совет по паблик рилейшенз (North American Public Relations Council).

Члены PRSA согласились вести свою профессиональную деятельность в соответствии с этим кодексом. Реализация положений этого кодекса на практике обеспечивалась проведением конфиденциальных разбирательств, назначавшихся в ответ на поступление жалоб по поводу нарушения кодекса тем или иным членом PRSA или специалистом, не являющимся членом PRSA, или в ответ на соответствующие разоблачения в прессе. Национальный Совет по этике и профессиональным стандартам, состоящий из девяти членов, выполняет роль своеобразного "Большого жюри", расследуя жалобы и принимая решения по поводу того, следует ли выдвигать соответствующие обвинения. Случаи дисциплинарных нарушений рассматриваются либо судебными коллегиями (в каждом из девяти национальных округов PRSA), состоящими из шести членов, либо непосредственно Советом директоров PRSA. Этот довольно громоздкий бюрократический процесс схематически представлен в примере 5.3.

Пример 5.3. Процесс проведения в жизнь кодекса PRSA



Публикуется с любезного разрешения Американского общества паблик рилейшенз,

Настойчивость, с которой положения кодекса PRSA претворялись в жизнь Советом по этике и профессиональным стандартам этого общества, в течение ряда лет была весьма неравномерной. Первое наказание за нарушение кодекса последовало в 1962 г. в связи с попыткой одного из членов PRSA перехватить клиента у другого члена PRSA. Два члена PRSA были наказаны в 1963 г., а еще один был исключен из PRSA в 1964 г. — вслед за расследованием Комитетом Фулбрайта деятельности консультантов, представляющих правительства зарубежных стран. С тех пор, однако, лишь один из каждых пяти случаев нарушения кодекса передавался на рассмотрение судейской коллегии или Совета директоров PRSA. Подавляющее большинство случаев нарушения кодекса "спускаются на тормозах" из-за отсутствия свидетелей и доказательств вины, "полнободно улаживаются" заинтересованными сторонами, или разбирательства по ним прекращаются по причине увольнения или смерти обвиняемого. Один из недостатков кодекса заключается в его применимости лишь к членам PRSA.

Громкое дело, вызвавшее много шума в прессе, произошло в 1986 г., когда Президент PRSA Энтони Франко (Anthony Franco) покинул PRSA после появления сообщений в прессе о том, что Комиссия по ценным бумагам и биржам (Securities and Exchange Commission — SEC) обвинила его в продаже акций одного из своих клиентов (суть обвинения заключалась в том, что Франко располагал — и пользовался в корыстных интересах — конфиденциальной информацией об этом клиенте). В соответствии с иском, поданным SEC в окружной суд США в Вашингтоне, Американская фондовая биржа зафиксировала необычно крупную покупку акций одной небольшой компании штата Мичиган. Покупка 3 тыс. акций по цене 41 долл. за акцию произошла за день до официального объявления о том, что одна частная инвестиционная группа собирается приобрести весь пакет акций этой компании по цене 50 долл. за акцию. Расследование этой сделки, проведенное биржей, вывело их на след Франко, который, как оказалось, помог этой мичиганской компании - его клиенту - подготовить объявление о планируемой покупке. В иске, поданном SEC, утверждается, что Франко сначала отрицал факт покупки, но затем позвонил своему брокеру, чтобы тот аннулировал сделку.³²

Спустя почти год после этого инцидента, не выражая своего согласия или несогласия с обвинениями, предъявленными ему в иске SEC, Франко подписал приказ о принятии всех условий так называемого "Окончательного решения о бессрочном судебном запрете", в соответствии с которым ему и его агентам "запрещается прямо или косвенно" заниматься практикой, связанной с покупкой или продажей ценных бумаг и направленной на обман и введение в заблуждение других людей.³³

Случай с Франко ускорил принятие поправки к регламенту PRSA, в соответствии с которой расследование можно было продолжить еще на 90 дней с момента выхода из состава PRSA члена, которого касается это расследование. Президент PRSA или соответствующее должностное лицо должны объявить о результатах судебного разбирательства, в том числе о "тех дисциплинарных взысканиях, которые были бы наложены на члена PRSA в случае, если бы он не вышел из состава PRSA".³⁴ Эта поправка позволила закрыть "юридическую брешь", которая препятствовала продолжению судебного разбирательства в случае выхода обвиняемого из состава PRSA.

Пример 5.4. Кодекс этики Международной ассоциации бизнес-коммуникаторов

Предисловие

Поскольку сотни тысяч бизнес-коммуникаторов по всему миру заняты деятельностью, влияющей на жизни миллионов людей, и поскольку эта деятельность влечет за собой огромную социальную ответственность, Международная ассоциация бизнес-коммуникаторов разработала для профессиональных коммуникаторов Кодекс этики. Этот кодекс основывается на трех разных и вместе с тем взаимосвязанных принципах профессиональной коммуникации, которые применяются по всему миру. Эти

принципы предполагают, что (1) деятельность любого общества основывается на глубоком уважении прав человека и верховенства закона; что (2) члены любой организации могут выработать общие для них этические нормы, т.е. единые критерии добра и зла; и что (3) так называемые вопросы вкуса требуют хорошего понимания культурных норм.

Суть этих принципов заключается в следующем:

- профессиональные коммуникации законны;
- профессиональные коммуникации этичны;
- профессиональные коммуникации отвечают хорошему вкусу.

Признавая эти принципы, члены IABC стремятся:

- участвовать в коммуникациях, которые не только законны, но и этичны и учитывают культурные ценности и идеалы;
- участвовать в правдивых, точных и честных коммуникациях, которые способствуют взаимному уважению и пониманию; и
- твердо придерживаться следующих положений Кодекса этики IABC для профессиональных коммуникаторов.

Вследствие того, что условия окружающей нас действительности непрерывно изменяются, члены IABC стремятся постоянно повышать свою индивидуальную компетенцию и способствовать расширению базы знаний в области публичных отношений путем научных исследований и образования.

Положения Кодекса этики

1. Профессиональные коммуникаторы всемерно поддерживают доверие общества к своей профессии и ее престиж, осуществляя честные, искренние и своевременные коммуникации и способствуя свободному обмену содержательной информацией в соответствии с интересами общества.

2. Профессиональные коммуникаторы распространяют точную информацию и своевременно исправляют любые ошибочные сведения, к распространению которых они причастны.

3. Профессиональные коммуникаторы понимают и поддерживают принципы свободы слова, собраний и доступа к открытому рынку идей, осуществляя свою деятельность в соответствии с этими принципами.

4. Профессиональные коммуникаторы учитывают в своей деятельности культурные ценности и идеалы; профессиональные коммуникаторы участвуют в честной и сбалансированной коммуникационной деятельности, способствующей достижению взаимопонимания между людьми.

5. Профессиональные коммуникаторы избегают участия в любой деятельности, которая представляется им неэтичной.

6. Профессиональные коммуникаторы подчиняются законам и общественным нормам, регулирующим их профессиональную деятельность; они проникнуты духом уважения ко всем законам и нормам, и в случае нарушения — какой бы ни была причина такого нарушения — любых законов или норм стараются как можно быстрее исправить ситуацию.

7. Профессиональные коммуникаторы признают заслуги тех, у кого они позаимствовали уникальные высказывания, и, отдавая им пальму первенства, указывают источники и цели любой информации, которую они распространяют в обществе.

8. Профессиональные коммуникаторы принимают меры к защите конфиденциальной информации и в то же время, выполняя требования закона, раскрывают информацию, которая может повлиять на благополучие других людей.

9. Профессиональные коммуникаторы не используют конфиденциальную информацию, добытую в результате профессиональной деятельности, в личных целях и не представляют конфликтующие или конкурирующие интересы без письменного согласия на то всех заинтересованных сторон.

10. Профессиональные коммуникаторы не принимают подарков или выплат "из-под полы" за свои профессиональные услуги от кого-либо, кроме своих клиентов или работодателей.

11. Профессиональные коммуникаторы не гарантируют достижения результатов, которые

выходят за пределы их компетенции и реальных возможностей.

12. Профессиональный коммуникатор должен быть честен не только перед другими, но, что более важно, перед самим собой как личностью, поскольку профессиональный коммуникатор стремится к истине и сообщает эту истину прежде всего самому себе.

Внедрение положений Кодекса этики IABC для профессиональных коммуникаторов в практику

IABC способствует внедрению положений настоящего Кодекса в практику PR путем проведения глобальных коммуникационных кампаний, а не путем применения санкций к его нарушителям. Однако в соответствии с шестой статьей этого кодекса (той, где говорится о подчинении законам) члены IABC, которые признаны виновными (соответствующими государственными или судебными органами) в нарушении законов и общественных норм, регулирующих их профессиональную деятельность, могут быть исключены из состава IABC его исполнительным комитетом в соответствии с процедурами, установленными регламентом этой ассоциации. IABC способствует широчайшей пропаганде положений настоящего Кодекса.

*Публикуется с любезного разрешения Международной ассоциации
бизнес коммуникаторов.*

Что касается IABC, то эта ассоциация использует другой подход к своему Кодексу этики для коммуникаторов (последние поправки к этому Кодексу принимались в 1995 г.). Вместо того чтобы играть роль органа принуждения, Комитет по этике IABC стимулирует меры профессионального совершенствования, касающиеся этики, и предоставляет своим членам консультации, связанные с этическими аспектами конкретных практических ситуаций. Широкая популяризация Кодекса и издание его на нескольких языках способствуют его внедрению в практику публичных релейшенз. Однако если какой-либо государственный или судебный орган подозревает члена IABC в серьезном правонарушении, Исполнительный комитет IABC уполномочен инициировать оговоренные в регламенте процедуры, связанные с прекращением членства соответствующего специалиста в IABC. (См. пример 5.4.)

Пример 5.5 . Этика публичных релейшенз в действии

Ситуация 1. Ваша фирма — один из нескольких кандидатов, помощью которых собирается воспользоваться компания, планирующая внедрить у себя новый вид услуг. Эта компания ожидает встретить серьезное сопротивление со стороны определенных общественных групп и политиков. В ваше распоряжение предоставляется конфиденциальная информация, касающаяся этого нового вида услуг и планов компании и позволяющая вам сформулировать свое предложение этой компании. В результате компания передает выполнение контракта одной из фирм, являющейся вашим конкурентом. Можете ли вы сообщить известную вам информацию общественным группам и политикам, препятствующим введению новой услуги?

Ответ. В соответствии со статьей 13 Кодекса PRSA вы обязаны обеспечивать конфиденциальность и право на "производственные секреты" своих нынешних, бывших и потенциальных клиентов или работодателей.

Ситуация 2. Ваша фирма публикует информационный бюллетень, касающийся брокерских услуг в торговле домами. Корпоративный руководитель — один из ваших клиентов — просит вас способствовать популяризации его компании среди биржевых

брокеров. Вы публикуете чрезвычайно оптимистичный прогноз деловых перспектив этой компании, опуская при этом информацию, касающуюся некоторых проблем. Кроме того, вы не указываете связей своей фирмы с этой компанией. Обязаны ли вы раскрыть эти связи? Должны ли вы опубликовать поправки, включающие всю информацию о компании, которой вы располагаете на данный момент?

Ответ. В соответствии со статьей 5 этого Кодекса вы должны немедленно опубликовать в своем информационном бюллетене поправки, в которых должны сообщить все известные вам факты и прояснить свои связи с компанией. Ваш неполный и чересчур оптимистичный отчет не только противоречит нормам федеральной безопасности, но и нарушает несколько положений Кодекса: статьи 1, 3, 4, 5, 7 и 8. Ваша публикация, безусловно, не соответствует общественным интересам, не является образцом честного информирования общественности и не отвечает высшим стандартам истины и точности. Кодекс запрещает распространение заведомо ложной и вводящей в заблуждение информации, а также представительство "тайного интереса" с одновременной демонстрацией своей независимости и непредвзятости. Кодекс также требует, чтобы вы были готовы указать клиентов или работодателей, от имени которых выполняется соответствующая коммуникация.

Ситуация 3. Ваш работодатель предлагает вам создать организацию из якобы независимых граждан, чтобы продемонстрировать поддержку нового предприятия по строительству жилья; создание такого предприятия должно быть одобрено плановой комиссией. Эта новая организация будет тайно финансироваться вашей компанией и группой подрядчиков, которые будут принимать участие в строительстве жилья. Есть ли что-либо противозаконное в создании такой организации?

Ответ. Вы не имеете права создать организацию, которая декларирует в качестве своей цели обслуживание какого-либо независимого дела, а на самом деле обслуживает личный или тайный интерес члена PRSA, его клиента или работодателя (статья 8).

Ситуация 4. Фармацевтическая компания обращается к вашей фирме с просьбой организовать пресс-конференцию для независимого британского ученого, который протестировал новую продукцию одного из ваших клиентов и написал благоприятную научную статью. Кроме того, вы должны организовать для этого ученого ряд публичных выступлений. После успешно проведенной пресс-конференции, которая широко освещалась в средствах массовой информации, вы узнали, что этот ученый на самом деле является сотрудником одного из исследовательских филиалов этой фармацевтической компании. Какие действия вам следует предпринять?

Ответ. Вы должны как можно быстрее прекратить всякие отношения с этим клиентом (статья 17) и отменить все публичные выступления, организованные вами для этого ученого (статья 5). Продолжение отношений с фармацевтической компанией и выполнения программы сотрудничества означало бы нарушение статей 1, 2, 3, 4, 6 и 8, в соответствии с которыми вы обязаны действовать в интересах общества, демонстрировать высокие образцы честности и порядочности, справедливо поступать с общественностью, строго придерживаться высших стандартов точности и истины, не нарушать целостность коммуникационных каналов и не использовать лиц, заявляющих о своей независимости, а на деле обслуживающих те или иные тайные интересы.

Ситуация 5. Ваш работодатель просит вас организовать ряд встреч с различными группами местной общественности; эти выступления должны обслуживаться вашей компанией. Во время этих встреч предстоит обсуждать строительство нового завода и его производственную деятельность. Перед тем как произнести речь, подготовленную вашим непосредственным руководителем, вы посещаете завод и обнаруживаете, что несколько утверждений, содержащихся в этой речи, не соответствуют действительности. Можете ли вы произнести эту речь в ее первоначальном виде?

Ответ. Распространение заведомо ложной или вводящей в заблуждение информации является очевидным нарушением статей 1, 2 и 5. Если ваш работодатель

настаивает, чтобы вы произнесли именно первоначальный вариант речи, вам остается лишь расторгнуть договор с ним (статья 17).

Ситуация 6. Клиент просит вас оказать помощь в организации публичного предложения акций. Вы отклоняете эту просьбу, ссылаясь на отсутствие опыта работы с корпоративными финансами и организации финансовых связей. Вместо этого вы предлагаете клиенту обратиться к своему другу, такому же как вы члену PRSA, который специализируется на организации финансовых связей. Этот специалист (ваш приятель) передает вам чек на 500 долл. в знак благодарности за рекомендацию. Можете ли вы принять эти деньги?

Ответ. Вы можете принять эти деньги от своего благодарного друга лишь в том случае, если вашему клиенту известно об этом вознаграждении и он не возражает против него (статьи 11 и 12).

Выдержка из статьи, написанной покойным Дональдом Б. Мак Каммондом (Donald B. McCammond), APR, в те годы, когда он был председателем Совета по этике и профессиональным стандартам PRSA. "Ethics: The Right Choice," Public Relations Journal 43, no. 2 (February 1987): 8-10. Используется с разрешения Public Relations Journal.

Большинство людей признает, что принятие того или иного кодекса этики не приводит автоматически к воцарению высокой морали среди представителей соответствующей профессии. Однако наличие такого кодекса, как правило, отражает искреннее желание подавляющего большинства лидеров и рядовых членов данного профессионального сообщества повысить стандарты этической практики и разработать критерии, позволяющие оценивать поведение отдельных членов. Однако любой кодекс без твердой убежденности в его необходимости, обучения и настойчивого внедрения в повседневную практику останется лишь набором красивых и ни к чему не обязывающих фраз. Демонстрируя свою приверженность этической практике PR, некоторые PR-фирмы — в частности, Epley Associates, Inc.; Ketchum Public Relations и Manning, Selvage & Lee — требуют от своих новых служащих подписания договора, который обязывает их осуществлять свою деятельность в соответствии с кодексом PRSA, даже если сами эти служащие не являются членами PRSA. (Образцы этического поведения в практике паблик рилейшенз приведены в примере 5.5.) Один выдающийся канадский консультант однажды сказал, что "к сожалению, все эти кодексы имеют малую практическую ценность, если они не приняты, в свою очередь, работодателями специалистов в области PR и не применяются к самому бизнесу".³⁵ Бывший долгое годы лидером и активным поборником высоких этических стандартов в паблик рилейшенз Франк Уайли (Frank Wylie) предупреждает: "В своем поведении нам не следует позволять себе опускаться до *наименьшего общего знаменателя* — негативистской и ретроградской философии типа "от этого все равно никому не станет хуже". Мы должны ориентироваться на более высокий уровень этики и нам следует упорно стремиться к этой цели".³ Эксперт по этике паблик рилейшенз Дональд Райт (Donald Wright) не рекомендует специалистам в этой области чересчур расслабляться: "Несмотря на то что собратья по профессиональному цеху всегда будут стремиться к установлению определенной дисциплины, основанной на том или ином этическом кодексе, конечный результат принятия любых решений, касающихся соблюдения этических норм в сфере паблик рилейшенз, будет по-прежнему зависеть от каждого отдельного специалиста".³

К новым горизонтам

Несмотря на значительный прогресс в развитии паблик рилейшенз на протяжении XX столетия, общественность по-прежнему не готова признать право паблик рилейшенз называться настоящей профессией. В этой области все еще отсутствуют стандартизованные требования к образованию, обязательная сертификация или

лицензирование, истинная приверженность служению интересам общества, общественное признание ее социальной полезности и эффективное саморегулирование. Несмотря на достигнутое согласие по поводу единой учебной программы в школах и на факультетах журналистики и коммуникаций страны, по-прежнему отсутствуют достаточно внятные требования к уровню образования для тех, кто желает заниматься практикой в сфере публичных отношений.

И хотя аккредитация — даже универсальная аккредитация — поощряется многими профессиональными ассоциациями и обществами, любые предложения, касающиеся сертификации или лицензирования специалистов либо отменяются с порога без сколько-нибудь серьезного рассмотрения, либо воспринимаются как чисто символические жесты. И в то время, как кодексы этики и стандарты практики рассматриваются как свидетельство профессионального статуса публичных отношений, соответствующие меры принуждения представляют для нарушителей весьма несущественную угрозу и без особого труда "обходятся", когда субъект подобного принуждения просто прекращает свое членство в ассоциации или обществе.

В результате в сфере PR по-прежнему преобладают пресс-агенты, выдающие себя за консультантов, и специалисты, больше заинтересованные в манипулировании мнениями других, чем в том, чтобы по-настоящему разобраться в этих мнениях и понять их. По-прежнему в этой сфере более чем достаточно свидетельств искаженных представлений о функции публичных отношений — в том числе и среди самих специалистов в этой области. Коротко говоря, в сфере связей с общественностью все еще подвизается множество людей, моральный облик которых не позволяет рассчитывать на то, что они будут придерживаться принципов этической практики, а необходимые знания и компетентность, которые приобретаются лишь в результате специализированного образования, у них попросту отсутствуют, что не позволяет считать их настоящими специалистами с функциональной точки зрения. К счастью, непрерывно растет число специалистов, которые обладают всеми необходимыми для этого качествами.

Будущее выглядит многообещающим, но хватает и таких, кто говорит, будто публичные отношения это искусство, а не профессия. Они, по-

видимому, решили не замечать, что разница заключается в доверительных отношениях, которые "встроены" именно в профессиональную практику, а не в искусство.³⁸ Кроме того, они игнорируют постоянно расширяющуюся базу знаний и связанные с ней специализированные навыки, без которых невозможно практиковать зрелые связи с общественностью. С другой стороны, чрезмерная озабоченность профессиональным статусом может умалить реальную ценность профессионализма, который — в идеале — заключается в предоставлении компетентных и этических услуг тем, кто в них нуждается. Недостаток любого из этих двух компонентов лишь удаляет нас от идеала: этика без компетенции бессмысленна, компетенция без этики лишает нас верных ориентиров. Европейский ученый Ханс-Мартин Сасс (Hans-Martin Sass) поясняет это утверждение следующим образом.

Этика и компетентность неразделимы; только вместе они создают истинный профессионализм и обеспечивают нравственно приемлемые основы для профессионального и доверительного обслуживания. Клиент... вправе рассчитывать не просто на общую компетенцию специалиста... или его абстрактную приверженность добродетели, моральным или религиозным принципам; напротив, он рассчитывает на помощь квалифицированного специалиста, который способен выносить технически грамотные и безупречные с моральной точки зрения суждения в конкретных ситуациях.³⁹

Можно ли действительно считать PR профессией — вопрос менее важный, чем то, в какой мере специалисты в этой области вершат добро — или, по крайней мере, не приносят вреда. Если группа таких специалистов стремится соответствовать перечисленным выше критериям, их профессиональная деятельность должна носить положительный характер. Им придется взять на себя роль проводников высокой морали и быть движущей силой в институционализации этики в своих организациях. Тем не менее,

исследователь Кейти Фитцпатрик (Kathy Fitzpatrick) обнаружила, что менее 7% руководителей, ответственных за вопросы этики, имеют тот или иной опыт работы в паблик рилейшенз, и лишь около 12% комитетов по этике всех организаций имеют в своем составе руководителей служб паблик рилейшенз.

Наконец, следует отметить, что профессионального статуса невозможно достичь, лишь бесконечно рассуждая о своих твердых убеждениях и занимаясь самовосхвалением. Попросту говоря, ваше поведение говорит окружающим о том, кто вы на самом деле, гораздо больше, чем любые слова. Много лет назад один весьма уважаемый специалист в области паблик рилейшенз, покойный Т. Дж. Росс (T. J. Ross), говорил в своем интервью журналу *Fortune*: "Если только вы не хотите лишиться выгодного заказа или работы по каким-либо принципиальным соображениям, нет смысла рекомендовать себя как представителя новейшей и самой современной профессии в мире, ... поскольку вы уже являетесь представителем древнейшей в мире профессии".

Почти столетие тому назад группа пионеров застолбила за собой участок, который сейчас принято называть паблик рилейшенз. Попытки профессионализировать практику PR и принять на себя обязательство служения интересам общества способствуют дальнейшему совершенствованию образовательных программ, формированию соответствующей базы знаний, ужесточают требования к тем, кто решил посвятить себя этой деятельности, повышают стандарты этики и приемлемого поведения. Эти попытки убеждают нас в том, что PR продолжают развиваться в сторону дальнейшей профессионализации и будут предоставлять еще больше возможностей для обретения профессионального статуса теми, кто обладает необходимыми моральными качествами, знаниями и квалификацией. Специалисты, приверженные высоким стандартам этики и профессионализма, будут служить тем эталоном, который поможет нам отличать практику паблик рилейшенз от других видов деятельности и сделают ее профессией, стоящей на службе интересам общества.

6 Правовые аспекты паблик рилейшенз

Цель Первой поправки к Конституции США в том и заключается, чтобы защитить свободный рынок идей, в котором истина в конечном счете обязательно одержит верх.

— Судья Байрон Уайт (Byron White)

Цели. После изучения материала главы 6 вы должны уметь:

- кратко описать важнейшие принципы, лежащие в основе Первой поправки к Конституции США и обеспечивающие защиту свободы слова, деловых выступлений, политического самовыражения и политического участия для организаций
- дать определение и объяснить связь с PR- практикой таких понятий и явлений, как дискредитация, клевета, коммерческая тайна, авторское право и торговые марки
- описать права и обязанности PR- специалистов, а также ограничения на занятия лоббистской деятельностью и выполнение функций представителя интересов зарубежных клиентов
- описать правовые ограничения на выполнение посреднической функции между профсоюзами и руководством предприятий во время профсоюзных выборов и проведения коллективных переговоров, перечисленные в Законе Тафта-Хартли (о регулировании трудовых отношений) от 1947 г.
- описать требования Комиссии по ценным бумагам и биржам, касающиеся раскрытия сведений, которые относятся к компаниям, принадлежащим государству или местным органам власти.

Эта глава написана с участием профессора Южного методистского университета Кейти Р. Фитцпатрик (Kathy R. Fitzpatrick), APR. Профессор Фитцпатрик имеет ученую степень доктора юридических наук; является членом судебной коллегии шт. Техас. Ранее работала в отделах паблик рилейшенз двух компаний, входивших в список "Top 100" журнала *Fortune*. В настоящее время является консультантом, специализирующимся на стратегических коммуникациях, вопросах права и этики.

Специалистам в области паблик рилейшенз приходится действовать во все более сложном правовом климате. Усилилась озабоченность общественности такими проблемами, как сексуальные домогательства, дискриминация по возрастному, половому и расовому признакам, нарушение права людей на неприкосновенность их личной жизни, эксплуатация с нарушением норм труда. Эта озабоченность вызвала появление новых законов и правовых норм. Растущее беспокойство общества качеством выпускаемой продукции, безопасностью, проблемами питания и здоровья, а также вопросами защиты окружающей среды обуславливает возрастающий интерес ко всем этим проблемам со стороны средств массовой информации. Совершенствование технологий, облегчение доступа к Internet и развитие средств связи сделали возможной так называемую "журналистику в режиме on-line". В результате организации оказались удобной мишенью неконтролируемых коммуникаций в никем не регулируемом киберпространстве. Для специалистов в области PR это означает лишь то, что современный специалист должен хорошо разбираться в законодательстве. Он должен понимать, как юридические вопросы влияют на практику паблик рилейшенз и репутацию организаций.

По данным Института кризисного управления, объем новостей, посвященных описанию различных кризисных явлений в бизнесе, повысился в 1997 г. на 19%, продолжив наметившуюся в течение предыдущих трех лет тенденцию, которая указывала на растущую озабоченность общественности увеличением кризисных явлений в бизнесе как в Соединенных Штатах, так и в других странах.¹ В то же время отмечается постепенное смещение акцентов в подобных кризисных явлениях с промышленных инцидентов и случаев нанесения ущерба окружающей среде на проблемы управления, финансов и технологии.² Как выразился консультант в области паблик рилейшенз Роберт Дайленшнайдер (Robert Dilenschneider) "ныне кризисы уже не те, что раньше".³

Ученые- правоведы, пытающиеся понять, как организации реагируют на кризисы, связанные с юридическими проблемами, выяснили, что правовая стратегия доминирует над принятием организационных решений. В соответствии с одним из исследований, почти две трети официальных представителей организаций использовали ту или иную правовую стратегию как основу для своих публичных реакций на различные обвинения. Как правило, официальные представители отвергали выдвинутые обвинения, выражали возмущение или произносили стандартную фразу: "Без комментариев" (или сводили эти комментарии к минимуму). И напротив, те, кто использовал ту или иную стратегию паблик рилейшенз, либо излагали политику или позицию своей организации по соответствующему вопросу, либо разъясняли суть проводимого расследования. Лишь одна треть допускала существование какой-то проблемы.⁴

Исследователи полагают, что игнорирование влияния связей с общественностью является проявлением "близорукости и может обойтись весьма дорого", и рекомендуют такой подход к кризисному управлению, который можно выразить одним словом - "сотрудничество". Иными словами, компания должна отдавать себе отчет в том, что выдвигаемые против нее обвинения невозможно просто проигнорировать. Во многих случаях, если репутация компании подорвана сложившимся негативным паблисити, даже положительный исход последующего судебного разбирательства может вообще не иметь значения.

Все более широкое признание колоссального влияния общественного мнения на организации, вовлеченные в правовые конфликты, стимулировало развитие особой сферы PR, которая получила название "судебные паблик рилейшенз". Специалисты в области "судебных паблик рилейшенз" помогают организациям решать важные вопросы, выходящие за рамки исключительно юридических проблем. Например, компания может быть озабочена влиянием судебного разбирательства на ее акционеров и цену акций, на ее служащих и возможности компании, связанные с наймом новых работников, на потребителей и продажу ее продукции, на ее отношения с партнерами по отрасли (например, поставщиками и дистрибьюторами) и т.п. Короче говоря, поскольку ущерб, наносимый, так сказать, за пределами зала суда, может оказаться большим, чем ущерб, причиненный решением соответствующих юридических проблем, компания заинтересована в том, чтобы получать как юридическую консультацию, так и консультацию в области PR.

Профессионалы в области паблик рилейшенз должны понимать, как различные законы и юридические нормы влияют на коммуникационную деятельность. Если говорить, например, о "судебных паблик рилейшенз", то компания не может участвовать в коммуникационных кампаниях, которые способны оказывать воздействие на исход судебного разбирательства, т.е. мешать ходу этого разбирательства. В других областях PR на коммуникации также могут накладываться определенные ограничения. Как утверждается в одном исследовании, те, кто не знаком с законами, влияющими на практику PR, навлекают на себя и на свои организации повышенный риск юридической ответственности.

То обстоятельство, что большинство специалистов в области паблик рилейшенз слабо владеют важными юридическими вопросами (или вообще не владеют ими), а также то, что большая часть их деятельности находится вне поля зрения консультантов по правовым вопросам, заставляет сделать вывод, что многие специалисты по связям с общественностью навлекают на себя и на своих клиентов риск оказаться нарушителями закона.⁷

Независимо от того, насколько специалисты в области PR знакомы с юридическими нормами (и знакомы ли они с ними вообще), правовые соображения зачастую определяют, ограничивают и регулируют современную практику паблик рилейшенз. И, по крайней мере, в ближайшее время эта ситуация вряд ли изменится. В результате большинство крупных коммуникационных предприятий — PR-фирм, рекламных агентств и средств массовой информации — имеет в своем штате специализированных юристов или пользуется услугами различных юридических контор.

В этой главе читатели познакомятся с важнейшими сферами права, касающимися паблик рилейшенз. Однако объем данной книги не позволяет нам привести исчерпывающее описание правовых требований, предъявляемых к специалистам в области паблик рилейшенз. Эти специалисты должны как можно чаще консультироваться со своими адвокатами или корпоративными юридическими службами по правовым аспектам проблем, которые им приходится решать в ходе своей профессиональной деятельности. В этой главе сначала показано возрастающее влияние Первой поправки к Конституции США на юридические аспекты PR, а затем рассмотрены сферы правового регулирования в паблик рилейшенз.

PR и Первая поправка к Конституции США

Несмотря на то что в самых популярных юридических словарях и энциклопедиях имеются определения терминов "деловое выступление" (commercial speech), "реклама" (advertising) и "рекламное объявление" (advertisement), определения термина "public relations" вы там не встретите. Следовательно, у него нет "правового смысла".⁸ Тем не менее, самоуправление базируется на философии открытой и честной дискуссии на свободном рынке идей. Вот что по этому поводу написал покойный член Верховного суда США Уильям О. Дуглас (William O. Douglas).

Когда на рынке имеет место конкуренция идей за право властвовать над людскими умами, их всестороннее и свободное обсуждение способно обнажить любую фальшь, которая присутствует в этих идеях, и оттолкнуть их бывших сторонников. Всестороннее и свободное обсуждение идей надежно защищает общество от стагнации и неподготовленности к стрессам и перегрузкам, способным стереть с лица Земли любую цивилизацию.⁹

Первая поправка к Конституции США защищает от государственного контроля свободу самовыражения. Первая поправка гласит, что Конгресс не может принимать никаких законов, "ущемляющих свободу слова, прессы, права людей мирно собираться и обращаться в государственные органы со своими жалобами и петициями".

Несмотря на то что Первая поправка к Конституции США была принята еще в 1791 г., Верховный суд США не занимался ее интерпретацией вплоть до XX столетия. В своих решениях, принимавшихся на протяжении последних восьмидесяти лет, Верховный суд США руководствовался тем, что ограничения Первой поправки на вмешательство государства в свободу самовыражения применимы как к федеральным государственным органам, так и к органам управления штатами.¹⁰ Верховный суд также руководствовался тем, что Первая поправка применима к большинству средств массовой информации, включая газеты, книги, журналы, электронные СМИ и кино.¹¹ Таким образом, издатели и

вещатели, как и отдельные граждане, имеют конституционно защищенное право на самовыражение. Кроме того, Верховный суд руководствовался тем, что сбор денежных пожертвований — на улицах или путем визитов на дом — в различные фонды также находится под защитой Первой поправки, поскольку связан с "изложением информации, распространением взглядов и идей и отстаиванием доводов".¹²

Однако далеко не все подпадает под защиту Первой поправки. "Провокационные заявления", побуждающие других людей к совершению насильственных и определенных символических действий, которые препятствуют работе государственных органов, например публичное сожжение повестки, присылаемой призывникам, не подпадают под защиту Первой поправки.¹³ До недавнего времени коммерческая реклама и большая часть корпоративного самовыражения также не были защищены от государственного регулирования, т.е. не оговаривались в Первой поправке. Более того, до сих пор неизвестны какие-либо решения Верховного суда, прямо указывающие на распространение действия Первой поправки на публичных рилейшенз (или наоборот, свидетельствующие о том, что PR не подпадает под защиту Первой поправки).¹⁴

Самовыражение, не подпадающее под действие Первой поправки, не защищено абсолютно. Лица или корпорации, самовыражение которых оскорбляет, вторгается в личную жизнь или нарушает мирную жизнь других людей, может быть подвергнуто судебному преследованию. Вообще говоря, любой человек несет ответственность за слова, причиняющие вред другому человеку, только после того как эти слова будут произнесены, т.е. выражены явно, однако лишь в редких случаях государство в состоянии остановить распространение самовыражения, приняв соответствующие упреждающие запреты. Следует, однако, помнить, что упреждающие запреты на самовыражение являются заведомо неконституционными.¹⁵

В 1992 г. Верховный суд США пришел к выводу, что так называемые ненавистнические речи невозможно запретить лишь на том основании, что их содержание кого-то оскорбляет. Городской суд Сент-пола, шт. Миннесота, преследовал судебным порядком молодежь на основании закона, предусматривающего наказание для тех, кто сжигает кресты, демонстрирует свастику или каким-то иным способом выражает свою расовую или религиозную неприязнь или ненависть. Судья Антонин Скалиа написал в связи с этим делом, что государство не может наказывать человека за то, что он "допускает высказывания, которые могут рассматриваться как проявления расовой, половой или религиозной нетерпимости", лишь на том основании, что те, против кого эти высказывания направлены, считают себя оскорбленными и униженными. Суд единогласно отменил закон в Сент-пола о "ненавистнических высказываниях", расширив таким образом сферу действия Первой поправки и ограничив применение "Доктрины бранных слов", препятствующей потенциально оскорбительным высказываниям, являющимся следствием нетерпимости и фанатизма.¹⁶ Аналогичным образом университетские правила, направленные против ненавистнических высказываний в университетских городках также были объявлены неконституционными, поскольку они [нормы] использовались "широко и огульно" для ограничения высказываний "лишь на том основании, что кому-то они казались оскорбительными".¹

Более того, государственные органы не могут принимать законы, имеющие чересчур широкое толкование и нарушающие права, установленные Первой поправкой, предоставляя государственным чиновникам слишком большие полномочия в части ограничения демонстрации или свободного распространения листовок в предусмотренных для этого местах и в обусловленное время.¹⁸ Суд пришел к выводу, что запрещение городскими властями сбора денежных пожертвований различными благотворительными группами в том случае, если более 25% собранных средств идут на административные и накладные расходы, также является нарушением Первой поправки.¹⁹

Решения Верховного суда благоприятствуют становлению и беспрепятственному функционированию "рынка идей", в основном свободного от государственного регулирования. В то же время Конституция допускает существенное регулирование

коммуникаций, касающихся коммерческого рынка товаров и услуг. Конфликт с коммуникаторами возникает в том случае, когда компаниям и организациям запрещается обнародовать сообщения, которые подпадают под защиту Первой поправки в случае, если источником сообщения является газета или "физическое лицо". В последние годы, однако, Верховный суд распространил сферу действия Первой поправки на коммерческую рекламу и корпоративные высказывания.

Коммерческие высказывания

В 1942 г. Верховный суд пришел к заключению, что Первая поправка не защищает "чисто коммерческую рекламу".²⁰ В 1976 г. Верховный суд полностью "оправдал" коммерческую рекламу. В деле *Исполнительный комитет штата Вирджиния против Совета потребителей, граждан Вирджинии* Верховный суд заключил, что Первая поправка запрещает государству ограничивать фармацевтические фирмы в рекламировании цен на лекарства, отпускаемые по рецепту врача. Высказывая свое особое мнение Суду, судья Гарри Блэкман практически уравнил традиционно защищаемый рынок идей с более регулируемым коммерческим рынком.

Реклама, сколь бы безвкусной и чрезмерной она кому-то из нас ни казалась, — это тоже распространение информации, касающейся изготовителей и продавцов той или иной продукции, ее цены, свойств и т.п. Поскольку мы стоим на страже свободной рыночной экономики, распределение наших ресурсов в значительной степени осуществляется посредством принятия многочисленных частных экономических решений. В интересах общества, чтобы эти решения — в целом — принимались осознанно и на основе максимально полной информации. Именно поэтому нам совершенно необходим свободный поток коммерческой информации.²¹

С момента рассмотрения "Вирджинского дела" Верховному суду не раз приходилось отменять другие законодательные акты, запрещающие коммерческое высказывание. На основании этих решений Верховного суда штаты не могут препятствовать адвокатам рекламировать цены "типовых" юридических услуг, домовладельцам — рекламировать свои дома, размещая у себя во дворе вывеску "Продается", а аптекам — рекламировать контрацептивы.²²

Ученый-юрист, специализирующийся на проблемах рекламы, указывает, что попытки рекламы ввести потребителей в заблуждение представляют собой весьма парадоксальное явление. С одной стороны, закон допускает "надувательство", поскольку оно все равно не срабатывает (т.е. разумного человека невозможно провести подобной "законной ложью"). Однако, с другой стороны, не понятно, зачем рекламодатели применяют "надувательство", зная, что оно не срабатывает. Тем не менее, регулирование содержания рекламы, которое может оказаться полезным для части потребителей, и настоящее отношение к возможному нарушению гарантий свободы слова, предусмотренных Первой поправкой, ограничивают возможность судебного преследования за действия, которые многим представляются рекламой, вводящей в заблуждение.²³

Таким образом, намеренно или случайно, защита — пусть даже и в ее нынешнем, расширенном виде — рекламы компанией своей продукции и услуг, предусмотренная Первой поправкой, вряд ли может считаться надежным барьером против государственного регулирования. Например, начиная с 1990 г. Федеральная комиссия по торговле отказалась от своей неуступчивой позиции в отношении сомнительной рекламной практики. В частности, ФКТ издала руководства, которыми рекламодатели могут пользоваться при формулировании заявлений по поводу природоохранных преимуществ своей продукции, по вопросам здоровья и питания, экономии топлива, а также заявлений о бесплатном предоставлении чего-либо, даже если пользователю приходится оплачивать пересылку этого товара по почте и обслуживание. ФКТ также

издает правила — которые иногда приобретают силу законов, - направленные на предотвращение нечестной или вводящей в заблуждение рекламы. В 1995 г., например, ФКТ приказала специалистам, занимающимся телемаркетингом "немедленно" предоставить "полную" идентификационную информацию о себе и указать что они пытаются продать. ФКТ может приостановить рекламу, вынудить компанию внести изменения в рекламу и даже потребовать "коррективной рекламы", целью которой является исправление неправильных и ложных утверждений, сделанных в предыдущих рекламных объявлениях.²⁴

Корпоративные политические высказывания

На корпоративные политические высказывания также налагаются большие ограничения, чем на политические высказывания "физических лиц" или средств массовой информации. Традиционно, газеты и другие средства массовой информации являются единственными корпорациями, имеющими те же права на свободное высказывание, что и "физические лица". Несмотря на то, что все корпорации пользуются в этом смысле теми же правами, что и любое частное лицо, судебные органы запрещают нерегулируемую деятельность корпораций и профсоюзов на политической арене. Это, по-видимому, связано с опасениями, что крупные организации могут воспользоваться принадлежащими им ресурсами для доминирования в той области, которая считается свободным рынком идей. Кроме того, существует озабоченность, что акционеры, члены профсоюзов и плательщики за коммунальные услуги будут подвергаться скрытому принуждению, если их капиталовложения, членские взносы или суммы, которые они выплачивают по счетам, будут использоваться для поддержки тех или иных политических движений, которым эти люди могут и не сочувствовать. Отражая эту озабоченность, Закон об отношениях между наемными работниками и руководством от 1947 г. (известный как Закон Тафта-Хартли, принятый вопреки вето, наложенному Президентом Гарри С. Трумэном) запрещает корпорациям и профсоюзам финансировать кандидатов от политических партий в федеральные государственные органы.²⁵

Выборы

Запрет на финансирование выборов со стороны корпораций и профсоюзов был включен в Закон о федеральной выборной кампании от 1971 г. и его поправки.²⁶ Закон о федеральной выборной кампании также налагает ограничения на величину суммы, которую отдельные лица могут вложить в кандидатов и потратить независимо в пользу какого-либо кандидата. *Затраты* являются независимыми, если они не сделаны в сотрудничестве с кандидатом (или в результате консультаций с ним). Затраты, произведенные в ходе кампании кандидата (и координированные с проведением этой кампании), считаются *вкладом*.

По утверждению Суда, в отличие от ограничений на затраты, ограничения на вклады вводят лишь "минимальное ограничение на способность вкладчика участвовать в свободной коммуникации".²⁷ По утверждению Суда, вклады представляют собой лишь *символическое выражение* поддержки, в то время как затраты со стороны отдельных лиц являются *прямым выражением*, которое невозможно ограничить, не нарушив при этом Первую поправку. Суд также подтвердил те положения Закона о федеральной выборной кампании, которые требуют, чтобы политические комитеты и кандидаты представили в Федеральную комиссию по выборам (регуляторный орган, созданный в соответствии с этим Законом) отчет о вкладах и затратах, сделанных в их пользу. Приводимые в этих отчетах сведения о том, кто делал вклады и затраты и для кого они предназначались, являются открытыми для общественности, что дает возможность избирателям узнать, чьи интересы собирается отстаивать тот или иной кандидат.

Интерпретируя законодательные запреты на корпоративные вклады и затраты, Федеральная комиссия по выборам указала на незаконность предоставления беспроцентной корпоративной ссуды кандидату - к тому же без требования ее погашения к четко оговоренному сроку. Недопустимо также использование корпоративного оборудования для изготовления агитационных материалов в пользу кандидата без соответствующей денежной компенсации с его стороны по текущим коммерческим расценкам. Использование отпуска — в том числе и оплачиваемого — для оказания помощи кандидату, однако, не считается вкладом, если компания, предоставляющая этот отпуск, не *направляет* своего работника в помощь кандидату.²⁸

В то время как корпорации и профсоюзы не имеют права делать вклады и затраты на выборы, им оставлено право на "узкий коридор" тенденциозных и нетенденциозных коммуникаций. Тенденциозные выступления со стороны корпораций могут содержать чрезвычайно субъективные, даже злобные, высказывания о кандидатах или выборах. Изложение таких взглядов, однако, должно ограничиваться аудиторией, которую составляют служащие и административный персонал корпорации, ее акционеры и их семьи. Профсоюзы также могут распространять тенденциозные мнения среди своих членов и их семей. Допустимые, хотя и жестко регулируемые нетенденциозные коммуникации включают использование агитационных плакатов и информационных бюллетеней, призванных побуждать служащих зарегистрироваться и принять участие в голосовании, распространение регистрационных материалов и размещение рекламы в газетах, побуждающей граждан принять участие в голосовании.²⁹

Корпорации и профсоюзы имеют также право помогать своим служащим и членам делать вклады и затраты путем создания отдельных фондов или *комитетов политического действия* и их администрирования. РАС (political action committees), как называются эти комитеты, могут вложить до 5000 долл. в такое количество кандидатов, в какое пожелают члены этого комитета. Ежегодно РАС могут вкладывать не более 150 тыс. долл. в национальные политические партии и 5 тыс. долл. в другие политические комитеты, однако они не ограничиваются в "независимых затратах" на рекламу и другие действия по проведению кампаний.³⁰

Комитеты политического действия играют чрезвычайно важную роль в американских выборах. Это вызывает тревогу в связи с тем, что их влияние ведет к элементарной "покупке конгрессменов". Однако не создавая РАС, корпорации и профсоюзы сами по себе смогут оказывать лишь незначительное влияние на ход выборов. Значительно большие возможности предоставляются им в деле проведения референдумов и других политических кампаний, где вероятность коррупции считается более низкой.

Лоббирование: право на петицию

Многие PR-специалисты представляют своих клиентов или работодателей, выступая в роли лоббистов перед законодательными органами федерального уровня и уровня штатов. По сути, лоббирование стало одной из наиболее бурно развивающихся специализаций в практике PR. Лоббисты пытаются оказывать влияние на законы и нормативы — в первую очередь, путем информирования. Те, кто представляет интересы зарубежных правительств или компаний, как правило, должны зарегистрироваться в качестве "иностранцев".

Лоббирование

От лоббистов впервые потребовали обнародовать свою деятельность в соответствии с Разделом III Федерального закона "Регулирование лоббирования" (Title III, Federal Regulation of Lobbying Act) от 1946 г.³¹ Этот закон требовал от любых лиц, основная деятельность которых заключается в оказании влияния на законодательство,

зарегистрироваться в Конгрессе и представлять ежеквартальные финансовые отчеты, в которых должны быть подробно расписаны их лоббистские расходы, а также источники дохода. Верховный суд в своих решениях от 1953 и 1954 гг. сузил сферу действия этого закона, в результате чего он стал применяться лишь к людям и организациям, основная деятельность которых заключается в оказании влияния на законодательство путем "непосредственного общения с членами Конгресса по вопросам действующих или предлагаемых федеральных законов".³² Однако далеко не все были уверены в том, что Закон от 1946 г. и поправки к нему действуют именно так, как предполагалось вначале. В результате в 1995 г. этот закон был отменен, а вместо него был принят новый закон о лоббировании.

С целью более эффективного регулирования лоббирования и защиты общественного доверия к государству Конгресс принял (а Президент Клинтон подписал) Закон о разглашении сведений, касающихся лоббирования (Lobbying Disclosure Act) от 1995 г. В этом законе содержатся новые определения, новые требования к разглашению сведений, касающихся лоббирования, и ограничения.³³ В этом новом законе даются следующие определения "лоббиста", "лоббирующей фирмы" и "лоббирующего контакта".

Лоббист — это тот, кого нанял или принял к себе на работу клиент, организовал несколько (более одного) контактов от имени этого клиента и потратил в течение шести месяцев не менее 20% своего времени на обслуживание этого клиента.

Лоббирующая фирма была определена как субъект предпринимательской деятельности, располагающий, по меньшей мере, одним сотрудником, нанятым, чтобы представлять кого-либо, помимо своего работодателя. Этот термин также применим к самонанимающимся лицам, которые представляют других людей или организации.

Лоббирующий контакт был определен как коммуникация, в устной или письменной форме, от имени клиента с соответствующим представителем исполнительной или законодательной власти по поводу законов, правил, нормативов, дотаций, разрешений, займов, программ или назначения кого-либо на ту или иную должность, подлежащего утверждению Сенатом.³⁴

Лоббирование включает оказание прямого давления на членов Конгресса путем "искусственно стимулируемой кампании по написанию писем". Но лоббирование не включает проведения общих кампаний паблик рилейшенз, целью которых является "промывка мозгов" общественности по поводу соответствующих общественных проблем.³⁶ Лоббирование также не включает выступлений перед комитетами Конгресса или соответствующих публикаций в журналах и газетах, которые — в обычных случаях — публикуют новости или редакционные материалы, стимулирующие прохождение или, наоборот, непринятие того или иного закона.³ Лоббирование не включает контактов с членами исполнительной власти, которые затем вступают в контакт с тем или иным членом Конгресса.

Массовое лоббирование

Наиболее удачливые лоббисты обычно используют так называемое массовое лоббирование и другие методы проведения кампаний, например проблемную рекламу (т.е. рекламу, посвященную решению определенных общественных проблем) и разъяснительно-пропагандистскую рекламу (в поддержку или, наоборот, против конкретных действий или мероприятий со стороны какого-либо коммерческого, общественного или государственного учреждения), для мобилизации общественной поддержки без привлечения общенационального капитала или капиталов штата. Цель при этом, разумеется, состоит в оказании воздействия на общественное мнение, активизации избирателей и повышении, таким образом, давления на законодателей и государственные органы. В сущности, массовое лоббирование объединяет в себе возможности прямого лоббирования с огромными возможностями политических движений. Как говорил

покойный ныне спикер Палаты представителей Томас П. "Тип" О'Нейлл (Thomas P. "Tip" O'Neill), "любая политика делается на местах".

Массовое лоббирование является частью права любой организации (предоставленного Первой поправкой к Конституции США) высказываться по любым общественным проблемам. Однако если какая-либо влиятельная корпорация использует кампанию публичных релейшенз в ущерб другой корпорации, она может тем самым нарушить антитрестовское законодательство. В деле *Конференция президентов Восточной железной дороги против Ноерра* Верховный суд США пришел к заключению, что антитрестовское законодательство, которое запрещает введение антиконкурентных ограничений в торговле, не препятствует корпорациям объединяться с консультационными PR-фирмами с целью проведения PR-кампании типа "воздействовать не запрещается" для оказания влияния на законодателей. В деле *Ноерра* Верховный суд признал, что руководство железных дорог может с помощью общественного мнения попытаться отменить законы, создающие, по их мнению, привилегии для автомобильных перевозчиков. Однако суд отметил, что не исключены ситуации, когда кампания по организации публичесити, "целью которой якобы является оказание влияния на государственные органы, служит лишь для отвода глаз, в то время как истинная задача заключается в непосредственном вмешательстве в деловые связи конкурента".³⁸ В таком случае может применяться антитрестовское законодательство.

Зарубежные агенты

Консультанты, обслуживающие иностранные правительства, должны регистрироваться в соответствии с Законом о регистрации зарубежных агентов (Foreign Agents Registration Act — FARA) от 1938 г. независимо от того, являются ли они лоббистами или нет.³⁹ Конгресс принял Закон о регистрации зарубежных агентов, чтобы ограничить нацистскую и фашистскую пропаганду в Соединенных Штатах и чтобы выявить зарубежных агентов, работающих в США. Принятие этого закона явилось результатом деятельности двух первых в стране PR-фирм. "Этими фирмами были Carl Byoir and Associates, клиентом которой стали Германские железные дороги, пропагандировавшие среди американцев туристические поездки в Германию, и Ivy Lee & T. J. Ross and Associates, которая представляла интересы германской фирмы I. G. Farben".⁴⁰

В своем докладе Палате представителей конгрессмен Эмануэль Селлер (Emanuel Celler) так резюмировал мотивации законодателей при принятии этого закона.

Мы полагаем, что прожектор безжалостного публичесити послужит сдерживающим фактором для распространения вредоносной пропаганды. Нам кажется, что наши люди имеют право знать истинные источники любой подобной деятельности, а также лицо (лица или организации), занимающееся подобной деятельностью в Соединенных Штатах.⁴¹

В соответствии с дополненным Законом о регистрации зарубежных агентов, все лица, работающие агентами иностранных правительств, компаний или политических партий, должны зарегистрироваться в Генеральной прокуратуре США. Каждые шесть месяцев они также должны под присягой сообщать о тех иностранных правительствах, компаниях или политических партиях, интересы которых они представляют, о деятельности, которой они занимаются, от кого они получают деньги и как их расходуют. Закон определяет "агента" как лицо в Соединенных Штатах, работающее в качестве PR-консультанта, агента по организации публичесити, работника информационной службы или политического консультанта иностранного клиента. Однако дипломатические работники, официальные лица иностранных правительств, журналисты американских изданий и лица, занимающиеся благотворительной или религиозной деятельностью, регистрации в соответствии с Законом о регистрации зарубежных агентов не подлежат.⁴²

Три примера иллюстрируют типы деятельности, охватываемые этим законом, а также денежные суммы, которые могут при этом использоваться. Правительство Индии наняло за 25 тыс. долл. в месяц фирму The Washington Group, чтобы та представляла его экономические и политические интересы в Вашингтоне. Аналогичным образом Турция заключила контракт (стоимостью 540 тыс. долл. в год) с нью-йоркской фирмой Abernathy MacGregor Group, чтобы та обеспечивала Турции поддержку в получении полноправного членства в Европейском союзе, в подписании соглашения на строительство крупного нефтепровода и в противодействии обвинениям, выдвигаемым Комитетом по защите журналистов (Нью-Йорк), в том, что власти Турции подвергают гонениям и бросают в тюрьмы журналистов, публикующих материалы с критикой в адрес правительства. Нидерландское агентство по зарубежным инвестициям выбрало нью-йоркскую фирму Ruder Finn для продвижения американских частных инвестиций в Голландии (бюджет этого контракта составляет около 1,5 млн. долл.). В соответствии с FARA, каждой из указанных фирм пришлось зарегистрироваться в качестве зарубежного агента.

Кроме того, зарубежные агенты должны указывать, что их лоббирующие материалы и "политическая пропаганда" распространяются зарегистрированным зарубежным агентом. Копии этих материалов должны также отправляться в Генеральную прокуратуру. Политическая пропаганда включает высказывания, целью которых является оказание влияния на общественное мнение относительно внешней политики государства, распространение сведений о расовых, религиозных и социальных конфликтах или моральная поддержка насильственного свержения правительств других стран Западного полушария.⁴³

Доступ к средствам массовой информации

Паблик рилейшенз играют важную роль на рынке идей - даже в глобальном масштабе. Специалисты в области паблик рилейшенз гарантируют доведение до общественности идей, информации и мотивов их работодателей и клиентов. Решение этой задачи требует доступа к средствам массовой информации, но законодательство США позволяет средствам массовой информации отвергать любой материал, распространению которого они не желают способствовать.

Печатные СМИ

Таким образом, конституционная защита свободы прессы создала серьезное препятствие для реализации законного права доступа к печатным СМИ по любому конкретному поводу, с любой идеей или для любого частного лица. Некоторые толкователи Первой поправки утверждают, что право на высказывание является довольно хрупкой материей, если оно может реализовываться лишь руководителями средств массовой информации. Вполне возможно, утверждают они, что в восемнадцатом столетии в соответствии с Первой поправкой было целесообразным предоставлять издателям СМИ абсолютный контроль над их публикациями. В то время практически каждый мог основать собственную газету. Совсем иная картина наблюдается в наши дни, когда большинство крупнейших городов обслуживается лишь одной городской газетой. В наше время "монопольных газет" защита права на публикацию вовсе не гарантирует исправного функционирования рынка идей.⁴⁴

Верховный суд США категорически отказался признать право доступа к печатным СМИ. В 1974 г. Суд отменил действие закона шт. Флорида, требующего от газеты предоставить кандидату на государственную выборную должность место для ответа на критику в его адрес, прозвучавшую в одной из публикаций этой газеты. Пат Торнилло (Pat Tornillo), преподаватель, возглавлявший забастовку в Майами, подал в суд на газету *Miami Herald*, когда ее издатель отказал ему в предоставлении места для ответа на

редакционную статью, в которой его называли "царьком" и нарушителем закона, в то время как он выступал за изменение законодательства штата.

Верховный суд постановил, что закон штата Флорида, касающийся доступа к СМИ, является неконституционным ограничением свободы прессы. В единодушном мнении, изложенном Главным судьей Бургером (Burger), Суд отверг довод, будто общественность нуждается в доступе к печатным СМИ. "Ответственная пресса, — заявил Главный судья, — несомненно, является нашей желанной целью, однако ответственность прессы не отражена в Конституции и, подобно многим другим добродетелям, не может быть отражена в законе".⁴⁵

Диффамация и неприкосновенность личной жизни

Специалисты, ответственные за написание выпусков новостей, речей, корпоративных отчетов, информационных бюллетеней, внутрикорпоративных изданий и прочих коммуникационных материалов, по мере возможности стараются избегать рисунков или фраз, которые могут рассматриваться как посягательство на личную жизнь граждан. Положения гражданского кодекса, касающиеся диффамации (клеветы) и нарушения неприкосновенности личной жизни, в последнее время приобретают все большее значение. Это связано, в частности, с тем, что адвокаты и их агрессивные клиенты поощряются коллегиями присяжных заседателей, голосующими за присуждение крупных сумм компенсации морального и материального ущерба. Как специалисты в области публичных рилейшенз, так и их работодатели (или клиенты) могут подвергаться судебному преследованию за гражданские правонарушения (определения некоторых юридических терминов приведены в примере 6.1). Если, например, какое-то PR- агентство издает материал, содержащий клеветнические утверждения, приписываемые официальному представителю какой-либо компании, то автор этого материала несет такую же юридическую ответственность, как и этот официальный представитель, а также организация, которую он представляет. Тот, кто "перепечатывает" дискредитирующие сведения, также может быть привлечен к судебной ответственности за клевету.

Пасквиль и клевета

Диффамация может принимать форму *пасквиля* (опубликованная письменная диффамация) и *клеветы* (устная диффамация). Она включает утверждения или высказывания, которые ухудшают отношение, умаляют расположение, доверие и уважение или порождают другие "нехорошие" чувства по отношению к какому-либо лицу или организации. Соответствующие законы направлены на то, чтобы защитить репутацию частных лиц или организаций. Для того чтобы какое-то утверждение можно было рассматривать как клеветническое (с юридической точки зрения), оно должно удовлетворять следующим четырем (иногда — пяти) условиям.

1. Наносить ущерб чьей-либо репутации, т.е. быть *дискредитирующим*.
2. *Указывать* жертву с помощью фамилии или какого-либо другого способа, очевидного для остальных.
3. Должно быть высказано — опубликовано или передано в эфир — другим людям (помимо жертвы).

Пример 6.1. Определения важнейших юридических терминов

Административное право включает правила и решения многочисленных правительственных агентств, содержащие различные регулятивные нормы. Цель этого права — рассмотрение споров, возникающих в регулируемых сферах и видах

деятельности, таких как коммуникации (Федеральная комиссия по коммуникациям), реклама и торговля (Федеральная комиссия по торговле), открытая торговля ценными бумагами (Комиссия по биржам и ценным бумагам) и переговоры между профсоюзами и руководством организаций (Национальный совет по трудовым отношениям). Тысячи государственных органов наделены правом писать административные законы (составление правил и улаживание конфликтных ситуаций).

Общее право — старейший тип законодательства, поскольку оно вытекает из накопления судебных решений (юридических прецедентов) на протяжении длительного времени. Американское общее право основывается на английском общем праве, история которого насчитывает, по крайней мере, 1000 лет. Однако не существует такого понятия, как федеральное общее право, поскольку каждый штат имеет свои собственные судебные традиции, подверженные изменениям по мере изменения внешних условий и ценностей.

Конституционное право представляет базовые юридические положения федерального правительства и правительств штатов, в которых излагаются основополагающие юридические принципы, права и полномочия. Этот тип права также устанавливает, как каждый уровень государственного управления соотносится с другими, и определяет для каждого из них сферы ответственности. Однако именно федеральная конституция является окончательным "арбитром" конституционного права, поскольку нельзя ввести в действие ни один закон, нарушающий Конституцию США.

Уголовное право излагает то, что собирательно считается преступлением против общества, и предусматривает наказания за совершение противоправных, по мнению людей, действий. Государство должно доказать, что сторона, обвиняемая в совершении антиобщественного поступка, "виновна, и ее вина не подлежит сомнению в пределах разумного". Однако, как показал судебный процесс по делу О. Дж. Симпсона, бремя доказательства вины в *гражданском праве* лежит на так называемом перевесе доказательств (или наличии более веских доказательств), т.е. стандарте более низкого уровня, чем стандарт, применяемый в уголовных делах. В гражданских делах одна сторона обвиняет другую в нанесении ущерба, даже если речь не идет об уровне, охватываемом уголовным правом. Суды предоставляют нейтральное место рассмотрения дела для разрешения конфликта без участия государства.

Статутное право (право, выраженное в законодательных актах) представляет собой основу законодательных постановлений и актов, составляемых и принимаемых законодательными органами. Этот тип права включает все, начиная с законов, принимаемых Конгрессом, и заканчивая постановлениями, принимаемыми городскими советами. В отличие от общего и конституционного права, статутное право составляется по тематическому принципу и пополняется на основе соответствующих материалов, что обеспечивает доступ к нему на основе публикуемых кодексов. Например, "Кодекс Соединенных Штатов" составляется и индексируется по теме или соответствующим темам.

Гражданское правонарушение — те действия одной стороны по отношению к другой, которые считаются юридически недопустимыми (например, диффамация, вмешательство в личную жизнь или причинение вреда). Сторона, допустившая правонарушение, становится "ответчиком", преследуемым в судебном порядке (в соответствии с гражданским правом) "истцом" за нанесение ему ущерба. "Ущерб" может быть возмещен истцу в форме компенсации за утрату или увечье (так называемые "генеральные убытки"), компенсации фактических денежных потерь ("реальные, фактические убытки") и выплаты, являющейся формой наказания ответчика (так называемые штрафные убытки, или убытки, присуждаемые в порядке наказания).

Источники. Определения взяты из книг Kent R. Middleton, Bill F. Chamberlin, and Matthew D. Bunker, *The Law of Mass Communication*, 4th ed. (New York: Longman Publishers USA, 1997) и Wayne Overbeck, *Major Principles of Media Law*, 1997 1998 ed. (Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers, 1998).

4. Содержать элемент вины, т.е. должно быть налицо доказательство лжи, распространяемой либо со злым умыслом (если речь идет о каком-либо общественном деятеле), либо по неосторожности (если речь идет о частном лице).

5. Либо — в отсутствие четвертого условия — должно быть налицо доказательство нанесения ущерба.⁴⁶

Информационные бюллетени, посвященные PR, периодически сообщают о случаях предъявления обвинений в судах различных штатов специалистам в области паблик рилейшенз. Эти специалисты чаще всего обвиняются в диффамации, признаки которой встречаются в высказываниях, сделанных ими после увольнения из PR-фирм или других организаций. Аналогично этому PR-специалисты, отвечающие на вопросы журналистов в связи с увольнениями служащих компании, должны быть хорошо знакомы с законодательством своего штата о диффамации, поскольку многие их высказывания могут рассматриваться как нанесение ущерба чьей-либо репутации или будущим возможностям компании по приему новых работников. Однако аргументы, которыми в соответствии с общим правом может пользоваться ответчик, предоставляют ему достаточно широкие возможности для защиты. К числу этих аргументов относятся следующие.

1. *Правда* — самый надежный и мощный инструмент защиты. Бремя доказательства лживости лежит на истце, который должен доказать не только, что рассматриваемое высказывание является лживым, но и что оно было сделано со злым умыслом или по небрежению.

2. *Привилегия* предоставляется утверждениям, выдаваемым за клевету, если эти утверждения являются честным и точным изложением фактов, содержащихся в правительственных материалах и документах.

3. *Добросовестные характеристики* включают мнения о деятельности известных в стране людей: актеров, политиков, спортсменов, музыкантов и других популярных личностей.

Любое частное лицо, как и корпорация, имеет право подать иск в суд за клевету. В некоторых штатах некоммерческие организации и другие небольшие группы также имеют право подавать иск в суд за клевету. Государственные органы не имеют права обращаться с исками в суд по поводу клеветнических измышлений в свой адрес, однако официальные представители государственных органов имеют право привлекать к судебной ответственности частных лиц, когда они полагают, что в результате клеветнических высказываний этих лиц их репутации нанесен ущерб. Однако обращение с иском в суд может оказаться не лучшим выходом в подобных ситуациях.

Корпорации и должностные лица, собирающиеся обратиться в суд с иском против лиц, которые, как им кажется, допустили в их адрес клевету, должны принять во внимание последствия рассмотрения их дел в суде как с точки зрения влияния этих дел на общественное мнение, так и с точки зрения возможности выиграть само дело. Более того, специалисты в области паблик рилейшенз должны напомнить чересчур чувствительным руководителям своих компаний о конституционной защите язвительных — и даже ложных! — высказываний на общественной арене. Учебные заведения, производственные предприятия, картинные галереи, рекламные агентства, PR-фирмы и все остальные, кто предлагает свою работу обществу, подпадают под общее правило "добросовестной характеристики".

Неприкосновенность личной жизни

По мере того как компьютеры все больше облегчают процесс идентификации частных лиц и регистрации их прошлого и нынешнего поведения, граждане выражают растущую тревогу по поводу защиты своей личной жизни от непрошеного вторжения. Если, например, вы делаете денежное пожертвование в близкое вам по духу дело, ваша

фамилия и прочая важная информация могут быть проданы родственным организациям. Не исключено, что вскоре эти организации также обратятся к вам с просьбами о пожертвованиях. Телефонные звонки в обеденное время и шквал обращений по почте служат убедительным доказательством того, что сведения о вас были переданы (проданы) другим организациям. Естественной реакцией человека в таких случаях является мысль о том, что его право на личную жизнь грубо попрано, а единственное, чего ему хочется, — чтобы его поскорее оставили в покое.

Эта озабоченность граждан неприкосновенностью своей личной жизни отражается в законах, которые определяют, какую именно информацию о гражданах можно собирать и кто имеет право доступа к этой информации. В нескольких штатах приняты законы, строго ограничивающие использование электронных устройств слежки за гражданами, результатов медицинских обследований и тестов на употребление наркотиков, а также личных данных. PR-специалисты несут повышенную ответственность за неприкосновенность личной жизни служащих.

Ученый-правовед Уильям Л. Проссер (William L. Prosser) выделил четыре типа нарушений права граждан на неприкосновенность их личной жизни, каждое из которых является "нарушением права истца на то, ... 'чтобы его не трогали'." Этими четырьмя типами нарушений являются следующие.

1. *Нарушение уединения или покоя истца или вмешательство* в его личные дела.
2. *Публичное раскрытие "смущающих" фактов* личной жизни истца.
3. *Паблицити*, которое представляет истца *в ложном свете* в глазах общественности.
4. *Присвоение* (т.е. обращение ответчиком в свою пользу) имени истца или внешнего сходства с ним.⁴⁷

Каждая из указанных четырех категорий так или иначе касается паблик рилейшенз. Например, *вмешательство* представляет собой правонарушение, состоящее в посягательстве на уединение и покой частного лица и совершаемое, как правило, путем незаконного проникновения в жилище, несанкционированного обыска или электронного прослушивания. Скрытая запись на пленку (во время личной беседы или по телефону) может привести к подаче иска в суд в связи с нарушением права на неприкосновенность личной жизни. "В законе уже давно указано на недопустимость организации подглядывания и подслушивания в частных жилищах," включая использование оптических устройств, скрытых микрофонов и подглядывание через окно.⁴⁸

Публичное раскрытие фактов личной жизни похоже на диффамацию в том отношении, что оно также нарушает права граждан на неприкосновенность их личной жизни и может причинять душевные страдания. Однако раскрытие фактов личной жизни отличается от диффамации в том отношении, что в случае раскрытия фактов высказывания, хоть и являются правдой, повергают человека в смущение; репутации человека при этом вовсе не обязательно наносится ущерб. Суды пришли к выводу, что нарушение неприкосновенности личной жизни граждан имеет место в тех случаях, когда разглашается медицинская информация интимного характера, когда идентифицируется лицо, против которого было совершено сексуальное преступление, когда разглашается фамилия несовершеннолетнего правонарушителя, а также когда публикуется фотография человека в смешной или непристойной позе. Специалисты в области паблик рилейшенз, работающие государственных (публичных) учреждениях, особенно в тех, где хранится медицинская информация, должны быть знакомы со статутными ограничениями, касающимися разглашения информации о клиентах или пациентах этих учреждений. В большинстве таких организаций предусмотрены четкие правила, в каких случаях и до какой степени допускается разглашение подобной информации. Как правило, прежде чем разглашать информацию личного характера, PR-специалист должен получить соответствующее письменное разрешение. Что касается разглашения частной информации о несовершеннолетних детях, то соответствующее разрешение должны выдавать их родители.

Лицо представляется в глазах общественности *в ложном свете*, когда этого человека пытаются представить не таким, каким он есть на самом деле. Подобно диффамации, это правонарушение связано с ложными утверждениями или характеристиками, однако в отличие от диффамации, репутация лица при этом вовсе не обязательно страдает. Представление в ложном свете возможно в тех случаях, когда открыто демонстрируется личное унижение и душевное страдание человека. Например, представление в ложном свете имеет место в случае помещения под фотографией человека надписей, вводящих в заблуждение или искажающих реальное положение. По словам одного авторитетного источника, "общее правило" в этом случае может быть таким.

Фотографию можно считать безвредной, если она не сопровождается вводящей в заблуждение надписью... Однако если эта надпись создает у людей ложное впечатление о человеке, изображенном на фотографии, или если она используется для коммерческих (т.е. "нередакционных") целей, риск быть привлеченным к судебной ответственности за нарушение неприкосновенности личной жизни оказывается намного выше.⁴⁹

Присвоение имеет место в тех случаях, когда некто использует фамилию или изображение другого человека для рекламных или коммерческих целей без согласия этого человека. Присвоение имеет место, например, в том случае, когда рекламодатель использует без разрешения изображение какого-либо известного человека. Специалисты в области публичных рилейшенз должны получить письменное разрешение от человека, фамилию или изображение которого они намерены использовать в коммерческой рекламе или каких-либо иных публикациях. Служащие компании должны предоставить свое "подразумеваемое согласие", когда они добровольно предлагают информацию и фотографии для внутрифирменных публикаций новостей. Однако служащие компаний не раз подавали иски на своих работодателей по поводу присвоения, когда те использовали фотографии служащих во "внешних" публикациях.

Законным "побочным результатом" присвоения является нарушение права личности на публичность. Речь идет о праве пользоваться собственными талантами личности. Например, в 1992 г. Верховный суд отказался пересмотреть присуждение в 1989 г. 400 тыс. долл. певцу Бетти Мидлеру (Bette Midler). Мидлер подал иск в суд на фирму Young & Rubicam за использование певца, который намеренно имитировал голос Мидлера в рекламных роликах, изготовленных для Mercury Sable компании Ford.⁵⁰ Суды также неоднократно приходили к выводу о нарушении компаниями права личности на публичность, когда они записывают полное выступление артиста или продают принадлежавшие ему коллекции вещей, играя на популярности этого артиста без разрешения с его стороны. Суды в некоторых штатах вынесли постановления, что право личности на публичность может передаваться наследникам; таким образом, это право превращается из личного права в наследуемое право собственности. Подобное дело, рассматривавшееся в Калифорнии, касалось продажи сувениров с изображением, похожим на Белу Лагоси, — одну из ведущих кинозвезд, снимавшихся в первом фильме про Дракулу.⁵¹ Однако рассмотрение дела Элвиса Пресли (Elvis Presley) в штате Теннесси закончилось выводом суда о том, что право Пресли на публичность сохраняет силу только при его жизни, а после смерти переходит в государственную собственность.⁵² Разумеется, это решение является весьма спорным с точки зрения тех, кто заявляет, что на прошлой неделе собственными глазами видел, как Элвис делал покупки в их местном магазине K-Mart или Kroger.

В заключение следует отметить, что организации не могут использовать без разрешения фамилию живого человека (или схожесть с ним) в рекламе или коммерческих целях, а в некоторых штатах то же относится к использованию фамилий покойных знаменитостей (или схожести с ними). Прежде чем использовать чью-либо фамилию, голос, фотографию или иное изображение, PR-специалисты должны получить соответствующее письменное разрешение. Возможно, это звучит банально, но люди действительно имеют право на личную жизнь.

Авторское право и торговые марки

Субъекты паблик рилейшенз часто используют в брошюрах, выпусках новостей, памфлетах, отчетах и публичных выступлениях слова и изображения других людей. Иногда PR- специалисты используют выдержки из работ других людей; иногда они нанимают сторонних специалистов для написания тех или иных текстов или изготовления фотографий. Публикация и продажа результатов творческой работы других людей и защита прав собственности в своей собственной работе относятся к сфере действия авторского права и закона о защите торговой марки.

Авторское право

Последняя редакция закона об авторском праве появилась в 1976 г. Эти изменения были призваны учесть развитие технологий фотокопирования, видеозаписи, кино, эфирного вещания, кабельного телевидения и других технологий, появившихся с момента принятия первоначального варианта этого закона (это произошло в далеком 1909 г.). С тех пор поправки в закон об авторском праве вносились неоднократно. Например, в 1988 г. Конгресс принял Закон о сохранении национального кино, регулирующий создание цветных копий старых фильмов, а в 1990 г. был принят Закон о правах художников визуального жанра, обеспечивший скульпторам, живописцам и другим художникам визуального жанра контроль над использованием их имен в работах, в которые были внесены изменения с их (или без их) разрешения.

Закон об авторских правах гарантирует, что владелец авторского права "получает исключительное право" воспроизводить, распространять и использовать оригинальные работы, зафиксированные на материальном носителе. Авторское право возникает автоматически в момент создания произведения. Вопреки распространенному мнению, для возникновения авторского права не требуется ни регистрация, ни публикация произведения. Вы можете защитить авторским правом письменные, музыкальные, драматургические, живописные, графические и скульптурные произведения. Вы не можете защитить авторским правом идеи, методы работы, концепции и утилитарные объекты, такие как лампы или типографские шрифты. Например, вы можете защитить авторским правом фотографию какого-либо выдающегося сооружения, однако ваше авторское право не мешает другим людям фотографировать это сооружение. Авторское право лишь защищает сделанное вами фотографическое изображение - выбранную вами композицию и размещение элементов — от использования без вашего согласия.

PR- специалист, составляющий тексты и делающий фотоснимки в ходе выполнения своих профессиональных обязанностей, создает "произведения по заказу", которые принадлежат исключительно его работодателю. Однако контракты должны составляться таким образом, чтобы в них были четко определены права работодателя на произведения, созданные наемными работниками в нерабочее время или сторонними подрядчиками и нештатными сотрудниками. Нештатный сотрудник, который продает произведение без заключения соответствующего контракта, обычно уступает лишь права на первую публикацию.

Заявление формального авторского права требует приложения отметки об авторском праве на соответствующее произведение и регистрации в Отделе авторских прав Библиотеки Конгресса США (Вашингтон). В течение трех месяцев со дня публикации владелец должен заполнить специальную четырехстраничную форму, приложить две копии материала, который он хочет защитить авторским правом, и уплатить пошлину (ее размер зависит от числа страниц в документе). Несмотря на то что регистрация не является обязательной для вступления в силу авторского права, она может оказаться полезной в случае, если владелец этого авторского права подаст иск в суд в связи с нарушением его авторского права.

Отметка об авторском праве на произведение включает следующие элементы: (1) слово "Copyright", сокращение "Copr." или символ авторского права ©; (2) год первой публикации произведения; и (3) фамилию владельца этого авторского права. Например, "Copyright 1999 (далее указать фамилию владельца)". Авторское право, касающееся частного лица, сохраняется за ним еще 50 лет после его смерти. В случае произведения, созданного по заказу, авторское право охватывает 75 лет начиная с момента публикации или 100 лет с даты создания (в зависимости от того, какой из этих сроков короче).

Ограниченное, или "честное" использование произведений, защищенных авторским правом, не представляет собой правонарушения. Критики, ученые, репортеры и специалисты в области паблик рилейшенз могут приводить краткие цитаты из произведений, защищенных авторским правом, в тех случаях, когда они оценивают или комментируют эти произведения. Однако использование существенной части произведений, защищенных авторским правом, может рассматриваться как нарушение закона, особенно если такое использование сокращает потенциальный рынок для владельца авторского права. Например, копирование и распространение глав этой книги нарушает авторское право ее издателя, предусматривающее защиту публикуемого материала. Распространение фотокопий журнальных статей по нескольким корпоративным отделам с целью экономии средств на подписку также является нарушением авторского права издателя этого журнала.

Для определения, является ли использование материала, защищенного авторским правом, нарушением закона или его можно рассматривать как честное использование, существуют следующие критерии.

1. Назначение и характер использования (в том числе, имеет ли такое использование коммерческую природу или соответствующий материал будет использоваться для некоммерческих, образовательных целей).
2. Природа произведения, защищенного авторским правом.
3. Объем и значительность использованного фрагмента материала - в сравнении с произведением в целом.
4. Влияние факта использования на потенциальный рынок или ценность произведения, защищенного авторским правом.⁵⁴

Например, в 1991 г. суд федерального уровня постановил, что широко распространенную практику копирования и продажи пакетов курсовых материалов для чтения нельзя рассматривать как честное использование. В результате Kinko's Graphics Corp. и другие службы копирования, действующие в студенческих городках, теперь должны получать разрешение на копирование и согласиться выплачивать авторские отчисления (если таковые требуются) по ранее опубликованным материалам, таким как журнальные статьи и главы из книг. В ходе рассмотрения другого дела суд пришел к выводу, что большая группа ученых из компании Техасо, снимавших единичные копии журнальных статей, занималась нечестным использованием материалов, защищенных авторским правом (несмотря на то что корпорация оформила совершенно законную подписку на соответствующие журналы).⁵⁶

PR-специалисты и руководители служб мониторинга новостей, передаваемых в эфир, высказывались в 1992 г. перед одним из подкомитетов юридического комитета Сената США в пользу принятия билля, который распространял бы понятие "честного использования" на эфирный эквивалент служб копирования выдержек из печатных материалов. Некоторые службы мониторинга вещания ведут запись передаваемых в эфир материалов, касающихся организаций, которые являются их клиентами (либо материалов, интересующих эти организации). Вещатели утверждали, что ведение таких записей является нарушением закона об авторских правах. Не удивительно поэтому, что PR-специалисты и руководители служб мониторинга эфира заявляют, что такое использование информации подпадает под понятие "честного использования".

До настоящего времени службы мониторинга вещания не обязаны выплачивать авторский гонорар станциям-вещателям.

Торговые марки

Ланхамский акт (Lanham Act) 1946 г. и поправки к нему обеспечивают защиту *торговых марок* (trademark,) — слов, названий и символов, используемых компаниями для идентификации и установления отличия их товаров и услуг от товаров и услуг других компаний. Торговая марка может представлять собой фирменное название продукта (например, Kleenex). Напротив, *торговое наименование* (trade name) идентифицирует коммерческое название изготовителя. Компания Kimberly Clark Corporation, торговое наименование, производит ткани Kleenex (торговая марка).

Права на торговую марку создаются путем принятия и использования соответствующей марки на товарах, продаваемых в торговой сети. Права на торговую марку находятся под защитой общего права, однако регистрация торговой марки в Американском бюро патентов и торговых марок (U.S. Patent and Trademark Office) создает предпосылки для возникновения права собственности, которые могут иметь значение в случае иска в связи с нарушением прав на торговую марку. Заявка на регистрацию торговой марки может быть подана до или после начала практического использования этой торговой марки, но обычно после того, как какая-либо фирма по коммерческим исследованиям подтвердит, что никакая другая сторона еще не зарегистрировала название, фразу или эмблему, которую предполагается использовать в качестве торговой марки. Заявка на регистрацию включает (1) заявление в письменной форме, (2) изображение торговой марки, (3) регистрационную пошлину и (4) три примера использования данной торговой марки. Символ ® или фраза "Зарегистрировано в Американском бюро патентов и торговых марок" указывают на то, что речь идет о зарегистрированной торговой марке. Если процесс регистрации еще не завершен, часто используется индекс "TM". Охрана законом зарегистрированной торговой марки длится 10 лет — с 10-летней пролонгацией (до тех пор, пока соответствующая торговая марка используется на практике).

Организации с ценными торговыми марками имеют в своем штате юристов, решающих правовые вопросы их использования. Правонарушения, касающиеся незаконного использования торговых марок, могут привести к возникновению серьезных проблем в паблик рилейшенз. Например, компания Coca-Cola, подав иск в суд на популярную пиццерию в Калифорнии за искажение фактов, касающихся производимого ими безалкогольного напитка, постаралась обеспечить широкое освещение этого события в прессе.⁵⁷ В другом случае компания Pizzeria Uno Corporation обвинила одного владельца ресторанов в нарушении закона, когда тот открыл два новых заведения под названием "Taco Uno".⁵⁸

Владельцы торговых марок в своей рекламе часто напоминают журналистам и специалистам в области паблик рилейшенз о необходимости использовать торговые марки как имя прилагательное, но не как существительные или глаголы, а при ссылке на их продукцию — использовать прописные буквы. Вы можете, например, использовать фотокопировальную машину *Xerox* (или просто фотокопировальную машину), однако нельзя *ксерокопировать* документ. Все эти "дипломатические тонкости" направлены на то, чтобы избежать потери права на исключительное использование торговой марки, допустив ее широкое применение как самостоятельной части речи.

Некоторые слова и фразы нельзя использовать в качестве торговой марки. В качестве соответствующего примера можно привести две крупные американские пивоваренные компании. Когда Genesee Brewing Company обвинила Stroh Brewing Company в нарушении ее права использовать термин "Honey Brown" для описания одной из ее популярных марок пива, суд постановил, что поскольку слова "honey brown" ("медово-темное") - в применении к продукции Stroh — являются общеупотребительными, Genesee не может выдвигать обвинение в нарушении права на

торговую марку.⁵⁹ Напомнив, что на подобные "общеупотребительные" торговые марки не распространяется действие закона о защите прав на торговые марки, суд сослался на одно из более ранних дел, касающееся торговой компании *Ambercrombie & Fitch*: "Сколько бы денег и усилий пользователь общеупотребительного термина ни затратил на "раскрутку" своего товара и какого бы успеха он ни добился на пути обеспечения всеобщей "узнаваемости" этого товара, он не может лишить своих конкурентов права присвоить любой вещи то же название".⁶⁰

Финансовые PR

Финансовые паблик рилейшенз, одна из наиболее высокооплачиваемых специализаций в сфере паблик рилейшенз, требуют не только глубокого понимания корпоративных финансов, но и знания различных юридических тонкостей. Американское общество паблик рилейшенз (PRSA) дает следующее определение этой отрасли.

Распространение информации, которая оказывает влияние на понимание акционерами и инвесторами финансового положения и перспектив компании и включает — среди прочих своих целей — улучшение отношений между корпорациями и их акционерами.⁶¹

В соответствии с "системой интегрированного раскрытия", разработанной Комиссией по ценным бумагам и биржам (SEC), корпорации, владельцами части акций которых являются лица, сторонние по отношению к этим компаниям, должны постоянно предоставлять информацию о финансовом состоянии компании. Специалисты "по связям с инвесторами" издают пресс- релизы, составляют тексты устных выступлений, проводят ежегодные собрания, а также составляют квартальные и годовые отчеты, обеспечивающие - в соответствии с федеральным законом - предоставление "адекватной и точной информации".

Практика связей с инвесторами регулируется несколькими законодательными актами, принятыми после краха фондовой биржи в 1929 г. Например, Закон о ценных бумагах от 1933 г. вводит ограничения на корпоративные коммуникации до и в течение периода, когда предложения новых ценных бумаг проходят регистрацию в Комиссии по ценным бумагам и биржам.⁶² Комиссия по ценным бумагам и биржам, образованная в 1934 г. и регулирующая торговлю ценными бумагами после их первоначального распределения, требует периодического представления отчетов о каждой компании.⁶³ Закон об инвестиционной компании от 1940 г. и Закон о консультантах в области инвестиций от 1940 г. регулируют деятельность инвестиционных компаний и консультантов в области инвестиций.⁶⁴ Кроме того, специалисты в области финансовых паблик рилейшенз обязаны действовать в соответствии с так называемыми правилами раскрытия той фондовой биржи, в которой зарегистрированы акции их компании.

Раскрытие информации

Раскрытие бывает двух видов: то, которое предусмотрено уставом, и то, которое требуется, чтобы избежать мошенничества. Закон о ценных бумагах от 1933 г. и Закон о ценных бумагах и биржах от 1934 г. предусматривают обязательное раскрытие. Закон от 1933 г. требует, чтобы при выпуске ценных бумаг в широкое обращение этот факт был зарегистрирован в Комиссии по ценным бумагам и биржам.

Закон о ценных бумагах от 1933 г. требует, чтобы компании предоставляли "материальную информацию" о выпуске в широкое обращение новых ценных бумаг, что дает возможность инвесторам принимать решения о покупке этих бумаг, основываясь на конкретных фактах. Информация считается "материальной", если она способна оказать существенное влияние на цены соответствующих ценных бумаг или если "разумный инвестор", принимая решение о покупке, хранении или продаже ценных бумаг, может

считать ее важной. Закон, кроме того, требует, чтобы компания зарегистрировала свои акции в Комиссии по ценным бумагам и биржам и предоставила подробную информацию о своей финансовой истории и перспективах.

Раздел 5 Закона от 1933 г. запрещает компании предлагать на продажу или покупку любую ценную бумагу, если она не зарегистрирована в SEC. В течение периода, предшествующего подаче заявки на регистрацию, и 20-дневного периода ожидания после подачи заявки на регистрацию ценной бумаги компания может распространять специальный рекламный проспект, описывающий ценную бумагу, но однозначно указывающий, что это не является предложением на продажу. До тех пор пока предложение о продаже ценной бумаги не будет зарегистрировано, брокеры и дилеры не имеют права издавать письменные предложения на продажу этой ценной бумаги. В течение регистрационного периода компании могут продолжать выпуск обычных рекламных материалов, информационных пресс-релизов, квартальных и годовых отчетов и извещений для акционеров при запросе доверенности на голосование. Описанное требование раскрытия можно проиллюстрировать следующими двумя примерами.

В июле 1984 г. SEC опубликовала отчет о расследовании, проведенном в отношении нью-йоркской PR-фирмы Howard Bronson & Co. Против самой фирмы и ее вице-президента Томаса Ф. Пейта (Thomas F. Pate) было выдвинуто обвинение в распространении "ложных и вводящих в заблуждение утверждений о материальных фактах, касающихся предложения и продажи незарегистрированных ценных бумаг одной зарубежной компании, обычные акции которой продавались без посредников, за наличные". В соответствии с релизом SEC от 12 июля 1984 г., Пейт, распространивший примерно среди 50 брокеров-дилеров отчет с рекомендациями относительно акций компании International Technology Corporation, не указал, что это было сделано за "плату, составляющую 3 тыс. долл. в месяц". Этот отчет о расследовании был издан в соответствии с положениями Раздела 21 (а) Закона о ценных бумагах и биржах от 1934 г. В релизе SEC говорилось следующее.

Несмотря на то что Комиссия не считает PR-фирмы гарантами (поручителями) информации, которую они собирают в целях последующего распространения, такие фирмы не должны рассматривать себя как простых публицистов или распространителей информации, не несущих ответственности за содержание такой информации. Напротив, эти фирмы должны помнить о своей обязанности не способствовать распространению информации о своих клиентах, которая, как им известно (или когда есть все основания полагать, что им *это должно быть* известно), является "ложной или вводящей в заблуждение"⁶⁵

Конгресс США преодолел вето Президента Клинтона на Закон о реформе судебных процессов, касающихся частных ценных бумаг (Private Securities Litigation Reform Act) от 1995 г. Таким образом, удалось провести несколько реформ, касающихся Закона о ценных бумагах от 1933 г. и Закона о ценных бумагах и биржах от 1934 г.⁶⁶ Среди важнейших изменений следует отметить ограничение возможности таких злоупотреблений судебными тяжбами, как возбуждение коллективных судебных исков против акционерных компаний открытого типа, сопровождающееся резким падением цен на акции этих компаний, и злоупотребление адвокатами истцов своим правом требовать предоставления сведений и документов с целью вымогательства денег от компаний открытого типа, которые зачастую готовы выплатить требуемую сумму, только бы избежать дорогостоящей судебной тяжбы.

Кроме того, в законе было предусмотрено новое положение о "Безопасной гавани для прогнозов", стимулирующее распространение прогнозной информации без опасений оказаться в роли ответчика в суде. Компании могут быть защищены от судебной ответственности за прогнозы, касающиеся доходов и эффективности, в той мере, в какой эти прогнозы смягчаются "важными" предостерегающими высказываниями, которые говорят инвесторам о том, почему эти прогнозы могут не сбыться.⁶⁷ Подобные утверждения описываются в законе как прогнозы доходов, прибылей, заработков,

расходов и дивидендов; планы и цели относительно будущих операций; а также решения, принимаемые руководством компаний, и выполняемый им анализ финансовых условий или результатов деятельности.

Краткий обзор, приведенный в *PR Newswire*, показывает, что выпуски новостей, которые в настоящее время готовят многие компании, включают так называемые "прогнозные утверждения", соответствующие изложенным выше положениям нового закона, а также необходимые в подобных случаях "важные предостерегающие высказывания", в которых перечисляются факторы, способные изменить фактические результаты до такой степени, что они станут существенно отличаться от прогнозируемых.

Другие юридические вопросы

Юридические вопросы оказывают существенное влияние на деловую активность специалистов в области публичных релейшенз. В частности, договорное право требует частых консультаций с юристами. Например, после того как в 1954 г. одно рекламное агентство выиграло судебный процесс, затеянный в связи с тем, что более половины служащих этого агентства, уволившись, прихватили с собой большинство заказов этого агентства, договоры о приеме на работу, как правило, содержат положения о "недопустимости конкуренции". Принцип, воплощаемый в жизнь этими положениями, состоит в том, что служащие не имеют права использовать время и средства своего работодателя для ведения своего отдельного бизнеса. Например, фирма Manning, Selvage & Lee выдвинула обвинение против трех бывших служащих офиса этой фирмы в Атланте - Глена Джексона (Glen Jackson), Боулинга Спалдинга (Boling Spalding) и Джозефа Ледли (Joseph Ledlie), — которые уволились из Manning, Selvage & Lee, чтобы основать свою собственную фирму, Jackson Spalding Ledlie. Этим двум фирмам удалось уладить дело, не доводя его до судебного разбирательства.⁶⁸

В большинстве случаев, однако, суды не удовлетворяют иски, касающиеся положений о "недопустимости конкуренции", предусмотренных в договорах о приеме на работу, вставая на сторону служащих, бывшие работодатели которых желают получить компенсацию за причиненный им ущерб. Большинство договоров о приеме на работу, в которых предусмотрены положения о "недопустимости конкуренции", явно не удовлетворяют следующим трем требованиям, в соответствии с которыми: (1) они должны быть разумны, т.е. быть не шире, чем необходимо, чтобы защитить законные интересы бизнеса работодателя, не налагая при этом недопустимых ограничений на способность служащего зарабатывать себе на жизнь; (2) они должны поддерживаться теми или иными соображениями, например предложением работы, служебным ростом, повышением зарплаты или продолжением контракта с работодателем; и (3) они должны защищать только законные интересы бизнеса работодателя, такие как уникальную продукцию и услуги, торговые секреты и престиж фирмы. Попытки устранить конкуренцию и наличие каких-то других целей, не связанных с тремя перечисленными выше требованиями, заставили суды не поддерживать иски, касающиеся положений о "недопустимости конкуренции".⁶⁹

Судебные тяжбы в других областях, например в табачной промышленности, заставляют сделать вывод, что PR-фирмы будут, по-видимому, все чаще становиться объектом судебных разбирательств, связанных с возмещением ущерба по обвинению в мошенничестве или сговоре (что, по определению, требует наличия нескольких ответчиков). Например, одна PR-фирма была признана ответчиком в техасском деле *Feagin против Brown & Williamson Tobacco Corp. et al.*, в котором единственным основанием иска послужило обвинение в сговоре.⁷⁰ Истец заявил, что табачная компания Brown & Williamson Tobacco Corp. et al., одна исследовательская организация и PR-фирма вступили в сговор с целью опровергнуть результаты научных исследований, связывающих курение с нанесением вреда здоровью, в том числе с заболеваниями раком. Эти случаи

иллюстрируют не только потребность в проверке правильности распространяемой информации, но и важность понимания юридических аспектов в практике паблик рилейшенз.

Угроза судебных разбирательств в связи с ведением противозаконной деятельности даже породила среди специалистов в области паблик рилейшенз определенный интерес к возможности *страхования противозаконной деятельности*. Приведенные примеры позволяют сделать вывод, что специалист, желающий успешно работать в сфере паблик рилейшенз, должен быть хорошо знаком с юридическими аспектами PR. Лишь в этом случае он будет иметь представление о потенциальных проблемах, с которыми он может столкнуться, и сумеет вовремя обратиться за консультацией к юристам.

В рамках одной главы мы имели возможность коснуться лишь небольшого круга вопросов, охватывающих многие стороны деятельности специалиста в области паблик рилейшенз. Однако проблемы PR довольно редко решаются в зале суда. Гораздо чаще они решаются судом общественного мнения.

7 Теоретические основы: настройка и адаптация

Наши организации — живые системы, существующие в бурной и беспокойной среде, которая постоянно проверяет их способность противостоять... силам жестокой глобальной конкуренции, умопомрачительным технологическим изменениям, неустойчивым экономикам, изощренным и привередливым потребителям.¹

Кэрол Кинси Гоуман (Carol Kinsey Goman)

Цели. После изучения материала главы 7 вы должны уметь:

- описать важнейшие социальные, экономические и технологические тенденции и изменения, которые приводят к дальнейшему повышению взаимозависимости организаций и общественности
- дать определение *системы* и пояснить роль теории систем в обосновании того, насколько полезна для паблик рилейшенз способность к настройке и адаптации
- пояснить различия между открытыми и закрытыми системами, пользуясь понятиями *реактивных* и *проактивных (упреждающих)* паблик рилейшенз
- дать определение основных концепций теории систем, в том числе гомеостазиса, статического и динамического состояний, морфогенеза, отрицательной и положительной обратной связи и кибернетики
- отобразить графически, определить и пояснить модель паблик рилейшенз, сформулированную на основе понятия открытой системы

В этой главе представлена теоретическая модель PR. Такая модель необходима для понимания, организации и объединения различных видов деятельности, которыми занимаются PR-специалисты, и целей, которые они при этом преследуют. Кроме того, дальнейшая профессионализация связей с общественностью требует теоретического обоснования той суммы знаний, которые составляют на сегодня базу PR.

Как уже указывалось в главе 1, паблик рилейшенз охватывают сферу отношений между организациями и общественностью, которые формируются и поддерживаются PR-специалистами. Значительное влияние на эти отношения оказывают политические, социальные, экономические и технологические изменения, происходящие в нашем непрерывно меняющемся окружении. Вдумчивый анализ этих внешних сил имеет жизненно важное значение для организаций, стремящихся двигаться относительно безопасным и устойчивым курсом по неизведанным пространствам мирового сообщества, обнаруживающего тенденцию ко все большей глобализации. Почему Sears представляет собой мощную организацию, уверенно вступающую в XXI столетие, в то время как Wards отчаянно борется за выживание, а все 400 магазинов Woolworth, торгующих дешевыми товарами, уже прекратили существование? Перефразируя Дарвина, можно утверждать, что в новом тысячелетии выживут организации не столько мощные, сколько умеющие настраиваться и адаптироваться к окружающей среде.

Экологический подход

Когда в 1952 г. в этой книге была впервые представлена — применительно к паблик рилейшенз - концепция *экологии*, это означало попытку использования подхода, который обычно применяется к социальным системам. Термин "экология", заимствованный из науки о живых организмах, помог студентам и специалистам-практикам понять тот факт, что PR опираются на *взаимозависимость* организаций и прочих объектов, действующих в окружающей их среде. Если рассматривать паблик рилейшенз именно с этой точки зрения, то одна из важнейших задач паблик рилейшенз — помочь организациям в их попытках настроиться и адаптироваться к изменениям в окружающей их среде.

Организации зависят от своего окружения во многих отношениях. Это и правила, в соответствии с которыми они осуществляют свою деятельность, и персонал, и фонды, на основе которых они функционируют и развиваются, и степень свободы, которой они пользуются для достижения своих целей, и многое, многое другое. Чтобы их деятельность была успешной и долговременной, все организации должны (1) взять на себя социальную ответственность, налагаемую на них всевозрастающей взаимозависимостью общества, (2) взаимодействовать — несмотря на многочисленные препятствия — с различными общественными группами, доступ к которым часто бывает затруднен (например, по причине значительной удаленности этих групп от соответствующих организаций), и (3) интегрироваться в сообщества, обслуживание которых и было целью создания этих организаций. Первый пункт — это тот аспект PR, которым должно заниматься *руководство организации*. Второй пункт поясняет развитие связей с общественностью как *специализированной функции*, которой должна заниматься особая служба. Третий пункт отражает *цель* как руководства, так и специализированной службы.

Коротко говоря, задача паблик рилейшенз — помогать организациям настраиваться и адаптироваться к окружающей их среде. PR-консультанты отслеживают общественное мнение, перемены в обществе, политические движения, новые явления в культуре, технологические достижения и даже перемены в природном окружении. Затем они интерпретируют эти факторы окружающей среды и работают совместно с руководством над разработкой стратегических планов организационных изменений и ответных реакций.

Много лет тому назад Элвин Тоффлер (Alvin Toffler) предсказал появление более динамичного окружения, которое должно возникнуть на основе того, что он называл "эпохой информации, приводимой в действие технологическими достижениями". Он сказал, что эти изменения будут включать "новую совокупность стилей; новые способы работать, жить и развлекаться; новую экономику; новые политические конфликты; и, помимо всего этого, — новое сознание".² Революция в информации и коммуникациях — это изменения не столько в технологии (хотя и они, разумеется, грандиозны), сколько в социальных последствиях появления новых коммуникационных систем. По словам известного специалиста в области коммуникаций Фредерика Уильямса (Frederick Williams), "никогда раньше в истории человечества столь большому числу людей не был доступен столь большой объем информации".³

Специалисты в области паблик рилейшенз должны, по возможности, предвосхищать и отслеживать подобные изменения в окружении организации и помогать интерпретировать эти изменения руководству организации. Квалифицированный PR-консультант постоянно контролирует среду, пытаясь "заглянуть за горизонт" и повысить одновременно масштаб и "разрешение" картины настоящей и будущей реальности. В сущности, такие попытки разглядеть более отчетливо настоящее и предвидеть будущее имеют своей целью предоставить организации время, чтобы спланировать свои действия в ответ на предполагаемые изменения в окружающей среде, т.е. быть *проактивными* (действовать с упреждением), а не *реактивными* (реагировать на уже свершившийся факт).

Конкретные изменения и действующие силы - применительно к конкретным ситуациям и обстановке, в которой действует организация, — можно своевременно выявить, изучить и понять. При этом, однако, некоторые важные, фундаментальные изменения вызывают другие изменения, приводя к соответствующим последствиям для всех организаций.

Некоторые основополагающие тенденции и изменения

Высказываясь по поводу тенденций и основополагающих изменений, мы сильно рискуем, поскольку окружающий нас мир изменяется с потрясающей быстротой. Не сомневаемся, что к тому моменту, когда вы будете читать этот раздел, научные и технологические достижения, экономические и политические реформы и даже перемены в общественном сознании и в уровне индивидуальной свободы сделают некоторые из высказанных нами мыслей, по крайней мере, не столь актуальными, как нам хотелось бы. Кое-что покажется читателям явно устаревшим. Разумеется, те или иные детали пришлось бы переписывать едва ли не каждую неделю, и только в этом случае они не утратили бы своей практической ценности для принятия конкретных решений в организациях. Памятуя об этой специфике любого книжного материала, перейдем к краткому обзору семи сфер значительных перемен, которые будут иметь далеко идущие последствия для большинства организаций и общественности.

Защита окружающей среды

Вопросы защиты окружающей среды с некоторых пор заняли важное место в общественном сознании и общественной политике. По-видимому, эта ситуация сохранится и в XXI веке. Иногда движение в защиту окружающей среды называют — по аналогии с сигналом, который подают терпящие бедствие, - SOS, расшифровывая эту аббревиатуру как "Save Our Society" (Спасите наше общество). Говорят, что это станет главной проблемой следующего поколения.⁰ Озабоченность проблемами защиты окружающей среды повлияла на то, как продукты покупаются, как они упаковываются, обеспечивается ли повторная переработка отходов и как решается проблема захоронения отходов, не поддающихся повторной переработке. "Зеленые", "биологически разлагающиеся" и "поддающиеся повторной переработке" - чрезвычайно важные характеристики продуктов на рынке, испытывающем все большее беспокойство по поводу охраны окружающей среды.

Разрушение защитного озонового слоя в атмосфере вызывает растущую озабоченность и принятие ответных мер в глобальном масштабе. Сжигание органического топлива приводит к ежегодному выбросу в воздух миллиардов тонн углерода, что вызывает повышение концентрации двуокиси углерода в атмосфере. Глобальное потепление угрожает превратить огромные участки территории Африки, Азии и Латинской Америки в безводную пустыню. Парниковый эффект способен - в результате повышения уровня моря - вызвать изменения конфигурации береговой линии, привести к затоплению целых городов, оказать существенное влияние - на сельское хозяйство, изменив устоявшиеся схемы выпадения дождей и нарушив торговлю. Прекращение вырубки тропических лесов потребует усилий в глобальном масштабе и международного сотрудничества с целью предотвращения глобальной катастрофы. К другим проблемам, возникающим перед человечеством, относятся ухудшение качества воздуха и воды, кислотные дожди, разрастание мусорных свалок, выбросы токсических отходов, наступление человека на еще нетронутые уголки природы.

Опросы общественного мнения показывают, что нанесение вреда окружающей среде рассматривается как одно из тяжчайших преступлений бизнеса. Аналогично, опросы "капитанов бизнеса" и государственных деятелей (а также деятельность соответствующих служб публич рилейшенз) показывают, что озабоченность проблемами защиты окружающей среды и у них стоит на первом месте. Озабоченность проблемами защиты окружающей среды породила "зеленое движение" даже среди инвесторов (раньше считалось, что инвесторов волнуют лишь финансовые результаты их деятельности). Свои деньги они используют для того, о чем говорил на телевидении один из активных защитников окружающей среды: "Заботьтесь о защите окружающей среды, а не только о своем имидже".

Большинство крупных корпораций теперь имеет собственные программы охраны окружающей среды и специальные комитеты, цель которых заключается в том, чтобы сделать свои организации и продукцию более "дружественными" к окружающей среде. Организации также ставят перед собой цели, направленные на сокращение отходов производства, повторную переработку сырья и уменьшение загрязнения воздуха, почвы и воды (впрочем, говорят, здесь не обошлось без давления со стороны защитников окружающей среды и угрозы введения регулятивных мер со стороны государства). Некоторые футурологи отмечают определенные признаки прогресса.

Примерно к 2010 г. можно ожидать, что производители примут на вооружение "зеленые" методы производственной деятельности и значительная часть энергии будет получаться из возобновляемых источников и биомассы. К 2016 г. повышение эффективности использования органического топлива сократит выбросы газов, приводящие к парниковому эффекту, примерно наполовину... К 2017 г. высокоскоростные железнодорожные системы соединят крупнейшие города промышленно развитых стран.⁶

Можно привести немало примеров того, как движение защитников окружающей среды оказывает влияние на организации. В сущности, практически любая деятельность, которая способна оказывать воздействие на окружающую среду, требует публичных слушаний и тщательного анализа возможных последствий такого воздействия. Например, Американская служба защиты рыб и дикой природы объявила почти 4,8 миллионов гектаров лесных угодий "жизненно важной средой обитания" для ныне ставшей знаменитой пятнистой совы, которой сейчас грозит полное исчезновение. 1,2 миллиона гектаров из этой площади являются частными владениями, в том числе 80000 га принадлежат компании Weyerhaeuser. В результате, по утверждению руководства этой компании, ей придется потратить 700000 долл. лишь на то, чтобы обнаружить сов в ее владениях, причем на каждую сову (или пару сов), которую они найдут на полуострове Олимпик, "потребуется столько лесных угодий, сколько могло бы хватить на постройку жилья для 20000 американских семей".⁷

ВМС США в ответ на требования защитников окружающей среды внедрили у себя новые методы обработки корпусов кораблей, рассчитанные на нетоксичные виды красителей, и разработали достаточно жесткие новые правила, запрещающие слив отходов в море. В ответ на протесты активистов "зеленого движения" закусочные McDonald's начали продажу своих гамбургеров и прочих блюд "быстрого питания" в биологически разлагающейся упаковке. Коротко говоря, ни одной организации не уйти от растущей озабоченности рядовых людей состоянием окружающей среды и все более воинственной активности ее защитников. Один консультант-футуролог для описания этой ответственности ввел в оборот термин, давно используемый специалистами по охране и рациональному использованию почв, — *stewardship* ("ресурсосбережение"), или "задача такой защиты и сохранения земли и всех ее ресурсов, чтобы каждому последующему поколению она доставалась не в худшем (а желательно, даже лучше) состоянии".⁸

Возможно, самым многообещающим в этом отношении является желание потребителей покупать продукцию, изготовленную с помощью производственных процессов, щадящих окружающую среду. Число производителей, стремящихся удовлетворять требованиям стандарта ISO 14000 (International Organization for

Standardization — Международная организация по стандартизации, расположенная в Женеве, Швейцария), является убедительным свидетельством их растущей озабоченности проблемами защиты окружающей среды. Ряд компаний розничной и оптовой торговли, действующих во многих странах мира, требуют от производителей и поставщиков наличия сертификатов, указывающих на то, что их изделия соответствуют признанным в международном масштабе критериям воздействия на окружающую среду на протяжении всего срока их службы.⁹

Реформа системы здравоохранения

Расходы на охрану здоровья являются важнейшей статьёй расходов во многих организациях. Расходы на охрану здоровья ограничивают многих людей обращаться за медицинской помощью, однако эти расходы в состоянии разорить других. Страхование здоровья, спонсируемое компаниями, является серьезным преимуществом для тех, кто имеет постоянную работу, однако это благо становится доступным все меньшему и меньшему числу людей. Многие безработные или занятые неполный рабочий день вообще не обеспечены медицинской страховкой и, не имея возможности своевременно обратиться за медицинской помощью, лишь увеличивают риск не только для собственного здоровья, но и для здоровья окружающих их людей.

Национальная система медицинского страхования, реформа системы здравоохранения и бесплатное медицинское обслуживание превратились в общенациональную проблему в 90-е годы, став доминирующей темой многочисленных политических дебатов и выборов. Все большее и большее число людей начинает поднимать вопрос о нравственной стороне неравенства в медицинском обслуживании имущих и неимущих слоев населения. Политики экономят миллионы долларов национального бюджета на недостаточном финансировании медицинского обслуживания беременных женщин и обеспечении надлежащего питания для детей. Подобный принцип "остаточного финансирования" угрожает будущим банкротством как правительствам отдельных штатов, так и правительству страны в целом. Тем временем достижения медицинской науки и технологии продолжают раскручивать спираль повышения продолжительности жизни и расходов на медицинское обслуживание. В ответ на эти тенденции власти штата Орегон стали инициаторами "рационарирования" медицинского обслуживания, основанного на экспертных оценках того, какие процедуры являются наиболее эффективным (с экономической точки зрения) использованием ограниченного бюджета штата, выделяемого на нужды медицины.

Помимо вопросов, касающихся аморальности того положения, при котором далеко не все достижения медицинской науки и технологии оказываются доступными рядовому гражданину (а в идеале — каждому), нарастает политическое движение за реформу национальной системы здравоохранения. Причиной этого движения стало то, что одни больницы приходят в упадок, в то время как другие — после покупки их крупными корпорациями здравоохранения — переходят из разряда бесплатных коммунальных учреждений в платные. Некоторые футурологи предсказывают серьезные перемены в принципах работы больниц и системе оплаты медицинского обслуживания:

Во многом подобно тому как системы закусочных типа "фаст-фуд" добились успеха, предлагая своим клиентам ограниченное меню с акцентом на экономическую эффективность и гарантированное качество услуг, могли бы добиться успеха и системы специализированных медицинских пунктов, предлагая своим клиентам какой-то определенный тип обслуживания (например, открытые операции на сердце или замену суставов) или, наоборот, предлагая полный спектр медицинских услуг, связанных с лечением определенного заболевания (например, диабета или астмы). Но это может случиться лишь в том случае, если у клиентов появится свобода выбора своих

собственных "провайдеров медицинского обслуживания" и возможность самостоятельно оплачивать счета.¹⁰

В то время как многие торопят проведение реформ в национальной системе здравоохранения, бурно развивающиеся отрасли генной инженерии и фармацевтики внедряют новые виды генной терапии и лекарств, предназначенные для лечения и профилактики различных заболеваний. Оптимисты предсказывают, что буквально через несколько лет людей будут заботить вовсе не болезни, а то, как прожить более долгую, яркую и полноценную жизнь.

СПИД

Далеко не все эксперты разделяют оптимизм по поводу быстрого нахождения способа предотвратить инфицирование ВИЧ — вирусом, который вызывает заболевание СПИД: "Врачи так же близки в настоящее время к избавлению людей от инфекционных заболеваний, как работники правоохранительных органов - к полному искоренению преступности в обществе".¹¹ По утверждению некоторых, система здравоохранения рано или поздно задохнется под тяжестью всемирной эпидемии синдрома приобретенного иммунодефицита, или СПИД. Например, в Соединенных Штатах насчитывается до 900000 ВИЧ-инфицированных. В некоторых африканских городах до 40% населения являются носителями вируса ВИЧ, который в конечном счете приводит к заболеванию СПИД большинства этих людей. По оценкам исследователей из Гарвардского университета, к 2000 году на Земле будет насчитываться примерно 120 миллионов ВИЧ-инфицированных, а 25 миллионов будут больны СПИД. Гарвардские эксперты прогнозируют, что наибольшее число заболеваний будет отмечаться в Юго-восточной Азии и Африке. Страны Латинской Америки и бассейна Карибского моря также будут охвачены эпидемией СПИД.¹

Информирование о СПИД и проведение кампаний "за безопасный секс" стали широко практиковаться многими организациями. "Универсальные меры предосторожности" и программы обучения мерам безопасности в учреждениях системы здравоохранения изменили саму практику медицины, ухода за больными и стоматологии, а также деятельность таких "служб чрезвычайных ситуаций", как полиция и пожарная служба. Группами повышенного риска считаются тюремные надзиратели, персонал станций переливания крови, технический персонал медицинских лабораторий, службы уборки мусора и даже уборщики помещений. Пожалуй, лишь немногим организациям удастся избежать воздействия "кризиса СПИД" или влияния, связанного со страхом людей заболеть СПИД.

Глобализация бизнеса и экономик

Авторы книги *Megatrends 2000*, Джон Найсбитт (John Naisbitt) и Патриция Абурден (Patricia Aburdene) предваряют изложение своей точки зрения на новое тысячелетие описанием того, что они называют глобальным экономическим бумом 90-х годов. Иллюстрируя действие новых экономических сил в глобальной экономике, они задаются вопросом: "Кого можно считать более известными и значимыми фигурами - Яна Карлсона (Jan Carlzon), главу компании SAS, и Пера Гилленхаммара (Pehr Gyllenhammar), главу компании Volvo, или крупных политических деятелей Швеции, фамилии которых вряд ли известны кому-нибудь за ее пределами?"¹³ Их точка зрения заключается в том, что международный ландшафт, сформировавшийся политическими и военными альянсами, которые создавались в ходе войн XX столетия, постепенно уступает место ландшафту, формирующемуся экономическими альянсами. На смену захвату территорий — прежней цели международных конфликтов — приходит цель, состоящая в достижении экономического преимущества в системе международной торговли.

Этот сценарий предусматривает свободу торговли и наличие общей для многих стран валюты. Объединение 15 стран Европейского союза, которое произошло в 1992 г., было лишь наиболее очевидным показателем движения в направлении обеспечения свободной торговли во всемирном масштабе. Например, в 2002 г. 11 стран ЕС перейдут к использованию единой валюты — евро (в виде монет и бумажных купюр) — вместо таких традиционных национальных валют, как франки, шиллинги, марки и лиры (см. Web- сайт www.europa.eu.int/info-en/htm). В то же время экономические альянсы постепенно преодолевают региональные торговые барьеры в Северной Америке, Южной Америке, Латинской Америке, странах Южно-тихоокеанского региона, Юго-восточной Азии, странах Персидского залива и Западной Африке. Вполне возможно, что все разговоры о торговых дисбалансах и торговых дефицитах между странами скоро будут иметь не больше смысла, чем разговоры о торговых дисбалансах между Нью-Йорком и Чикаго, Лос-анджелесом и Сан-Франциско, Киото и Токио или Мюнхеном и Штуттгартом. Например, японские автомобильные компании производят свою продукцию в Теннесси, Огайо и Иллинойсе. Компания Sony производит телевизоры в южной части Калифорнии. В то же время компании Coca-Cola и Pepsi производят свою продукцию во многих странах мира. Иными словами, даже существовавшие в прошлом барьеры были скорее надуманными (политическими), чем реальными.

Ускорению разрушения остатков протекционистских барьеров служат миллионы километров волоконно-оптических кабелей, связывающие между собой компьютеры, факсимильные аппараты, телефоны и локальные сети по всему миру. Эта быстро развивающаяся глобальная телекоммуникационная система служит основой процветания глобального рынка. Когда мы говорим о мировой торговле и глобальной экономике, то вкладываем в понятие "отмежеваться" новое и вполне реальное значение. Лишь очень немногие организации в состоянии полностью изолировать себя от действия этих глобальных экономических сил. Большинству же, если они хотят продолжать заниматься бизнесом, придется увязывать свою деятельность и выпускаемую продукцию. А это означает, что государственная политика и практика бизнеса должны учитывать новые реалии глобального рынка.

Например, американские политики так и не смогли прийти к согласию по поводу экспорта продукции, связанной с кодированием компьютерных команд, а также по поводу того, какую роль должно играть государство в выработке законодательства, касающегося программ обеспечения безопасности компьютеров. В результате основные производители программного обеспечения в Германии, Ирландии, Канаде, Израиле и Великобритании продают шифрованную продукцию во многие страны мира, не сталкиваясь с препятствиями, которые приходится преодолевать американским производителям подобной продукции, желающим выйти на этот глобальный рынок.

Политика США, по иронии судьбы, стимулирует развитие зарубежных производителей, сдерживая в то же время развитие отечественных производителей... С точки зрения глобального рынка такая политика явно устарела. Более того, я опасаясь, что скоро устареет и продукция, производимая в США. Невозможность прийти к согласию вызвана нежеланием идти на компромиссы.⁴

Глобальные коммуникации в эпоху информации

Немногие могли представить, что предсказание Маршаллом МакЛуаном (Marshall McLuhan) "глобальной деревни", сделанное им еще в 1950 г., сделает реальностью одновременный просмотр Саддамом Хусейном и Биллом Клинтоном одной и той же программы Cable News Network (CNN), в которой они могли наблюдать результаты ударов крылатыми ракетами по иракским городам во время войны в Персидском заливе. Точно так же, лишь немногие могли в те годы представить себе коллективную скорбь,

испытываемую многомиллионной аудиторией во многих странах мира, ставшей свидетелями похорон принцессы Дианы, которые транслировались международными телевизионными сетями. Основатели современных Олимпийских игр также, наверное, не могли представить себе, что эти игры станут крупнейшим зрелищем мирового масштаба, преобразующим "глобальную деревню" в крупнейшую зрительскую аудиторию в истории человечества. Более того, телезрители даже получили возможность разделить ужас, охвативший реальных участников и гостей Олимпийских игр в Атланте, когда там была взорвана бомба.

Множество спутников, размещенных на геостационарных орбитах, обеспечивают надежную двустороннюю связь практически в любой точке мира. Карманные приемопередающие устройства, которые когда-то были лишь плодом воображения писателей-фантастов, стали реальностью еще при жизни первых читателей этих научно-фантастических произведений, а в настоящее время широко применяются в международном бизнесе, в системах межгосударственной связи и даже для общения обычных людей. Несмотря на то что английский язык давно уже является языком международного бизнеса, компьютеры сделали возможным перевод документов с одного языка на другой и перевод устной речи, предоставив мощный инструмент международного общения тем, кто ранее был лишен такой возможности. А обмен посланиями, каково бы ни было их реальное содержание, может сказать многое друг о друге и событиях, представляющих взаимный интерес, людям, разделенным подчас тысячами километров. Попросту говоря, окно в мир раскрывается все шире и шире для все большего числа людей.

Спутники связи и волоконно-оптические сети служат средством пересылки электронной почты, передачи телевизионных и радиосигналов, текстов газет и журналов, обеспечивают межгосударственную связь и являются инструментом совершения "безопасных" коммерческих сделок. Несомненно, часть передаваемой информации касается последних достижений в создании искусственного интеллекта, виртуальной реальности, робототехники и прочих технологий, толчком к развитию которых послужили компьютеры и наступление эпохи информации. Какая организация, игнорирующая эти достижения, может рассчитывать на успех в новом тысячелетии?

Подводя итог, можно отметить, что новые коммуникационные технологии приводят к непредсказуемым и решительным изменениям окружающей нас действительности. Важнейшим элементом этих изменений является возникновение новых видов сообществ - "метанациональных" объектов, - объединяющих самые неожиданные типы личностей. Вот одна из характеристик этих "телесообществ".

Мощные, бестелесные сообщества, сформированные на основе общности интересов и не стесняемые национальными границами и сколь угодно большими расстояниями. Развитие этих "безадресных" сообществ окажет серьезное экономическое, политическое и культурное влияние на общество. Наверняка такие сообщества бросят вызов традиционному суверенитету, и этому вызову государства практически ничего не смогут противопоставить.¹⁵

Новый подход к семье и работе

Американские семьи уже далеко не те, какими их изображали в старых фильмах: отец отправляется утром на работу в семейном автомобиле; мать собирает детей (девочку и мальчика) в школу; дети, взявшись за руки, идут в близлежащую школу; мама занимается своими повседневными домашними делами, уделяя особое внимание доведению воротничка рубашки мужа до идеальной белизны; после школы мальчик отправляется разносить газеты (он подрабатывает почтальоном), а девочка помогает маме готовить обед; отец вовремя возвращается с работы домой, слегка освобождает узел галстука и расслабляется за газетой перед обедом; наконец, семья проводит вечер вместе,

читая книги, играя в настольные игры и выполняя домашние задания. Можно смело сказать, что в реальной жизни вы уже не встретите такую семью.

Разумеется, описать все варианты структуры современной семьи не представляется возможным, однако несколько примеров все же стоит привести. Это семьи, состоящие из одиноких родителей; смешанные семьи, включающие детей от предыдущих браков и приемных родителей; так называемые "расширенные семьи", в которых бабушки и дедушки ухаживают за своими внуками; существуют даже "семьи с двух берегов", один из родителей в которых работает где-нибудь в восточной части страны, в то время как другой — в западной. Эксперты указывают, что почти четверть всех детей проживает лишь с одним из родителей (обычно с матерью), причем одна треть таких семей живет в нищете. Какая организация может позволить себе игнорировать влияние семейной жизни на своих служащих и на общественные группы, представляющие наибольший интерес для этой организации? Какая организация может позволить себе игнорировать влияние этих же сил на потребителей, клиентов, соседние организации и другие элементы общества?

Компания Potomac Electric Power, безусловно, не может. Сейчас она организовала для своих работников бесплатный уход за детьми; эта услуга предоставляется семьям тех работников, в которых дети остаются без присмотра, пока их родители находятся на работе. То же самое можно сказать о компании Lockheed Martin. Эта компания предоставляет своим служащим круглосуточную бесплатную "горячую линию", по которой они могут проконсультироваться у психолога, как снять стресс, выяснить вопросы, связанные с уходом за детьми или престарелыми родителями. В ответ на изменившиеся потребности семей компания кабельного телевидения Discovery Communications внедряет у себя работу "по гибкому графику" (например, служащие могут, когда им это удобно, брать работу на дом и чередовать дни или часы работы дома и в офисе компании). Между прочим, не только этим компаниям придется столкнуться с ситуацией, когда стареющее население пополнит ряды тех, кто требует реализации своих прав в соответствии с федеральным законом о предоставлении неоплачиваемого отпуска по уходу за престарелыми родителями. Точно так же, возродившийся интерес к "обеспечению баланса нового уравнения *работа-семья*" и полноценному воспитанию детей добавил забот руководителям компаний, стремящихся продемонстрировать заботу о семьях своих работников.¹⁶

Не только семьи выигрывают в результате повышения удовлетворенности служащих своей работой и поддержкой со стороны руководства компании. Страховая компания Aetna на протяжении пяти лет сэкономила примерно 2 млн. долл. после внедрения "семейно-ориентированной" программы предоставления отпуска по беременности и родам, позволявшей женщинам работать после отпуска по графику неполного рабочего дня. Около 90% всех женщин вернулись после отпуска в компанию (т.е. примерно в два раза больше, чем до внедрения этой новой программы). Руководство банка First Tennessee Bank пришло к выводу, что удовлетворенность служащих своей работой обернулось сокращением текучести кадров, повышением качества обслуживания клиентов (соответственно повысилась их удовлетворенность и готовность доверить банку свои деньги) и ростом прибыли, которая превысила средний показатель по отрасли. Руководство компании Sears также выявило четко выраженную взаимосвязь между удовлетворенностью служащих своей работой и повышением качества обслуживания клиентов. Исполнительный вице-президент компании Sears Тони Руцци (Tony Rucci) говорит: "Повышая удовлетворенность служащих своей работой на пять пунктов, можно с уверенностью прогнозировать повышение на два пункта качества обслуживания клиентов (и, соответственно, их удовлетворенности). Пройдет квартал, и ваша прибыль вырастет на 1,67%".¹⁷

Гражданские права и повышение роли личности

Организация Amnesty International поставила перед собой задачу привлекать внимание мировой общественности к странам, в которых нарушаются права и свободы личности. Выполнение этой задачи существенно облегчают глобальные коммуникационные сети. Пристальное внимание мировой общественности заставило даже одиозный южноафриканский режим апартеида признать равенство прав всех своих граждан. Оказалась в поле зрения мировой общественности и компания Nike, которая практиковала на своих азиатских предприятиях дискриминационные трудовые отношения. Наряду с этими замечательными примерами борьбы за права и свободы личности во всем мире следует отметить огромное значение повышения грамотности и образования людей.

Безусловно, практически полное исчезновение с лица Земли социализма советского типа в конечном счете повысит индивидуальные возможности для участия в нарождающейся глобальной экономике. Несмотря на очевидные и немалые возможности новых демократических экономик в части подавления прав и свобод личности, они почувствуют огромные преимущества труда свободных личностей в сравнении с системой централизованного производства и распределения. В отличие от экономики, управляемой государством, экономика, приводимая в действие интересами отдельных предприятий (предпринимателей) и отдельных потребителей, повышает роль личности. Даже бывшие твердокаменные социалисты ныне рассуждают о "рыночном социализме" и "социализме в условиях свободного рынка". Однако если не обращать внимания на новые ярлыки, призванные оправдать происходящие в мире фундаментальные изменения, то остается признать, что на смену социализму приходят новые формы предпринимательского духа и капитализма. Главной причиной этого является неослабевающее давление со стороны индивидуумов, которые хотят участвовать в строительстве глобальной экономики и пользоваться благами новых коммуникационных технологий, которые делают такое участие не только возможным, но и зачастую свободным от государственного контроля.

Выявление тенденций

Наше обсуждение важнейших тенденций и перемен является далеко не полным, однако оно показывает, как основные действующие силы влияют на организации. Разумеется, невозможно составить всеобъемлющий перечень, который охватывал бы все ситуации. Роль паблик рилейшенз заключается в другом — в том, чтобы отслеживать и анализировать конкретные тенденции и силы, действующие в конкретных ситуациях.

Попытаемся, например, ответить на следующий вопрос: как ширящееся движение в защиту прав животных повлияет на способность организации выполнять свою миссию? Материал, помещенный в журнале *Los Angeles Times Magazine*, свидетельствует, что мэрилендская группа в защиту прав животных "Движение за гуманное обращение с животными" (People for the Ethical Treatment of Animals — PETA) "превратилась из не приметного общественного движения в настоящую «800-фунтовую гориллу» — крупнейшую организацию подобного типа в стране, насчитывающую сегодня свыше 350000 членов".¹⁸ Производителям косметики, медицинским научно-исследовательским лабораториям, предприятиям по переработке мяса и даже федеральным правительственным агентствам, принимая те или иные решения, сейчас приходится считаться с мнением этой новой и весьма активной силы.

Движение в защиту прав животных заставило многие компании, в том числе и такие известные, как Avon, Estee Lauder, Benetton и Tonka Toy Company, отказаться от испытаний своей продукции на кроликах, гвинейских поросятах и других животных. Это движение принудило Национальные институты здравоохранения закрыть научно-исследовательскую клинику, которая ставила опыты над животными, а Пентагон — отказаться от использования животных в опытах, которые могли причинять им боль или наносить травмы. В результате давления, оказанного PETA, была даже закрыта одна скотобойня в Техасе. Можно утверждать, что PETA выиграла битву за общественное мнение, поскольку подавляющее большинство населения поддерживает движение в за-

щиту прав животных, справедливо полагая, что убийство животных для получения меха и их использование для опытов, проводимых косметической промышленностью, аморально и незаконно.

Рассмотрим вопросы реформы образования. Чем больше появляется на рынке труда американцев, не умеющих грамотно излагать свои мысли в письменном виде, не знающих основ математики и не владеющих искусством решения проблем, тем меньше у Америки шансов добиться значительных успехов на высококонкурентном глобальном рынке. В то же время родителям молодых американцев приходится решать проблему постоянно повышающихся расходов, связанных с получением высшего образования. В 1992 г. компания RJR Nabisco Corporation начала внедрять у себя программу ежегодных взносов с отсроченной выплатой налогов. Эти взносы, весьма выгодные в экономическом отношении, делают служащие компании, стремящиеся дать своим детям высшее образование. RJR Nabisco вкладывает до 4000 долл., необходимых для *обучения* студента колледжа (этой суммы вполне достаточно для обучения в любом двухгодичном колледже или в каком-либо из университетов лиги Ivy League). Многие другие компании "берут шефство" над школами, способствуя тем самым совершенствованию системы образования в стране. Другие внедряют собственные программы базового образования, пытаются научить своих служащих тому, чему не научила их школа и что может пригодиться в их профессиональной деятельности. Лишь очень немногие организации пытаются устранить от проблем, связанных с кризисом системы образования, переменами в семье, появлением новых технологий и глобальной конкуренции.

Системный подход

Обсуждаемые нами изменения и их влияние на организации подсказывают необходимость использования в паблик рилейшенз системного подхода. Системный подход в данном случае уместен потому, что между организациями и общественностью устанавливаются и поддерживаются отношения взаимной зависимости.

Концепции настройки и адаптации, а также наше определение паблик рилейшенз используют концепции и основные положения *теории систем*. Например, университет представляет собой часть системы, состоящей из его выпускников, доноров, соседних организаций, работодателей, консультантов и преподавателей высшей школы, а также других университетов в данном регионе (мы назвали лишь основные составляющие этой системы). Этот подход иллюстрирует даже простейшее определение системы — как совокупности взаимозависимых частей. Однако в целях дальнейшего анализа полезно будет ознакомиться с более строгим определением системы.

Система представляет собой совокупность взаимодействующих элементов, которая поддерживает свое существование во времени и в определенных границах путем реагирования и приспособления к изменениям в окружающей среде для достижения и поддержания целевых состояний.

Пример 7.1 .Выявление тенденций и проблем

Представьте, что вы — капитан космического корабля Starship Enterprise. Вы хотели бы располагать радиолокационной системой, которая будет своевременно оповещать вас о приближении крупных и несущихся с огромной скоростью метеоритов, а также о местоположении ближайших планет, что поможет вам избежать возможной катастрофы.

Перемещаясь в пространстве с огромными скоростями, вряд ли вы согласитесь ждать, пока эти препятствия появятся у вас перед глазами и только после этого менять курс, чтобы избежать столкновения.

То же можно сказать и об организации — вашей организации, — на которую несет "метеоритный дождь" проблем современного быстро меняющегося окружения. При появлении проблем, влияющих на вашу организацию, хорошо бы иметь в своем

распоряжении что-то вроде радиолокационной системы, которая поможет руководству организации *прогнозировать* появление тенденций и проблем, способных повлиять на вашу организацию и ее общественные группы, а не ждать до того момента, когда будет уже слишком поздно предпринимать что-либо, кроме защитного реагирования. Если вы специалист в области паблик рилейшенз, вам следует как можно тщательнее заняться вопросами отслеживания проблем и управления ими. Если же вы не являетесь PR-специалистом, решением этих вопросов должен заниматься кто-то другой в вашей организации. Это необходимое условие для выживания организации.

Даже космическому кораблю Starship Enterprise было бы непросто ориентироваться в бурной среде всевозможных проблем, с которыми сегодня приходится иметь дело большинству организаций.

Цитата из выступления Керри Такер (Kerry Tucker), президента компании h'uffer. Smith, Tucker, Inc., Сан Диего, шт. Калифорния. Используется с разрешения.

В случае паблик рилейшенз совокупность взаимодействующих элементов включает организацию и группы общественности, с которыми организация имеет или будет иметь связи. Они тем или иным способом подвергаются взаимному влиянию. Однако в отличие от физических и биологических систем, общественные системы не обязательно зависят от физической близости составляющих их элементов. Скорее, систему определяет перечисление взаимодействий типа "организация- общественность". Иными словами, система типа "организация- общественность" состоит из организации и людей, которых включает и на которых влияет эта организация. В то время как организационный компонент такой системы определить относительно легко, общественные группы представляют собой абстракции, которые определяются менеджером по паблик рилейшенз с помощью системного подхода. В принципе, различные общественные группы (и, следовательно, различные границы системы) должны определяться для каждой конкретной ситуации или проблемы.

Этот принцип теории систем можно проиллюстрировать, сравнив общественность университета, когда его цель состоит в наборе новых студентов, и общественность, которая его интересует, когда речь идет о сборе денежных пожертвований для строительства нового компьютерного центра бизнес-школы при университете. Кампания по набору новых студентов в университет может охватывать выпускников профильных колледжей, родителей этих выпускников, консультантов в области высшего образования, студентов, только что зачисленных в университет, и его выпускников. Поскольку университет, как правило, привлекает студентов из определенного региона или определенных сегментов населения, планировщики проведения кампании должны идентифицировать географическую и социографическую территорию, которую предстоит охватить в ходе кампании по набору новых студентов. В сущности, каждое из этих решений определяет компоненты и границы системы для программы набора новых студентов.

В то же время кампания по сбору денежных пожертвований для строительства нового компьютерного центра бизнес-школы при том же университете предполагает несколько иное определение системы типа "организация- общественность". Планировщики этой кампании должны определить, какие группы или субъекты больше всего заинтересованы в строительстве подобного центра и рассчитывают получить определенные преимущества от наличия этого центра в университетском городке. В местном сообществе предпринимателей наверняка найдутся потенциальные доноры, готовые вложить деньги в строительство компьютерного центра. Перспективными вкладчиками можно также считать корпоративные фонды, которые, несмотря на свою удаленность от университетского городка, по давно сложившейся традиции поддерживают инновационные программы в области образования. Говоря конкретнее, компании, выпускающие компьютерную технику и программное обеспечение и традиционно пользующиеся услугами ученых-компьютерщиков, можно определить как третью общественную группу, которая должна быть охвачена этой кампанией. Конечно, не все выпускники являются потенциальными пожертвователями, но тех из них, кто преуспел в

профессиональной карьере специалиста по компьютерной технике, можно выделить в перечне выпускников как кандидата в четвертую общественную группу.

В обеих ситуациях определения групп общественности включают тех, с кем организации следует установить и поддерживать прочные и взаимовыгодные отношения (связи). Большинство таких связей, однако, не ограничивается лишь периодом проведения кампаний, подобных описанным выше. Таким образом, несмотря на то что связи необходимо определять применительно к целям каждой конкретной ситуации и программы, их также следует рассматривать в более широком контексте университетской программы публичных релейшенз в целом.

Итак, деятельность в сфере публичных релейшенз является частью *целенаправленного* и, в силу этого, *управляемого* поведения, ориентированного на достижение целей. Например, пожар, уничтоживший множество ценных экспонатов музея, несомненно, повлияет на отношения этого музея с донорами и прочими общественными группами. Однако подобное чрезвычайное происшествие, безусловно, не входит в программу публичных релейшенз музея. Вместе с тем, кампания по сбору пожертвований, церемония закладки первого камня в фундамент нового здания музея, а затем и торжественное открытие нового помещения музея представляют собой PR-реакции на ситуацию, сложившуюся в результате пожара. Целью организации этих событий является установление и поддержание связей, необходимых для восстановления нормального функционирования музея.

В некоторых случаях целей можно достичь простым поддержанием уже существующих связей перед лицом изменяющихся условий. Гораздо вероятнее, однако, что организация должна постоянно "подстраивать" свои отношения с общественностью в ответ на постоянно меняющуюся социальную среду. Поскольку системы типа "организация-общественность" функционируют в изменчивой среде, они должны уметь адаптировать свои цели и отношения в соответствии с изменением довольно сложных и динамичных внешних условий. Классическим примером настройки и адаптации является переориентация благотворительной и исследовательской деятельности организации March of Dimes ("Марш десятицентовиков"). В свое время эта организация занималась сбором пожертвований и исследованиями в пользу людей, больных полиомиелитом. Когда же была найдена эффективная вакцина против полиомиелита, организация March of Dimes переключила свое внимание и заботу на людей с врожденными дефектами.

Влияние изменений в окружающей среде

Специалисты по теории систем определяют окружающую среду как все, что генерирует внешние воздействия на систему, — информацию, энергию и материальные воздействия. Воздействия окружающей среды на системы типа "организация-общественность" принимают разнообразные формы. Например, сообщения о злоупотреблениях высших должностных лиц в благотворительной организации United Way — роскошный образ жизни, высокие зарплаты, щедрые гонорары партнерам за консультационные услуги, дорогие лимузины, самые шикарные гостиницы и даже полеты на самолетах "Конкорд" в Европу — несомненно, повлияли на отношения этой организации с донорами и местными отделениями United Way. Более того, влияние этих сообщений в прессе не ограничилось лишь United Way. Многие другие благотворительные организации почувствовали охлаждение к себе со стороны доноров и более пристальное внимание к себе со стороны общественности; последовали даже официальные расследования причин наличия у руководителей благотворительных организаций высоких зарплат и щедрых пакетов льгот. Вскоре после того как случай с United Way начал мелькать в заголовках крупнейших национальных средств массовой информации, выходящая раз в две недели газета *Chronicle of Philanthropy* сообщила, что более четверти из 117 крупнейших благотворительных организаций страны выплачивают

своим руководителям по 200000 долл. и больше в год. Спустя несколько лет проблема высоких зарплат руководителей благотворительных организаций вновь всплыла в СМИ: "Руководителей благотворительных организаций в помощь жертвам СПИД обвиняют в получении зарплат порядка 100000 долл. и больше".¹⁹

Изменения в уровне образования и системе жизненных ценностей тех, кто пополняет ряды работников на местах, оказывают влияние на отношения между местной производящей компанией и профсоюзами, группами местной общественности, местными государственными органами и другими предпринимателями в данном регионе. Перемены в основных предметах специализации университетских студентов - например, переключение с истории на бизнес "напрягают" весьма жестко структурированный профессорско-преподавательский состав и ресурсы университета. Перемены в университете, в свою очередь, влияют на его отношения с различными общественными группами: потенциальными студентами, нынешними студентами, профессорско-преподавательским составом, выпускниками, опекунами, донорами, законодателями и потенциальными работодателями будущих студентов-выпускников. Отношения с другими высшими учебными заведениями также меняются, когда университеты начинают конкурировать за возможность готовить специалистов по истории, направляя тех, кто желает обучаться бизнесу, к своим конкурентам.

Даже "незначительная утечка" радиоактивной воды в реакторе атомной электростанции создает серьезные проблемы в отношениях этой атомной электростанции с органами власти, антиядерными общественными движениями и финансовыми кругами. Можно вспомнить и освещение в средствах массовой информации действий групп протеста, которые пикетировали офисы компаний, занимающихся ловлей тунца. Протестующие граждане обвиняли эти компании в том, что в ходе вылова тунца они уничтожают дельфинов. Пикетирование привело к немедленному падению сбыта консервов, производимых компанией, правительство начало официальное расследование, в кампанию протеста активно включились дети и их родители, обвиняя компанию заодно и в тех грехах, которые она не совершала. Этикетки с лозунгами протеста наклеивались на консервные банки, выставленные на продажу в магазинах. Социально-сознательные инвесторы срочно начали избавляться от акций компании, продавая их по бросовым ценам.

Приведенные примеры наглядно демонстрируют, что внешние воздействия на системы типа "организация-общественность" исходят от самых разнообразных внешних источников. В свою очередь, отношения "организация-общественность" меняются в ответ на эти внешние воздействия. Если же они не изменяются, старые отношения не справляются со своими функциями, поскольку организация действует и реагирует неадекватно новым обстоятельствам. Если реакции системы на внешние воздействия становятся неуправляемыми и хаотичными, рано или поздно система сама по себе приходит в состояние хаоса и беспорядка (или, выражаясь языком специалистов по теории систем, в состояние "энтропии"). В случае социальных систем это означает, что становится невозможным координированное поведение, направленное на достижение взаимовыгодных целей. В результате система просто распадается. Цель PR в том и заключается, чтобы поддерживать организационные связи в полном согласии со взаимными целями и интересами организаций и их общественных групп.

Подсистемы и сверхсистемы

Пока что мы определяли систему как объединение организации и ее общественных групп. Точно так же сама организация состоит из совокупности взаимодействующих элементов. С этой точки зрения организацию также можно рассматривать как систему. Поскольку организации существуют в динамичных социальных средах, в ответ на изменение этой окружающей среды они должны модифицировать свои внутренние

процессы и реструктурироваться. В отсутствие подобной настройки и адаптации организация — как и любая другая социальная система — перестает шагать в ногу с окружающим ее миром. Выполняя функцию консультантов по отношению к среднему звену управления в организации, PR- специалисты должны обеспечивать и поддерживать чувствительность организации к изменениям окружающей среды, прогнозировать ее воздействия и своевременно реагировать на них.

Аналогично система типа "организация- общественность" может быть частью более крупной совокупности взаимодействующих элементов; в этом случае ее можно рассматривать как компонент социальной системы более высокого порядка. Например, система "местное отделение United Way- общественность" является лишь одним из компонентов системы благотворительных социальных служб страны. Конечно, переходя от систем низшего порядка к системам более высоких порядков, можно постепенно добраться до системы самого высокого порядка, существующей на нашей планете, - всемирной системы. Многие PR- специалисты работают на уровне системы частного предприятия, системы здравоохранения, системы образования или системы международного развития. Это лишь несколько примеров региональных, национальных и международных систем.

"Системная" точка зрения, таким образом, предполагает, что уровень и определение системы должны соответствовать интересующей нас проблеме или ситуации. Тот или иной компонент — подсистему — в определенной системе можно сам по себе анализировать как систему в каком- либо другом контексте. Аналогично, когда меняется точка зрения (предмет) анализа, то система, которую мы определили как таковую для какой-то определенной цели, может рассматриваться как компонент, или подсистема в сверхсистеме более высокого порядка.

Например, в случае реорганизации внутренней структуры местного отделения United Way эта организация рассматривается как система, а общественные группы — как компоненты окружения этой системы. Однако когда в прессе разгорелся скандал по поводу United Way, каждое из 2100 местных отделений United Way и их общественные группы было решено рассматривать как локальные системы в контексте более крупного окружения. Аналогично, национальную организацию United Way of America, состоящую из национальной штаб- квартиры и всех 2100 местных отделений, можно рассматривать как лишь один из компонентов национальной или международной благотворительной системы. А благотворительные организации, взятые как некая группа, можно рассматривать как лишь один из компонентов более крупной совокупности освобожденных от налогов, некоммерческих организаций (некоторые из них называют "третьим сектором" экономики).

Скандал с United Way иллюстрирует последний из названных уровень анализа систем, поскольку сообщения о чрезмерной зарплате и экстравагантном образе жизни президента общенациональной организации United Way Уильяма Арамони (William Aramony) вызвали воздействие на практически все освобожденные от налогов благотворительные организации, а также религиозные и образовательные группы и фонды. Отдельные доноры призывали повнимательнее отнестись к тому, чем же на самом деле занимаются благотворительные организации. Один из подкомитетов Конгресса принял решение о необходимости выделения большего числа сотрудников Службы внутренних доходов (Internal Revenue Service) для контроля более миллиона организаций, освобожденных от налогов. (В этот миллион организаций не входят почти 350000 церквей и прочих национальных групп, таких как 4- н, Boy Scouts, Girl Scouts, а также клубов для мальчиков и девочек!) Телепроповедники, национальные фонды, университеты и даже местные благотворительные организации сразу же почувствовали на себе повышенное внимание средств массовой информации и общественности.

Специалист по теории систем Джеймс Г. Миллер (James G. Miller) использует эту концепцию систем более высокого порядка, чтобы определить окружение системы:

Непосредственное окружение — это сверхсистема минус сама система. Полное окружение включает все сказанное плюс сверхсистема и системы на всех более высоких уровнях, которые ее содержат. Чтобы выжить, система должна взаимодействовать со своим окружением, другими частями сверхсистемы и подстраиваться под них. Эти процессы меняют как саму систему, так и ее окружение. Неудивительно, что, как правило, существующие системы адаптируются к своему окружению и, в свою очередь, сами формируют его. В результате — после определенного периода взаимодействия — оба они становятся зеркальным отражением друг друга.²⁰

Организации как системы

Миллер утверждает, что "существующие системы" участвуют в обмене со своим окружением, который приводит к изменениям как в самих системах, так и в их окружении. Подобная модель процессов обмена, структурных изменений и адаптации отражает суть функции паблик рилейшенз в организациях. Точнее говоря, PR представляют собой часть того, что специалисты по теории организаций называют *адаптивной* подсистемой - в отличие от *производственной* и *управленческой* подсистем, а также подсистемы *материально-технического снабжения и вывоза отходов* и подсистемы *техобслуживания*.²¹ Управленческая подсистема предназначена для "управления, вынесения решений и контроля" других подсистем.

Адаптивные подсистемы различаются по чувствительности к своему окружению — точно так же, как функции паблик рилейшенз в организациях. Некоторые организации активно отслеживают свое социальное окружение и вносят коррективы в свое поведение на основе того, чему они научились. Примером подобного поведения является церковь, которая начинает предлагать консультации одиноким родителям и организовывать "социальные события" в ответ на растущее количество семей, возглавляемых разведенными или одинокими родителями. С другой стороны, можно вспомнить об озабоченности общества ростом стоимости медицинского обслуживания и чрезмерными корпоративными доходами. Насколько же "чувствительной" оказалась фармацевтическая компания, которая "заломила" за один из своих препаратов в 100 раз больше, когда он использовался для лечения раковой опухоли, чем в случае, когда тот же препарат продавался как антипаразитический агент для лечения сельскохозяйственных животных!

Объем ресурсов, времени и усилий, которые организация выделяет для мониторинга своего окружения, определяется следующими факторами.

1. Степенью конфликта или конкуренции с внешним окружением (как правило, связанных со степенью вовлеченности в государственное управление и зависимостью от него).
2. Степенью зависимости от внутренней поддержки и единства.
3. Степенью, в которой внутренние операции и внешнее окружение считаются рационализированными, т.е. характеризуются предсказуемым единообразием и, следовательно, поддаются планируемому воздействию.
4. Масштаб и структура организации, гетерогенность (неоднородность) ее членов и разнообразие целей, централизация власти в ней.²

Способность организации проводить внутреннюю настройку и адаптироваться к новым условиям зависит - по крайней мере частично — от того, насколько открытой является эта организация по отношению к своему окружению. Различия в степени чувствительности организаций к своему окружению являются полезной основой для дальнейшего системного анализа функции паблик рилейшенз.

Открытые и закрытые системы

Все системы - механические, органические и общественные - можно классифицировать с точки зрения природы и величины обмена с их окружением. Все системы укладываются в спектр, крайними точками которого являются закрытые системы и открытые системы. *Закрытые системы* характеризуются непроницаемостью своих границ, в результате чего они не в состоянии обмениваться материей, энергией или информацией со своим окружением. Что же касается *открытых систем*, то они имеют проницаемые границы, через которые осуществляется свободный обмен с окружением. Разумеется, общественные системы не могут быть как полностью закрытыми, так и полностью открытыми, поэтому они бывают либо *относительно открытыми*, либо *относительно закрытыми*. Это различие является весьма существенным.

Степень, в которой системы являются закрытыми, служит показателем их нечувствительности к своему окружению. Закрытые системы не воспринимают новую материю, энергию или информацию. Коротко говоря, закрытые системы не приспособляются к изменениям окружающей среды и в конце концов распадаются. В то же время открытые системы с готовностью реагируют на изменения окружающей среды. Способность открытых систем к выживанию и развитию зависит от их обмена с окружающей средой. Самые успешные организации отличаются своим "особым умением постоянно реагировать на изменения, происходящие в их окружении".²³

Открытые системы адаптируются к изменениям окружающей среды, чтобы противодействовать им или, наоборот, воспользоваться ими в своих целях. "Сигналы", поступающие из окружающей среды, могут представлять собой ее реакцию на "выходные сигналы" самой системы или быть результатом изменений, не зависящих от "выходных сигналов" системы. В любом случае "входные сигналы" оказывают влияние на целевые состояния системы, т.е. условия, которые система рассматривает как "идеальные" или "желательные". Сигналы, поступающие из окружающей среды, могут вызывать отклонения от этих целевых состояний системы. В таких случаях обратная связь, действующая в самой системе, приводит к определенным "настройкам" как в *структуре* системы (т.е. в том, чем система *является*), так и в происходящих в ней *процессах* (в том, что система *делает*). Целью этих "настроек" является сокращение, поддержание или увеличение отклонений. Выходные сигналы "настроек" могут быть направлены в саму систему или вовне ее (иногда - туда, и туда). "Внутренние" выходные сигналы изменяют или поддерживают целевые состояния системы. Выходные сигналы, направленные вовне, изменяют или поддерживают условия окружающей среды. На каком типе выходных сигналов следует акцентировать деятельность публичных организаций? На этот вопрос нельзя ответить однозначно, поскольку "никакое из качеств, или достоинств организации не имеет для нее абсолютной ценности: их ценность относительна и зависит от условий конкретного окружения, конкретной совокупности угроз и возмущений, конкретной совокупности проблем".²⁴ Означает ли это, что адаптация любой открытой системы всегда окажется эффективной? Вовсе необязательно, поскольку "настройка" бывает правильной и неправильной; концепция этой функции лишь ставит перед нами вопрос адекватности, отнюдь не гарантируя ее".²⁵ (Рис. 7.1 отражает циклическую сущность обмена открытой системы с ее окружением, оценивания и повторного оценивания, настройки и адаптации, столь важных для поддержания функционирования и своевременного изменения системы.)



Рис. 7.1. Модель открытых систем

Конечной целью систем, разумеется, является их выживание. Однако поскольку они существуют в изменяющемся окружении, открытые системы должны непрерывно настраиваться с целью поддержания состояния равновесия или баланса. Условия, необходимые для выживания, представлены на модели в виде "целевых состояний". На первый взгляд может показаться парадоксальным, что открытым системам приходится постоянно меняться, чтобы оставаться самими собой - устойчивой совокупностью взаимодействующих элементов. Чтобы отличать *динамические* состояния относительно открытых систем от *статических* состояний относительно закрытых систем, специалисты по теории систем называют изменчивые целевые состояния *гомеостазисом*. Этот термин используется, чтобы "избежать статического подтекста понятия равновесия и подчеркнуть динамические, процессуальные, поддерживающие потенциал свойства систем, которые являются в принципе нестабильными".²⁶ Ученый, придумавший термин "гомеостазис", говорит, что он "хотел лишь подчеркнуть, что речь идет не о чем-то застывшем и неподвижном, похожем на стагнацию, а об состоянии, которое может меняться".²⁷

Гомеостазис, таким образом, обозначает целевые состояния, которые, хотя и являются *относительно стабильными*, все же подвержены изменениям в результате действия входных сигналов системы. Например, ваш университет стремится обеспечить себе определенное количество студентов, однако эта цель может измениться, если местные органы власти урежут бюджет университета. Количество студентов можно снова увеличить, когда будут изысканы новые ресурсы (когда, например, за счет пожертвований, сделанных кем-нибудь из богатых выпускников университета, появится возможность увеличить штат преподавателей). Тем не менее, для описания других изменений, присущих открытым системам, которым приходится приспосабливаться и адаптироваться к воздействиям окружающей среды, нам понадобится еще один термин.

В то время как гомеостазис обозначает поддержание целевых состояний динамических систем, *морфогенез* обозначает изменения в элементе "Структура и процессы" (см. модель открытых систем, показанную на рис. 7.1). Например, критика со стороны прессы и общественности, касающаяся способов организации и проведения торговой выставки на территории штата, заставляет совет директоров назначить нового администратора и провести реорганизацию его офиса. Кроме того, совет директоров может пересмотреть процедуры заключения контрактов. Обратите внимание, что

структура и процессы могут изменяться даже в том случае, если целевые состояния не изменяются, и наоборот. Что именно изменяется и до какой степени, зависит от природы обратной связи в системе. По определению Литтлджона (Littlejohn),

обратную связь можно классифицировать как положительную или отрицательную в зависимости от способа, каким система реагирует на действие этой обратной связи. Отрицательная обратная связь представляет собой что-то вроде сообщения об ошибке, указывающего на отклонение; система выполняет настройку, сокращая отклонение, или противодействуя ему. Отрицательная обратная связь — важнейший тип обратной связи в гомеостазисе, поскольку она обеспечивает устойчивость состояния.

Система может также реагировать на отклонения, усиливая или поддерживая их. В таких случаях обратная связь называется положительной. Этот вид взаимодействия важен в случае морфогенеза, или развития системы (например, обучения)... Ответом на отрицательную обратную связь может быть "урезать, замедлить, прервать". Ответом на положительную обратную связь может быть "увеличить, поддержать, продолжить".²⁸

Системы, таким образом, могут настраивать и адаптировать свои цели структуры или процессы в зависимости от вида и величины обратной связи. Открытые системы не только генерируют различные типы обратной связи в результате поступления в систему входных сигналов, но и проявляют большую гибкость при выполнении настройки в соответствии с этими входными сигналами. Выбор тех или иных вариантов из имеющегося набора адаптивных стратегий выполняется на основе проверки, какие из них оказываются наиболее эффективными в деле поддержания или достижения целей системы в контексте воздействий на нее окружающей среды. По словам одного из специалистов по теории систем, "все системы обладают свойством адаптивности; вопрос лишь в том, к чему именно и в какой степени они адаптируются".²⁹

Кибернетика открытых систем

Наука об этих процессах саморегулирования в системах на основе входных/выходных воздействий называется *кибернетикой*. Общая кибернетическая модель Бакли (Buckley) (рис. 7.2) отображает процессы, которые происходят — "в отсутствие усложняющих факторов" - в системах, преследующих определенные цели.

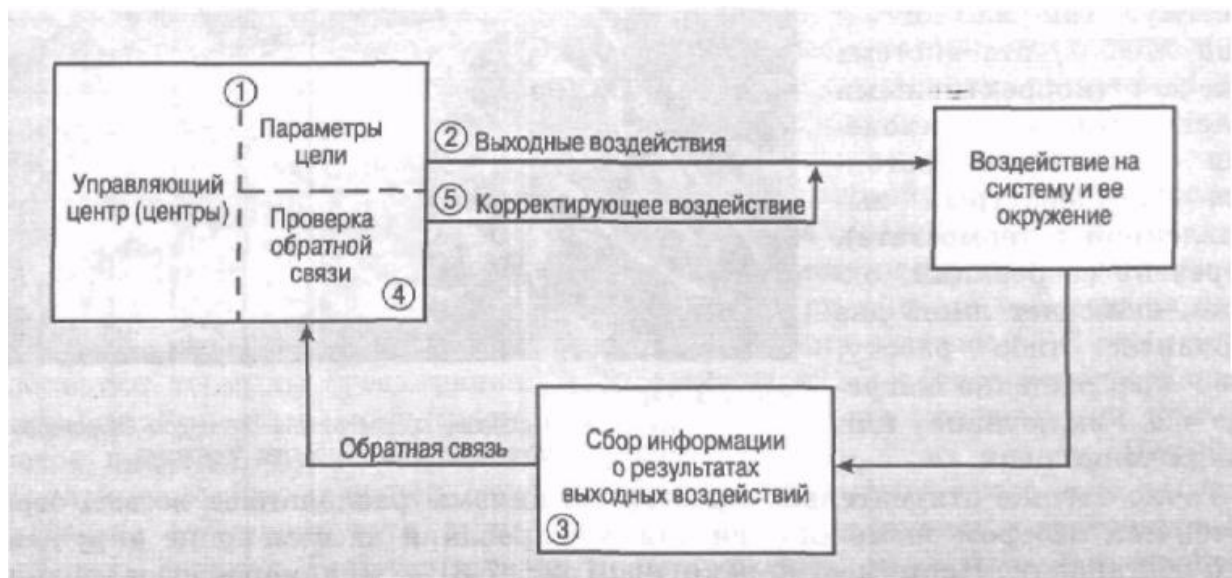


Рис. 7.2. Модель кибернетического управления

Источник. Книга Уолтера Бакли (Walter Buckley), *Sociology and Modern Systems Theory* С 1973, p. 173. Перепечатано с разрешения Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ.

Эта модель состоит из пяти элементов: (1) целей, устанавливаемых в некоем управляющем центре; (2) выходных воздействий, связанных с этими целями и влияющих на состояние системы и ее окружение; (3) обратной связи, подаваемой на управляющий центр и указывающей на результаты выходных воздействий; (4) механизма сравнения нового состояния системы и ее целевого состояния; и (5) решения управляющего центра относительно необходимости выдачи корректирующего выходного воздействия.³⁰

Хорошими примерами кибернетических систем управления являются системы, используемые для управления движением космических аппаратов, самолетов и морских судов. Первую такую навигационную систему, которая появилась еще в начале XX столетия, моряки называли "железным штурманом". Эта относительно простая кибернетическая система включала устройство прокладывания курса, индикатор курса, сигнализирующий об отклонениях от заданного курса, и механизм активации руля, предназначенный для корректировки курса. Сравните эту простейшую систему со сложной кибернетической системой управления на крупнейшем и самом совершенном из морских судов, 617-футовом паруснике *Club Med 1*.

Порыв ветра оказывает давление на паруса. Измеряется скачок повышения давления, и компьютер выдает команду ослабить натяжение шкотов, прикрепленных к шкотовым углам парусов, "стравливая" дополнительное давление ветра и уменьшая таким образом натяжение парусов. Одновременно компьютер выдает команду "набрать дополнительную воду" на наветренный балласт с морской водой, в то время как камера подветренного балласта начинает сбрасывать свой запас воды. Крайне важно проделать все эти операции, пока корабль не накренится более чем на два градуса — предельно допустимая величина для корабля класса *Club Med 1*. Если же корабль накренится более чем на два градуса, пассажиры могут заметить неприятные особенности плавания под парусом, что не входило в планы проектировщиков этого корабля. Вот почему все было рассчитано так, чтобы описанные выше действия занимали не более трех секунд.³¹

Даже систему "термостат-печь" можно описать как кибернетическую систему. Так же как и *Club Med 1*, эта система отвечает (коррективными действиями) на отклонения от целевого состояния (температуры, выставленной в термостате). Перечень ее реакций, однако, включает лишь два варианта: либо работу, либо прекращение нагрева, т.е. включение или выключение печи.

Точно так же относительно простые организмы располагают весьма ограниченным набором возможностей для реагирования на изменение окружающей обстановки. Например, каракатица (рис. 7.3) — кальмарообразный морской моллюск, — заметив вблизи себя какой-либо неожиданный предмет, без особых раздумий выбрасывает тонкую струю "чернил".

Логичным было бы предположить, что организации, во многом подобно *Club Med 1*, имеют гораздо больше вариантов реагирования на воздействия окружающей среды, чем печь с термостатом ("включить/выключить") или каракатица (выпустить струю "чернил"/продолжать свободное плавание). Или не так? Некоторые программы PR поступают - независимо от возникающих проблем и конкретных условий окружающей среды — подобно каракатице: пока нас не трогают, мы молча занимаемся своим делом; когда нас начнут "доставать", мы издаем пресс- релиз "с изложением нашей истории". Иными словами, ответ предопределен заранее и выдается независимо от конкретной ситуации. Что ж, может быть, стратегия каракатицы, заключающаяся в выбрасывании "чернил" при возникновении любых жизненных проблем, характерна не только для этого вида!

Простые механические кибернетические системы и живые организмы, как правило, не меняют свою структуру (если только их не доводить до крайних состояний). Например, несмотря на то что каракатица пользуется некоторыми "косметическими" методами, пытаясь слиться с окружающей обстановкой, никакая, даже самая страшная угроза в окружающей обстановке не заставляет ее пойти на структурные изменения. В то же время социальные системы и сложные кибернетические системы имеют возможность — с

помощью кибернетического саморегулирования - проводить относительно радикальные структурные изменения. Подобные изменения помогают системе приспособиться к новым условиям окружающей среды или модифицировать свои выходные воздействия, чтобы изменить или нейтрализовать источники внешних (входных) воздействий. Этот взаимообмен между системами и их окружением присущ открытым системам и именно он делает возможным морфогенез, т.е. целенаправленные изменения структуры и процесса. Коротко говоря, открытые системы обладают возможностью настраиваться и адаптироваться к своему постоянно меняющемуся окружению.

Еще одно качество открытых систем становится очевидным, если социальные системы сравнить с механическими системами и многими живыми организмами. Простые, относительно закрытые системы *реагируют* на внешние события лишь в том случае, если входное воздействие — изменение окружающей обстановки - оказывается достаточным, чтобы проникнуть сквозь границы системы. Сложные, относительно открытые системы отслеживают - и в некоторых случаях активно исследуют — свое окружение, пытаясь обнаружить и предсказать изменение условий. Иными словами, сложные открытые системы *предсказывают* изменения в своем окружении и инициируют коррективные действия, целью которых является противодействие или нейтрализация этих изменений, прежде чем они перерастут в серьезные проблемы.

PR представляют примерно такой же выбор между открытым и закрытым подходами. Когда специалисты в области публик рилейшенз собираются для обсуждения интересующих их проблем, при описании программ PR они часто используют термины "реактивная" и "проактивная". В случае использования реактивных программ для планирования и управления программами применяются подходы, характерные для относительно закрытых систем. Подобно каракатице, выбрасывающей струю "чернил", реактивная программа публик рилейшенз активизируется лишь в случае действия внешних возмущений. Например, журнал *Forbes* высказал предположение, что философия руководства Weyerhaeuser сводится к "минимизации внешних воздействий на деятельность руководства компании". Журнал продолжает: "Эта компания структурирована по принципу, который когда-то имел смысл, а ныне потерял его". По мнению *Forbes*, реакция давнего председателя компании (праправнука основателя компании) на критику сводилась к "полному ее игнорированию", прием на работу со стороны "был почти под запретом", а "перемены в компании проходили в темпе, ниже черепашьего". Завершая эту картину подхода, характерного для относительно закрытых систем, журнал отмечает, что представители компании "отказались обсуждать с *Forbes* эту статью, ссылаясь, среди прочего, на одну неприятную историю, которая произошла 13 лет тому назад. Weyerhaeuser, как слон, никогда ничего не забывает. Эта компания, как слон, крайне неповоротлива".³²

Точно в таком же реактивном режиме, характерном для относительно закрытых систем, действовали власти города Амарилло и мясоперерабатывающая отрасль Техаса, когда им пришлось иметь дело с Опррой Уинфри (Oprah Winfrey) — ведущей популярного ток-шоу в США. Опра записывала свое очередное ток-шоу в Амарилло, одновременно выступая в роли ответчика (ее обвиняли в клевете на мясоперерабатывающие предприятия, когда в одной из своих программ она рассказывала об использовании мяса коров, заболевших "коровьим бешенством"). Представители мясоперерабатывающей отрасли Техаса и Texas Beef Group подали в суд жалобу на Опру Уинфри. Руководители городской Торговой палаты решили не приглашать к себе Опру и запретили служащим Палаты участвовать в записи программ Опры. В конце концов Опра выиграла не только этот судебный процесс, но и одержала победу в общественном мнении, укрепив тем самым свои позиции популярнейшей телеведущей в стране. Городские власти Амарилло, не пожелавшие сотрудничать с программой Опры и отказавшие предоставить ей информацию об Амарилло и его достопримечательностях, упустили превосходный шанс выставить свой город в выгодном свете. Типичными для реакции подобных закрытых

систем были слова мэра Амарилло, которые он произнес впоследствии: "Я просто не представлял себе размаха популярности, которой пользуется Опра в нашей стране".³³

В отличие от реактивных программ, проактивные программы, чтобы избежать или предотвратить возникновение проблем, используют те или иные "радары раннего предупреждения" для сбора информации, выполнения необходимых настроек и выработки внутренних и внешних выходных воздействий. Объявление Digital Research (компания, занимающаяся созданием компьютерного программного обеспечения) о том, что в дальнейшем они не собираются ограничиваться лишь постоянным выпуском пресс-релизов, весьма характерно для организации, которая решила отказаться от подхода к паблик рилейшенз, типичного для закрытых систем, и перейти к модели, присущей более открытым системам. Вместо того чтобы тупо выбрасывать "чернила", подобно примитивной каракатице, эта компания решила воспользоваться проактивным подходом, характерным для открытых систем. С этой целью Digital Research не просто решила воспользоваться услугами PR-фирмы, но и включила главу этой фирмы в совет директоров компании. Первым шагом этого нового подхода стала организация серии сессий стратегического планирования — яркий образец проективного ответа.

Аналогично даже предприятия электроэнергетики, которые давно привыкли считать корпоративными эквивалентами слона, вполне могут вести себя как проактивные открытые системы. Например, в то время как другие предприятия электроэнергетики изо всех сил боролись против принятия законов, направленных на ограничение выбросов вредных веществ в атмосферу, компания Northern States Power Company (штаб-квартира в Миннеаполисе) уже внедрила у себя средства контроля и сокращения выбросов вредных веществ. По словам руководителя программы агентства по контролю загрязнения окружающей среды (Миннесота), "политика компании состоит в том, чтобы с большим запасом выполнить любые предъявляемые к ним требования по защите окружающей среды". Например, чтобы выполнить новые требования к выбросам вредных веществ, еще задолго до того, как эти требования вступили в силу, компания Northern States приступила к закупкам угля с низким содержанием серы в западных регионах страны. Благодаря этому компании удалось обусловить выгодные для себя цены и транспортные расходы вплоть до 2000 г. Тем временем другие предприятия электроэнергетики Среднего Запада продолжали сжигать более дешевый уголь с высоким содержанием серы (с Востока и Среднего Востока страны). В результате сейчас этим компаниям приходится нести дополнительные расходы в связи с покупкой более "чистого" западного угля.

Пример 7.2 . Настройка и адаптация — в стиле "матушки Bell"

Еще задолго до того как государство начало проявлять повышенный интерес к предполагаемому доминированию Microsoft в индустрии компьютерного программного обеспечения, наверное, никакое из организационных изменений не привлекало к себе такого внимания, как разукрупнение Bell System, выполненное по решению суда. 1 января 1984 г. компания American Telephone and Telegraph, история которой насчитывала к тому времени 107 лет, разделилась на восемь отдельных компаний: собственно AT&T и семь региональных компаний. Старая AT&T была крупнейшей в мире компанией, фактически превратившейся в монополию и ставшей работодателем почти для миллиона "телефонистов". Она начиналась со знаменитых слов Александра Грэхема Белла (Alexander Graham Bell): "Мистер Ватсон, входите! Я желаю видеть вас". Трансформация этой компании является крайним примером настройки и адаптации системы к изменениям окружающей среды. Даже в ходе длительного судебного разбирательства, касающегося раздела компании, AT&T планировала создание новой структуры, которая могла бы стать ответом на новое правовое, социальное, экономическое и технологическое окружение. Председатель AT&T решил, что борьба за раздел компании будет длиться многие годы (впрочем, он не питал особых иллюзий насчет исхода этой борьбы). Когда все свершилось, компания оповестила об этом мир следующими словами: "Мы постарались,

чтобы самый значительный переворот в нашей жизни как можно меньше сказался на вашей жизни".

Такую реакцию нетрудно было предвидеть: Теодор Н. Вайль (Theodore N. Vail), дважды бывший председателем AT&T (с 1878 по 1887 и с 1907 по 1920 гг.), сделал все, чтобы его корпорация своевременно реагировала на изменения социальной среды, в которой ей приходится действовать. Он не боролся против попыток регулирования деятельности корпорации со стороны государства и принял на работу Джеймса Д. Эллсворта (James D. Blsworth) с целью создания программы паблик рилейшенз, которая позволяла бы корпорации реагировать на запросы общества. Преемником Эллсворта оказался Артур У. Пейдж (Arthur W. Page). Исповедовавшаяся Пейджем философия паблик рилейшенз и корпоративной социальной ответственности жива и поныне (см. главу 4).

К началу 90-х годов AT&T и семь региональных компаний расширили круг своих целей и номенклатуру выпускаемой продукции, выйдя далеко за рамки традиционных представлений о "телефонной компании". Они производят компьютеры и различное коммуникационное оборудование, расширили свой издательский бизнес, диверсифицировали свои коммуникационные услуги и стали лидерами в сфере производства и передачи информации. Компаниям кабельного телевидения, другим производителям, издателям и прочим телефонным компаниям пришлось столкнуться не с одним, а с восемью конкурентами. К концу 90-х годов слияния компаний привели к сокращению числа региональных "интегрированных телекоммуникационных компаний" до пяти, а AT&T подверглась еще одному разукрупнению. В результате этого разукрупнения была создана новая компания Lucent Technologies (на основе Bell Laboratories), а бывший изготовитель кассовых аппаратов NCR был использован в качестве основы для создания компьютерной компании.

Кроме того, AT&T приступила к созданию высокоскоростных волоконно-оптических сетей для передачи речи и данных, а в 1999 г. даже решила вернуться к своему старому бизнесу — предоставлению телефонных услуг на местном уровне, связав свои операции с миллионами кабельных телевизионных линий компании Time Warner.

Короче говоря, AT&T превратилась в крупного игрока, действующего в новом цифровом, беспроводном и мультимедийном окружении. Теперь это уже не "телефонная компания", или "матушка Bell". Старая AT&T адаптировалась к своему новому окружению.

Однако этот переход дался компании нелегко. Давний консультант AT&T Честер Бургер (Chester Burger) вспоминает, что в начале 80-х годов AT&T оплачивала услуги 1700 штатных PR-специалистов, общий бюджет которых составлял 170 млн долл. Основные усилия этих специалистов были направлены на защиту исторически сложившейся монополии компании на предоставление телефонных услуг и производство телефонного оборудования. Бургер, однако, приходит к выводу, что (1) стратегия паблик рилейшенз не в состоянии преодолеть действие широких социальных факторов; (2) легко убедить себя в том, что личные интересы корпорации совпадают с интересами общества; и (3) технология изменяет мир.*

Попросту говоря, AT&T стояла перед выбором: либо измениться, либо уйти в небытие вместе с другими "корпоративными динозаврами".

• *Chester Burger, APR, Fellow PRSA. "Last Word: When Public Relations Fails" The Strategist 3. no. 3 (Fall 1997).56.*

Кроме того, компания Northern States еще в начале 70-х годов установила у себя устройства для очистки от примесей серы дыма и газов, выбрасываемых в атмосферу из их топков (с тех пор они несколько раз модернизировали эти устройства, повышая их эффективность). Предприятиям электроэнергетики, занявшим выжидательную позицию, в 80-е и в начале 90-х годов пришлось заплатить за очистные устройства в пять раз больше. Президент и исполнительный директор компании оказался дальновидным руководителем:

"Одной из важнейших составляющих успеха и долговечности предприятия является его чувство ответственности за состояние окружающей среды".³⁴

Модель открытых систем для паблик рилейшенз

Выдача стабильного потока пресс- релизов и прочих реактивных PR- ответов традиционного толка очень близка к мышлению, характерному для закрытых систем. Этот широко распространенный подход к функциям паблик рилейшенз, по- видимому, основан на двух предположениях: (1) что назначение PR ограничивается реализацией изменений в окружающей среде и (еще большая ошибка!) (2) что организация способна изменить свое окружение, устранив таким образом необходимость изменяться самой. Не напоминает ли вам такой образ мышления поведение каракатицы или системы "термостат- печь"? В то же время подход, характерный для открытых систем, определяет роль паблик рилейшенз как внесение изменений - в результате входных воздействий со стороны окружающей среды - не только в окружающую среду, но и в саму организацию.

Сью Х. Белл (Sue H. Bell) и Юджин С. Белл (Eugene C. Bell) обозначают первый подход к паблик рилейшенз как функционерский (или официальный), а второй подход — как *функциональный*. По их мнению, *функционерская* роль напоминает подход, характерный для закрытых систем.

Функционеры PR пытаются утверждать и пропагандировать среди общественности благоприятный имидж организации, полагая, что если организация "нравится", то общество будет продолжать впитывать выходные воздействия организации. Такие функционеры озабочены лишь своевременной поставкой в окружающую среду сведений об организации, а вовсе не поставкой информации об окружающей среде в организацию. Поскольку такой подход не предполагает использования информации обратной связи (от окружающей среды в организацию), функционеры не участвуют в принятии решений. Более того, они даже не могут выполнять роль консультантов, когда речь идет о проблемах, касающихся окружающей среды. Таким образом, *им почти нечего сказать о предмете обсуждения; их главным образом волнует то, как, в какой форме проходит обсуждение*.³⁵

При таком подходе к PR акцент делается на поддержании "статус- кво" в самой организации и предпринимаются попытки повлиять на общественность, которая интересуется эту организацию. Цель формирования и поддержания отношений между организацией и интересующей ее общественностью состоит в том, чтобы привести общественность в соответствие с планами этой организации.

В отличие от функционерского подхода, функциональный подход к PR близок к подходу, характерному для открытых систем, при котором изменениям подвергается как окружающая среда, так и организация. Отношения между организацией и интересующей ее общественностью поддерживаются или изменяются на основе взаимной настройки с помощью выходных воздействий/обратной связи. В случае функционального подхода.

[паблик рилейшенз] способны действовать в рекомендательном режиме, оказывая влияние на процесс принятия решений в организации. Эта способность, в свою очередь, обеспечивает службе PR определенный контроль над ситуацией в кризисные моменты. Выполняя роль своеобразного "датчика", служба паблик рилейшенз способна предотвращать многие потенциально кризисные ситуации. Руководство организации, как ему и надлежит, остается у "главного штурвала", однако маленький штурвал, т.е. PR, получает возможность периодически влиять на движения "главного штурвала". Если наблюдения за окружающей и внутренней средой показывают, что та или иная политика и практика наносит вред важнейшим интересам организации (а тем более — обществу), руководство организации можно подтолкнуть к внесению соответствующих корректив.³⁶

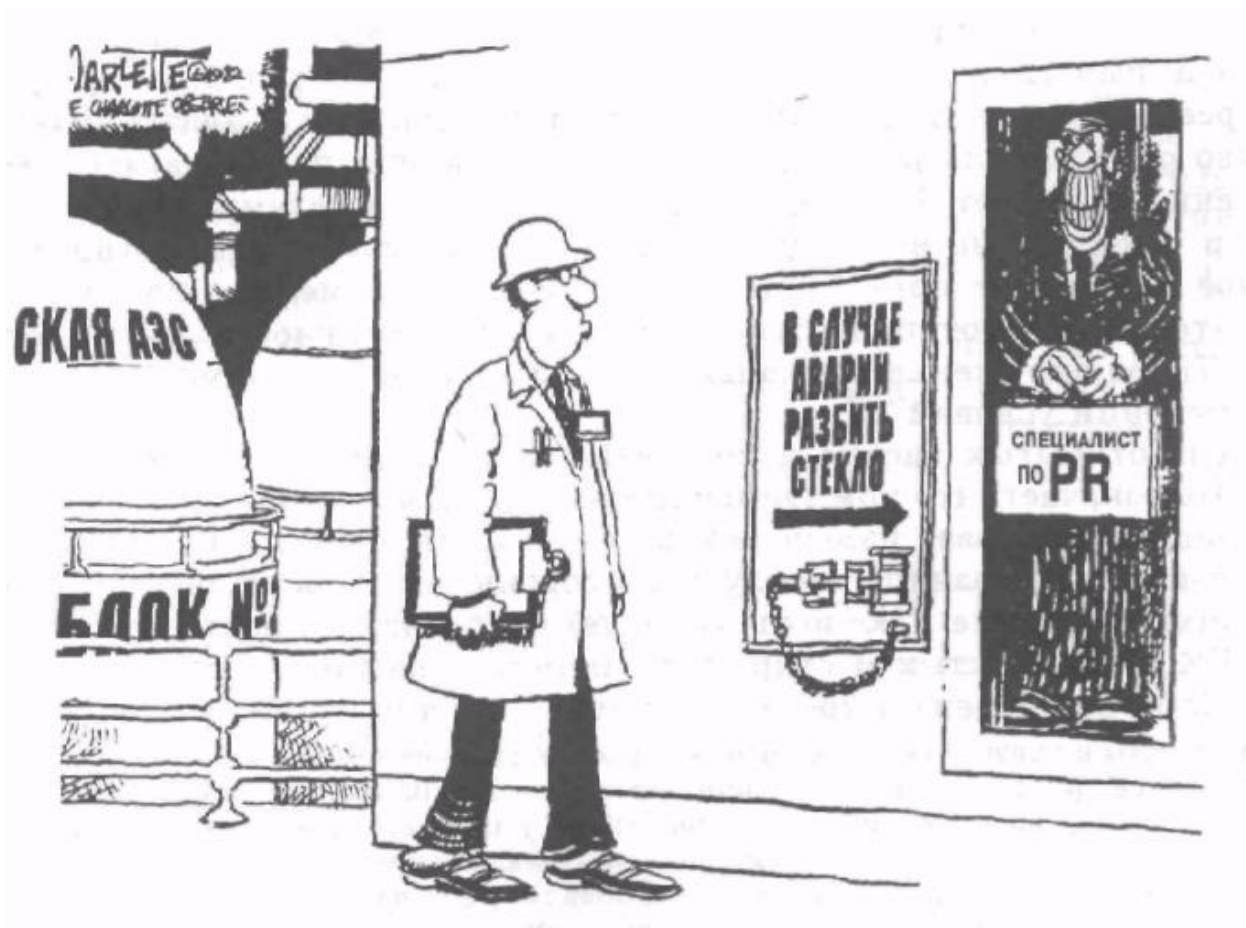


Рис. 7.4. Реактивные паблик рилейшенз

В соответствии с функциональным подходом PR- специалисты рассматриваются как технические исполнители, о чем уже было сказано в главе 2. В этой ограниченной роли они отслеживают состояние окружающей среды (если действительно отслеживают!) с целью повышения эффективности их выходного коммуникационного воздействия, а вовсе не для того, чтобы внести соответствующие изменения в саму организацию. В то же время в организациях, где PR действуют в функциональном режиме, PR- специалисты становятся частью высшего руководства, т.е. "доминантной коалиции".

Специалисты, обладающие знаниями, подготовкой и практическим опытом для реализации двусторонней модели паблик рилейшенз, имеют гораздо больше шансов оказаться в "доминантной коалиции" организации. У них также гораздо больше шансов приобрести реальную власть в этой коалиции, а не выполнять в ней лишь вспомогательную, консультационную роль. Когда менеджеры по паблик рилейшенз обладают определенной властью в "доминантной коалиции", они получают возможность оказывать влияние на организационную идеологию и выбор общественных групп в окружающей среде, для которых составляются стратегические программы паблик рилейшенз. На этой стадии PR- специалисты могут выполнять роль руководителей и консультантов по коммуникациям, на практике выполняя те профессиональные обязанности, о которых они так много читали в учебниках по паблик рилейшенз и которые не часто встретишь в реальной жизни.³⁷

В сущности, паблик рилейшенз, практикуемые в модели закрытых систем (т.е. функциональные), пытаются поддерживать "статус- кво" в организациях, направляя основные усилия на внесение изменений в окружающую среду. Когда же паблик рилейшенз является частью стратегических попыток организации провести настройку и адаптироваться к своему динамичному окружению, такая практика отражает модель открытых систем (т.е. речь в данном случае идет о функциональных паблик рилейшенз).

Подход, типичный для открытых систем, радикально изменяет общепринятую практику, о которой говорилось выше. В то время как широко распространенная функционерская версия пытается установить контроль над внешними силами, модель открытых систем предполагает в качестве более реалистичных и адекватных реакций настройку и адаптацию. Большинство определений организационного окружения предполагают, что это окружение включает факторы, находящиеся за пределами границ организации и зачастую не входящие в сферу контроля этой организации. *Конкретное окружение* организации включает те "элементы, которые могут положительно или отрицательно влиять на эффективность данной организации. Такое окружение уникально для каждой организации и изменяется при изменении условий".

Модель открытых систем использует "двусторонние симметричные" подходы. Это означает, что коммуникации являются двусторонними и что обмен информацией вызывает изменения по обе стороны отношений "организация- общественность". Разница между односторонними и двусторонними коммуникациями заставила Грюнигса (Grunigs) предложить еще один способ описания PR для закрытых и открытых систем, разделив их на ремесленнические паблик рилейшенз и профессиональные паблик рилейшенз.

Специалисты в области ремесленнических паблик рилейшенз, по- видимому, полагают, что их задача сводится единственно к применению тех или иных коммуникационных методов, которые превращаются в самоцель. Цель паблик рилейшенз для таких специалистов сводится к обеспечению паблисити или снабжению информацией СМИ и других каналов коммуникации. В то же время специалисты в области профессиональных паблик рилейшенз полагаются на методы и весь объем знаний, накопленных паблик рилейшенз. Они полагают, что PR в организации преследуют определенную стратегическую цель: справляться с конфликтами и формировать отношения со стратегическими общественными группами, которые ограничивают автономию данной организации.³⁹

Оба эти подхода делают акцент на главной роли коммуникаций в социальных системах. Как утверждает Бакли (Buckley), "взаимоотношения, характеризующие высшие уровни (систем), все больше и больше зависят от передачи *информации* — принцип, являющийся фундаментальным для анализа современных сложных систем".⁴⁰

Применение к PR подхода, типичного для открытых систем, в первую очередь предполагает целенаправленное отслеживание условий окружающей среды, имеющее своей задачей прогнозирование и выявление изменений, влияющих на отношения организации с общественностью. В соответствии с подходом открытых систем PR должны проявлять избирательную чувствительность к конкретным общественным группам, на которые оказывает влияние политика, процедуры и деятельность данной организации и которые каким-то образом связаны с этой политикой, процедурами и деятельностью. Модель открытых систем для паблик рилейшенз предполагает наличие определенных исследовательских навыков, необходимых для отслеживания настроений общественности и состояния других сил, действующих в окружающей среде, а также сил, действующих в самой организации.

PR открытых систем имеют также возможность инициировать корректирующие действия в самой организации и разрабатывать программы, призванные оказывать влияние на знания, склонности и поведение как внутренних, так и внешних общественных групп. Искомым результатом в этом случае является реализация или достижение целей, которые отражают взаимные интересы организации и связанных с ней общественных групп. Те аспекты деятельности организации, которые вступают в конфликт с этими взаимными интересами, изменяются или вообще устраняются, еще *до того* как они превратятся в серьезные проблемы. Проактивные корректирующие действия могут представлять собой важнейшее и самое полезное качество модели открытых систем для паблик рилейшенз. Заблаговременно предпринимаемые меры позволяют сэкономить необходимые усилия и свести к минимуму вред, связанный с кризисно-ориентированными, реактивными паблик рилейшенз.

Таким образом, организации, использующие PR открытых систем, поддерживают свои связи с окружением, настраивая и адаптируя себя и свою общественность к постоянно меняющейся социальной, политической и экономической окружающей среде. (Рис. 7.5 иллюстрирует модель открытых систем в применении к публич рилейшенз.)



Рис. 7.5. Модель открытых систем для публич рилейшенз

Еще в 1923 г. в одной из первых книг, посвященных публич рилейшенз, *Crystallizing Public Opinion*, Эдвард Л. Бернейс (Edward L. Bernays) писал о роли "консультантов в области публич рилейшенз" в демократическом обществе. Представляя PR- модель, подобную нашему подходу открытых систем, он утверждал, что консультант в области публич рилейшенз распознает перемены в социальном окружении организации и рекомендует клиентам (или работодателям), как должна изменяться и реагировать на эти перемены организация, чтобы не возник конфликт интересов. Харвуд Чайлдс (Harwood Childs) впоследствии отметил, что функция публич рилейшенз заключается в том, чтобы "привести в соответствие или адаптировать в интересах общества" те аспекты деятельности организации, которые являются общественно значимыми. Эта концепция PR, базирующаяся на теоретической модели открытых систем, служит основой для многих видов деятельности, которые проходят под общим названием публич рилейшенз, и четко формулирует ее ключевую роль в организациях и обществе в целом.

В завершение отметим, что PR- специалистами являются ученые- прикладники в области социологии и поведения людей, реализующие часть определенного стратегического плана. По словам эксперта в области коммуникаций со служащими Пола Санчеса (Paul Sanchez) (фирма Watson Wyatt Communication Consulting Practice), план публич рилейшенз, помимо всего прочего, "должен делать акцент на проактивных коммуникациях, что позволяет избежать нерациональных затрат времени, которые связаны с чисто реактивными коммуникациями, не поддерживающими стратегических целей".⁴¹

Действуя от имени своих организаций и в интересах общества, PR- профессионалы являются *агентами и менеджерами перемен* - как внутри, так и вне своих организаций. Они планируют и реализуют на практике организационную и социальную настройку и

адаптацию, используя для этого в первую очередь коммуникации, речь о которых пойдет в следующей главе.

8 Коммуникации и общественное мнение

Ни одно из человеческих качеств не явилось столь важным для развития цивилизации, как способность добывать, распространять и применять знания. Можно сказать, что цивилизация стала возможной в результате человеческого общения.¹

Фредерик Уильямс (Frederick Williams)

Цели. После изучения материала главы 8 вы должны уметь:

- кратко описать задачи PR- коммуникаций в перенасыщенном информационном окружении
- дать определение коммуникации как двустороннего процесса, происходящего в рамках внутриличностного, межличностного и социального контекстов
- представить коммуникационную модель в графическом виде, дать определение и кратко описать каждый из ее элементов
- перечислить и кратко описать воздействие PR- коммуникаций
- идентифицировать и обсудить пять аспектов публичных релейшенз
- дать определение понятиям *установка* и *мнение*, указать, в чем различие между ними
- отобразить в графическом виде и объяснить модель индивидуальной ориентации и модель коллективной ориентации
- дать определение четырех состояний совместно ориентированного консенсуса

По мере того как массовые коммуникации становятся глобальным явлением, в обществе все больше осознается важность учета общественного мнения. Правительства и учреждения, когда-то надежно изолированные от внимания средств массовой информации и общественности, теперь все чаще замечают, как их деятельность (или наоборот, бездеятельность) подробно освещается в международных СМИ. Например, международное сообщество начало оказывать давление на Саддама Хусейна после широкого освещения в СМИ захвата Кувейта иракскими войсками и зверств против мирного населения, чинимых этими войсками (неважно, что многие из этих так называемых "зверств" впоследствии оказались досужими вымыслами журналистов). Можно вспомнить и телевизионные кадры, которые изображали строй руководителей табачных компаний, принимающих присягу перед дачей показаний комитету Конгресса о том, будто они понятия не имели о том, что никотин — это разновидность наркотика. Вскоре после этого в средствах массовой информации (и в Internet) широко демонстрировались и зачитывались копии внутренних документов — в том числе, заметки, сделанные от руки, и служебные записки — этих табачных компаний. Обнародование результатов некоторых научных исследований и отчетов по маркетинговым исследованиям, долгое время остававшихся строго секретными, ускорило проведение ряда судебных разбирательств и позволило национальному движению за запрет курения добиться значительных успехов: запрета рекламы табачных изделий, а также их продажи детям.

Телевизионные и Internet- изображения мертвой рыбы, измазанной нефтью птиц и морских котиков даже на самых отдаленных побережьях вызывают взрыв негодования и акции протеста против тех, кого считают виновниками этих бедствий.

Лишь немногим из них удалось избежать всевидящего ока международных СМИ, готовых "вывести на чистую воду" и очередного доморощенного диктатора, и финансового махинатора, и военного командира, обвиняемого в сексуальных домогательствах по отношению к своим подчиненным, и чиновника-коррупционера, ведущего роскошный образ жизни и паразитирующего на страданиях простых людей, и президента университета, использующего общественные фонды для покупки роскошной яхты, и руководителя компании, получающего миллионы долларов в виде зарплаты и всевозможных льгот, в то время как инвесторы и служащие полагают, что компания еле-еле сводит концы с концами.

Мировая общественность не может игнорировать и непрекращающийся поток сведений, касающихся различных людей, событий и мест в "глобальной деревне". Телевизионные сигналы и Internet несут в наши дома картины смерти, голодающих детей, лагерей беженцев в Эфиопии, Сомали, Замбии и жертв войны в Косово, вызывая в людях сочувствие и желание прийти на помощь. Картины голода, охватившего изолированную от внешнего мира Северную Корею, зарождают в умах людей представления о широком распространении голода. Средства массовой информации словно "раздвинули границы окружающего нас мира" и увеличили число "картинок в наших головах" (здесь мы позволили себе воспользоваться цитатой из книги Уолтера Липпманна *Public Opinion*²). Число самих средств массовой информации увеличилось до такой степени, что их конкуренция за внимание со стороны публики стала ожесточенной как никогда раньше. А внимание публики может привлечь лишь самая свежая, интересная и сенсационная информация.

Борьба за внимание

Американские книгоиздатели ежегодно издают свыше 50000 новых наименований книг. За это же время типичный американский ребенок просматривает примерно 20000 сюжетов коммерческой телерекламы. В Соединенных Штатах насчитывается не менее 12000 наименований журналов, примерно 10000 радиостанций почти 12000 ежедневных и еженедельных газет, свыше 1200 телевизионных станций, а новых медиа-технологий появилось так много, что и не счесть. Каждый из этих источников информации стремится привлечь к себе внимание публики. Трудно сказать, сколько сообщений из всех этих источников информации ежедневно получает каждый из нас. Можно лишь предположить, что каждый человек получает ежедневно сотни и даже тысячи сообщений.

Сейчас вы читаете этот раздел книги *Паблик рилейшенз. Теория и практика*, однако вполне вероятно, что сегодня вы уже получили (или еще получите) множество других сообщений, многие из которых вы и не стремитесь получать. Возможно, многие из них вы просто "выбросите из головы", поскольку они не представляют для вас интереса. Какие-то из них вы пропустите мимо ушей (или глаз), поскольку вам просто не хватит времени уделить им внимание. Другие вы пропустите потому, что в этот момент ваше внимание будет занято чем-то другим и вы не захотите "перенастраиваться". Короче говоря, ваше внимание является объектом ожесточенной конкуренции. Конкурентов — множество. Чтобы защититься от этого натиска и борьбы СМИ за свое внимание, вы можете проявить повышенную избирательность и даже начать сопротивляться. В сознание такого человека проникает совсем немного сообщений (или посланий). Еще меньшее их число оказывают на него влияние. Один специалист в области коммуникаций назвал эту категорию людей "неподдающимися".

PR-коммуникации также участвуют в этой конкурентной борьбе, которая ведется, как было показано, в перенасыщенной информационной среде. Первая задача PR-коммуникаций - привлечь *внимание* целевой общественности. Вторая задача -

стимулировать *интерес* к содержанию сообщения. Третья задача — сформировать *потребность* и *намерение* действовать в соответствии с этим сообщением. И, наконец, четвертая задача — направлять *действия* тех, кто ведет себя в соответствии с этим сообщением. К сожалению, коммуникационный процесс не так прост, как многим кажется.

Распространение информации или коммуникация?

Миф о коммуникации предполагает, что отправка сообщения — это то же самое, что и "донесение" смысла этого сообщения (послания) до конкретного человека или группы людей. Таким образом, распространение отождествляется, по сути, с коммуникацией. Особенно часто эта путаница проявляется в паблик рилейшенз, когда PR-специалисты, размещая свое сообщение в средствах массовой информации, полагают, что в результате этого произошла коммуникация. По-видимому, эти специалисты придерживаются коммуникационной модели, предложенной в конце 40-х годов известными учеными Шенноном (Shannon) и Уивером (Weaver) и основанной на результатах их исследовательской работы в Bell Telephone Laboratories.⁴

Модель Шеннона и Уивера включает источник информации, сообщение (или сигнал), канал и приемник (или получатель) информации. Неудивительно поэтому, что, с их "телефонистской" точки зрения, процесс коммуникации порождает относительно несущественные и простые проблемы. *Технические* проблемы возникают в том случае, когда сигнал или канал ограничивают или искажают сообщение, передаваемое от источника к получателю. *Семантические* проблемы возникают в том случае, когда восприятие приемником сообщения и его смысла отличаются от того, что подразумевалось отправителем. Проблемы *влияния* указывают, что сообщение отправителя не произвело должного воздействия на его получателя. Как писал Уивер, вопрос, который подлежит изучению в коммуникационной системе, касается количества информации, пропускной способности коммуникационного канала, процесса кодирования, который может использоваться для преобразования сообщения в сигнал, и воздействия шума.⁵

Но, как скажет вам любой PR-специалист, коммуникация с целевой аудиторией намного сложнее, чем предполагает этот перечень вопросов. Как указывал покойный Уилбур Шрамм (Wilbur Schramm), процесс коммуникации усложняют люди.

Коммуникация (по крайней мере, *человеческая* коммуникация) — это то, *что делают люди*. Сама по себе коммуникация — это нонсенс. В коммуникации нет никаких чудес — за исключением того, что вкладывают в нее люди, вступающие друг с другом в коммуникационные отношения. В передаваемом сообщении нет никакого смысла — за исключением того, который вкладывают в него люди. Таким образом, когда специалист изучает коммуникации, он, по сути, изучает людей, общающихся друг с другом и со своими группами, организациями и сообществами, влияя друг на друга, испытывая влияние со стороны других, информируя и получая информацию, обучая и обучаясь, развлекая и будучи развлекаемыми другими — посредством определенных знаков, которые существуют отдельно от каждого из них. Чтобы понять процесс человеческой коммуникации, необходимо понять, как люди связаны друг с другом.⁶

Задача эта весьма непростая. Фактически, принадлежащая Шрамму концепция коммуникаций требует использования модели двустороннего процесса, в которой отправитель и получатель действуют в контексте соответствующих им ценностных ориентации, своих взаимоотношений и общественной ситуации.

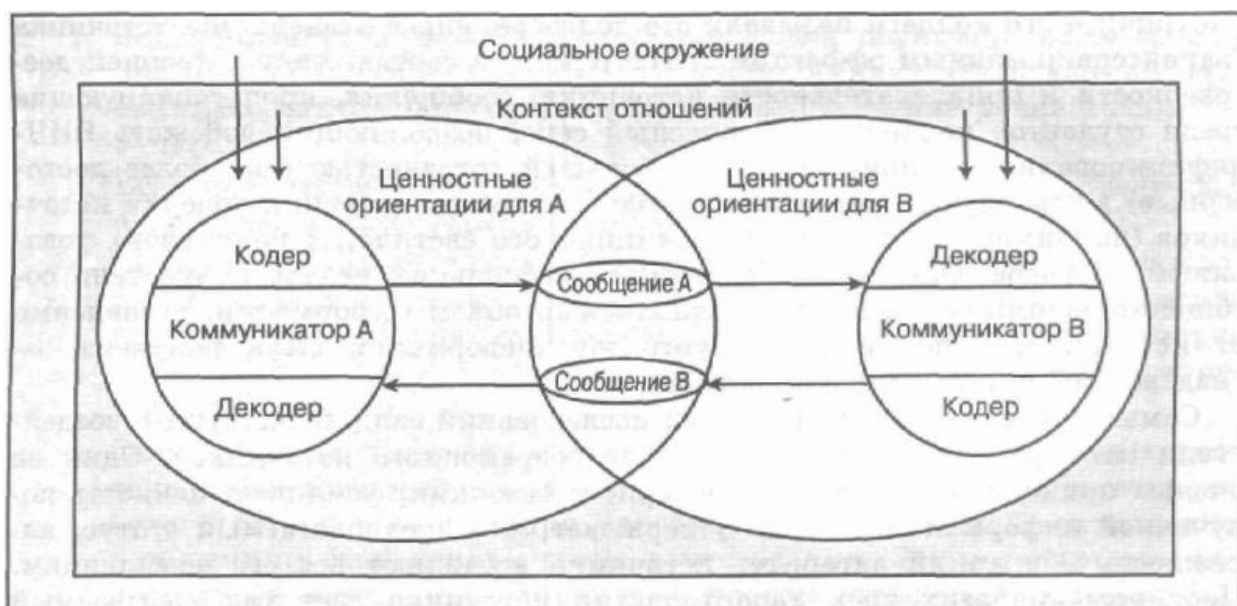


Рис. 8.1. Модель коммуникационного процесса

Как показано на рис. 8.1, коммуникация представляет собой обоюдный процесс обмена сигналами с целью информирования, инструктирования или убеждения. Этот процесс основывается на одинаково понимаемых смысловых значениях и обуславливается отношениями коммуникаторов и социальным контекстом.

Процесс *информирования* включает четыре стадии: (1) привлечение внимания к данной коммуникации; (2) обеспечение приема соответствующего сообщения; (3) обеспечение надлежащей интерпретации сообщения; и (4) обеспечение запоминания сообщения в целях его последующего использования. Более "продвинутый" процесс *инструктирования* предусматривает пятую стадию: стимулирование активного обучения и получения практических навыков. Процесс *убеждения* идет еще дальше активного обучения и предполагает наличие шестой стадии — восприятия изменения, т.е. готовности подчиниться желаниям или точке зрения отправителя сообщения. Очевидно, что барьеры, препятствующие достижению результатов информирования, инструктирования и убеждения, лишь повышаются с "добавлением в эти процессы пятой и шестой стадий".⁷

Элементы коммуникационной модели

Первые исследователи коммуникаций изучали отдельные элементы модели коммуникационного процесса, чтобы определить влияние каждого из них на эффективность этого процесса. Большинство исследований касалось убеждения как желательного результата коммуникационного процесса, однако самые последние исследования несколько расширили диапазон изучаемых эффектов.

Отправитель

Характеристики источников сообщений оказывают определенное влияние на начальную готовность получателей к восприятию сообщения, однако мало сказываются на долговременном воздействии этого сообщения. Ховланд (Hovland) и его коллеги называли это долговременное воздействие источника "законсервированным эффектом".⁸ Например, в соответствии с теорией достоверности и привлекательности источника, сообщения, пропагандирующие среди студентов колледжей безопасный секс,

позволяющий избежать ВИЧ-инфицирования, воспринимаются с большей готовностью (как более достоверные) в том случае, когда они исходят от заслуживающих доверия источников (например, какого-нибудь медицинского светила), а не от своих товарищей по учебе. Однако по прошествии нескольких недель получатели сообщения запоминают примерно одинаковый объем информации, независимо от источника, с помощью которого эта информация была получена, "надежного" или от своего сверстника.

Самые последние из проведенных исследований свидетельствуют о воздействии как кратковременного, так и долговременного источников. Один из ученых приходит к выводу, что доверие к источнику усиливает ценность полученной информации. Теория утверждает, что предполагаемый статус, надежность и высокий авторитет источника добавляют вес его сообщениям. Перемножение этих трех характеристик источника дает так называемый "весовой фактор" источника в коммуникационном процессе.⁹

Исследователи пришли к следующему выводу: несмотря на то что характеристики источника оказывают влияние на коммуникационный процесс, степень их влияния зависит от конкретной ситуации, темы и времени. Однако, как минимум, характеристики источника оказывают влияние на начальную готовность приемников к восприятию сообщений.

Сообщение

Характеристики сообщения, несомненно, оказывают влияние на коммуникационный процесс, однако многие специалисты по коммуникациям согласны в том, что "смысл заключается в людях, а не в словах". Это наблюдение естественно заставляет нас сделать вывод о том, что разные люди, принимая одно и то же сообщение, могут интерпретировать его по-разному, придавать ему различные смысловые значения и по-разному реагировать на него. Являясь в любом случае одними и теми же, характеристики сообщения могут производить сильный эффект, даже если они не поддаются простым и прямолинейным причинно-следственным объяснениям. Как следует из понятия "не поддающейся аудитории", на результаты восприятия сообщения оказывают влияние сами получатели, что существенно затрудняет выявление правил, применимых ко всем коммуникационным ситуациям.

Первые исследования убеждения с точки зрения характеристик сообщения позволили выявить очень мало таких правил, которых все же оказалось достаточно, чтобы и до настоящего времени их можно было использовать в практике публичных речей. Если, например, вы хотите убедить кого-то в чем-либо, должно ли соответствующее сообщение излагать только одну сторону проблемы или следует рассматривать обе его стороны (например, достоинства и недостатки)? Исследователи в общем случае склоняются к следующим рекомендациям.

1. Если получатели не согласны с вашей позицией, представьте аргументы, отражающие обе стороны рассматриваемого вопроса.

2. Если получатели заранее согласны с вашей позицией, ваше сообщение окажет большее влияние (возможно, усилив эту позицию), если вы представите лишь аргументы, соответствующие точке зрения получателей.

3. Если получатели сообщения — высокообразованные люди, представьте аргументы, отражающие обе стороны рассматриваемого вопроса.

4. Если вы используете сообщения, в которых рассматривается вопрос, на который возможны две точки зрения, не уходите от аргументации "невыгодной" вам точки зрения — в противном случае получатели, заметившие это упущение, отнесутся с большим подозрением к вашим доводам.¹⁰

5. Если вы не исключаете, что корреспонденты, которым было адресовано ваше сообщение, получат вскоре убеждающие сообщения, где будет отстаиваться позиция, противоположная вашей, используйте сообщения с изложением обеих точек зрения. Это

позволит вам сделать своей аудитории "прививку" против сообщений, которые они могут получать впоследствии.¹¹

Самые последние исследования сообщений заставляют, однако, сделать вывод, что достижение согласия - достаточно сложный процесс. Если источник сообщений способен оказывать лишь незначительное влияние на получателя, в этом случае главной стратегией становится убеждение. Если же отправитель сообщений имеет значительную власть или контроль над получателями, тогда более приемлемой стратегией является инструктирование или ориентирование. Исследователи указывают четыре основных подхода к достижению согласия на основе коммуникации.

1. *Стратегии поддержки* используют систему поощрений и наказаний, применяемую по усмотрению отправителя, в зависимости от поведения получателя или результата ситуации.

2. *Стратегии альтруизма* основаны на обращении к получателю с призывом оказать помощь отправителю или какой-либо третьей стороне, представляемой отправителем.

3. *Стратегии аргументов* используют (а) *прямые требования*, в которых отправитель не излагает получателю логических обоснований или мотивов соответствующего требования; (б) *объяснения*, в которых отправитель излагает получателю одну или несколько причин своего обращения; и (с) *намекы*, в которых отправитель излагает ситуацию или обстоятельства, из которых получатель должен сделать соответствующие (желательные для отправителя) выводы.

4. *Стратегии обмана* представляют ситуацию в искаженном виде, излагают ложные причины или обещают поощрения и наказания, не входящие в сферу компетенции отправителя.¹²

Исследования влияния характеристик сообщения поддерживают общий вывод, сделанный в предыдущем разделе: влияние сообщения опосредуется или доводится до требуемой кондиции получателями. Например, классическое исследование последовательности представления информации (сопоставление ее "важности" и "новизны") продемонстрировало, что важность сообщения оказывает наибольшее влияние на получателей, имеющих низкий начальный интерес к сообщению, в то время как новизна сообщения оказывает наибольшее влияние на получателей, имеющих высокий начальный интерес.¹³

Другая серия исследований сообщений, инициированная Ховландом (Hovland) и его коллегами в Йельском университете, касается использования чувства страха для достижения согласия. После проведения эксперимента с использованием сообщений о гигиене полости рта Джанис (Janis) и Фешбак (Feshback) пришли к выводу, что сообщения с невысокой степенью запугивания обеспечивают большее согласие, чем сообщения с высокой степенью запугивания. Сообщения с высокой степенью запугивания порождают у получателей отчетливые защитные реакции, которые ведут к искажению, отрицанию и отторжению сообщения.¹⁴ Однако ряд недавно проведенных исследований подобных "устрашающих обращений" указывает на наличие значительно более сложной взаимосвязи, в которой несколько факторов оказывают влияние на связь между устрашающими сообщениями и последующим достижением согласия.

Например, сообщения с высокой степенью запугивания, касающиеся вреда курения и венерических заболеваний, в сочетании с достоверными рекомендациями обеспечивают высокие показатели требуемого согласия. Три фактора определяют эффективность устрашающих сообщений: (1) серьезность ущерба или степень вреда, которые могут быть нанесены; (2) вероятность неблагоприятного исхода; (3) эффективность рекомендуемого образа действий. Прежде чем принять решение о том, следовать ли рекомендуемому образу действий, получатели оценивают устрашающие сообщения по указанным трем характеристикам. Такой процесс принятия решений исследователи называют "мотивацией защиты".¹⁰

Наконец, следует отметить, что многие характеристики источника, получателя и коммуникационной ситуации опосредуют воздействие сообщений на получателей. Один из авторов приходит к следующему выводу.

Когда результаты исследований "основного воздействия" продемонстрировали наличие взаимосвязи между выбранной переменной и мерой изменения отношения/поведения, были исследованы дополнительные переменные, такие как характеристики источника, степень его воздействия и переменные получателя.¹⁶

Передающая среда, или канал

Новые технологии распространения информации бросают вызов традиционному способу мышления. Например, широкое распространение в 80-е годы аппаратов факсимильной связи произвело настоящую революцию в бизнес-коммуникациях. То же можно сказать о всех видах телефонной связи с появлением автоответчиков, радиотелефонов, мобильных телефонов и речевой почты. Во многих организациях электронная почта изменила принципы организации связи как между странами, так и внутри организаций.

Например, почти шесть из каждых десяти служащих компании Unisys получают электронную версию информационного бюллетеня компании непосредственно на мониторах своих рабочих станций. Вместо того чтобы ждать появления печатной версии очередного номера информационного бюллетеня или соответствующего объявления на доске объявлений, служащие обращаются на центральный компьютер компании, где они могут получить самые последние новости. Служащие компании рассматривают Unisys News Network как свой основной источник информации, считая все остальные источники (своих руководителей, печатные версии информационного бюллетеня и даже слухи, циркулирующие среди сотрудников компании) лишь вспомогательными. Учитывая огромную популярность электронной версии своего информационного бюллетеня, компания Unisys решила прекратить выпуск соответствующего печатного издания. Никто из сотрудников не возражал.¹

На первый взгляд кажется удивительным, что служащие компании Unisys предпочли электронную версию информационного бюллетеня личному общению со своими руководителями. Специалисты по коммуникациям традиционно считали личные контакты более непосредственным, действенным и предпочтительным методом обмена информацией. В отличие от так называемых "массовых коммуникаций", в межличностных коммуникациях участвует лишь два человека-коммуникатора (находящихся, как правило, в непосредственной близости друг от друга). При таком способе общения задействуются все органы чувств и возможна немедленная обратная связь. Это описание ситуации межличностных коммуникаций, однако, не учитывает той возможности, что сообщения масс-медиа могут адресоваться лишь нескольким представителям аудитории (и даже одному человеку!). Точно так же возможность общения "тет-а-тет" может оказаться менее важной, чем характер взаимоотношений между коммуникаторами. То, что начинается как безличные коммуникации, - когда люди поначалу лишь обмениваются сообщениями, - может перерасти в межличностные коммуникации, по мере того как коммуникаторы будут развивать свои отношения.¹⁸

Однако необходимость преодоления временных и географических барьеров может потребовать использования систем передачи сообщений, имеющих мало общего с личными презентациями. В современном обществе удобство личных контактов обусловило популярность передачи информации на расстояние. Необходимость межличностного общения проторила дорогу для письменных коммуникаций. На смену индивидуально адресуемым письмам пришли печатные сообщения. На смену печатным публикациям пришла радио- и телевизионная передача речи и изображений. А на смену передаче информации в эфир пришли компьютерные сети, любые виды информации в

которых передаются в цифровом виде. Правильный выбор носителя (или средства распространения) информации требует глубокого понимания особенностей этих средств распространения информации.

Интерес к проблеме правильного выбора носителя повысился после знаменитого вывода, к которому пришел Маршалл Мак-луган (Marshall MacLuhan): "носитель — это и есть сообщение".¹⁹ Отделение влияния средств распространения информации от влияния других элементов этого процесса, однако, до сих пор остается задачей, не решенной до конца. Попытки продемонстрировать "универсальное" воздействие средств распространения информации, как правило, заканчивались ничем. Например, озабоченность мощным воздействием средств массовой информации на детей обычно обуславливает не только критику, но и исследования.²⁰ Первые исследования влияния кино на детей, проведенные в 1929-1932 гг. Фондом Пейна (Payne Fund), привели к разработке специальных кодексов и усилили господство так называемого "наследия страха". Опубликование в 1954 г. книги *Seduction of the Innocent* (совращение невинных) вызвало "панику на почве комиксов". Автор этой книги пришел к выводу, что комиксы порождают детскую преступность, жестокость, насилие и отклонения в сексуальном поведении — впрочем, это касается не всех детей. Далеко не все свои выводы автор подкреплял соответствующими свидетельствами, однако это не помешало ему прийти к заключению, что все без исключения комиксы наносят вред подрастающему поколению.²¹

Вскоре после этого на смену комиксам пришло телевидение, которое тут же стало очередным объектом озабоченности и исследований. В период между 1959 и 1960 гг. исследователи Стэнфордского университета обследовали почти 6000 студентов, почти 2000 родителей, а также сотни преподавателей и граждан других категорий в 11 группах населения, сравнивая "телевизионные" группы населения с теми, кто не смотрит телевизор, городское население с населением пригородов, население крупных промышленных центров с населением провинции. Исследователи пытались определить, как телевидение влияет на детей. Они установили, что большинство детей не являются "телеманами". Для многих из них телевидение было средством развлечения и получения информации, удовлетворяло их социальные потребности. Исследователи пришли к выводу, что многие факторы коммуникационного процесса и его контекст опосредуют влияние телевидения на детей.²²

Одна из теорий, описывающих влияние средств массовой информации, утверждает, что печать и телевидение оказывают на человека разное воздействие из-за характеристик самих этих носителей. Печатные средства массовой информации, характеризующиеся высокой степенью вовлеченности аудитории, как правило, производят эффект в виде последовательности "увидел-узнал-почувствовал-сделал". Телевидение, характеризующееся низкой степенью вовлеченности аудитории, производит постепенные подвижки в ощущениях — часто за счет повторяемости. Скрытое воздействие на ощущения сказывается впоследствии, когда ситуация требует принятия решения или другой реакции, например совершения покупки. Иными словами, влияние телевидения на последующее поведение может какое-то время не проявляться. Кроме того, перемены в поведении могут сопровождаться переменами в отношении к чему-либо. Пояснение этого явления заключается в том, что левое полушарие мозга обрабатывает сообщения печатных СМИ, характеризующиеся высокой степенью вовлеченности аудитории, тогда как правое полушарие обрабатывает сообщения СМИ, характеризующиеся низкой степенью вовлеченности аудитории.

Обратите внимание, что объяснения воздействия СМИ, характеризующихся высокой и низкой степенью вовлеченности аудитории, основаны на различиях в мозговой деятельности получателей информации. Однако исследования, проведенные на основе последних достижений в технологии измерения сигналов головного мозга, не подтверждают такого объяснения. Исследователи решили проверить модель вовлечения средствами массовой информации и ответить на вопрос, действительно ли просмотр телевизионных передач дает большую амплитуду бета-ритма (и наоборот, меньшую ам-

плитуду альфа- ритма) в правом полушарии мозга, чем в левом. Они выяснили, что во время просмотра телевизионных передач не доминирует ни одна из полусфер, и пришли к выводу, что просмотр телевидения дает примерно такую же картину волн мозговой активности, что и другие виды деятельности. Иными словами, если верить результатам этих исследований, "просмотр телевизионных передач не представляет собой чего-то особенного".²⁴

Получатели

Коммуникационные модели - и PR- программы - зачастую рассматривают аудиторию как пассивных получателей, находящихся на другом конце канала передачи информации. Эта традиция сохраняется несмотря на то, что результаты исследований и постоянные ссылки на "двусторонний" характер процесса свидетельствуют о необходимости использования несколько иной модели аудитории и пересмотра ее роли в коммуникационном процессе.

Однако в ранних исследованиях массовых коммуникаций широкая аудитория считалась весьма чувствительной к воздействию и манипуляциям со стороны СМИ. Озабоченные критики считали современных людей отчужденными и изолированными от действия мощных социальных и психологических сил, присущих традиционным обществам. Все это рассматривалось как следствие индустриализации, урбанизации и модернизации современного общества. Именно это представление об "уязвимой" аудитории послужило причиной ранних исследований воздействия СМИ на людей и растущей тревоги критиков.²⁵

Однако свидетельства реального воздействия СМИ на аудиторию заставляют нас сделать предположение о несколько ином типе получателя информации. Совершенно очевидно, что, вопреки опасениям критиков СМИ, далеко не все дети одинаково восприимчивы к воздействию фильмов, комиксов и телевидения. Более того, эксперименты, проведенные в Йельском университете, показали, что сообщения, целью которых является изменение отношения к чему-либо, вовсе не одинаково влияют на их получателей. Например, получатели, предпочитающие быть членами той или иной группы, относительно невосприимчивы к сообщениям, которые пропагандируют позиции, не отвечающие позициям соответствующей группы. Те, кто упрямы и агрессивны по отношению к другим, как правило, невосприимчивы к убеждающим сообщениям. В то же время получатели, для которых характерна заниженная самооценка и ощущение своей социальной неадекватности, поддаются воздействию убеждающих сообщений больше, чем люди с высокой самооценкой и ощущением индифферентности по отношению к другим.²⁶

Короче говоря, представление о монолитной и пассивной массовой аудитории мало соответствует реальности. Более точное описание, скорее, подразумевает обработку сообщений избранными, активными получателями, предназначенных для немногих, а не для масс.

Поскольку публика, как известно, в лучшем случае не склонна поддаваться убеждению (а в худшем — отвергает такие попытки "с порога"), проведение коммуникаций требует немалого искусства. С учетом того что концепция коммуникаций предполагает движение информации в одном направлении (от источника к получателю), передаваемые сообщения должны быть ориентированы на различные сегменты аудитории; к тому же в тех случаях, когда это представляется возможным, необходимо добиваться как можно большей "вовлеченности" аудитории.²⁷

Контекст отношений

Коммуникации происходят в контексте взаимоотношений коммуникаторов. Диапазон этих взаимоотношений включает близкие и даже тесные отношения, такие как дружба и супружеские отношения, а также нормальные, конкурентные и даже конфликтные межличностные отношения, реализуемые в различных вариантах окружения. Особенность этих взаимоотношений заключается, конечно же, в том, что сами они оказывают существенное влияние на коммуникационный процесс.

Например, одна из теорий, описывающих дружбу между людьми, полагает, что на природу и объем коммуникаций между друзьями оказывают влияние четыре диалектических фактора. Первый из этих факторов - *противоречие между независимостью и зависимостью*. Коммуникации между друзьями происходят под действием противоречивых сил: потребности и желанию принимать самостоятельные решения противостоит стремление оказывать поддержку и помощь другу. Второй фактор — *противоречие между стремлением оказывать помощь и стремлением получать выгоду*. Друзья общаются в контексте стремления помогать друг другу (один полюс) и стремления получать помощь друг от друга (другой полюс). Третий фактор — *противоречие между стремлением судить и готовностью быть судимым*. Например, друзья, по определению, готовы принимать друг друга такими, как они есть, но что же вы за друг, если не готовы помочь своему товарищу "конструктивной критикой"? (Ведь для его пользы стараетесь!) Четвертым фактором, влияющим на коммуникации между друзьями, является *противоречие между стремлением к искренности и разумной осторожностью*. Суть этого противоречия - в конфликте между искренними порывами и дальновидной осторожностью. Однако важнее действия всех этих противоречивых сил оказывается то обстоятельство, что дружба представляет собой личные, частные отношения, реализующиеся в определенной совокупности общественных ожиданий. Неудивительно поэтому, что коммуникации — весьма сложный процесс, даже когда речь идет об отношениях между друзьями.

Конфликт создает не менее сложный контекст для коммуникаций. Конфликт возникает в тех случаях, когда двое или несколько человек, имея возможность причинять неприятности друг другу, пытаются достичь взаимоисключающих целей. Конфликтующие стороны могут придерживаться разных систем ценностей и по-разному определять (оценивать) конфликтную ситуацию. Каждая из них обладает средствами или ресурсами, чтобы справиться с другими. Конфликт исчерпывается, когда конфликтующие стороны чувствуют себя победителями (или побежденными) или когда им начинает казаться, что возможный результат не оправдывает затрат на продолжение борьбы.²⁹

Все коммуникации, возникающие в процессе отношений, отражают четыре основных измерения: (1) эмоциональный подъем, спокойствие и формальное отношение; (2) близость и подобие; (3) непосредственность или симпатию; и (4) доминирование-подчинение.³⁰ Например, ваш начальник объявляет об изменениях в графике работы помощников студентов без консультаций со студентами (первое измерение), вывесив новый график на доске объявлений в офисе (второе измерение). В объявлении также выражается надежда начальника на то, что новый график не создаст больших неудобств для кого-либо из помощников (третье измерение), однако указывается, что начальник имеет право вводить новые графики работы (четвертое измерение).

Неудивительно, что невербальные типы поведения играют важную роль в коммуникациях, возникающих в процессе отношений. *Физическая близость* может выражать дружеское отношение, доверительность, привлекательность, заботу, превосходство, убедительность и агрессивность. *Улыбка* может выражать эмоциональный подъем, спокойствие, формальное отношение, дружеское расположение и симпатию. *Касание* собеседника предполагает дружеское отношение. *Зрительный контакт* усиливает прочие невербальные типы поведения.³¹ Разумеется, приведенные интерпретации невербальных типов поведения не учитывают культурных различий и особенностей. Например, в некоторых культурах, таких как арабская или латиноамериканская, физическая близость вовсе не обязательно указывает на превосходство или

агрессивность. Точно так же, у индейцев наваха и в некоторых азиатских культурах зрительный контакт может быть истолкован как признак неуважения или дерзости. В некоторых культурах касание собеседника на людях является практически запретным действием.

Коммуникации (вербальные или невербальные), возникающие в процессе отношений, помогают участникам этих отношений прогнозировать поведение друг друга. Коммуникации снижают неопределенность относительно вероятных исходов будущих информационных обменов и обеспечивают основу для продолжения отношений. Однако понимание коммуникационного процесса требует не только понимания отношений между коммуникаторами, но и большего социального контекста, в рамках которого осуществляются коммуникации.

Социальное окружение

Коммуникации влияют на социальное окружение и сами испытывают его влияние. Таким образом, коммуникация реализуется в виде структурированного процесса, происходящего в развивающихся системах взаимосвязанных компонентов и действий. Социальные системы включают семьи, группы, организации и все виды коллективов, которые являются в одно и то же время производителями и продуктами коммуникаций.

Например, когда людям кажется, что они могут достичь чего-либо не на основе индивидуальных усилий, а лишь с помощью совместных действий, они образуют группы. Коммуникации в группе зависят от природы этой группы (первична она или вторична, формальна или неформальна, ориентирована на решение определенных задач или носит экспериментаторский характер), характеристик членов группы, ее величины, структуры, цели и сплоченности ее членов. Помимо попыток понять решающие факторы и последствия групповой коммуникации, исследователей и специалистов-практиков интересует также проблема групповой эффективности в принятии решений.

Успешный процесс принятия групповых решений требует выполнения четырех задач: (1) выработки адекватной и точной оценки соответствующей проблемы; (2) выработки единого и полного понимания цели и критериев достижения успеха; (3) достижения согласия относительно положительных результатов решений; и (4) достижения согласия относительно отрицательных результатов решений. Эффективность принятия решений в группе, таким образом, зависит от степени, в которой коммуникации членов этой группы помогают реализовать эти групповые функции.³³

Организации налагают на коммуникации дополнительные уровни сложности и ограничения. Впрочем, никто и не обещал, что это должно быть простым делом. Вспомним, что силы, действующие в более крупных общественных формациях (о которых мы говорили в главе 7), влияют на то, как все коммуникаторы — отдельные лица, группы и организации — выходят на свою общественность, формируют содержание своих сообщений, определяют цели коммуникации и оказывают влияние на реакцию аудитории. Вспомним также важнейший вывод предыдущей главы: все элементы системы взаимозависимы и взаимодействуют с силами в своем окружении. Коротко говоря, коммуникации — когда они происходят — являются результатом сложного взаимного процесса, в ходе которого коммуникаторы пытаются информировать, инструктировать или убеждать в контексте их взаимоотношений и более крупного социального окружения.

Результаты процесса

Воздействия коммуникаций уже давно являются объектом пристального внимания и изучения. Диапазон этих воздействий простирается от терзавшей когда-то нас озабоченности "безграничным влиянием" СМИ до вполне благодушного "отсутствия влияния". Гипотетическое предположение о "безграничном влиянии" кино на

беспомощное подрастающее поколение инициировало проведение в 20-е годы исследований (Фонд Пейна). Возможно, критики излишне волновались. После того как амбициозные кампании убеждения общественности, а также политические кампании 40-х -50-х годов принесли их организаторам разочаровывающие результаты, многие бросились в другую крайность, решив, что массовые коммуникации не оказывают на общественность практически никакого влияния. Возможно, организаторы этих кампаний возлагали на массовые коммуникации чересчур большие надежды. Появившиеся впоследствии факты подтверждают теории, в соответствии с которыми воздействие массовых коммуникаций возможно лишь при определенных условиях. Очевидно, ответ зависит от задаваемого вопроса.

Формирование восприятия окружающего нас мира

Создатели первых теорий массовых коммуникаций отводили массовым коммуникациям роль информирования людей о событиях, людях и местах, недоступных им для непосредственного знакомства. Лучше остальных это выразил Уолтер Липпманн (Walter Lippmann), когда писал об "окружающем мире и его образах в наших головах". Он описал так называемую "тройственную связь" между сценой, где разворачивается действие (интерпретируемой так, чтобы она включала людей, места действия и весь диапазон возможных явлений), восприятием этой сцены и реакциями, основанными на этом восприятии. Сторону этого треугольника, описанную последней, можно считать завершенной, если реакции оказывают воздействие на сцену, где разворачивается действие. Место масс-медиа в этой модели — между сценой действия и восприятием аудитории (см. рис. 8.2).³⁴

Липпманн указывал, что большинство людей не имеет непосредственного доступа к большей части окружающего нас мира: они не могут "потрогать его, увидеть его, вообразить его". Масс-медиа помогают нам создать у себя в голове "достоверную картину" недоступного нам мира. Представления Липпманна о влиянии средств массовой информации на восприятие общественности не только определили поле для изучения воздействий массовых коммуникаций, но и сформировали концептуальную основу для многого из того, что впоследствии стало паблик рилейшенз.

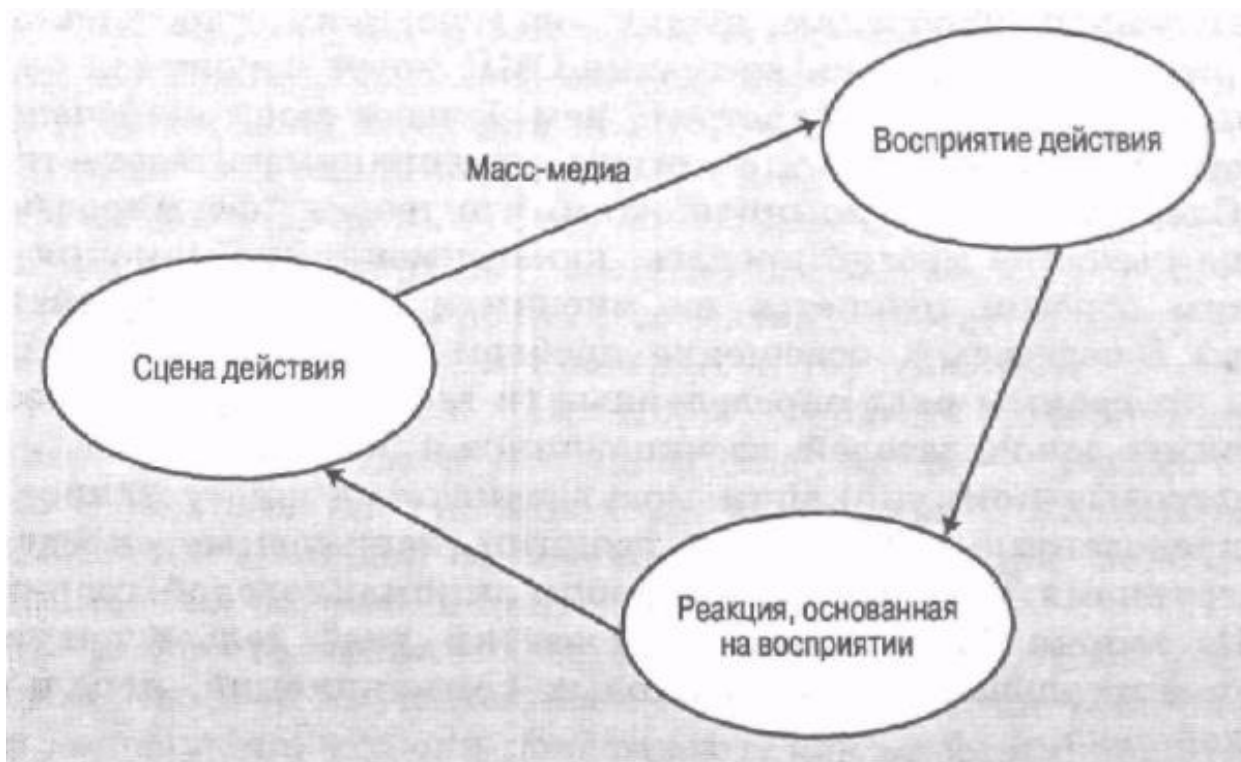


Рис. В.2. Роль масс- медиа в формировании общественного мнения

Источник. Основывается на "тройственной связи", представленной в книге Уолтера Липпманна *Public Opinion* (New York: Harcourt, Brace and Company, 1927), pp. 16-77.

Формирование "повестки дня"

Теория воздействия массовых коммуникаций, известная как "формирование повестки дня", строится на представлениях Липпманна о влиянии средств массовой информации. Эта теория основана на различии между тем, *о чем мы думаем*, и тем, *что именно мы думаем*. Различие заключается в том, что первое включает все, что нам известно (т.е. знание), тогда как второе относится к нашему мнению и ощущениям (т.е. речь идет о предрасположении, склонности). Теория "формирования повестки дня" предполагает, что масс-медиа могут оказывать существенное и важное воздействие на когнитивный уровень (связанный со *знанием*), не влияя на предрасположение.⁵ Однако должно быть ясно, что, несмотря на то что масс-медиа ограничены лишь одним этим воздействием, "формирование повестки дня" оказывает нетривиальное влияние на аудиторию.

Например, первые исследования "формирования повестки дня" прессой в ходе президентских выборов показали, что относительный акцент СМИ на тех или иных проблемах производил на избирателей кумулятивное воздействие. Те же проблемы, с тем же относительным акцентом, что и у средств массовой информации, составляют "повестку дня" избирателей. Иными словами, проблемы, рассматриваемые избирателями как наименее важные/наиболее важные, отражают картину их освещения в СМИ, а не какую-либо определенную политическую программу. Более того, относительное число людей, озабоченных теми или иными проблемами, довольно точно повторяет относительную расстановку акцентов по тем же проблемам в СМИ. Повестки дня СМИ и общественности были ближе всего друг к другу на ранних стадиях кампании, а также по тем проблемам, которые в наименьшей степени связаны с непосредственным жизненным опытом людей.³⁶

Представим себе потенциальные последствия "формирования повестки дня" СМИ. Прежде всего, освещение в СМИ может пробудить интерес общества к определенным проблемам, людям, организациям, учреждениям и т.п. Во-вторых, перемены в степени внимания СМИ могут порождать перемены в общественных приоритетах. В-третьих, чем больше люди озабочены какой-либо проблемой, тем больше они готовы предпринимать соответствующие действия. (Следует, однако, помнить о том, что теория "формирования повестки дня" не пытается прогнозировать, какая именно информация их интересует, каким образом меняются их мнения и какие виды действий они предпримут.) В-четвертых, освещение проблем в СМИ может повлиять на приоритеты программы ряда определенных (и весьма важных) общественных групп, например законодателей, госчиновников и политиков.

Итак, массовые коммуникации могут влиять на общественное мнение, освещая определенные проблемы и позиции, занимаемые определенными людьми и группами.³ Более того, подобно липпманновской теории воздействия СМИ, теория "формирования повестки дня" делает значительный вклад в концептуальные основы массовых коммуникаций, используемых в публичной риторике.

Распространение информации и инноваций

Как показывают многочисленные исследования, массовые коммуникации не только способствуют постановке на повестку дня общественности решение проблем, но и облегчают социальное взаимодействие и проведение изменений. Например, некоторые люди пользуются масс-медиа, чтобы получать информацию из дополнительных источников. Эти источники могут иметь различную социальную, экономическую и образовательную первооснову, но доступ к ним возможен только через средства массовой информации. Таким образом, СМИ предоставляют людям информацию из источников, недоступных им через "сети межличностного общения", посредством которых они общаются с подобными себе. Однако, получив информацию из СМИ, люди вступают в разговоры, вооружившись полезной новой информацией. То, что мы узнали из масс-медиа, зачастую определяет содержание наших разговоров с другими людьми, обеспечивая общую почву, необходимую для того, чтобы начать разговор: "Читал ли ты в сегодняшней утренней газете, что...?" или "Не правда ли, Джей Лено выглядел довольно забавно, когда во вчерашней телепередаче он сказал, что...?" В сущности, масс-медиа предоставляют информацию тем, кто в ней нуждается; они предоставляют материал, необходимый для последующего межличностного общения.³⁸

Поначалу специалисты по коммуникациям называли последовательность коммуникаций вида "масс-медиа межличностное общение" моделью "двухэтапного потока". Эта модель воздействия коммуникаций предполагает, что поток идей направляется от СМИ к лидерам общественного мнения, которые, в свою очередь, информируют других посредством межличностного общения. Однако большинство сейчас согласно с тем, что коммуникации представляют собой многоэтапный процесс распространения информации, роль масс-медиа в котором эффективнее роли межличностного общения. Межличностное общение, однако, эффективнее масс-медиа в формировании или изменении предрасположенности к различным новшествам. По широкому спектру различных проблем и новшеств люди гораздо чаще обращаются за получением субъективных оценок не к масс-медиа, а к сетям межличностного общения с людьми, подобными себе.³⁹ Конечно, масс-медиа могут расширить этот круг межличностного общения и, следовательно, повысить возможность выбора наиболее подходящих партнеров для общения.

Характеристики новшества или новой идеи, а также характеристики тех, кто воспринимает эти новшества и идеи, влияют на сам процесс восприятия. Идеи и новшества воспринимаются с большей готовностью, если они (1) обещают большие

преимущества, чем текущая ситуация; (2) сопоставимы с предшествующим опытом и прочими аспектами соответствующей ситуации; (3) просты; (4) легко поддаются проверке; и (5) обозримы на основе достаточно очевидных результатов. "Новаторы" первыми воспринимают новые идеи, за ними следуют "первые последователи", затем — "раннее большинство", "позднее большинство" и, наконец, "аутсайдеры". Характеристики отдельных личностей в каждой из перечисленных категорий зависят от природы воспринимаемых перемен и контекста этих перемен.

Процессы распространения и восприятия иллюстрируют воздействие, оказываемое массовыми коммуникациями на межличностное общение и его сети. Важнее, однако, то, что они показывают, как массовые коммуникации и межличностное общение взаимодействуют в социальных системах и в ходе социальных перемен.

Аспекты общественной поддержки

Теория *спирали молчания* предполагает наличие явления, которое обычно называют "молчаливым большинством". Личности, полагающие, что их мнение по тем или иным вопросам не совпадает с мнением большинства других людей, как правило, предпочитают помалкивать и не распространяться на соответствующие темы. Можно даже представить себе крайний случай, когда у большинства фактически уже выработалась определенная точка зрения по какому-то вопросу (что, тем не менее, оказывается незаметным на индивидуальном уровне), однако молчание и пассивность этого большинства иногда могут привести к ошибочному выводу, будто данная точка зрения поддерживается лишь немногими людьми. В то же время те, кто думает, что их точку зрения разделяет большинство людей (или, по крайней мере, полагает, что число таких людей быстро увеличивается), как правило, не боятся открыто выражать свое мнение. В этом случае мнение меньшинства, не боящегося выразить свою точку зрения и считающего себя победителями, может в конце концов оказаться решающим и получить более широкую поддержку населения.⁴¹ В любом случае, как еще за 50 лет до появления теории спирали молчания указывал Липпманн, люди "реагируют на фикции так же энергично, как и на реалии, и ...во многих случаях они помогают создавать те самые фикции, на которые они реагируют".⁴²

В сущности, общественное мнение возникает тогда, когда отдельные лица посредством личного взаимодействия и обращения к средствам массовой информации совместно обнаруживают поддержку своих взглядов. Каждый человек отслеживает и оценивает свое социальное окружение, оценивая распределение мнений, прикидывая возможности и шансы на успех каждого мнения, определяя социальные последствия и издержки, связанные с каждым таким мнением. Спираль начинает раскручиваться, когда человек оказывается перед выбором, присоединяться ли к молчаливому большинству или открыто выражать свое мнение. Она продолжает раскручиваться, когда другие выявляют наличие или отсутствие в обществе поддержки своих взглядов. Она достигает очевидной "законности", когда возрастающее число людей начинает трансформировать свои наблюдения в общественное молчание или, наоборот, открытое выражение. Она раскручивается еще больше, когда СМИ начинают освещать наиболее мощно выражаемые в обществе взгляды и не делают никаких попыток определить *фактическое* распределение точек зрения в обществе.

Освещение в СМИ может отражать, усиливать или подавлять эффект спирали молчания на общественное мнение. Однако понимание динамики коллективных наблюдений индивидуумами своего социального окружения и общественного мнения почти непосредственно преобразуется в практику паблик рилейшенз. В качестве соответствующих примеров можно привести кампании по информированию общественности, призванные разрушить спирали молчания, связанные, в частности, с курением, вождением автомобиля в нетрезвом состоянии, наркоманией, насилием в семье,

сексуальными домогательствами и безопасным сексом. В каждом таком случае и применительно ко многим другим общественным проблемам, массовые коммуникации играют важную роль в переопределении традиционного для общества самовыражения и поведения.

Как показано на рис. 8.3, сообщения масс-медиа могут нарисовать человеку картину его социального окружения, показать ему, поддерживает ли общество его точку зрения и действия. Такая "социокультурная модель" коммуникационного воздействия предполагает, что "сообщения, донесенные до людей посредством масс-медиа, могут создать впечатление консенсуса относительно ориентации и действий, касающихся определенного объекта или преследуемой цели".⁴³

Общественность и ее мнение

Писатель и первый редактор журнала *Atlantic Monthly* Джеймс Рассел Лауэлл (James Russell Lowell) еще в девятнадцатом веке сказал: "Давление общественного мнения подобно атмосферному давлению. Оно невидимо, однако на каждый квадратный дюйм вашего тела давят шестнадцать фунтов веса". Слова Лауэлла особенно справедливы в наши дни. Никогда общественное мнение не было более мощным, фрагментированным, изменчивым, беззастенчиво эксплуатируемым и манипулируемым, чем в наше время.

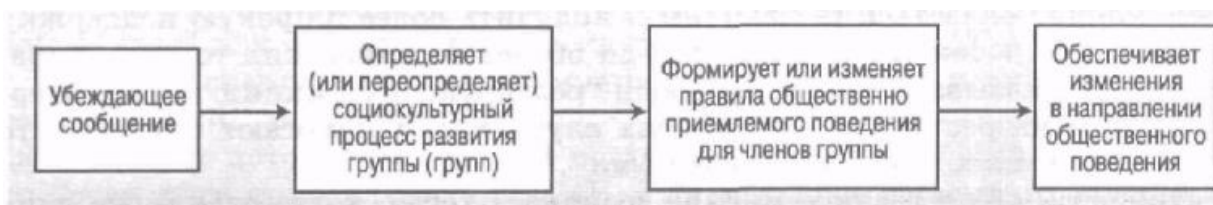


Рис. 8.3. Социокультурная модель убеждения

Источник. *MeMn L DeFleurand Sandra J. BaH-Rokeach, Theories of Mass Communication, 4th ed. (New York: Longman, 1982), p. 225.*

Например, освещение в масс-медиа характера президента и общественное мнение по этому вопросу сыграли важную роль в президентской кампании 1996 г., когда шла борьба между республиканцем Бобом Доулом и действующим президентом Биллом Клинтоном. Однако удовлетворенность общества положением дел в экономике страны перевесила раздававшиеся со стороны республиканцев обвинения администрации Клинтона в этических проступках, а также частые упоминания в прессе о затянувшемся расследовании скандала с арканзасской компанией Whitewater. Исследователи, изучавшие освещение этой кампании в СМИ, обнаружили немало свидетельств мощного влияния масс-медиа.

Одно *лишь* освещение в средствах массовой информации объясняет существенную долю колебаний в предпочтениях общественности в пользу Клинтона или Доула в ходе президентской кампании 1996 г... Все это свидетельствует о прочной взаимосвязи между освещением событий и фактов в средствах массовой информации и общественным мнением во время выборов президента.⁴⁴

Однако исследователи пришли к выводу, что "позитивные оценки Клинтона, явившиеся результатом благоприятной ситуации в экономике страны и международных делах, просто могли сделать общественность менее восприимчивой к доводам (положительным и отрицательным) СМИ, касающимся личности Доула".⁴⁵ Опросы общественного мнения отражали преимущество действующего президента в ходе кампании и отвлекали кампанию в сторону от обсуждения личных качеств президента.

Опросы общественного мнения уже давно служат ориентиром для людей, определяющих политику страны, составляющих программы правительства, программы

проведения досуга и даже для тех, кто принимает корпоративные решения. Коротко говоря, нам придется почти дословно воспроизвести мысль Лауэлла: общественное мнение является всепроникающей и динамичной силой. Одной из задач публик рилейшенз и является оказание помощи организациям в выявлении, уяснении и использовании этой мощной движущей силы, действующей в окружении любой организации.

Однако эта задача не такая легкая, как могло бы показаться на первый взгляд. Как говорил бывший вице-президент компании AT&T,

общественное мнение вовсе не обязательно подчиняется законам логики: оно аморфно, неоднозначно, противоречиво и изменчиво. Следовательно, те из нас, кто надеется повлиять на общественное мнение, могут рассчитывать лишь на то, что их усилия со временем могут сдвинуть общественный консенсус в направлении более приемлемого и разумного восприятия соответствующих проблем.⁴⁶

Жизненный опыт заставил его сделать вывод о том, что общественность обладает "поразительной способностью не обращать внимания на совершенно материальные факты, когда эти факты не интересуют ее, причем даже предоставление в распоряжение общества всей необходимой информации вовсе не обязательно повышает общественное знание".⁴⁷

Тем не менее, общественное мнение представляет собой мощную движущую силу в современном обществе. Организации всех типов, устанавливая и поддерживая отношения с множеством своих внутренних и внешних общественных групп, должны иметь дело с *реальным и правильно понятым* общественным мнением. Однако организации являются действующими лицами: общественное мнение — лишь "топливо" для их деятельности.

Общественное мнение вовсе не представляет собой некую бестелесную "общую волю"; не является оно и некой статистической конструкцией, составленной из совокупности данных, относящихся к отдельным лицам. Общественное мнение — это выражение общественной энергии, которая объединяет отдельных действующих лиц в социальные группировки таким способом, который оказывает влияние на государственное устройство в целом. Такое понимание общественного мнения выводит его концепцию из области метафизики и... в то же время не низводит его до уровня простой совокупности отдельных индивидуализированных наблюдений, которые не учитывают его составного социополитического значения.⁴⁸

Определение общественного мнения

Распространенное представление об общественном мнении сводится к тому, что оно является простой совокупностью отдельных точек зрения по тому или иному вопросу. Этот подход к определению общественного мнения (который можно было бы назвать подходом "индивидуального согласия") страдает одним существенным недостатком: он упускает из виду *общественный* аспект этого мнения. Индивидуальный подход может представлять (или не представлять) *консенсус*, или "совместное мышление", которое более полно отражает виды мнений, формирующиеся в результате общественного обсуждения, проводимого теми, кто разделяет некое "чувство общности".

Таким образом, общественное мнение представляет нечто большее, чем набор точек зрения, которых придерживается в какой-то момент времени определенная категория лиц. Общественное мнение невозможно адекватно определить лишь как некое *состояние* индивидуального познания. Напротив, оно отражает динамический *процесс*, по ходу которого идеи "выражаются, адаптируются и достигают взаимного компромисса на пути к коллективному определению общего направления действий".⁴⁹

Оно вырабатывается в группах людей, вступающих в общение, которые совместно определяют, в чем состоит суть проблемы, почему эта проблема беспокоит общественность, и что необходимо предпринять для ее решения. Несмотря на то что этот

процесс, несомненно, связан с индивидуальным познанием, взгляды каждого отдельного человека на ту или иную социальную проблему во многом зависят — как по форме, так и по содержанию — от общественного обсуждения соответствующей проблемы. Вот почему коммуникации так часто метафорически приравниваются к совместному познанию: коммуникации требуют "совместного мышления".⁵⁰

На практике, однако, как исследователи, так и специалисты в области публичных опросов делают "снимки" общественного мнения, по сути, замораживая процесс в определенный момент времени, чтобы описать его в этот момент времени, а затем произвести сравнение со "снимками", сделанными в другие моменты времени. Их опросы слишком часто измеряют лишь направление и интенсивность процесса, игнорируя другие важные характеристики этого процесса.

Направление формирования общественного мнения указывает лишь на оценочное качество, свидетельствуя о том или ином качестве predisposition: "положительном – отрицательном - нейтральном", "за – против - не знаю", "за – против - может быть". В своей простейшей форме направление представляет собой ответ типа "да-нет" на любой из вопросов анкеты. Средства массовой информации зачастую сообщают о результатах опросов общественного мнения лишь в виде процента голосов, поданных "за" или "против" в связи с рассматриваемой проблемой, предложением или кандидатом. Например, статьи, в которых сообщалось об опросах общественного мнения, популярности, "запасе прочности" и других показателях направления общественного мнения о кандидатах — так называемые "Horse race content" ("Результаты скачек"), — доминировали в освещении президентской кампании 1996 г., составляя 38% всех материалов. (Второе место, с показателем 18%, занимали газетные и журнальные очерки о кандидатах.) Направление представляет собой основную и наиболее часто используемую меру общественного мнения.

Интенсивность является показателем того, насколько серьезно люди относятся к своему мнению, независимо от его направления. Например, в ходе расследования независимым судьей Кеннетом Старром дела компании Whitewater и ситуации, сложившейся в администрации Клинтона, службы изучения общественного мнения попросили зарегистрированных избирателей указать "на шкале от 1 до 10", насколько серьезно они относятся к широкому спектру проблем и действующих лиц, связанных с "поиском истины", проводившимся специальной комиссией. Аналогично, в ходе различных обследований респондентов просят выразить свое мнение на шкале "категорически не согласен/не согласен/все равно/согласен/полностью согласен", чтобы они указали таким образом не только направление, но и, так сказать, интенсивность своего отношения к рассматриваемой проблеме. Измерения интенсивности дают начальную оценку относительной степени predisposition. Часто утверждается, что интенсивность и направление не только указывают, как люди относятся к таким проблемам, как аборты, школьные аттестаты и вырубка лесов, или к таким личностям, как президент Клинтон, Кеннет Старр и Ясир Арафат, но и насколько глубоким является это их отношение.

Стабильность показывает, в течение какого времени респонденты выдерживали или собираются выдерживать одно и то же направление и интенсивность восприятия. Измерение стабильности требует проведения не менее двух наблюдений в различные моменты времени. Эту характеристику можно представлять себе как нечто вроде диаграмм, на которых отслеживаются цены на акции или изменение температуры с течением времени. В условиях рынка, на котором наблюдалась долговременная тенденция к повышению курсов, когда Алан Гринспен (Alan Greenspan) выдавал экспромтом свои комментарии относительно ставки процента, цены на акции немедленно отражали эти комментарии. Кандидаты в президенты испытывают резкие колебания оказываемой им поддержки после проведения общенациональных съездов. В сущности, показатель стабильности свидетельствует о том, в какой степени общественное мнение реагирует на очередные события или появление новой информации.

Информационная поддержка показывает, каким объемом знаний располагают люди относительно объекта своего мнения. Например, у стойких приверженцев тех или иных кандидатов зачастую имеется твердое мнение о своих избранниках, несмотря на то что они располагают весьма скудной информацией, которая подкрепляла бы их предрасположенность. При проведении политических кампаний избиратели, располагающие незначительной информацией о кандидатах или проблемах, по которым им предстоит определиться во время голосования, как правило, ориентируются на личностей, с которыми они каким-то образом ассоциируют соответствующего кандидата или проблему, или на то, как, по их мнению, соответствующий кандидат или проблема повлияет на их личную жизнь. В то же время более информированные избиратели "как правило, склонны не обращать внимание на то, какие именно группы связаны с данным кандидатом; они предпочитают более общую интерпретацию интересующей их проблемы", ориентируясь в большей степени на демократические ценности и абстрактные права личности.

Анализируя общественное обсуждение соответствующей проблемы, люди постепенно учатся основывать свои мнения на конкретных, относящихся к делу аспектах этой проблемы; в то же время они учатся не обращать внимания на второстепенные, отвлекающие аспекты проблемы. Получение нужной информации, таким образом, фокусирует внимание человека на небольшом числе относящихся к делу интерпретаций рассматриваемой проблемы.⁵³

Другие исследователи, занимавшиеся изучением выборов мэров, установили, что люди, располагающие более полной информацией о тех или иных проблемах, придерживаются более твердых мнений по этим вопросам, однако направление этих мнений предсказать не так-то просто. Более того, люди, располагающие большими знаниями и твердыми мнениями, больше склонны контактировать с местными чиновниками и голосовать за них.⁵⁴

Отсутствие "информационной массы", подкрепляющей мнение людей по относительно малоизвестным проблемам, может указывать на то, что направление и интенсивность восприимчивы к переменам. Если бы, например, компания Monsanto своевременно выяснила, что общественное мнение, настроенное против полевых испытаний растений, созданных с помощью генной инженерии, объясняется недостаточной информированностью населения по этому вопросу, Monsanto могла бы провести кампанию по информированию общественности о возможном риске и выгодах, связанных с производством подобной сельскохозяйственной продукции, позаботившись о включении соответствующих сообщений в контекст мнения связанных с этой проблемой лиц (в том числе — единого мнения местных общественных лидеров) и возможного влияния полевых испытаний на местное население (потенциальный риск, если таковой имеется, и возможные выгоды).

Общественная поддержка свидетельствует о степени, в которой, как полагают люди, их мнения разделяются другими представителями их социального окружения. Модель убеждения, показанная на рис. 8.3, отображает степень восприятия социального одобрения или неодобрения. Специалисты служб общественного мнения, пытающиеся измерить эту характеристику общественного мнения, просят респондентов сообщить свои впечатления по поводу возможного мнения других людей относительно изучаемой ими проблемы или оценить возможное распределение общественного мнения по той же проблеме. В сущности, измерения общественной поддержки показывают, как люди определяют природу консенсуса по тем или иным проблемам.

Социальный контекст мнения может быть просто склонностью респондентов полагать, что другие люди больше подвержены влиянию СМИ и соответствующих событий, чем они сами. Исследователи обнаружили наличие - при различных условиях — так называемых "эффектов третьего лица": люди склонны недооценивать влияние на них самих и переоценивать влияние на других. Подобные эффекты могут сказываться на направленности государственной политики (защита тех, кого считают "уязвимыми"), на

том, как должны проводиться политические кампании (оказание влияния на легко убеждаемых избирателей), и на решении судебных вопросов, касающихся диффамации (клеветы) и возмещения ущерба (оценка ущерба, нанесенного репутации). "Поэтому эффект третьего лица может иметь ряд поведенческих смыслов, несмотря на то что, по существу, он представляет собой явление, относящееся к сфере восприятия".⁵⁸

Информационную и общественную поддержку можно представлять себе как добавление определенного веса, что приводит к увеличению инерции. Если, например, имеющие твердое мнение по какому-либо вопросу, располагают достаточной информацией ("за" и "против") по этому вопросу и полагают, что их позиция пользуется широкой общественной поддержкой, то направление и выражение данного мнения вряд ли способны измениться. Почти так же, как на направление шара в боулинге оказывает лишь незначительное влияние движение воздуха, создаваемое кондиционером и системами подогрева воздуха, мнения, обладающие значительной информационной и общественной поддержкой, характеризуются значительными "массой" и "инерцией"; поэтому они неспособны к быстрым и легким изменениям. В то же время даже твердые мнения способны меняться, если они не поддерживаются соответствующей информацией и не получают общественной поддержки. Их направление может меняться так же часто и быстро, как направление движения теннисного мячика или урагана!

Иными словами, точное описание и понимание общественного мнения требует большей чувствительности и глубины измерений, чем постановка простых вопросов, подразумевающих ответы типа "да- нет", которые столь часто используются в ходе телефонных опросов. Общественное мнение отражает динамический процесс межличностных и медиа- коммуникаций по различным вопросам между группами и коллективами людей, способных действовать в сходной манере. "Совместное мышление" часто ведет к "совместным действиям" - причина, в силу которой так важно понимать общественное мнение.

Общественные группы

Прежде всего PR- специалисты должны отказаться от любых представлений об "общественности в целом". Пестрая мозаика из различных этических, расовых, религиозных, географических, политических, должностных, социальных группировок (и даже группировок "по интересам"), выражающая суть концепции "общественности в целом", представляет для специалистов в области публичных рилейшенз весьма незначительную ценность (или вообще никакой). Напротив, эффективные PR- программы ориентированы на формирование и поддержание отношений со специально определяемыми "целевыми общественными группами". Могут ли планировщики PR- программ проводить измерения общественного мнения, определять цели своих программ, разрабатывать осмысленные стратегии сообщений и действий, выбирать средства массовой информации для избирательной и эффективной доставки своих сообщений, определять эффективность и работоспособность своей программы, если они предварительно не получают детальную информацию о желаемой аудитории своих сообщений и не определяют соответствующие "целевые общественные группы"?

В главе 11 будут описаны конкретные современные подходы к определению общественных групп, однако базовая концепция общественных групп восходит к началу XX века. Философ и преподаватель Джон Дьюи (John Dewey) обозначил общественную группу как активную социальную единицу, состоящую из тех, кто признает наличие определенной общей проблемы и кто собирается искать решение этой проблемы. Он писал, что общественные группы формируются на основе "признания пагубных последствий, вызывающих общий интерес". Без коммуникаций, однако, этот интерес "останется неясным и бесформенным, судорожно пытающимся нащупать самого себя, но нащупывающего вместо этого лишь собственную тень".

Грюниг (Grunig) расширяет концепцию Дьюи, описывая три фактора, способствующие превращению латентной (скрытой) общественной группы в коммуникационную активную группу.

1. *Признание наличия проблемы* представляет собой ту степень, в которой люди осознают отсутствие чего-то или наличие проблемы в определенной ситуации, понимая таким образом, что им требуется информация.

2. *Признание наличия ограничений* представляет собой ту степень, в которой люди видят - с одной стороны - ограниченность своих возможностей внешними факторами, а с другой — свою способность как-то повлиять на ситуацию. Если людям кажется, что они в состоянии изменить ситуацию, с которой связано существование проблемы, им потребуется информация для составления плана действий.

3. *Уровень вовлеченности* представляет собой ту степень, в которой люди чувствуют себя причастными к той или иной ситуации, вовлеченными в нее. Иными словами, чем больше они чувствуют себя причастными к ситуации, тем вероятнее, что они будут обсуждать ее.⁵⁷

После проверки своей "ситуационной теории" общественных групп на ряде проблем, связанных с охраной окружающей среды, Грюниг приходит к выводу, что общественные группы, озабоченные этими проблемами и определенные по сходству своего коммуникационного поведения, не совпадают с общественными группами, идентифицируемыми по определенным демографическим признакам.⁵⁸ Из раза в раз он выявляет четыре типа общественных групп.

1. *Универсальные общественные группы*, проявляющие активность по всем проблемам.

2. *Апатичные общественные группы*, безразличные к любым проблемам и не проявляющие никакой активности.

3. *Специализированные общественные группы*, проявляющие активность по какой-то одной проблеме или по ограниченному кругу проблем (например, общественные группы, возражающие против аборт и борющиеся за защиту животных).

4. *Конъюнктурные общественные группы*, проявляющие активность лишь после того, как благодаря средствам массовой информации проблема стала известна практически каждому человеку и стала темой широкого общественного обсуждения. (Проблемы, связанные с характером президента (президентская кампания 1996 г.) и глобальным потеплением, вызвали появление соответствующих общественных групп лишь после того, как привлекли внимание всех СМИ.)⁵⁹

Как предполагается "ситуационной теорией" общественных групп Грюнига, охватывающие разные ситуации объяснения неприменимы непосредственно к специфическим ситуациям. Например, полезные определения общественных групп выходят за рамки демографии или "психографии", что позволяет включать в них соответствующие показатели общего признания взаимных интересов и ситуационные переменные, которые связывают определенных индивидуумов (и никаких других) с конкретными ситуациями или проблемами. Иными словами, общественные группы возникают на основе конкретных проблем или ситуаций. Дьюи утверждал, что когда

церковь, профсоюз, корпорация или учебное заведение пытаются повлиять на большие массы людей за своими пределами, те, на кого пытаются повлиять, создают общественную группу, которая пытается действовать с помощью подходящих структур, т.е. самоорганизоваться с целью надзора и регулирования.⁶⁰

Концепция общественной группы, принадлежащая Дьюи, логически распространяется на структуры, правила, санкции и наказания, применяемые теми, на кого оказывается влияние, когда "считается необходимым систематически обращать внимание на эти показатели".⁶¹

Структура, размер и диапазон реакций каждой общественной группы определяются конкретными проблемами и ситуациями. Например, филантропическое пожертвование организации на сооружение в парке какой-нибудь достаточно спорной абстрактной

скульптуры может заставить многих граждан реагировать на это событие множеством способов. Некоторые, если не большинство, из тех, кому кажется, что благотворительная акция организации повлияла на них, вероятно, вообще не имеют непосредственных контактов с этой организацией и к тому же не живут рядом с парком. В то же время, если та же организация предложит какую-нибудь сложную схему реструктуризации своих долгосрочных долговых обязательств, тогда, вероятно, лишь несколько высших руководителей, не желающих, чтобы их раньше времени отправили на пенсию, финансовые аналитики и институциональные инвесторы могут как-то отреагировать на предлагаемые перемены. Если говорить об общественных группах, возникающих в этих двух ситуациях, то гораздо более широкий спектр общественных групп и намного большее число людей готовы множеством способов реагировать на благотворительное пожертвование, чем в случае предложения о реструктуризации долга. Понятно, однако, что долговременные "неблагоприятные последствия" финансовой реструктуризации окажут на местную общественность намного большее воздействие, чем появление в парке произведения авангардистского искусства.

Индивидуальные ориентации и совместная ориентация

Наличие различных общественных групп и реакций, вызванных двумя описанными выше ситуациями, предполагает существование как индивидуальных, так и совместной ориентации. Индивидуальные ориентации, однако, не становятся общественным мнением до тех пор, пока не станут совместными — или, по крайней мере, пока они не будут восприниматься как совместные — для всех остальных. Уяснение — истинное или ложное — того, что восприятие ситуации отдельным лицом похоже на ее восприятие другими, порождает среди отдельных людей ощущение идентичности и чувство общности интереса. Иными словами, индивидуальные ориентации включают восприятие тех или иных проблем или объектов в окружении данного человека, а также восприятие точек зрения других "значимых" людей на те же проблемы или объекты. Когда две или большее число индивидуальных ориентации включают одни и те же проблемы или объекты и друг друга, они оказываются в состоянии "совместной ориентации".

Ориентация

Каждый человек придерживается мнений различной степени значимости и интенсивности. Человек "назначает" определенную ценность различным объектам в своем окружении на основе истории своих предыдущих отношений с этими объектами и собственной оценки этих объектов в текущем контексте (рис. 8.4).

В роли исходной оценки выступает *восприятие*, или впечатление об объекте, возникшее из предшествующего жизненного опыта данного человека и закрепленное на основе предыдущих ситуаций. Восприятие имеет отношение к тому, что человек привносит в ту или иную ситуацию как результат своего предыдущего жизненного опыта. Вторым источником оценки является *релевантность (относимость)*, которая отражает относительную ценность объекта, определяемую путем сравнения различных объектов на основе определенного атрибута или совокупности атрибутов. Релевантность может меняться в зависимости от того, какой атрибут используется для сравнения, а также от того, какие другие объекты используются для сравнения.⁶² Иными словами, восприятие указывает, как человек "ощущает" тот или иной объект (независимо от ситуации), тогда как релевантность зависит от того, как человек определяет конкретную ситуацию. Таким образом, если мы хотим описать и понять мнение человека о каком-либо объекте, мы

должны измерить и восприятие, и релевантность. Различие между этими двумя показателями помогает прояснить взаимосвязь между установками и мнениями.

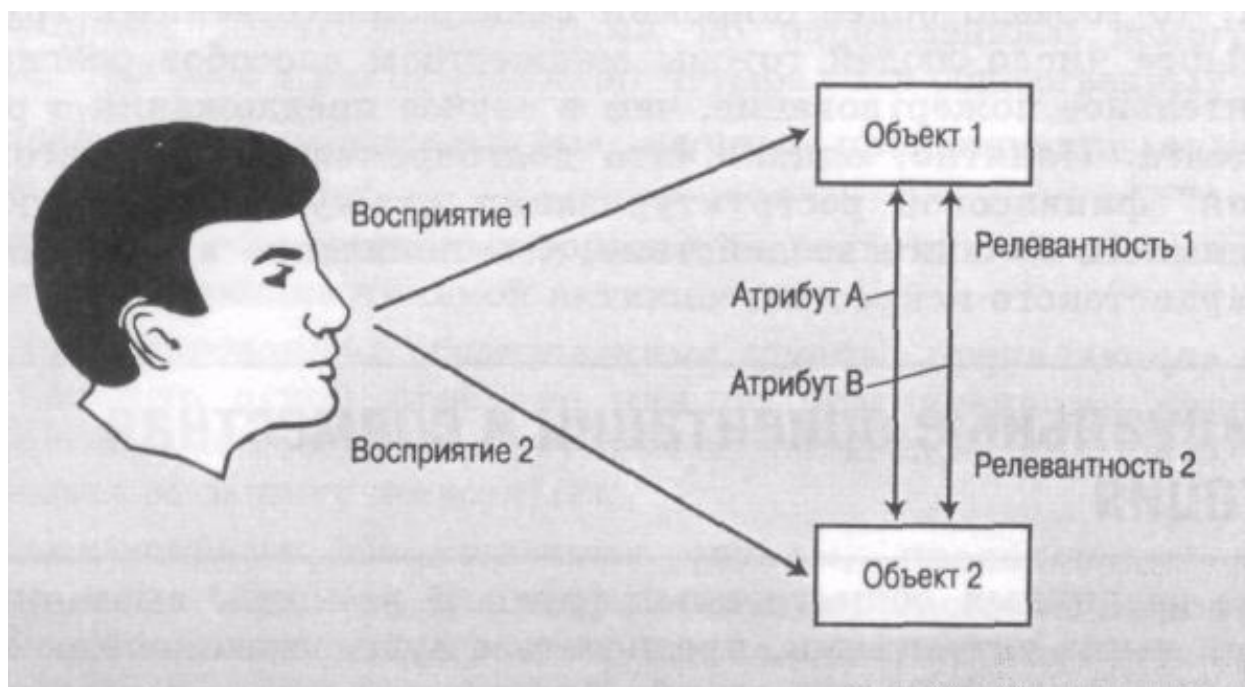


Рис. 8.4. Модель индивидуальной ориентации

Источник. Заимствовано из статьи Richard F. Carter, "Communication and Affective Relations," *Journalism Quarterly* 42, no. 2 (Spring 1965), p. 204.

Установка - это охватывающая разные ситуации предрасположенность или предпочтение по отношению к объекту. Установка заставляет человека в различных ситуациях реагировать на тот или иной объект вполне определенным образом, основываясь на продолжительности накопления и оценивания информации и своего жизненного опыта. Вместо понятия "установка", которым пользуются многие исследователи, Креспи (Crespi) предпочитает термин "система установок". Систему установок он определяет как совокупность следующих четырех компонентов.

1. Оценочные системы взглядов (ценности и интересы).
2. Интеллектуальный багаж (знания и убеждения).
3. Эмоции (ощущения). Поскольку многие используют термин *установка* для обозначения лишь (или в первую очередь) эмоционального образа действий, в то время как другие используют этот термин в более общем плане, дополнительным преимуществом использования понятия "система установок" является то, что оно позволяет избежать путаницы между эмоциональной реакцией и реакцией системы в целом.

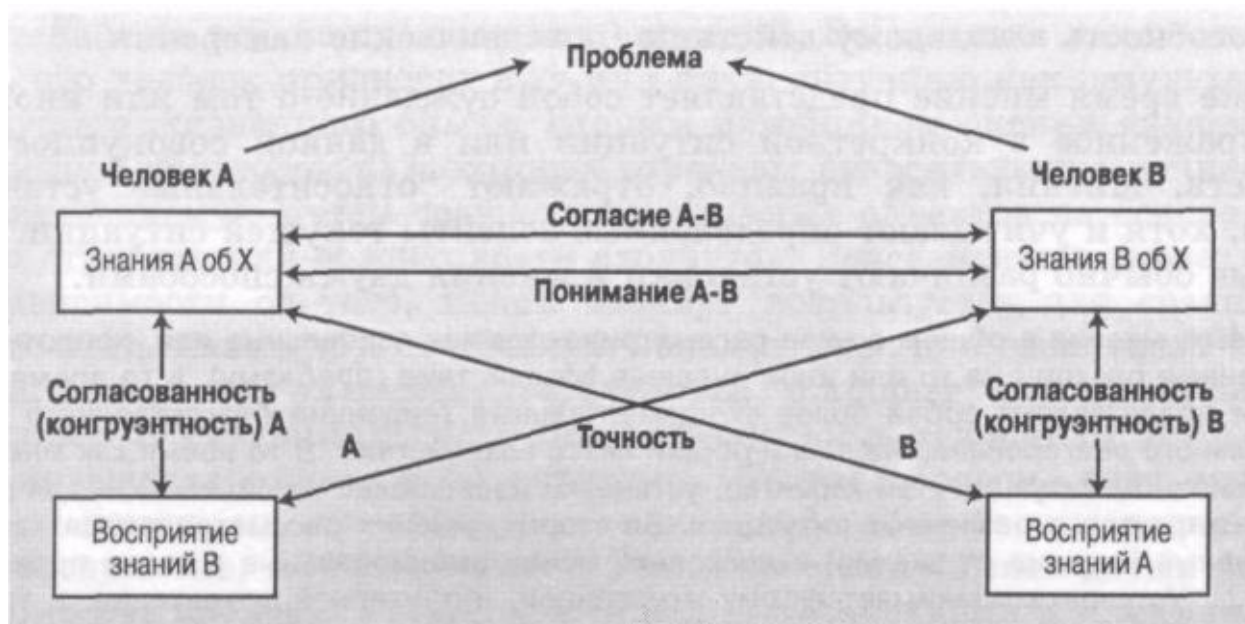


Рис. 8.5. Модель совместной ориентации.

Источник. Заимствовано из статьи Jack M. McLeod and Steven H. Chaffee, "Interpersonal Approaches to Communication Research," в *Interpersonal Perception and Communication*, под ред. Steven H. Chaffee and Jack M. McLeod, специальное издание *American Behavioral Scientist*, 16, no. 4 (March-April 1973), pp. 483-88.

Среди других межличностных концепций следует отметить *согласие* и *понимание*. Согласие представляет собой ту степень, до которой двое или несколько человек разделяют *примерно одинаковые оценки* той или иной проблемы, представляющей взаимный интерес. Понимание характеризует *сходство в определениях*, которыми руководствуются двое или несколько человек. С точки зрения терминов, используемых в парадигме индивидуальной ориентации, согласие сопоставляет восприятия, тогда как понимание сопоставляет сравнительные ценности.

Совместно ориентированный консенсус

Включая в межличностную модель совместной ориентации многих людей, ориентированных на проблемы, представляющие для них взаимный интерес, мы распространяем эту модель на крупные социальные группировки. Концепция совместной ориентации общественного мнения в различных общественных группах и обществе в целом представляет собой альтернативу обычным психологическим подходам, используемым для описания состояния консенсуса.

Во-первых, подход совместной ориентации для описания общественного мнения не имеет ничего общего с традиционным подходом "индивидуального согласия", т.е. некоего объединения индивидуальных ориентации на определенной проблеме или теме. Вместо этого такой подход рассматривает общественное мнение как продукт не только индивидуальных восприятий той или иной проблемы, но и их восприятия того, что существенного думают другие по поводу той же проблемы.

Ученые-обществоведы уже давно признали необходимость учитывать не только *фактическое согласие*, но и *ощущение согласия*. Один из таких ученых, Шефф (Scheff), утверждал, что ощущение согласия может не зависеть от наличия фактического согласия и что ощущение согласия с большей вероятностью, чем фактическое согласие, влияет на общественное поведение. В сущности, мы нередко наблюдаем, что тем, кто живо интересуется общественным обсуждением тех или иных проблем, зачастую бывает

неизвестно о фактическом наличии (или отсутствии) согласия; вместо этого они оперируют своими собственными ощущениями согласия.⁶⁶

Именно такое понимание общественного мнения — или консенсуса — делает его весьма сложным социальным явлением, которое можно описать с помощью концепций совместной ориентации. Например, состояние *монолитного консенсуса* отражает высокий уровень фактического согласия, в точности признаваемого таковым всеми, кого интересует соответствующая проблема. *Диссенсус* имеет место в тех случаях, когда высокие уровни фактических противоречий воспринимаются именно как таковые (табл. 8.1).

Общественное мнение, основанное на неточных ощущениях согласия, создает особенно много проблем в отношениях. Однако в отличие от фактического согласия (или фактических противоречий), неточные ощущения практически невозможно изменить в результате эффективных коммуникаций. Например, после интенсивного взаимодействия двое или несколько человек могут просто прийти к "согласию о несогласии". Каждый из них, по крайней мере, знает позиции остальных по интересующему их вопросу - чего не скажешь о ситуациях, основанных на неточном восприятии точек зрения друг друга.

Ложный консенсус возникает в тех случаях, когда при наличии фактических противоречий (несогласия) большинство заинтересованных лиц считает, что между ними существует согласие. *Плюралистическое неведение* представляет такое состояние общественного мнения, при котором большинство ощущает наличие незначительного согласия, хотя фактически существует широкое согласие. Когда заинтересованные лица не в состоянии точно распознать состояние фактического согласия, они действуют на основе своих неточных ощущений. В случаях ложного консенсуса и плюралистического неведения их реакции и публичные выражения (т.е. общественное мнение) не соответствуют фактическому распределению индивидуальных ориентации по вопросам, представляющим взаимный интерес. Однако точные представления о взглядах других людей, несомненно, являются наиболее вероятным результатом публичных коммуникаций и самой мощной мотивацией для поддержания таких коммуникаций в обществе и в отношениях между людьми.

Таблица 8.1. Типы совместно ориентированного консенсуса

| | Ощущает, что большинство также достигло согласия по данному вопросу | Ощущает, что большинство не достигло согласия по данному вопросу |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Большинство фактически достигло согласия по данному вопросу | Монолитный консенсус | Плюралистическое неведение |
| Большинство не достигло согласия по данному вопросу | Ложный консенсус | Диссенсус |

Источник. Заимствовано из статьи Thomas J. Scheff, "Toward a Sociological Model of Consensus," *American Sociological Review*, 32, no. 1 (February 1967), p. 39.

Однако то, что могло показаться вполне логичным в контексте нашей дискуссии, еще не получило широкого признания как среди специалистов в области публичных отношений, так и среди тех, кто является их работодателями. Вместо того чтобы пытаться повысить точность "смешанных ощущений" в общественных отношениях, большинство усилий в области коммуникации сосредоточено на попытках оказать влияние на уровни согласия, или "сформировать согласие". Однако фактическое согласие может существовать независимо от ощущения согласия, что приводит нас, возможно, к самому

полезному определению совместно ориентированного общественного мнения, которое мы встречаем у Шеффа.

В группе [читай — "общественной группе"] возможен полный консенсус по той или иной проблеме при наличии бесконечной последовательности взаимных согласований с целью достижения единого понимания между членами этой группы [читай — "общественной группы"], которых интересует данная проблема. Я знаю, что вы знаете, что я знаю... — и так далее.⁶⁷

В контексте паблик рилейшенз подход совместной ориентации к консенсусу и отношениям также полезен для описания природы связей "организация- общественность".

Совместно ориентированные отношения

Подход совместной ориентации помогает выявить три проблемы паблик рилейшенз, которые предполагают наличие достаточно простых коммуникационных стратегий.

1. Организация и общественная группа по-разному понимают определенную проблему. Участвуя в коммуникациях по "данной проблеме", они на самом деле говорят о разных вещах.

2. Восприятие организацией взглядов общественной группы на некую проблему (ее оценок и/или определений) не соответствует фактической точке зрения этой общественной группы. Руководство организации принимает решения, касающиеся этой общественной группы, основываясь на неточных оценках ее взглядов. Неудивительно, что отношениям этой организации и общественной группы наносится ущерб, когда члены группы наблюдают за действиями организации и участвуют в коммуникациях с ней.

3. Члены общественной группы неправильно воспринимают позиции организации по вопросам, представляющим взаимный интерес. Реакции общественной группы на действия руководства организации, ее продукцию, деятельность и т.д. основаны на неточных оценках политики и ценностей руководства организации.

Обратите внимание, что во всех трех случаях характеру отношений "организация- общественность" угрожает не столько само несогласие по конкретной проблеме, сколько различия в определениях и неточные восприятия. Ни одна из этих ситуаций не требует проведения специальных коммуникаций, предназначенных для изменения уровня согласия/несогласия по данной проблеме. Коммуникации, которые помогают создавать единые для обеих сторон определения и повышают точность восприятия друг друга, способствуют улучшению отношений и достижению взаимопонимания сторон (рис. 8.6).

Например, несмотря на то что представители инженерных войск США достаточно подробно изложили преимущества предлагаемого ими проекта борьбы с наводнениями различным общественным группам, которых так или иначе касалась реализация этого проекта, они "забыли" столь же подробно рассказать о недостатках этого проекта. Будучи уверенными в том, что различные общественные группы поддерживают их проект, представители инженерных войск запланировали мероприятие, которое должно было выглядеть как публичные слушания с целью окончательного утверждения проекта. К немалому удивлению авторов проекта на этих слушаниях было высказано немало замечаний, выражавших подозрения, озабоченность, возражения и сомнения представителей общественности по поводу целесообразности реализации проекта. Были назначены дополнительные совещания и переговоры, целью которых, по большому счету, было повышение точности взаимного восприятия точек зрения представителей общественности и инженерных войск в отношении указанного проекта.⁶⁸ Если бы представители инженерных войск с самого начала использовали совместно ориентированный подход для оценки общественного мнения по поводу проекта, они могли бы уже на ранних стадиях выявить проблемы в своих отношениях с обществен-

ностью и предпринять меры, чтобы избежать дорогостоящих проволочек в реализации проекта.

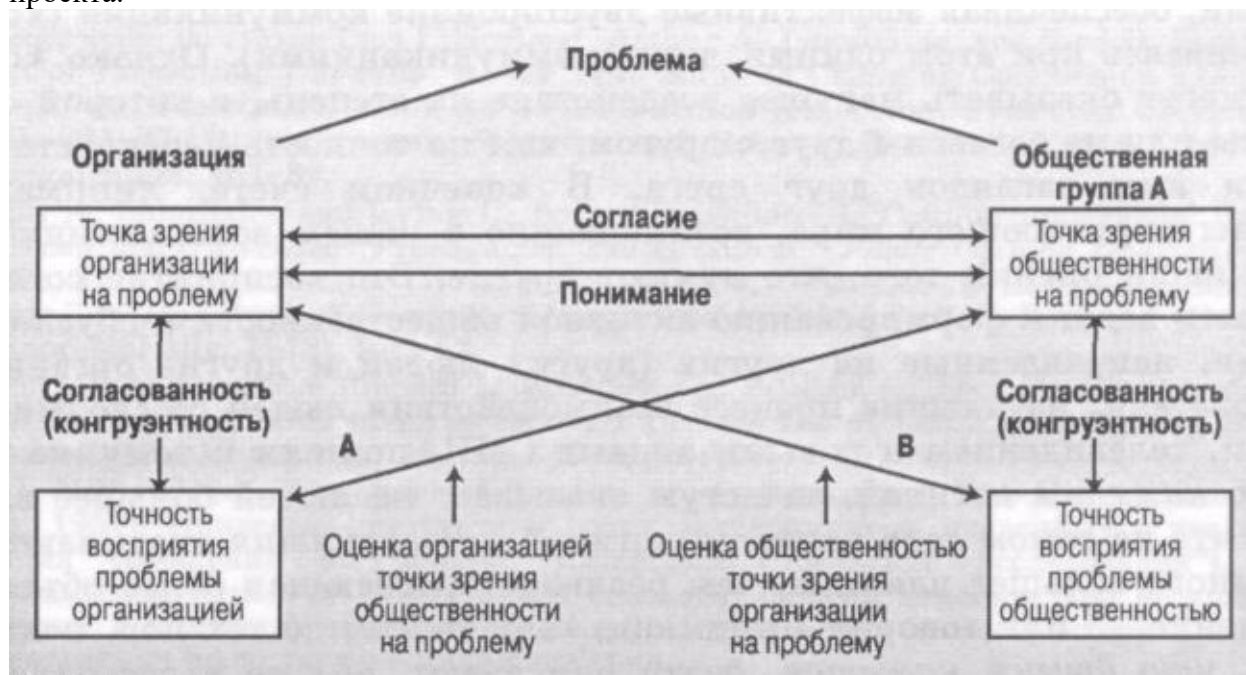


Рис. 8.6. Модель совместной ориентации организационных PR

Источник. Заимствовано из статьи Jack M. McLeod and Steven H. Chaflee, "Interpersonal Approaches to Communication Research," в *Interpersonal Perception and Communication*, под ред. Steven H. Chaflee and Jack M. McLeod, специальное издание *American Behavioral Scientist*, 16, no. 4 (March-April 1973), pp. 483-88.

Как показывает этот пример, подход совместной ориентации служит трем основным целям в PR- планировании. Во- первых, результаты измерения совместной ориентации предоставляют информацию, необходимую для идентификации и описания проблем во взаимоотношениях "организация- общественность". Вместо того чтобы определять подобные проблемы способами, которые ограничивают возможный круг стратегий лишь теми, что предназначены для повышения степени согласия за счет изменения восприятия общественности, этот подход предполагает оценку точек зрения всех сторон, чтобы достичь правильного понимания взаимоотношений.

Во- вторых, результаты измерения совместной ориентации помогают спланировать соответствующие сообщения и реакции с целью устранения проблем во взаимоотношениях "организация- общественность". Оценки совместного ориентирования взаимоотношений могут привести к нестандартным и в то же время достаточно эффективным решениям. Представьте, например, следующую ситуацию. Анализ взаимоотношений "организация- общественность" показывает, что руководство организации имеет неточное представление о взглядах общественности на определенную проблему и в результате предлагает неподходящий образ действий (реагирование). Если PR- служба всего лишь изложит руководству фактическую точку зрения общественности на данную проблему, это может оказаться вполне достаточным корректирующим действием.

В-третьих, повторяющееся использование результатов измерений совместной ориентации указывает направление изменения взаимоотношений в результате коммуникаций и других корректирующих действий. Иными словами, согласие, понимание, соответствие и точность служат критериями для оценки влияния мер, принимаемых в сфере публичных отношений, на взаимоотношения "организация- общественность".⁶

В заключение следует отметить, что публич-рилейшенз устанавливают и поддерживают взаимоотношения между организациями и их общественными группами, обеспечивая эффективные двусторонние коммуникации (хотя и не ограничиваясь при этом одними лишь коммуникациями). Однако коммуникации могут оказывать меньшее воздействие на степень, в которой стороны согласны или не согласны друг с другом, чем на точность перекрестного восприятия ими взглядов друг друга. В конечном счете, липпмановские "картины окружающего мира, возникающие в нашем воображении" включают и наши оценки того, что думают другие. Это восприятие социальной реальности ведет к формированию активной общественности и обуславливает действия, направленные на других (других людей и другие организации). Исследователи, изучавшие процесс взаимодействия людей со своими компьютерами, телевидением и новыми видами СМИ, пришли к тому же выводу: "То, что *кажется* истиной, зачастую оказывает на людей большее влияние, чем то, что на самом деле является истиной... *Восприятия* оказывают на людей намного большее влияние, чем реальность, имеющая более объективное определение".⁷⁰ Как говорил Липпманн, "вот почему до тех пор, пока мы не узнаем, *что другим кажется*, будто они знают, мы не в состоянии разобраться в их поступках".⁷¹

Таким образом, коммуникации не только способствуют передаче информации от одной стороны взаимоотношений другой стороне, но и определяют эти взаимоотношения, а также социальное окружение, в котором все мы функционируем - как граждане, работники, менеджеры и политики. Неудивительно поэтому, что среда коммуникаций - тема следующей главы этой книги - играет столь важную роль в формировании как самих проблем, так и их социального контекста. Именно масс-медиа делают возможным совместное мышление, которое формирует и представляет состояния консенсуса в сложных организациях, в сообществах, а также в глобальном обществе в целом.

9 Средства массовой информации и организация связей с ними

Каждая газета, когда она находит своего читателя, является результатом целого ряда действий, связанных с выбором, что следует напечатать, как разместить информацию в газете, сколько места должен занять тот или иной материал, как правильно расставить акценты. В этом деле не может быть каких-то объективных стандартов. Скорее, речь идет об общепринятых правилах.¹

Уолтер Липпманн (Walter Lippmann)

Цели. После изучения материала главы 9 вы должны уметь:

- кратко описать важнейшие перемены, являющиеся результатом использования новых коммуникационных технологий
- дать определение коммуникациям с работниками организации как части функции PR, воспользовавшись основными элементами определения публичных релейшенз
- перечислить основные цели коммуникаций с работниками организации
- обсудить важнейшие контролируемые средства информации, используемые для коммуникаций с работниками организации
- обсудить важнейшие средства массовой информации, используемые для коммуникаций с внешней общественностью
- дать определение связям между PR-специалистами и журналистами как взаимозависимым и взаимовыгодным — хотя подчас и неприязненным — отношениям
- кратко описать важнейшие рекомендации по формированию благоприятных отношений со средствами массовой информации и работе с прессой

Специалисты в области публичных релейшенз используют в своей деятельности печатное и устное слово, различные зрительные образы, а также всевозможные сочетания этих форм коммуникации. Для общения с различными общественными группами, представляющими интерес для их организаций, они используют как контролируемые, так и неконтролируемые средства массовой информации. К контролируемым СМИ относятся те, на публикуемую информацию которых специалисты могут непосредственно оказывать влияние. На информацию, публикуемую в неконтролируемых СМИ, PR-специалисты не могут оказывать непосредственного влияния (т.е. они не участвуют непосредственно в принятии решений, касающихся содержания публикуемой информации). Решения относительно того, что, как и когда освещать и на кого ориентирован публикуемый материал, принимают только владельцы неконтролируемых средств массовой информации.

Современные технологии в корне меняют наши представления о средствах информирования людей, в частности о концепции СМИ. Один из ученых, например, пришел к следующему выводу: "Суть влияния всех этих технологий заключается в том, чтобы ориентировать различные информационные каналы, а также их содержимое на разные общественные группы".² По мере того как интерактивные средства массовой информации все больше вытесняют привычные односторонние информационные каналы, представления о массовой, однородной и пассивной

аудитории СМИ постепенно отходят в прошлое. Технология, целью которой поначалу было увеличение объемов передаваемой информации, зачастую приводила к появлению все более индивидуализированных коммуникаций.

Например, компьютеризованная обработка текстов и появление быстродействующих принтеров дали толчок рассылке огромного количества писем, которые, *как оказалось*, нужно рассылать вполне конкретным адресатам. В настоящее время сложные компьютерные программы, связанные с базами данных, генерируют *именные* письма, направляемые конкретным получателям и ориентированные на удовлетворение конкретных информационных потребностей. Возможность широкого применения индивидуально адресуемой почтовой рассылки существенно повлияла на структуру рекламного бюджета многих организаций; такая рассылка все чаще используется для доведения важных PR- сообщений до каждого отдельного человека. Некоторые планировщики совещаний и съездов широко используют интерактивные системы с возможностью ответа аудитории для обеспечения немедленной обратной связи по обсуждаемым вопросам. Создатели сериалов пытаются с помощью интерактивных систем подключить зрительскую аудиторию к участию в разработке дальнейшего развития сюжета своих произведений, превращая зрителей из пассивных потребителей развлечений в непосредственных участников творческого процесса. Использование факсов и интерактивных опросов превратило даже журналы и телевидение в двусторонние информационные каналы. Волоконно- оптические системы связи содействовали созданию по- настоящему высокоскоростных информационных магистралей, способных полностью изменить традиционные представления о коммуникациях, торговле и общественных отношениях на всех уровнях. Коротко говоря, в настоящее время средства массовой информации претерпевают период быстрых изменений и, если можно так выразиться, "демассификации".

Из всего сказанного можно сделать определенный вывод о текущем состоянии важнейших средств массовой информации и дальнейших перспективах их развития. В первой части этой главы приведено краткое описание последних достижений в развитии средств массовой информации, которые столь стремительно меняют облик мира коммуникаций. Правда, стоит отметить, что никакой учебник не в состоянии уследить практически за ежедневными переменами в ландшафте СМИ. Во второй части этой главы анализируются средства информации, используемые в основном для взаимодействия с "внутренней" общественностью (хотя и не только с ней). В третьей части приведен обзор средств массовой информации, используемых главным образом для выхода на крупные и рассредоточенные в пространстве (как правило, внешние) общественные группы. Заканчивается глава описанием связей со СМИ — одной из важнейших функций PR.

Новые СМИ - новые проблемы

Internet представляет собой важнейший аспект современной революции в системе человеческих коммуникаций. Цифровые технологии изменили коммуникации как внутри организаций, так и между организациями и их общественными группами. Другими словами, можно сказать, что если вы работаете в сфере публич рилейшенз какой-то организации, это либо движение с огромной скоростью, либо полная остановка — иного не дано. Эксперт в области современных СМИ Джон Павлик (John Pavlik) подытожил влияние новых технологий следующими словами.

Журналисты, PR- специалисты и рекламодатели широко пользуются новыми технологиями, пытаясь эффективнее выполнять свою работу. Они применяют новые технологии, пытаясь повысить эффективность своей работы, выполнить ее быстрее и с меньшими затратами. Более того, новые технологии позволяют профессионалам в области

коммуникаций шире использовать в своей работе новаторские и творческие подходы, принимать подчас совершенно неожиданные и смелые решения.³

Стремительное развитие технологии изменило сам способ осуществления, распределения, отображения и хранения коммуникаций. И хотя многие специалисты признают эту новую реальность и охотно экспериментируют с новыми медиа-технологиями, буквально единицы понимают все тонкости и последствия применения этих технологий в своей повседневной практике. Институт исследований и образования в области публичных отношений (Institute for Public Relations Research and Education) собрал в конце 1997 г. крупнейших специалистов в сфере публичных отношений и коммуникаций и попросил их указать некоторые из изменений, связанных с появлением новых технологий, и их реальное или потенциальное влияние на то, как осуществляются коммуникации в различных организациях.⁴ Ниже приведены самые характерные высказывания, а также другая информация, которая поможет нам проиллюстрировать влияние новых медиа-технологий.

1. Компьютерные сети Internet и Intranet сделали, как никогда раньше, возможной двустороннюю связь. Взаимосвязанные сети коммуникационной технологии "представляют собой парадигматический сдвиг в корпоративных коммуникациях". Например, корпоративные лидеры утверждают, что электронная почта стала основным средством связи внутри их организаций, а также с их внешними акционерами. Они заявляют также, что это новое средство связи повысило качество их двусторонних коммуникаций с общественностью.

Исследователи и PR-специалисты начинают активно интересоваться влиянием этого нового средства связи. Один исследователь, изучающий межличностные взаимоотношения, обнаружил, что электронная почта, группы новостей и "электронные диалоговые комнаты" (on-line chat rooms) способны подружить людей с одинаковыми взглядами.⁵ Исследователи из Стэнфордского университета пришли к выводу, что такое "медиа-общение" мало отличается от обычного межличностного общения:

Ответы людей показывают, что медиа — это не просто инструменты. Медиа воспринимаются людьми уважительно, они могут занимать место человека, они могут наделяться качествами, присущими нам самим, их можно воспринимать как своего товарища, их можно наделять даже половыми признаками. Медиа могут вызывать эмоциональные реакции, требовать к себе внимания, угрожать нам, будить определенные воспоминания и менять наши представления о том, что естественно, а что — нет. Медиа — полноправные участники нашего социального и природного окружения.⁶

Термин "медиа-уравнение", введенный Ривзом (Reeves) и Нассом (Nass), может объяснить действия управления по работе с персоналом университета шт. Джорджия, которое решило воспользоваться последними технологическими достижениями, организовав специальный Web-сайт. Кандидаты на занятие вакантных должностей могли узнать на этом Web-сайте результаты рассмотрения их заявлений о приеме на работу. В конце концов руководство вынуждено было закрыть свою новую интерактивную систему под тем предлогом, что "когда человек получает отказ по компьютеру, он воспринимает это *чересчур болезненно*".⁷ В своей книге *Being Digital* Николас Негропonte (Nicholas Negroponte) пришел к выводу, что крупные медиа-компании (например, издатели и вещательные сети) основаны на комплексном распределении "мельчайших частиц" информации. "В то же время, перемещение битов намного проще и, в принципе, устраняет потребность в этих гигантских корпорациях. Во всяком случае, почти устраняет".⁸ Действительно, цифровые технологии заставляют усомниться в целесообразности существования "распределителей", решающих, какие именно частицы информации включить в пакет и "протолкнуть" людям. Цифровые технологии, основой которых является множество взаимосвязанных компьютерных сетей, напротив, позволяют людям самим искать, выбирать и "извлекать" нужные им биты информации. Эти перемены заставляют нас совершенно по-новому взглянуть на то, как работают СМИ, а также на роли тех, кто в прежние времена так или иначе влиял на отбор и фильтрацию

информации, предназначенной для других. Коротко говоря, технология, которая делает получение практически любой информации легко осуществимым делом для каждого, кто имеет доступ к World Wide Web, в корне меняет способ коммуникации PR- специалистов как с внутренней, так и с внешней общественностью.

2. Ландшафт СМИ меняется буквально на глазах, и этот процесс продолжится еще в течение нескольких лет. Несмотря на то что руководителям PR- служб, по-видимому, и в дальнейшем придется в какой-то степени контролировать содержание Web-сайтов и прочих стратегических коммуникаций своих организаций, разработка и эксплуатация Web- сайтов, а также их попытки полностью контролировать или "просеивать" коммуникации являются нецелесообразным и мало эффективным занятием. Баланс власти быстро смещается в сторону миллионов пользователей, которые сидят за своими подключенными к Internet компьютерами и общаются по принципу "многие со многими", постепенно вытесняящую устаревшую модель коммуникаций "один с одним".

Федеральное правительство и генеральные прокуроры 20 штатов выдвинули в 1998 г. против руководимой Биллом Гейтсом компании Microsoft обвинение в попытке добиться монопольного контроля над доступом к Internet, что является, по их мнению, нарушением антитрестовского законодательства. Можно не сомневаться, что юридическое маневрирование в связи с рассмотрением этого дела, будет тянуться еще не один год. За это время появится немало новых игроков, которые будут стремиться на этот быстро развивающийся и конкурентный рынок новых средств распространения информации. В то же время в отношении сети New Century, созданной в 1997 г. девятью старыми медиа- гигантами -Advance Publications, Cox Enterprises, Gannett, Hearst, Knight-Ridder, *New York Times*, *Times Mirror*, *Tribune* и *Washington Post* — в попытке отразить натиск со стороны новых средств распространения информации и просуществовавшей совсем недолго, никто не посчитал нужным выдвигать обвинения в нарушении антитрестовского законодательства. Газета *Business Week* в связи с этим сообщала:

В то время как мир электронных коммуникаций стремительно развивался, New Century потратила 18 месяцев на то, чтобы подыскать себе постоянного исполнительного директора, и еще два года на то, чтобы создать электронный канал доступа к 140 газетам. К тому времени как New Century наконец-то обзавелась нужными каналами связи, ... не только Microsoft ушла далеко вперед, но даже собственные партнеры New Century успели создать конкурирующие предприятия.⁹

Совет директоров New Century вынужден был списать 25 млн долл. капиталовложений и "прикрыть лавочку". И это лишь один из множества примеров того, какие сюрпризы таит в себе эпоха стремительных перемен для нестабильного мира новых средств распространения информации.

3. Новые технологии позволяют распределять и получать намного больше информации и данных, чем удавалось до сих пор. Перемены несут в себе новые возможности. Впрочем, перемены могут происходить настолько быстро, что система окажется просто не в состоянии справиться с ними. Например, в настоящее время при поиске в World Wide Web броузерам и серверам поиска приходится просматривать 320 млн страниц, не защищенных паролями или другими блоками. Поэтому даже самые сложные машины поиска могут отыскивать и индексировать лишь одну треть этих страниц. И похоже, что эта ситуация будет лишь усложняться. Стив Лоуренс (Steve Lawrence) из Научно- исследовательского института NEC сообщает в журнале *Science*, что рост числа страниц Internet к 2003 году превысит 1000% (по его оценке, общее число страниц достигнет 3,5 млрд). Однако даже сегодня результатом поиска по ключевому слову или имени могут стать миллионы страниц текста, "заставляя людей захлебываться данными и страдать от недостатка информации" (эти слова принадлежат Полу Ресеру (Paul Recer), репортеру Associated Press).¹⁰

Как утверждает Йорг Хёфнер (Joerg Hoewner) из Рурского университета (Германия), занимающийся проблемами массовых коммуникаций, специалисты в области паблик рилейшенз, несомненно, вносят немалый вклад в этот безбрежный океан данных.

Он проанализировал содержимое Web- сайтов 106 PR-фирм, 77 из которых находятся в Соединенных Штатах. В среднем на 21 странице менее половины этих фирм предлагали профили своих исполнительных директоров и ведущих специалистов, лишь 45% приводили перечень своих клиентов, 29% излагали свою корпоративную философию, 24% предоставляли информацию о своих расценках и только 9% приводили выдержки из прессы и конкретные примеры своих прошлых достижений.¹¹ На любого пользователя, подключенного к внутрифирменной сети или Internet, обрушивается настоящая лавина информации. "Мусорная почта" (junk mail) - характерное явление цифровой эпохи, когда группы новостей и серверы списков рассылают свои сообщения буквально на тысячи компьютеров- получателей, затрачивая на это примерно столько же усилий, сколько требуется, чтобы отправить одно письмо своему другу или коллеге. Так называемые "бласт-факсы" (или "ударные факсы") без разбора загружают факс- аппараты по всему миру, заставляя многих пользователей тщательно профильтровывать поступающие обращения в попытке предотвратить эту новую форму "мусорной почты".

Попытки тщательно отслеживать перемены в мире средств распространения информации напоминают сизифов труд. Поэтому нам остается лишь констатировать, что быстрое развитие новых технологий и стирание граней между различными средствами распространения информации по мере их конвергенции в едином цифровом мире, по-видимому, вызовет появление ударных волн перемен, касающихся способов использования этих средств как для внутренних, так и для внешних коммуникаций. Впрочем, это является темой следующих разделов настоящей главы.

Средства распространения информации, ориентированные на внутреннюю общественность

Самыми важными отношениями в любой организации являются отношения с работниками этой организации на всех уровнях. Термины *внутренняя общественность* (internal publics) и *муниципальные служащие* (employee publics) относятся как к начальникам, так и к их подчиненным. Эта категория общественности представляет самый важный ресурс организации - ее людей. По словам Элви Смита (Alvie Smith), бывшего директора корпоративных коммуникаций компании General Motors, следующие два фактора способны повлиять на коммуникации служащих и повысить внимание руководства организации к этому аспекту публик рилейшенз.

1. Ценность взаимопонимания, слаженных действий и приверженности работников достижению конечных результатов. Сильное влияние на эти положительные аспекты поведения работников оказывают эффективные, интерактивные коммуникации на всех уровнях организации, которые становятся частью образа жизни работников.

2. Потребность в формировании надежной и эффективной управленческой сети коммуникаций организации. Эта сеть должна способствовать повышению ответственности каждого менеджера на любом уровне управления за эффективное взаимодействие со своими подчиненными. Эта сеть должна обеспечивать нечто большее, чем обмен деловой информацией. Она должна предусматривать возможность решения важнейших деловых и общественных проблем, влияющих на организацию в целом.¹²

По мнению Смита, организации упускают из виду важную составляющую потенциала своих человеческих ресурсов, поскольку не придают большого значения эффективным двусторонним коммуникациям, составляющим основу отношений между руководством и служащими и эффективности организации в целом. Он называет это "зацикленностью на вопросах производства":

Неприятная истина заключается в том, что нелояльность служащих и недостаточная их приверженность целям организации могут обходиться американскому бизнесу в сумму свыше 50 млрд долл. в год. Эта цифра включает не только (и не столько) отсутствие на работе без уважительных причин, трудовые конфликты, простои

производства, низкое качество продукции и услуг, затраты на ремонт и гарантийное обслуживание, связанные с устранением производственного брака (не говоря уж об утрате доверия к организации со стороны потребителей). Гораздо более неприятным последствием, наверное, является пассивность работников, их неготовность прилагать к работе все свои силы и умения, их стремление отдавать работе ровно столько, сколько требуется для того, чтобы к ним "не цеплялись".¹³

Координационные и посреднические усилия, необходимые в наши дни для обеспечения взаимодействия со служащими, делают службу паблик рилейшенз важнейшим фактором поддержания благоприятных внутренних взаимоотношений в любой организации. Например, руководство компании Apple Computer рассматривает коммуникации со своими работниками "не только как важнейший фактор поддержания благоприятной рабочей обстановки, но и как самый эффективный канал, обеспечивающий координацию действий в децентрализованной организации".¹⁴ Председатель и исполнительный директор авиакомпании Delta Air Lines Рональд У. Аллен (Ronald W. Allen), который прошел по многим ступеням служебной лестницы и руководил, в частности, отделами кадров и профессионального обучения, считает своей главной задачей воспитание мотивированных и лояльных работников компании.¹⁵

Повседневные отношения на работе предполагают поддержание обширных и разнообразных контактов, однако эффективные коммуникации с работниками благоприятствуют возникновению климата доверия. В идеале, рабочие отношения характеризуются, по крайней мере, семью показателями.

1. Взаимное доверие между руководством и рядовыми работниками.
2. Достоверная информация, распространяющаяся как по вертикали (снизу вверх и сверху вниз), так и по горизонтали.
3. Удовлетворительный статус и степень участия каждого работника.
4. Равномерная загруженность работой, отсутствие конфликтов.
5. Обстановка на работе, не наносящая вреда здоровью.
6. Успешная деятельность предприятия.
7. Вера в будущее.

Руководитель организации должен создать этот климат и поддерживать его с помощью соответствующей формальной политики у своей организации. Однако даже при наличии столь мощной поддержки со стороны руководства на пути свободного потока двусторонних коммуникаций возникает немало барьеров.

Компания Opinion Research Corporation, занимающаяся изучением общественного мнения, начиная с 1950 г. отслеживает мнения служащих по поводу внутриорганизационных коммуникаций. Устойчивое большинство респондентов выставляет своим организациям высокие баллы за *доверие*, которое они испытывают к ним, однако меньше половины респондентов заявляют, что ценят свои организации за то, что те постоянно информируют их о происходящем, т.е., по сути, их устраивают *коммуникации "сверху вниз"*. Аналогично, менее половины респондентов выставляет своим организациям высокие оценки за их готовность выслушать мнения работников, т.е. за *коммуникации "снизу вверх"*. Аналогичный опрос, проведенный консалтинговой фирмой Towers, Perrin, Forster and Crosby, показал, что для большинства респондентов важнейшим источником организационной информации являются их непосредственные начальники (вторым по важности источником информации являются слухи). Девять из каждых десяти опрошенных указали на своего непосредственного начальника как на "предпочтительный источник информации"; слухи, по их мнению, являются наименее предпочтительным источником информации. (См. рис. 9.1.)

Проведенный компанией Watson Wyatt Company опрос корпоративных читателей информационного бюллетеня этой компании, посвященного коммуникациям со служащими, выявил, что целью "номер один" программ коммуникаций со служащими должно быть "оказание помощи служащим в уяснении ими важнейших целей их организации". Ориентированные на служащих публикации, доска объявлений, общие

собрания, справочники для персонала и памятные записки — вот самые распространенные средства, с помощью которых руководство организации может общаться со своими работниками. Личные коммуникации, предусматриваемые "политикой открытых дверей", являются важнейшим средством поощрения коммуникаций, направленных "снизу вверх", и формирования благоприятных рабочих отношений со служащими.

Балансирование необходимости удовлетворять потребности служащих и обеспечивать успех предприятия в целом — лишь один из аспектов постоянной "настройки" и урегулирования отношений между руководством и работниками организации. Однако поскольку коммуникации со служащими являются частью более общей функции PR, их цель состоит в формировании и поддержании взаимовыгодных отношений между организацией и ее служащими, от которых в конечном счете и зависит успех или неудача этой организации.



Рис. 9.1. Руководители: утраченная связь

Печатается с любезного разрешения фирмы *Towers, Perrin, Forster and Crosby, Atlanta*

Печатное слово

Несмотря на появление и бурное развитие новых коммуникационных технологий, печатные публикации остаются основным средством внутренних коммуникаций в большинстве организаций. Попробуйте представить себе ту конкуренцию за внимание служащих и членов их семей, которую приходится выдерживать этим публикациям, когда они попадают в дома к этим служащим. Обычно целью таких публикаций является одна из следующих задач.

1. Постоянное информирование служащих о положении дел в организации, ее целях и текущих задачах.

2. Предоставление служащим информации, которая может им потребоваться для надлежащего выполнения своих служебных обязанностей.

3. Напоминание служащим о необходимости неукоснительно соблюдать и, по возможности, повышать организационные стандарты, касающиеся качества продукции и услуг, производительности труда, социальной ответственности и т.п.

4. Признание достижений и успехов служащих.

Каждая публикация, каждый печатный материал, каждое печатное слово является частью скоординированной программы коммуникаций со служащими, направленной на достижение этих и более конкретных целей, которые ставит перед собой организация в ответ на то или иное организационное окружение или ситуацию. Из-за огромного влияния, оказываемого печатным словом, его постоянства и ценности как "эталона", печатное слово остается основной движущей силой коммуникаций со служащими.

Публикации для организаций

Разброс оценок числа публикаций для организаций, появляющихся в Соединенных Штатах, весьма широк: от 100000 до миллиона и более (если учитывать все информационные бюллетени). Две трети этих публикаций являются внутренними, т.е. ориентированными на собственных служащих. Их воздействие, которое когда-то считалось косвенным даже "нематериальным", — сейчас считается непосредственным и поддающимся измерению.

Организационные публикации могут принимать форму обычного информационного бюллетеня, газеты или так называемой "жургазеты", в которой газетный формат сочетается с журнальным стилем. Многие такие публикации являются довольно качественными (в полиграфическом отношении) и полноцветными изданиями. В некоторых из них даже размещается реклама, с помощью которой издатели пытаются окупить затраты на выпуск этой печатной продукции. Некоторые промышленные фирмы в Великобритании предпочитают продавать свои издания, а не распространять их бесплатно. Они придерживаются мнения, что служащие больше ценят те издания, которые имеют для них какую-то денежную стоимость. Например, двое из каждых трех работников британских угледобывающих компаний покупают газету *Coal News* ("Новости угледобывающей промышленности"), выпускаемую National Coal Board (Национальный совет угледобывающей промышленности).

Всем публикациям для организаций присущи следующие общие характеристики. Они удовлетворяют потребность организации излагать в печатном виде свои позиции и распространять информацию, имеющую определенное значение для достижения организационных целей. Они позволяют организации доводить свои сообщения до конкретных, целевых общественных групп. Они дают возможность организации выражать свои позиции на своем собственном языке, в присущем ей стиле, не испытывая при этом никаких препятствий. Коротко говоря, они являются основой контролируемых коммуникаций организации.

Организационные публикации - весьма гибкое средство распространения информации. Они могут служить узким интересам их спонсора. Они могут акцентировать внимание на вопросах, важных для служащих и других общественных групп. Чаще всего они позволяют сочетать оба указанных подхода, т.е. выражать точку зрения спонсора и учитывать интересы целевых общественных групп. (Ведь если не учитывать интересы этих групп, организационные публикации просто потеряют своего читателя — за исключением, возможно, лишь узкого круга высших руководителей организации.)

Организационные публикации могут быть ориентированы на многие общественные группы, однако самым типичным их использованием является обеспечение коммуникаций со служащими. PR-специалисты, участвующие в опросах, обычно указывают именно на собственных служащих как основную аудиторию организационных

публикаций. Основным преимуществом таких публикаций является возможность распространять с их помощью вполне определенную и подробную информацию, рассчитанную на четко определенные группы людей. Вот почему во многих организациях публикуется сразу несколько изданий для служащих, каждое из которых ориентировано на информационные потребности определенных групп служащих. Например, поскольку примерно половина служащих компании Callaway Vineyards говорит по-испански, компания издает свои периодические печатные материалы как на английском, так и на испанском языке. Компания Ciba-Geigy Canada Ltd. издает материалы для своих служащих на английском и французском языках. Одна сторона обложки и первая половина книги (брошюры) напечатана на одном языке. Перевернув книгу на 180°, вы обнаруживаете, что другая сторона обложки и вторая половина книги напечатаны на другом языке.

Многие организации пытаются сделать свои публикации каналом двусторонней связи, помещая в них вопросы, обращенные к служащим, проводя с их помощью различные опросы и публикуя их результаты. (См. рис. 9.2.) Такой подход требует полной поддержки со стороны высшего руководства организации, поскольку, чтобы дать ответы на вопросы, нужно немало времени, не говоря уж о затратах на проведение опросов. Кроме того, двусторонние коммуникации требуют определенного климата доверия. Служащие часто не желают отвечать на вопросы и предоставлять собственные материалы для печати. Тем не менее, внутренние публикации являются превосходным механизмом обеспечения обратной связи и двусторонних коммуникаций.

Информационные бюллетени являются самой распространенной формой периодических публикаций. Благодаря появлению и развитию недорогих и удобных в использовании настольных издательских технологий выпуск информационных бюллетеней стал возможным практически в каждой организации. В результате большинство организаций использует информационные бюллетени как весьма эффективное средство распространения новостей, которые можно достаточно оперативно доставлять конкретным группам служащих. По словам Пола Свифта (Paul Swift), управляющего редактора *Newsletter on Newsletters*,

информационные бюллетени являются средством распространения информации, которое и в дальнейшем будет активно использоваться. Все большая роль будет отводиться, не масс-медиа, а целенаправленным коммуникациям с корпоративным миром, коммуникациям между ассоциациями и их членами. Информационные бюллетени являются превосходным средством доставки конкретного сообщения определенной аудитории в определенном контексте. "Узковещательная" передача информации (которой, в отличие от привычной широковещательной передачи информации, и занимаются информационные бюллетени) развивается параллельно с бурным развитием настольных издательских технологий.¹⁶

СОГНИТЕ ВДОЛЬ ПУНКТИРНОЙ ЛИНИИ ↑

Воспользуйтесь этой формой, чтобы получить ответы на свои

Вопросы
Предложения
Жалобы
Соображения

Используйте, пожалуйста, отдельную форму по каждому вопросу

ВЫСКАЖИСЬ!

Эту форму должен подписать только один человек — ответ будет отправлен почтой на Ваш домашний адрес.

Если позволит размер нашего издания, мы постараемся опубликовать самые интересные письма.

Редакция обещает сохранить Ваше имя в тайне.

Почтовое отправление оплачивается адресатом

При отправке в пределах Соединенных Штатов почтовая марка не требуется

ОТВЕТ ПО ПОЧТЕ НА ДЕЛОВУЮ КОРРЕСПОНДЕНЦИЮ
РАЗРЕШАЕТСЯ ОТПРАВКА ПЕРВЫМ КЛАССОМ №1

РЕДАКЦИЯ СОХРАНЯЕТ У СЕБЯ ЭТУ ЧАСТЬ ФОРМЫ

Отметьте здесь ☐ если Вы не хотите, чтобы ваше письмо было опубликовано

Отметьте здесь ☐ если Вы предпочитаете обсудить этот вопрос с соответствующим специалистом, а не получать ответ по почте

Фамилия _____
(напечатайте, пожалуйста)

Домашний адрес _____

Город _____ Штат _____ Почтовый код _____

Отдел _____

(Примечание. Эта информация предназначена исключительно в помощь редакции. Помните: если Вы не укажете свое имя, то не сможете получить ответ — если, конечно, редакция не решит опубликовать Ваше письмо (в случае Вашего согласия). Эта часть формы будет храниться в редакции до того момента, пока Вы не получите ответ на свой вопрос. Конфиденциальность гарантируется.)

Рис. 9.2. Форма "Выскажись!", предназначенная для заполнения служащими

Вспомогательные печатные материалы - различные проспекты, брошюры, руководства и книги — имеют три основные области применения.

1. Ознакомление. Публикации предназначены для ознакомления новых служащих, членов, студентов или посетителей с определенной информацией. Ознакомительная литература помогает новичку правильно сориентироваться в новой для него ситуации. В ней излагаются правила, действующие в организации, а также преимущества неукос-

нительного выполнения этих правил. Она стремится привить новичку командный дух, внушая ему, что отныне он является членом "команды победителей". ("Дополнительные материалы" и руководства по выпускаемой продукции, предназначенные для потенциальных потребителей или тех, кто уже приобрел эту продукцию, обычно выпускаются службами маркетинга.)

2. Получение справки. Многие публикации касаются планов группового страхования, пенсионных планов, систем реагирования на предложения служащих, программ медицинского обслуживания, участия в распределении прибылей, ведения административно-хозяйственной работы и охраны труда, программ и средств организации отдыха, программ обучения и образования, а также организационных правил и процедур. Эти справочники предоставляют служащим или членам конкретную информацию и рекомендации.

3. Формирование образа организации. Так называемые "институциональные" публикации, как правило, излагают философию, ценности и руководящие принципы организации. Материалы этих публикаций касаются вопросов качества, конкурентоспособности, охраны окружающей среды, системы свободного предпринимательства, социальной ответственности, использования принципа многообразия культур, а также роли организации в развитии региона, города, прилегающих территорий и т.п. Другие материалы касаются проведения различных торжественных мероприятий, празднования "круглых дат" и юбилеев, вручения почетных наград, истории, достижений организации, основателей и выдающихся деятелей организации. Примером публикаций этого типа является книга *Dow's Secret Weapons*, выпускаемая компанией Dow Chemical Canada. В этой книге кратко излагается философия повседневной деятельности компании. Ее содержание составляют главным образом цитаты из внутренних презентаций и публикаций, авторами которых являются руководители компании.

Dow воспользовалась, возможно, самым эффективным способом распространения справочника внутри компании. Было решено разослать *Dow's Secret Weapons* отдельным руководителям компании и подождать, пока другие закажут для себя экземпляры этого справочника. После того как служба паблик рилейшенз выполнила все заказы на эту книгу, она стала ценным справочным пособием для сотен менеджеров компании. Иногда книги пишутся авторами, уполномоченными создавать организационные книги, которые затем не только обслуживают внутренние институциональные цели, но и продаются в обычных книжных магазинах. Например, в книге *Schweppes, The First 200 Years* излагается история первого в мире производителя газированной минеральной воды и основоположника индустрии безалкогольных напитков (так называемых "софт- дринк").

Организационные книги можно встретить в библиотеках, в приемных руководителей компаний, на домашних книжных полках и комнатах для отдыха служащих. Обычно они рассылаются лидерам местной общественности, руководителям других компаний, в учебные заведения, государственные учреждения и представителям финансовых кругов. Служащие и члены организаций получают свои экземпляры либо на работе, либо по почте. Дилерские экземпляры доставляются торговыми представителями компаний. Книги, издаваемые правительственными агентствами, можно получить у Управляющего документацией. Ассоциации иногда распространяют такие книги на своих съездах и конференциях или рассылают экземпляры своим членам по почте.

Книги или пространные буклеты, в которых излагается история организаций или биографии их основателей, обычно субсидируются спонсорами и публикуются коммерческими издательствами. Спонсоры рассылают экземпляры таких изданий по библиотекам и отдельным лицам (по своему усмотрению). Хотя начальные затраты на спонсируемые книги достаточно высоки, в долгосрочной перспективе они вполне могут окупиться - все зависит от их качества, точности и полезности представленной в них информации, а также от того, в какие библиотеки и каким лицам они были разосланы. Попав однажды в каталоги библиотек, такие издания зачастую становятся исходным

материалом для писателей, ученых и всех тех, кто занимается исследованием организаций и интересуется биографиями их основателей.

Необходимо рассмотреть следующие основные вопросы: (1) действительно ли данная книга способна удовлетворить потребности, которые она призвана удовлетворять? (2) способна ли предполагаемая тематика и цель этой книги привлечь талантливого стороннего автора? (3) как предполагается распространять эту книгу (за деньги или бесплатно)? (4) должен ли у этой книги быть престижный твердый переплет или будет достаточно мягкой обложки? (5) что могло бы способствовать ее пропаганде? (6) способствует ли она достижению базовых целей паблик рилейшенз данной организации?

Письма

Даже в эпоху факса, электронной почты и мобильных телефонов письма по-прежнему остаются основой внутренних и внешних коммуникаций организации. С помощью компьютерных программ обработки текстов все более широкое распространение получают индивидуализированные письма, позволяющие осуществлять непосредственный и быстрый контакт со служащими и другими общественными группами. Такие письма служат превосходным дополнением к более "медленным" и реже публикуемым информационным бюллетеням и журналам для служащих. Они позволяют руководству организации общаться со служащими и их семьями в разговорной, персонифицированной манере, в которой люди обычно общаются со своими друзьями и близкими. К числу их преимуществ относятся экономичность, непосредственный и индивидуальный подход, привлекательный внешний вид, высокая эффективность воздействия и скорость доставки. Письма поддерживают "линейные" коммуникации, гарантируя точность информации, акцентируя внимание служащих на важных событиях в жизни организации и повышая престиж "линейных" коммуникаций. Такая поддержка особенно важна в крупных, диверсифицированных организациях.

Письма от руководителей организации направляются лидерам местного общественного мнения, представителям некоторых профессий (например, работникам медицины и образования), законодателям, поставщикам, представителям торговли и средств массовой информации. Компьютеры и быстродействующие принтеры обеспечивают возможность использования в начале и конце письма индивидуализированных обращений и приветствий, а также индивидуализированных ссылок в самом тексте письма.

Еще более важной, чем периодическая рассылка писем, является ежедневная корреспонденция организации. Обычный поток писем и служебных записок представляет собой важное и действенное средство коммуникации. Важность эффективных писем, которые вызывают у их получателей положительные эмоции, а не раздражение или смущение, совершенно очевидна. Тем не менее, многие организации продолжают двигаться по проторенной дорожке, рассылая своим служащим строгие, высокопарные и банальные послания, которые не проясняют, а лишь запутывают ситуацию.

Вкладыши и приложения

Каждый, кто получал счета на оплату коммунальных услуг, хорошо знаком с понятием *вкладышей и приложений*. Самой распространенной формой является так называемое "приложение к счету", которое вкладывается в конверт со счетом. Типичным применением таких приложений к счету является, например, сообщение каких-либо важных новостей или предложение товаров и услуг. Вкладыш является важным средством паблик рилейшенз для обращения к гражданам за поддержкой по тем или иным вопросам или сообщения им определенной информации. Среди примеров использования вкладышей можно назвать просьбу к служащим или акционерам обратиться к

законодателям за поддержкой позиции организации по какому-либо вопросу общественной политики или уведомление об изменениях в определенных льготах или процедурах.

Очевидным преимуществом приложения является то, что соответствующее сообщение доходит до аудитории, настроенной вполне определенным (благоприятным для организации) образом. То, что сообщение будет прочитано и соответствующим образом воспринято, можно почти не сомневаться. Еще одним преимуществом является экономия средств. Небольшое печатное приложение не повысит затрат организации на почтовую рассылку.

Перепечатка докладов, материалов, отражающих позицию организации, и вспомогательных материалов

Отражение позиции организации с помощью перепечатываемых материалов - широко распространенный метод коммуникации с различными общественными группами по поводу вызывающих споры проблем и государственной политики. Простое объяснение этого факта состоит в том, что по мере того как традиционная политика и методы все большего числа организаций становятся предметом пристального внимания общественности (и даже расследований), их формальной реакцией становятся доклады и устные выступления или дача показаний на парламентских слушаниях. Полная перепечатка текстов этих выступлений и докладов позволяет общественности узнать, что же в действительности было сказано (поскольку многие средства массовой информации подчас излагают эти выступления слишком тенденциозно и выборочно).

Главной задачей в этом случае является подробное информирование влиятельных лиц, для которых эта информация может представлять определенный интерес. Таким образом, эти материалы рассылаются служащим организации, законодателям и другим государственным чиновникам, финансовым аналитикам, лидерам "групп давления", средствам массовой информации и лидерам местного общественного мнения. Обратной стороной использования этого подхода является то, что нередко он служит лишь удовлетворению тщеславия руководителей организаций, которые, отстаивая свои личные интересы, прикрываются звонкими фразами и пустопорожней болтовней или пытаются занять новые рыночные ниши для своего бизнеса, расхваливая свою продукцию и услуги. Обычно читатели легко распознают истинные цели издателей этих материалов.

Аналогичным методом расширения сферы действия различных служебных материалов является перепечатка статей из публикаций. Получив разрешение от издания, в котором был опубликован исходный материал, можно перепечатывать и распространять любую информацию из этого материала, представляющую интерес для различных общественных групп организации.

Доска объявлений

Доска объявлений является в наше время весьма популярным средством распространения информации и, по-видимому, останется таковым и в дальнейшем. Создается впечатление, что даже если бы не было никаких других причин продлевать жизнь доски объявлений, были бы приняты законы, заставляющие руководителей организаций неуклонно повышать "коэффициент заполняемости" доски объявлений и оправдывающие ее существование. Однако природа этого средства распространения информации меняется по мере того, как все большее число служащих в различных организациях начинают работать за компьютерными терминалами, которые могут

выполнять функции "электронной доски объявлений". Очень часто служащие начинают свой рабочий день с проверки поступивших в их адрес новых сообщений по электронной почте.

Доска объявлений — очень удобное место чтобы поддержать информацию различными краткими сообщениями. Она обеспечивает быстрый доступ для пресечения всевозможных слухов и распространения нужной информации. Регулярно обновляемая доска объявлений вызывает постоянный интерес служащих. Если служащие в течение долгого времени видят на доске объявлений одну и ту же информацию, они могут вообще перестать обращать на нее внимание. Примерно к той же категории средств распространения информации относятся *афиши и плакаты*, развешиваемые на видных местах в организации. Обычными темами таких плакатов являются правила охраны труда, внутреннего распорядка, безопасности и т.п.

Чтобы работать с подобными информационными материалами, PR-специалисты должны быть знакомы с настольными издательскими системами. Кроме того, они должны уметь написать и отредактировать исходные материалы, должны быть знакомы с основами фотографии, компоновки и дизайна. В последнее время на смену печатной странице в качестве основного средства формирования и отображения печатного слова приходит персональный компьютер.

Важно, однако, помнить, что публикации лишь дополняют, но не заменяют собой личного общения, без которого невозможны продуктивные рабочие отношения. Никакой карманный справочник для новых сотрудников не заменит личного рукопожатия, тщательно продуманной программы ориентации и экскурсии по организации, регулярного и частого общения с непосредственными руководителями.

По мере того как коммуникационные технологии предоставляют в наше распоряжение все новые средства распространения информации, меняется и наше отношение к публикациям и печатному слову. Еще в 1982 г. Т. Майкл Форни (T. Michael Forney) предсказал, что информационная эпоха приведет к переменам в PR, сопоставимым по своему масштабу с революцией в издательском деле, которая была вызвана появлением печатного станка Гуттенберга: "В следующем десятилетии компьютер станет не менее привычным атрибутом домашнего быта, чем в наши дни телефонный аппарат". Он был прав. С не меньшей точностью он предсказал также, что на смену организационным публикациям придут те средства, которые сполна используют преимущества новых, усовершенствованных коммуникационных технологий, в том числе следующие.

1. Непосредственный контакт, который придет на смену нынешнему громоздкому и неповоротливому производственному процессу (ввод информации с клавиатуры, распечатка ее на принтере, доставка в отделение рассылки, доставка к письменному столу адресата).

2. Гибкость сообщений, которая обеспечит автоматическую адаптацию информации применительно к различным уровням и типам работников.

3. Немедленное архивирование и поиск, что обеспечит быстрый доступ к прошлой информации одним лишь нажатием клавиши.

4. Интерактивность, позволяющая пользователям получать нужную им информацию в нужной им форме и с требуемой степенью детализации и запрашивать, в случае необходимости, дополнительную (разъясняющую) информацию.¹⁷

Устное слово

Новые средства устных коммуникаций также меняют и совершенствуют традиционное личное общение. Тем не менее, эта старейшая форма коммуникаций по-прежнему остается на первом плане.

Слухи

Слухи не являются ни формальным, ни контролируемым средством распространения информации, однако изустное слово зачастую служит самым быстрым способом передачи определенной информации. Слухи являются мощным средством передачи информации тем более, что они обычно передают информацию значительно в более впечатляющей форме, чем простые факты и истины. А электронная почта разносит слухи со скоростью перемещения электронов в проводах (или даже со скоростью света, когда информация передается по волоконно-оптическим линиям связи)!

Иногда слухи приобретают поистине разрушительную силу - или, по крайней мере, угрожают стать таковой. Слухи о закрытии предприятия или сокращении персонала, о поглощении компании могущественным конкурентом, о трениях среди руководства, об обвинениях кого-либо из сотрудников в сексуальных домогательствах и о появлении в компании враждующих группировок могут нанести ей значительный вред. Произнесенное вслух слово распространяется далеко за пределы локальной группы, причем изначальный смысл этого слова искажается все больше и больше по мере его распространения. Тревожные слухи способны посеять в умах людей настоящую панику, превращая муху в слона.

Как правило, службы паблик рилейшенз внимательно отслеживают возникновение и распространение любых слухов. Когда эти слухи и сплетни безвредны, PR-службы не предпринимают никаких мер, чтобы воспрепятствовать их распространению. Однако если распространение слухов способно нанести организации серьезный ущерб, они пресекают их, обнародуя сведения об истинном положении вещей. Иногда, наоборот, среди неформальных лидеров организации распускаются "контрслухи" или излагаются реальные факты, что также препятствует распространению ложных слухов.

Как бы то ни было, слухи слишком часто являются источником информации для служащих (хотя, возможно, они предпочли бы более достоверный источник). Вывод из сказанного для PR-специалиста заключается в том, что слухи мгновенно заполняют информационные бреши, которые являются результатом выполнения неадекватной коммуникационной программы. Неформальные, неконтролируемые каналы распространения информации вступают в действие тогда, когда бездействуют формальные, контролируемые каналы.

Собрания

Собрания сводят людей вместе, предоставляя им возможность поговорить и послушать друг друга, т.е. вступить в двусторонние коммуникации. Примерами небольших собраний, ориентированных на решение конкретных задач, являются совещания рабочих групп, собрания групп контроля качества и расширенные совещания руководства организации. Подобные встречи зачастую отвлекают их участников от выполнения повседневной работы и, с этой точки зрения, их можно считать расточительными, однако в долгосрочной перспективе их проведение экономически оправдано, если учесть возможность возникновения по их ходу новых, плодотворных идей и формирования командного духа организации.

Как и в случае других коммуникационных стратегий, проведение любого совещания должно преследовать определенные цели, требует тщательной подготовки и квалифицированного руководства. Обмен мнениями может быть открытым, но контролируемым, чтобы не дать совещанию уйти от решения поставленных задач и сбиться на рассмотрение второстепенных вопросов. Эффективность таких совещаний зависит от способности модератора (председателя совещания) направлять ход обсуждения. На некоторых совещаниях эту важную роль поручают специально подготовленным "руководителям групповых процессов", в то время как непосредственные участники совещания целиком отдаются обсуждению рассматриваемых проблем, не

отвлекаясь на различные процедурные вопросы. Некоторые ученые полагают, что проведением важных совещаний, в которых участвуют представители самых различных уровней, пытающиеся разрешить тот или иной конфликт или выработать какие-то принципиальные решения, должен заниматься специальный "руководитель процесса" с тем, чтобы вопросами руководства совещанием, его хода и содержания не занимался лишь один человек — глава организации. Однако такой подход может быть полезен только в случае специальных совещаний или в целях обучения, поскольку одной из функций любого менеджера и является организация встречи представителей соответствующей рабочей группы для обсуждения и решения возникшей проблемы.

В случае проведения больших собраний (когда, например, собирается весь коллектив организации и представители важнейших общественных групп со стороны) к их планированию нередко привлекается служба публик рилей-шенз. Организация ежегодных собраний, например, требует немалого времени на подготовку со стороны высшего руководства и определенных затрат времени со стороны акционеров, ожидающих, что эти затраты времени окупятся соответствующими дивидендами. Программы подготовки к проведению подобных крупных собраний весьма обширны, и многие организации даже заключают договоры со специализированными фирмами, которые берут на себя заботы, связанные с подготовкой и проведением этих собраний.

Традиционные собрания и совещания, участники которых обычно собираются для личных встреч в одном помещении, уходят в прошлое. Один из экспертов по коммуникациям утверждает:

Новые технологии, такие как ПК и цифровые аудио- визуальные средства породили, по сути дела, новое явление — "электронные совещания". Телеконференции, технологии проведения совещаний с помощью компьютерного интерфейса, спутниковые соединения, электронные доски объявлений и факсимильные сети в корне изменили наши представления о совещании.¹⁸

Для принятия групповых решений многие организации начинают использовать новейшие телекоммуникационные и компьютерные технологии, пытаясь соединить вместе людей и идеи. Один из подходов заключается в том, чтобы всем участникам совещания, собравшимся за одним столом, предоставить свой собственный терминал, подключенный к единому компьютеру. Инициирование общения с помощью компьютерного экрана повышает эффективность обмена мнениями, позволяя более застенчивым членам группы и лицам, младшим по положению, которое они занимают среди участников совещания, получить такую же возможность высказать свое мнение, что и более авторитетные участники совещания.

Некоторые ведущие глобальные корпорации создали у себя современные системы проведения оперативных "электронных совещаний", участниками которых могут быть люди из разных уголков нашей планеты, получающие возможность совместно и эффективно решать общие проблемы. Например, компания IBM создала двадцать "электронных конференц- залов TeamFocus" с персональными компьютерами и мультимедийными возможностями, объединив их в глобальную сеть. Эти новые электронные "системы поддержки групповых решений", установленные в одном помещении или спроектированные в виде мультимедийной глобальной сети, приходят на смену традиционным совещаниям.

Устные выступления и "ораторские бюро"

Редко можно встретить организации (какого бы масштаба они ни были), в штате которых не было бы сотрудников, умеющих достаточно информативно и интересно выступить перед теми или иными общественными группами. В книге *The Executive Speechmaker* перечисляются следующие преимущества устных выступлений.

1. Самое прямое и наиболее убедительное средство коммуникации, поскольку оно предполагает личный, "живой" контакт с аудиторией.

2. Помогает "персонализировать" организацию, особенно в наше время, когда крупные организации кажутся многим людям чрезмерно обезличенными.

3. Зачастую предоставляет возможность двустороннего общения оратора с аудиторией - диалога, который может оказаться информативным и полезным для обеих сторон.

4. Помогает продемонстрировать открытость организации, ее стремление быть конструктивным элементом своей отрасли и участником общественной деятельности.

5. Повышает престиж как самого оратора, так и организации в целом.

6. Помогает донести до общественности точку зрения организации.

7. Является авторитетным источником информации для других коммуникаций.¹⁹

Однако не все устные выступления одинаково эффективно реализуют эти преимущества. Иногда вину за это можно возложить на специалистов в области публичных выступлений, поскольку именно они часто проводят исследования устных выступлений, готовят краткий конспект речи, разрабатывают визуальные средства и иногда даже составляют полный текст устного выступления. Помимо подготовки материалов для выступающих, специалисты обучают руководителей искусству правильно вести себя во время выступления.

Специализированные *ораторские бюро* предоставляют в распоряжение организаций- заказчиков квалифицированных ораторов. Излагаемый материал обычно представляет собой компромисс между желанием просто выразить точку зрения организации по определенным вопросам и необходимостью предоставить соответствующим группам информационные программы. "Ораторское бюро", как таковое, представляет собой ценное средство для любой организации, которой нужно сообщить нечто важное интересующим ее общественным группам.

Решая проблему обеспечения организации ораторами, помните о следующем.

1. Тщательно подбирайте и воспитывайте целую команду людей, умеющих выступать на публике.

2. Подбирайте темы, которые обслуживали бы информационные потребности потенциальных общественных групп и освещали бы ситуацию в организации или ее позиции по важным для общества вопросам.

3. Обеспечивайте ораторов вспомогательными визуальными средствами: плакатами, слайдами, видеокассетами.

4. Разъясняйте различным общественным группам возможность организации для них устных выступлений.

Изображение и слово

Давно предсказанного вытеснения новыми технологиями печатного и устного слова как основных методов коммуникации со служащими так и не произошло. Новые технологии просто расширяют пределы досягаемости и возможности коммуникаций, а также ускоряют процесс распространения информации.

Телеконференции

Технологические достижения на основе спутниковой связи расширили диапазон возможностей, касающихся проведения совещаний и устных выступлений. Например, высокопоставленные докладчики, у которых просто нет времени лично посещать все совещания, на которых им предлагают выступить, могут воспользоваться возможностями организации спутниковых телеконференций. Можно также организовать одновременный сеанс связи нескольких групп участников конференции, находящихся в разных городах,

установив перед каждой такой группой большой телевизионный экран, на котором демонстрируется выступление докладчика. Расходы на эксплуатацию подобной системы оказываются намного меньше расходов, связанных с организацией традиционных личных встреч (затраты времени на поездки, командировочные расходы, затраты на аренду помещения и т.п.).

Основной причиной использования телеконференций является стремление одновременно объединить людей, находящихся в различных (зачастую весьма удаленных друг от друга) местах, для совместного обсуждения интересующей их проблемы. Телеконференция, проведенная председателем компании AT&T Бобом Алленом (Bob Allen) и связанная с обсуждением специальной программы досрочного выхода сотрудников компании на пенсию, объединила примерно 100 тыс. менеджеров в 250 населенных пунктах США. Ректор Калифорнийского университета воспользовался возможностями проведения телеконференций, чтобы постоянно информировать администраторов, профессорско-преподавательский состав, технический персонал и студентов во время серии бюджетных кризисов, вызванных спадом калифорнийской экономики в начале 90-х годов. (Принцип действия этой системы проиллюстрирован на рис. 9.3.)

Все 275 производственных и сбытовых офисов компании Ford Motor Company принимают видеосигнал от штаб-квартиры компании, расположенной в г. Дирборн, шт. Мичиган (односторонняя связь). Двадцать пять североамериканских представительств обеспечены возможностью двусторонней видеосвязи. Основные американские предприятия компании General Motors (GM) связаны друг с другом посредством спутниковых телеконференций, что облегчает им обмен производственной и проектно-конструкторской информацией. Federal Express располагает одной из крупнейших систем корпоративного спутникового телевидения.

Речь идет о системе, насчитывающей более 1000 связей типа "сверху вниз" в Соединенных Штатах, Канаде, Великобритании и Европе и проводящей свыше 400 трансляций в год. Основной акцент в ее программе сделан на обмене деловой информацией, включая ежедневные деловые сводки, обсуждение текущих проблем и идей, касающихся повышения экономической эффективности на всех уровнях.²⁰

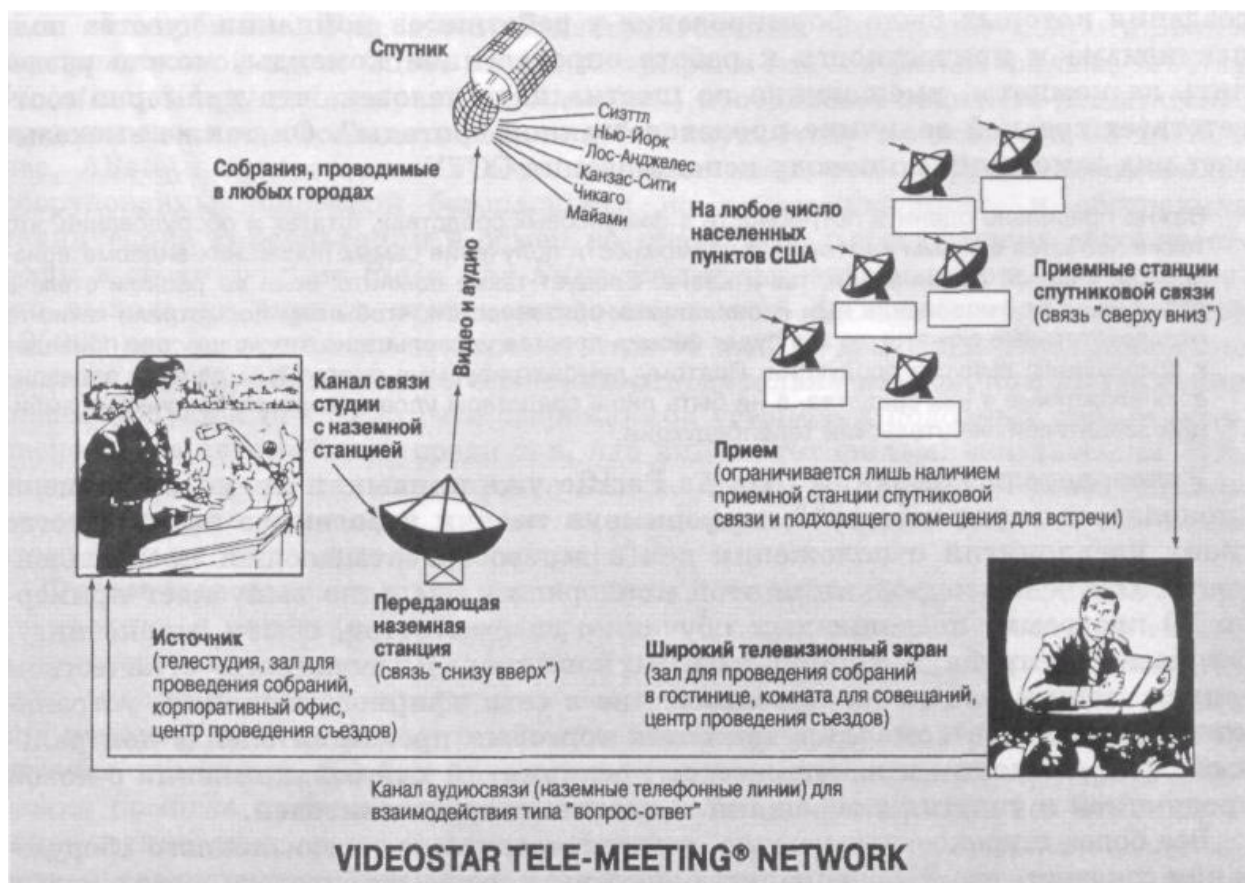


Рис. 9.3. Схема организации спутниковых телеконференций

Материал любезно предоставлен компанией VideoStar Connections, Inc., Атланта

Однако далеко не все спутниковые телеконференции ограничиваются исключительно внутренними коммуникациями. Во время кризиса, связанного с отравлениями *тайленолом*, компания Johnson & Johnson использовала телеконференции для проведения общенациональных пресс- конференций в 30 городах страны, отвечая на вопросы репортеров и оперативно информируя СМИ о развитии ситуации. Международная ассоциация бизнес- коммуника-торов (International Association of Business Communicators - IABC) провела телеконференцию для 1200 своих членов в 22 городах. Национальный совет по охране труда (National Safety Council) провел совещание почти 2000 участников в 45 городах Соединенных Штатов на тему "Травмы спины, их предотвращение и реабилитация". В программе было отведено время для ответов на вопросы, когда участники совещания активно общались с докладчиками.

Замкнутые телевизионные системы (Closed Circuit Television - CCTV)

На новейших сборочных заводах компании GM установлено встроенное оборудование CCTV. Существует 60 "бригадных центров", в каждом из которых работает по 32 сотрудника. Такая система позволяет проводить передачу в прямом эфире или транслировать видеофильм одновременно почти для 2000 работников компании. Бывший директор корпоративных коммуникаций GM Элви Смит (Alvie Smith) говорит: "Каждый из этих центров, целью создания которых было формирование у работников компании чувства коллективизма и причастности к работе определенной команды, можно разделить на комнаты, вмещающие по шестнадцать человек, что примерно соответствует средней величине производственной бригады". Он также высказывает ряд замечаний по поводу использования CCTV:

Важно правильно оценить потребность в финансовых средствах, штатах и оборудовании, что также является важным фактором в возможности получения самых последних видеоматериалов как в самой организации, так и извне. Следует также помнить: если вы решили отвлечь работников от выполнения ими своих прямых обязанностей, чтобы они посмотрели какие-то развлекательные сюжеты, то это будет весьма дорогое удовольствие, поскольку оно приведет к сокращению выпуска продукции. Поэтому демонстрируемые программы должны оправдывать вложенные в них средства, а не быть лишь средством удовлетворения творческих амбиций создателей любительской телепродукции.²¹

Руководители компании Georgia-Pacific уже привыкли время от времени "появляться перед камерой", информируя тысячи работников на множестве своих предприятий о положении дел в деревообрабатывающей промышленности. Отдел видеопродукции этой корпорации ежегодно выпускает примерно 70 программ, посвященных обучению специалистов, сбыту, маркетингу, безопасности труда и корпоративным новостям. Видеокассеты с качеством записи, допускающим их использование в сети эфирного вещания, устраняют необходимость командировок сотен торговых представителей в центральный офис компании и на множество предприятий для ознакомления с новой продукцией и участия в совещаниях торговых представителей.

Все более широкое применение телеконференций и телевизионного оборудования означает, что PR-специалисты должны хорошо разбираться в этих новых средствах распространения информации, сочетающих в себе возможности устной речи и изобразительного ряда. В то время как новые технологии передачи информации появились сравнительно недавно, умение грамотно сочетать возможности слова и образа уже давно является частью практики публичных рилейшенз.

Видеокассеты, фильмы и презентации с использованием слайдов

Спонсируемыми видеозаписями и фильмами являются те, идея создания которых возникла в организации и которые заказаны этой организацией для целей сбыта продукции, обучения персонала или для целей публичных рилейшенз. Создатели подобной видеопродукции не ставят перед собой задачу побыстрее окупить средства, вложенные в ее производство; напротив, они стремятся развить у зрителя, который будет смотреть их продукцию, определенные идеи, мотивацию, отношение или поведение. Создатели самого популярного фильма, относящегося к подобной продукции, отметили в 1998 г. 40-летие с момента выхода на экраны своего творения: речь идет о фильме *The Mayflower Story* ("История *Майского цветка*"), созданном компанией Aero Mayflower Transit Company. (На судне "Mayflower" в Америку прибыли первые поселенцы из Англии. — *Прим. перев.*)

Примером потенциального влияния фильма на зрительскую аудиторию является короткометражный фильм *Ridin' the Edge* ("Катание над пропастью"), созданный компанией Allstate Insurance Company. Allstate проводила энергичную рекламную кампанию, направленную на то, чтобы сделать пневмоподушку стандартным оборудованием для обеспечения безопасности в новых автомобилях. Ряд автомобилестроительных компаний сопротивлялся внедрению этой идеи. Сцена автокатастрофы в голливудском фильме *Moving Violation* ("Нарушение правил движения") изображала водителя-испытателя, врезающегося на своем автомобиле в бетонную стену на скорости 33 мили в час. Allstate предоставила в распоряжение съемочной группы автомобили, оборудованные системой безопасности на пневмоподушках, и обеспечила технические консультации в обмен на право использовать сцену автокатастрофы в своем фильме *Ridin' the Edge*. За первые четыре года с момента своего выхода на экраны этот короткометражный фильм был показан более 125000 раз; за это время его посмотрели 46 млн — зрителей. Последовавшие за этим опросы общественного мнения относительно

возможного применения пневмоподушек показали, что сторонников установки подобных систем безопасности на автомобилях среди тех, кто видел этот фильм, оказалось на 27% больше, чем среди тех, кто его не видел. Лишь 2% зрителей этого фильма неодобрительно отнеслись к идее пневмоподушек (среди тех, кто не видел этого фильма, оказалось 9% скептиков).²²

Фильм был показан по коммерческому, общественному и кабельному телевидению, в качестве короткометражки — перед началом основного сеанса в кинотеатрах, а также в различных учебных заведениях. Многие полицейские академии, курсы подготовки водителей и страховые компании до сих пор используют этот фильм в качестве учебного пособия. Представители PR- службы компании Allstate полагают, что эта спонсируемая короткометражка помогла привлечь внимание и выработать положительное отношение общественности к автомобильным системам обеспечения безопасности на основе пневмоподушек, несмотря на мощное сопротивление со стороны некоторых автомобилестроительных компаний.

Фильмы и видеосюжеты обладают следующими коммуникационными преимуществами.

1. Сочетают воздействие света, звука, событий и движения, цвета и музыки.
2. Представляют идеи, связанные с движением, - то, что невозможно эффективно описать печатными и аудиосредствами.
3. Привлекают долговременное и исключительное внимание к сообщению на протяжении всего показа.
4. Определяют конкретный фактор времени в любом действии или последовательности событий.
5. Обеспечивают достоверное отображение событий.
6. Демонстрируют процессы, которые в обычных условиях невозможно увидеть невооруженным глазом.
7. Приближают к зрителю события прошлого и то, что недоступно ему из-за своей удаленности.
8. Увеличивают, уменьшают или упрощают объекты, а также иллюстрируют абстракции путем использования фотографии, мультипликации и графики.
9. Главное, они позволяют зрителям увидеть все своими собственными глазами (увидеть — значит, поверить).

Многие достоинства и принципы фильмов и видео применимы к слайд-презентациям. Если наличие движущейся картинки не представляется существенным для конкретного сообщения, презентация с помощью слайдов может оказаться вполне эффективной (и к тому же более дешевой).

Показы и выставки

Почти на каждом предприятии и в каждой больнице есть комната приемов, демонстрационный зал, кафетерий, комната отдыха или просторный вестибюль. Подходящее помещение можно найти и практически в каждом колледже (например, приемная, центр для посетителей, помещение студенческого союза и т.п.). В каждом военном заведении есть что-то вроде "Зала славы", где можно принять гостей и продемонстрировать им страницы своей истории (см., например, рис. 9.4). Эти места лучше всего подходят для организации различных показов и выставок. Для каждого, кто хоть однажды совершал экскурсию по предприятию или посещал крупную торговую ярмарку, содержание таких выставок не требует каких-либо пояснений. Подобные выставки следует рассматривать как часть общей PR- программы, ориентированную на определенные общественные группы.

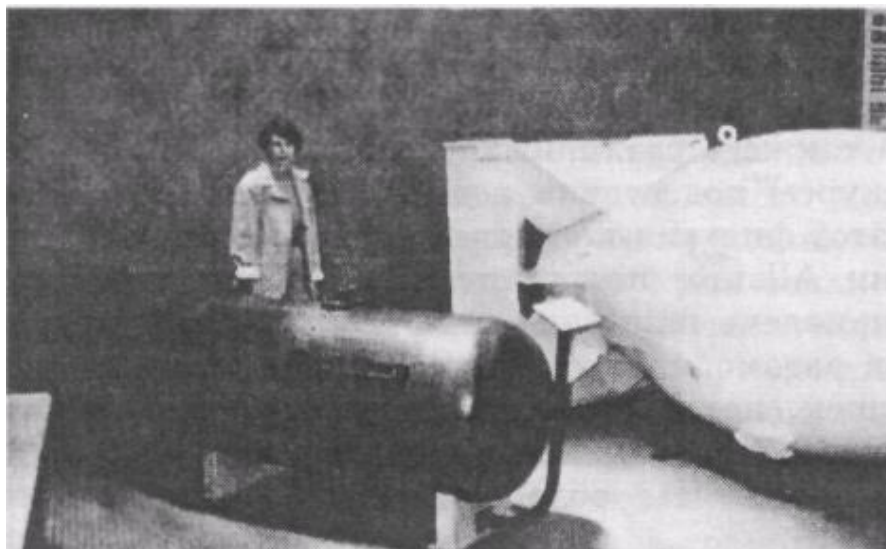


Рис. 9.4. Атомные бомбы "Толстяк" и "Малыш" на выставке в научном музее Bradbury Science Museum (Национальная лаборатория в Лос- аламосе, шт. Нью-мексико)

Еще одним важным использованием показов и выставок являются выставки-ярмарки и съезды. Почти в каждом крупном городе есть специальный центр для проведения съездов, в котором устраиваются не только съезды, но и различные выставки-ярмарки. Выставки, проводимые во время съездов, зачастую организуются в целях маркетинга и сбыта продукции, хотя нередко преследуют цели, связанные с паблик рилейшенз.

1. Создание и поддержание определенного имиджа организации.
2. Поддержание контактов с важными общественными группами.
3. Демонстрация масштабов и размаха деятельности организации.
4. Стимулирование стремления получить (запросить) дополнительную информацию.
5. Обеспечение обратной связи, позволяющей оценить правильность выбранных стратегий.
6. Наем нового персонала.

Показы и выставки нередко приурочиваются к различным "специальным событиям" и местным мероприятиям. Министерство сельского хозяйства США и Служба расширения сотрудничества (Cooperative Extension Service) уже давно организуют выставки и показы, приуроченные к проведению местных встреч и ярмарок. Базой для организации таких показов и выставок являются университеты штатов, располагающие участками государственной земли, безвозмездно переданной им в собственность. Многие правительственные агентства и корпорации издают каталоги, на основе которых пользователи делают заказы на организацию местных выставок.

Постоянные экспозиции в тематических парках, зоопарках, музеях, аэропортах и прочих оживленных общественных местах стали одним из основных инструментов PR. Корпоративные выставки, организуемые в крупных центрах Уолта Диснея во Флориде и Калифорнии, а также в центрах Sea Worlds ("Подводный мир") во Флориде, Огайо и Калифорнии, теперь служат как для развлечения, так и для информирования. Сельскохозяйственный колледж при Иллинойском университете уже давно проводит в Farm-in-the-Zoo (Парк Линкольна, Чикаго) образовательные выставки. Для колледжа организация подобных выставок является одним из способов познакомить городских жителей с информацией, касающейся сельского хозяйства.

Организаторы выставок знают, что их цель — заманить к себе уставшего посетителя, привлечь на какое-то время его внимание к презентации и предоставить ему

информацию, которая подвигнет его на немедленные или будущие действия, желательные для организаторов. Как правило, показы и выставки проектируются и создаются специализированными фирмами, однако цель, концепция и основной посыл выставки обычно являются продуктами программирования и творчества специалистов в области паблик рилейшенз.

Разумеется, в этом разделе мы не могли охватить все контролируемые средства распространения информации, имеющиеся в распоряжении PR- специалистов. Мы стремились указать лишь несколько важнейших средств распространения информации, над которыми специалисты имеют вполне достаточный контроль. Контролируемые средства распространения информации предназначены в основном для коммуникаций с "внутренней общественностью". Более того, они являются предпочтительным средством для обращения к внешним (сторонним) общественным группам в том случае, когда это позволяют ресурсы и время, имеющиеся в распоряжении организации, а также в том случае, когда размер и разброс аудитории делают возможным использование контролируемых средств. Поскольку большие размеры и степень разброса "внешней общественности" зачастую делают применение контролируемых средств распространения информации совершенно неоправданным, нам следует рассмотреть возможность использования в таких случаях неконтролируемые средства распространения информации и прочих масс- медиа.

Средства распространения информации для "внешней общественности"

Экономически оправданным, эффективным методом коммуникации с крупными и разбросанными по большой территории общественными группами является использование средств массовой информации (масс- медиа): газет, журналов, профессиональных изданий, AM- и FM- радио, эфирное телевидение, кабельное телевидение, WebTV, книги и т.п. Чтобы эффективно воспользоваться этими средствами распространения информации, PR- специалисты должны понимать роль информации, различные СМИ и механизмы, управляющие ими, а также ценности тех, кто контролирует доступ к СМИ. Специалисты в области паблик рилейшенз должны также понимать, что СМИ действуют в жестких рамках своих "механических" требований, ценностей, правил и — во многих случаях — необходимости поставлять аудиторию своим рекламодателям. Современные коммуникаторы сталкиваются с парадоксом: резкое увеличение количества каналов коммуникации допускает более целенаправленную ориентацию сообщений и в то же время значительно повышает конкуренцию за внимание аудитории.

Масс- медиа проникают буквально в каждый дом и на каждое рабочее место, обрушивая на людей гораздо больший объем информации, чем они в состоянии "переварить". На первый взгляд, общие и специализированные СМИ представляют собой чрезвычайно удобный инструмент распространения в обществе всевозможных идей и информации, однако такое впечатление может оказаться обманчивым. То, что эти СМИ имеют широкую аудиторию и способны передавать любые сообщения, совсем не обязательно означает, что все эти сообщения будут приняты к сведению или восприняты как руководство к действию. Например, печатные сообщения не оказывают непосредственного воздействия на миллионы безграмотных американцев. Более того, далеко не все грамотные люди читают газеты — либо из- за отсутствия интереса, либо потому, что они разговаривают и читают не на том языке, который используется для публикаций.

Стоит вспомнить еще об одном: подавляющее большинство СМИ располагает относительно небольшой информационной емкостью. Газеты и журналы располагают ограниченной площадью для печати редакционных материалов, а в сетке вещания — только 24 часа. Таким образом, эти СМИ не в состоянии пропустить через себя все

сообщения, которые им предлагают. У получателей сообщений время также не безгранично, они не в состоянии уделить внимание миллионам сообщений, обрушивающихся на них. В мире, переполненном сообщениями, очень немногие из них проникают в наш дом и лишь ничтожная часть тех, которым это удалось, проникает в сознание каждого отдельного человека.

Тем не менее, власть в Америке во многом осуществляется именно через контроль над средствами массовой информации. Масс-медиа представляют собой важнейшие компоненты системы информирования общественности в стране. PR-специалисты играют в этой системе довольно важную роль. Ведется жесткая и усиливающаяся буквально с каждым днем конкурентная борьба за доступ к средствам массовой информации. Специалисты вынуждены приспособлять свою работу к быстро меняющимся СМИ. Эти перемены связаны с широким внедрением компьютеров, использованием новых технологий передачи сигнала и новых способов отправки и поиска информации и изображений. Один из специалистов в области политических публичных рилейшенз в связи с этим рекомендует:

Советую следить за материалами в журнале *USA Today* и его подражателей, обращать внимание на кабельное телевидение и слушать аудиоканалы на трансконтинентальных перелетах (там, где увлекаются различными футуристическими прогнозами). Помните: именно звонки на радио помешали конгрессменам повысить себе зарплату.²³

Газеты

Несмотря на то что в 80-е годы количество ежедневных и еженедельных газет уменьшилось, газета по-прежнему остается "рабочей лошадкой" системы информирования общественности. Когда люди слышат слово "публिसити", оно почти всегда ассоциируется у них с газетами. Американские газеты на иностранных языках — ежедневные, пятничные, воскресные, еженедельные, полунедельные, издаваемые национальными меньшинствами, профсоюзами, религиозными организациями, преподавательскими коллективами, — охотно читает большинство грамотных людей. Публисити в газетах день ото дня формирует фундамент большинства информационных программ. Чтение газеты в такой же мере является частью ежедневных привычек влиятельных граждан, в какой подобными привычками являются еда и сон. В результате влияние на людей крупнейших мировых газет без преувеличения можно считать огромным. Ученый и преподаватель журналистики Джон К. Меррилл (John C. Merrill) называет такие газеты "международными элитными газетами".

Такие газеты — главным образом ежедневные — читаются во всем мире интеллектуалами, политическими лидерами, лидерами общественного мнения и гражданами различных стран, которых волнуют судьбы не только своей страны, но и всей нашей планеты. Эти газеты ориентируются на довольно однородную аудиторию, представителей которой можно встретить практически в любой стране мира, удовлетворяя ее интерес к международным отношениям, искусству и гуманитарным проблемам, который далеко не всегда можно удовлетворить, читая газеты, ориентирующиеся на вкусы основной массы читателей. Это хорошо информированные, грамотно формулирующие свои мысли издания, которые серьезно воспринимаются мыслящими людьми во всем мире.²⁴

Среди американских газет, попавших в список Меррилла элитных ежедневных изданий, следует отметить *The New York Times*, *Los Angeles Times*, *Washington Post* и *Christian Science Monitor*. Соответствующий европейский список включает *Le Monde* (Франция), *Neue Zürcher Zeitung* (Швейцария), *El País* (Испания), *Daily Telegraph* (Англия) и *Svenska Dagbladet* (Швеция). Элитные ежедневные издания Азии включают японские *Asahi Shimbun* и *Mainichi Shimbun*, а также индийские *Times of India* и *Statesman*.

По словам Меррилла, "элитные газеты признают, что их аудитория не так уж велика, однако они пытаются влиять гораздо в большей степени, чем любые другие издания, на серьезный, интеллектуальный сегмент мирового сообщества, являющийся лидером общественного мнения".²⁵

Газеты — движущая сила общества. Покойный судья Феликс Франкфуртер (Felix Frankfurter) однажды сказал: "Общественное мнение формируется - причем значительно в большей степени, чем кажется людям, — видом, объемом и качеством колонок газет с новостями". Ученые, исследующие влияние периодической прессы на общество, предположили, что власть прессы является результатом ее способности распространять информацию и вызывать интерес общества к тем или иным вопросам (функция формирования повестки дня обсуждалась нами в главе 8). Нельзя сбрасывать со счетов и определенную предвзятость редакционного коллектива. В наши дни специализированных средств распространения информации и фрагментированной аудитории газеты являются важнейшим средством выхода на нужные общественные группы. Несмотря на то что газеты уже не представляют собой основной источник новостей для большинства людей, они по-прежнему остаются влиятельной силой в формировании "повестки дня" общества и определении исхода дебатов по тем или иным вопросам. Опросы, проводимые во многих частях страны, показывают: для тех, кто интересуется политическими вопросами, газеты, как правило, остаются важнейшим источником информации.²

С самого начала XX столетия и до второй мировой войны, когда газеты были основным источником новостей и развлекательной информации, число *ежедневных газет* сокращалось. (Мнение одного из репортеров относительно нынешнего состояния газет приведено в примере 9.1.) К середине столетия их число начало стабилизироваться и оставалось примерно одинаковым до середины 70-х годов. Например, в 1950 г. было 1772 ежедневные газеты, а в 1975 г. — лишь на 16 меньше (1756). Однако к 1997 г. их количество сократилось до 1509. Причиной этого послужили слияния газет и появление дешевых изданий (80-е и начало 90-х годов).²⁷

Пример 9.1. Что случилось с прессой

Очевидно, что место ежедневной газеты в жизни американцев изменилось. В годы моей молодости мы были первыми поставщиками новостей, но все изменилось с появлением радио и телевидения. Когда какой-нибудь старичок видит в утренней газете отчет о бейсбольном матче, который он наблюдал вчера вечером по телевизору, ему остается лишь развести руками — эти новости слегка устарели! Для будущего же гораздо важнее то обстоятельство, что наши дети, по-видимому, уже никогда не выработают у себя привычку читать газеты. Смаковать убийства по телевидению гораздо интереснее, чем читать о них в газетах.

...Я не согласен с теми, кто полагает, будто газеты переживают серьезный спад. Я вообще не замечаю, чтобы они затягивали пояс.

Думаю, что мы являемся свидетелями величайшей информационной экспансии со времени, когда был изобретен подвижный шрифт. В год, когда исполнилось триста лет со дня появления первой американской газеты (газета Бенджамина Харриса [Benjamin Harris] *Public Occurrences Both Foreign and Domestic* вышла в Бостоне 25 сентября 1690 г.), в Соединенных Штатах издавалось 1625 ежедневных газет с общим тиражом 62 млн экземпляров. Утверждается, что многие из этих изданий получают 20% прибыли (до уплаты налогов) — показатель, которого удалось добиться немногим отраслям.

James Reston, Deadline: A Memoir (New York: Random House, 1991), 470 71.

Используется с разрешения автора.

Несмотря на то что на протяжении 80-х и в начале 90-х годов число ежедневных газет сокращалось, средние тиражи тех газет, которым удалось выжить, даже увеличились и люди продолжали читать газеты, невзирая на рост конкуренции со стороны других средств массовой информации. Показатели читательского интереса к ежедневным газетам,

которые удалось определить Бюро рыночных исследований Симмонса (Simmons Market Research Bureau), свидетельствуют: примерно 59% всех взрослых утверждают, что они читают ежедневные газеты, а 69% читает их по воскресеньям. Взрослые тратят в среднем 28 минут в сутки на чтение своей ежедневной газеты. Лишь 48% людей в возрасте от 18 до 24 лет читают ежедневные газеты, но 59% читают такие газеты по воскресеньям.

Обследование читателей газет в Бразилии выявило пять типов таких читателей. *Инструментальные читатели* используют газеты для получения информации, которая, по их мнению, может пригодиться им в жизни. Чтение для них сводится исключительно к добыче информации, с помощью которой они пытаются понять, что и почему происходит в окружающем их мире. *Формирователи мнения* используют газеты для получения советов и рекомендаций, позволяющих им составить свое собственное мнение или проверить его. Газеты помогают им составить представление о тех или иных проблемах и понять, что по этому поводу думают другие. *Читатели ради удовольствия* используют чтение газет как одну из приятных привычек. Они воспринимают газеты как источник удовольствия, и чтение для них является самоцелью, а не средством достижения какой-то другой цели. *Хвастуны* используют газеты как источник информации, чтобы затем произвести впечатление на других людей. Они читают лишь для того, чтобы возвыситься в собственных глазах и повысить свой статус в глазах других людей. *Сканеры* используют газеты для множества самых разнообразных целей, однако у таких читателей нет какой-то одной, достаточно сильной мотивации, которая позволила бы отнести их к одному из четырех перечисленных выше типов.²⁹

Количество еженедельных и полунедельных газет сокращается, однако тиражи их остаются впечатляющими. В 1980 г. насчитывалось 7954 еженедельника, общий тираж которых составлял 42,3 млн экземпляров. К 1997 г. их количество сократилось до 7214, однако общий тираж их превысил 70 млн экземпляров.³ Издания этого типа по-прежнему являются эффективным, прямым и доступным средством выхода на жителей пригородов, небольших городов и сельскохозяйственных районов, которые нередко являются основным источником "низового" общественного мнения. Читатели еженедельных газет являются их горячими поклонниками и очень внимательно знакомятся с содержанием этих изданий. Складывается впечатление, что еженедельные газеты оказывают гораздо большее влияние на мнения своих читателей, чем типичная ежедневная газета. И эти мнения распространяются в обществе далеко за пределы круга читателей еженедельных газет.

Большинство еженедельных газет делает акцент на новостях местных законодательных и исполнительных органов, учебных заведений, освещает положение дел в местном обществе и приводит сведения, касающиеся отдельных лиц. PR-специалисты, вся жизнь которых подчас проходит среди небоскребов и в толчее мегаполисов, не должны забывать о людях, проживающих в маленьких городках Америки, и газетах, формирующих мнения этих людей. В сущности, многие руководители (с подачи служб паблик рилейшенз) пишут материалы, которые размещаются рядом с редакционной полосой газеты. Эти материалы, по сути, сфокусированы на какой-то одной проблеме - как правило, локальной и спорной - и открыто выражают позицию организации по соответствующему вопросу. Целью такого размещения материалов является своевременность их опубликования. Если, например, какой-либо законопроект, обсуждаемый в Конгрессе, не привлекает достаточного внимания прессы, размещение рядом с редакционной полосой материала, в котором рассказывается о том, как этот законопроект может повлиять на дела в вашем регионе или вашей компании, способно привлечь внимание редактора редакционной полосы.³¹

Воскресная газета обычно предполагает более продолжительное, интенсивное и развлекательное чтение. Как правило, акцент в воскресных газетах делается на тематических статьях и документальных очерках (т.е. материалах, не содержащих ярко выраженного временного элемента и более характерных для журнала, чем для ежедневной газеты). Специальные тематические статьи и фотографии, не содержащие временной

привязки, доставляются в редакцию в начале недели. Поскольку в газетах по воскресеньям и понедельникам с новостями не густо, газеты охотнее соглашаются публиковать подобные материалы именно в эти дни. Специалистам в области паблик рилейшенз не следует также упускать из виду общенациональные воскресные журналы-приложения и местные пятничные журналы, выпускаемые газетами крупных городов в расчете на широкие слои читателей. Например, каждое воскресенье свыше 300 газет включают приложение *Parade*, читателями которого являются 70 млн человек.

Газетная площадь, выделяемая для новостей, в последние годы уменьшилась, по крайней мере, в сравнении с существенным увеличением объемов новостей, поступающих в редакции новостей (в том числе и от PR-специалистов). Как правило, газеты отводят примерно половину своей площади под редакционные материалы (некоторые — не более 25%). Остальное место занимает реклама (примерно 46%) и бесплатная общественная служба (4%). Местные новости составляют самую значительную часть редакционных материалов — примерно 75% всех публикуемых новостей.

У газет много преимуществ. Никакие другие средства массовой информации не располагают ежедневной аудиторией такой величины и размаха. Никакие другие средства массовой информации не предлагают своей аудитории информацию столь глубокую и в то же время столь широкого диапазона. Большинство газет выпускается местными сообществами и именно поэтому они чрезвычайно близки, понятны и интересны членам этих сообществ. Например, местное отделение YMCA (Young Men's Christian Association — Христианский союз молодых людей) может обратиться к местной общественности через свою местную газету. Министерство здравоохранения штата может обратиться к местной общественности через ежедневные и еженедельные газеты штата. Коммерческий концерн с системой регионального сбыта может обратиться к интересующим его общественным группам с помощью ряда региональных газет, а какая-нибудь общенациональная организация может выйти на общественные группы в масштабе всей страны с помощью общенациональных газет.

Американские газеты - начиная с располагающих колоссальными тиражами медиа-гигантов и заканчивая мелкими еженедельниками с тиражами, не превышающими 2000 экземпляров, - весьма различаются по своему содержанию, характеру и аудитории, на которую они ориентируются. Тем не менее, у всех них сложилось вполне стандартное представление о том, какими должны быть новости. Количество, место издания и многообразие газет позволяют PR-специалистам совершенно четко определять географию паблисити и аудиторию. Эта возможность дополняется широким развитием системы "платного паблисити" на уровне городов, штатов и страны в целом.

Есть у газет и другие преимущества. Человек покупает газету как вещь, которую ему хотелось бы иметь, а не как то, что ему нужно. Газеты являются средством удовлетворения постоянного интереса и информирования читателей. Читатели обычно являются заинтересованными и влиятельными людьми. Ежедневно попадая в руки большинства своих читателей, важнейшие газеты являются самым удобным средством постепенного формирования паблисити и именно поэтому представляют особую ценность для проведения пропагандистских кампаний. Удобство газет, по сравнению с радио и телевидением, заключается в том, что газету можно прочитать в удобное время, не пропустив какой-либо важной информации (пропустив нужную передачу на радио или телевидении, можно безвозвратно утратить возможность ознакомиться с ней). Наконец, кредит доверия людей к газетам значительно выше, чем к другим средствам массовой информации.

Впрочем, газетам свойственны определенные ограничения. Важной особенностью газет является то, что читатель обычно знакомится лишь с 20-25% редакционных материалов своей ежедневной газеты. Лишь 56% читателей говорят, что они читают или, по крайней мере, просматривают все материалы своей газеты. Таким образом, неверно утверждать, что все напечатанное будет непременно прочитано и принято к сведению. Сколь бы важной ни была информационная роль газет, одни лишь газеты задачу

информирования общества выполнить не могут. Прессу нужно использовать в сочетании с другими каналами коммуникации.

Новые средства распространения информации и оперативно-информационные службы (on-line services) изменили не только природу и структуру газетных организаций, но и способ обработки ими новостей и информации. Большинство крупнейших американских и канадских газет создали у себя оперативно-информационные службы, в том числе Web-сайты и совместные предприятия с компаниями, предоставляющими потребителям онлайн-услуги. Если вас интересует деятельность газет, связанная с использованием новых средств распространения информации, посетите страницы "Hotlinks" и "The Digital Edge" на www.naa.org. (В примере 9.2 показано, как в этом новом мире цифровых средств распространения информации организовала свою деятельность газета *Los Angeles Times*.)

Еще одним недостатком газет является почти маниакальное стремление газетчиков как можно быстрее дать информацию в номер. Это приводит к тому, что газеты составляются в страшной спешке, которая порождает множество неточностей, фрагментацию материала, поверхностность. Специалистам по связям с общественностью приходится учитывать все это в своей работе с газетами. Вступая в контакт с ежедневной газетой, PR-специалисты быстро осознают важность налаживания связей с репортерами, специализирующимися по тем или иным проблемам. Если ваш материал касается спорта, обращайтесь непосредственно в отдел спорта газеты. Если ваш материал касается местных проблем, обратитесь либо к городскому редактору, либо к репортеру, занимающемуся соответствующими проблемами. В газетах есть специалисты, занимающиеся проблемами окружающей среды, здравоохранения, науки, международных отношений, бизнеса и другими сферами, которые мы просто не в состоянии здесь перечислить. (Предостережение: нет двух газет с совершенно одинаковыми организационными структурами, поэтому одинаковые названия в разных газетах могут означать совершенно разные вещи.)

Телеграфные агентства и синдикаты новостей

Телеграфные агентства являются наиболее экономичным и эффективным средством распространения информации, представляющей для аудитории повышенный интерес, а также передачи экстренных новостей международного, общенационального или регионального значения. Сведения с местным уклоном можно направлять в отдельные газеты, проявляющие интерес к соответствующей информации. Когда речь идет об актуальных новостях, касающихся всей страны или международных отношений, передача их по каналам телеграфных агентств повышает вероятность немедленного и широкого их освещения. Кроме того, это увеличивает вероятность принятия материала, поступившего от службы публичных релейшенз. Хорошо подготовленный материал для телеграфного агентства может стать достоянием читателей газет, радиослушателей и телезрителей всей страны. Степень влияния телеграфных агентств, ежедневно передающих миллионы слов и изображений, невозможно переоценить. Доступ к каналам телеграфных агентств возможен через ближайшее бюро или корреспондента-стрингера.

Два крупнейших телеграфных агентства Соединенных Штатов используют национальные магистральные линии связи, региональные линии связи и линии связи отдельных штатов. В дополнение к своим газетным сетям, они обслуживают станции эфирного вещания, поставляя им материалы "по проводам" и в виде аудиозаписей. Телеграфное агентство Associated Press, основанное в 1848 г. (штаб-квартира в Нью-Йорке), располагает сетью бюро и клиентов по всему миру. Резко сократившее свой количественный состав частное телеграфное агентство United Press International (UPI - ЮПИ) располагает штаб-квартирой в Вашингтоне. Телеграфное агентство ЮПИ было основано в 1958 г. в результате слияния агентства United Press (основано в 1907 г. газетным

магнатом И. У. Скриппсом (E. W. Scripps)) и агентства International News Service, принадлежавшего Уильяму Рэндолфу Херсту (William Randolph Hearst). ЮПИ также предоставляет информационные услуги по всему миру, хотя ежегодные потери, реорганизация, связанная с процедурой банкротства, и реструктуризация значительно ослабили возможности этого агентства.

Агентство Associated Press — более известное как АП — находится в совместной собственности ряда газет, являющихся членами этого агентства. Его абонентами являются почти 1600 ежедневных и еженедельных газет, а также 5900 радио- и телевизионных станций. Кроме того, АП предоставляет информационные услуги клиентам, не связанным со средствами массовой информации. Начиная с 1993 г. АП передает по своим каналам фотоснимки (за определенную плату), вступая в непосредственную конкуренцию с другими информационными агентствами.

В международном масштабе к числу нескольких крупнейших служб новостей, поставляющих новости и прочие информационные материалы не только для газет, но и для радио, телевидения, журналов, а также частных подписчиков, относятся Reuters (Великобритания), Agence France-Presse (Франция), New China News Agency (Китайская Народная Республика) и Kyoto (Япония). Это крупные организации, располагающие собственными репортерами, редакторами и другим персоналом в важнейших столицах и рыночных центрах мира. Например, в нью-йоркском офисе агентства Reuters (лишь одном из множества его офисов) работает почти 300 человек.

В большинстве отделов новостей крупнейших газет страны рядом с оборудованием агентств АП и ЮПИ установлены быстродействующие телепринтеры, подключенные к коммерческим каналам PR- агентств. Специалисты в области публичных отношений используют эти информационные службы для ускоренной рассылки срочных пресс-релизов одновременно в несколько отделов новостей. Необходимость срочной доставки все большего количества пресс- релизов обусловила стремительный рост сети национальных и международных агентств, занимающихся их рассылкой.

Агентство PR Newswire (PRN), появившееся в 1954 г. в Нью-Йорке, было первым в стране агентством по "электронной рассылке" пресс- релизов. Эту концепцию быстро подхватили другие местные PR- агентства. Идея телеграфных PR- агентств быстро воплотилась на уровне национальных систем в Соединенных Штатах, Канаде и Англии. Затем появились и всемирные системы рассылки пресс- релизов. Несмотря на большое разнообразие масштабов этих систем, все они работают, в сущности, по одному и тому же принципу: взимание платы с клиентов за пересылку пресс- релизов в средства массовой информации, причем размер оплаты зависит от масштаба и типа заказываемой рассылки. Например, PRN предлагает своим клиентам свыше 60 вариантов рассылки в Соединенных Штатах, начиная с освещения на местном уровне и заканчивая общенациональной рассылкой. Средства массовой информации принимают соответствующую информацию бесплатно.

Поскольку такие телеграфные PR- агентства обеспечивают быструю и одновременную рассылку пресс- релизов в средства массовой информации, входящие в состав соответствующей сети, специалисты в области публичных отношений широко пользуются этими каналами для опубликования срочной информации, начиная с освещения важнейших корпоративных событий, опубликования отчетов о доходах и некрологов и заканчивая приглашениями на пресс- конференции. Особенно полезны эти каналы в случае чрезвычайных происшествий. Например, у производителя детского питания возникла настоятельная необходимость отозвать один из своих продуктов из торговой сети, когда в партии этого продукта были обнаружены осколки стекла. Для этого изготовитель быстро и одновременно разослал соответствующую информацию во многие средства массовой информации.

PRN обслуживает около 1500 средств массовой информации, охватывая своими услугами практически всю территорию страны. Осуществляя свою деятельность из штаб-квартиры в Нью-Йорке, PRN передает пресс- релизы и фотографии по международным

каналам с помощью своих служб Canada News-Wire Services и PR Newswire International Services.

Еще одна крупная порция газетной информации поставляется всевозможными синдикатами новостей (универсальными или специализирующимися на различных видах информации). Как и в случае телеграфных агентств, размещение тематической статьи или фотографии на каналах одного из таких синдикатов гарантирует широкую и экономически эффективную рассылку информации, повышая шансы на ее опубликование в средствах массовой информации. Большинство синдикатов рассылает разделы (рубрики) и комиксы. Например, Universal Press Syndicate рассылает как текстовые материалы, так и комиксы, в том числе комиксы Скотта Адамса (Scott Adams) "Dilbert", Гэри Ларсона (Gary Larson) "The Far Side", Теда Мартина (Ted Martin) "Pavlov" и Джима Ангера (Jim Unger) "Herman". Синдикаты взимают оплату на основе тиража каждой газеты клиента.

Крупнейшая в мире служба новостей, Newspaper Enterprise Association (NEA), поставляет материалы о текущих событиях, "новости из Вашингтона", статьи, отражающие мнение редакции, редакционные статьи, изображения, спортивную информацию, семейные странички и статьи о питании, советы астролога и кроссворды. Она обслуживает 750 ежедневных газет в Соединенных Штатах и Канаде. Кроме того, около 400 еженедельных изданий используют материалы, распространяемые подразделением NEA, которое называется Suburban Features. Тщательно сориентированный материал, распространенный удачно выбранным синдикатом, может получить общенациональную известность. Материал можно направить в прессу с помощью таких синдикатов, как NEA, King Features Service и United Feature Syndicate (мы упомянули лишь несколько из множества возможных вариантов). Другие синдикаты специализируются на определенных видах новостей. Среди таких синдикатов можно упомянуть Auto News Syndicate, Religious News Syndicate и Fashion 'n' Figure. Полный перечень специализированных синдикатов и тем, на которых они специализируются, ежегодно публикуется в Editor and Publisher International Yearbook (Международный ежегодник редактора и издателя).

Пример 9.2 . Газета вашего папы — и многое другое



Кэрол Перрусо
(Carol Perruso), президент
LATimes.com, Los
Angeles Times

Несмотря на то что печатный продукт, издаваемый каждые 24 часа, по-прежнему остается основной формой распространения ежедневных газет, журналисты и издатели начинают осознавать, что традиционный цикл и формат подачи новостей далеко не всегда удовлетворяет потребностям их читателей. Жизненный цикл части наиболее ценного содержания газеты (тематические статьи, аналитические материалы и т.п.) значительно превышает 24 часа. Например, серия статей, посвященных проблемам здравоохранения, фотоснимки, на которых показаны последствия землетрясения в каком-то из городов страны, или колонка, посвященная личным инвестициям, нередко могут принести наибольшую пользу читателю гораздо позже: когда он подбирает для себя новый план медицинского страхования, покупает дом или принимает решение о покупке акций той или иной компании.

Звонки и письма от читателей, требующих каких-то рецептов, рецензий и путевых заметок, говорят редакторам и репортерам о том, что у их работы есть вторичный (производный) рынок.

В середине 90-х годов газеты, подстегиваемые необходимостью поиска источников дополнительной прибыли и страхом потерять читателей, начали экспериментировать с альтернативной подачей новостей. Такими альтернативными вариантами доставки новостей были "факс-газеты", аудиотекст и оперативно-информационные (on-line) службы. Они стали проводить более агрессивную маркетинговую политику в отношении своих архивных материалов, включая доставку архивных материалов в течение суток крупнейшим коммерческим поставщикам, таким как Lexis-Nexis, услуги типа "факс по

запросу" и исследовательские услуги, предоставляемые штатными сотрудниками *Los Angeles Times*. Графика превратилась в плакаты, колонки — в буклеты, а важнейшие материалы новостей — в "мгновенные книжки".

Все эти средства мы перепробовали у себя в *Los Angeles Times*, начав в 1991 г. с создания службы Moscow Fax, которая обеспечивала информацией высшее руководство России. Затем настала очередь телефонных услуг с оплатой за каждый звонок, воспользовавшись которыми можно было получить информацию о последних биржевых котировках, узнать результаты спортивных соревнований и гороскопы.

Затем появилась TimesLine — поддерживаемая рекламодателями служба телефонной информации. Она была создана в 1993 г. Эта служба позволяла получать спортивную, биржевую и некоторую другую информацию. Отдел новостей начал использовать TimesLine для предоставления читателям записей интересующей их информации или компакт-дисков, обзор которых помещался в разделе Calendar. Когда, например, умирал кто-нибудь из крупных политических деятелей, TimesLine воспроизводила выдержки из его выступлений, что служило достойной данью памяти выдающегося человека. Результаты выборов можно было узнавать практически в реальном времени, иногда даже опережая новости, передаваемые по радио и телевидению.

Примерно в то же время мы запустили поддерживаемые рекламодателями абонентские службы Financial Fax и Mortgage Rate Fax — ежедневные подборки новостей и финансовой информации.

"Мгновенная книга", изданная через три недели после землетрясения в Нортридже, шт. Калифорния (1994 г.), стала настоящим печатным бестселлером. Помимо книг, мы издали не менее дюжины буклетов и плакатов, информационных подборок и других материалов типа "новостей, которые могут вам пригодиться". Тематика этих подборок охватывает личные финансы, рецепты, выход на пенсию и т.п. В течение нескольких лет перепечатки рецептов, путевых заметок и серий очерков продавались через автоматизированную службу "факс по запросу". Те же услуги продолжают оказываться с помощью службы Times on Demand (заказ перепечаток по телефону). Служба Times on Demand позволяет любому человеку воспользоваться электронным архивом материалов этой газеты, а стоимость ее услуг намного ниже, чем стоимость услуг коммерческих электронных баз данных, работающих в режиме on-line. В 1995 г. Отдел разработки нового бизнеса (New Business Development Department) создал службу заказных публикаций. Эта платная служба призвана создавать по заказу клиентов маркетинговые публикации на основе материалов, ранее публиковавшихся в газете. Мы составляли руководства для бюро посетителей, журналы для пользователей Metrolink и перепечатки материалов о корпоративных клиентах.

Некоторые из этих начинаний оказались вполне прибыльными и достойными дальнейшей поддержки и развития. Речь идет прежде всего о Mortgage Rate Fax, Financial Fax, корпоративных перепечатках, Times on Demand и книгах. Самым прибыльным делом оказалась продажа электронных архивов коммерческим оперативно-информационным службам. Срок жизни других информационных продуктов, имеющихся в нашем распоряжении, оказался сравнительно непродолжительным.

Со временем, однако, большинство капиталовложений и ресурсов, связанных с нашими новыми начинаниями, было переведено в онлайн-овые системы. Первой в этом ряду оказалась TimesLink — сначала на службе Prodigy, а затем (с 1996 г.) на узле World Wide Web, www.latimes.com.

Сделанный нами шаг оказался как нельзя кстати. Internet предоставляет журналистам новые возможности изложения своих материалов, включая аудио, видео и интерактивные средства. Internet представляет им неограниченное "творческое" пространство для самовыражения. Кроме того, Internet позволяет газете конкурировать с телевидением в том, что касается экстренных сообщений.

При проведении зимних Олимпийских игр в Нагано в 1998 г. временные различия означали, что события, происходящие после 16.00 в Японии, уже не могли попасть на

страницы утренних газет в США. Репортеры готовили отдельные материалы для LATimes.com, что давало возможность газете успешно конкурировать с радио и телевидением. Когда незадолго до полуночи 14 мая 1998 г. умер Фрэнк Синатра, большинство газет уже было готово к печати и поместить в них некролог уже не представлялось возможным. Тем не менее, уже через два часа материал о смерти певца был помещен на Web- сайте газеты, а чуть позже здесь же можно было услышать отрывки из песен Фрэнка Синатры и увидеть его прижизненные фотографии.

Для рекламодателей создание Web-узла газеты означало появление "измеряемой" рекламы, допускающей возможность непосредственного выявления реакции со стороны потребителей. Это также означало возможность рекламирования торговой марки. А для высокоприбыльной тематически классифицированной рекламы Internet является идеальной средой, допускающей поиск нужной информации (что невозможно в случае печатной рекламы). Опыт использования альтернативных средств распространения информации газетой *Los Angeles Times*, а также поиск этой газетой дополнительных источников дохода весьма характерны для большинства крупных периодических изданий. Многие из них экспериментировали со службами факса, аудиотекста и перепечатки и продолжают пользоваться некоторыми из этих средств в своей повседневной практике. Большинство газет в настоящее время располагает собственными — весьма активными и совершенствующимися — Web- сайтами. К чему это в конце концов приведет, сейчас трудно сказать. Internet и новые средства коммуникации, которые она предоставляет в наше распоряжение, стремительно изменяет принципы повседневной деятельности газет — не менее стремительно, чем появляются сами новости.

Миссия *Los Angeles Times* остается все той же: сбор и переработка новостей и обеспечение рекламного рынка. Только сейчас все это представлено в более современной, "электронной" упаковке.

Помимо платных телеграфных агентств, существуют информационные службы, которые бесплатно снабжают газеты и другие периодические издания материалами, спонсируемыми клиентами. Счет в таком случае оплачивают сами клиенты. Типичным примером является служба Derus Media Service (Чикаго), которая рассылает в ежедневные и еженедельные газеты готовые макет- заготовки газетных полос, *Editorial PACE*. Кроме того, она распространяет индивидуальные релизы. Еще одной службой подобного типа является North American Precise Syndicate, Inc. (NAPS) с офисами в Нью-Йорке, Вашингтоне, Чикаго и Лос- анджелесе. NAPS рассылает в ежедневные и еженедельные газеты новости, тематические статьи и перепечатки.

Журналы

Свыше 12000 (по некоторым оценкам — более 20000) журналов и специализированных изданий, публикуемых в Соединенных Штатах, представляют собой эффективные специализированные каналы коммуникации с достаточно узкими группами читательской аудитории. Разнообразие тематики и читательской аудитории журналов практически безграничны и продолжают расширяться. Ежегодно на свет появляется примерно 300 новых журналов, но лишь один из каждых десяти оказывается жизнеспособным. Многие тихо умирают после выхода первого же номера. Другие исчезают через год- два, приводя тем самым в большое расстройство своих издателей, которые рассчитывали привлечь немало подписчиков и рекламодателей.

Один из авторов называет журналы "первыми национальными масс- медиа", ссылаясь при этом на журнал Бенджамина Франклина *General Magazine*, первый номер которого вышел в феврале 1741 г. Однако с "технической" точки зрения первым американским журналом был журнал Эндрю Брэдфорда (Andrew Bradford) *American Magazine*, поскольку он появился в печати за три дня до франклиновского журнала.

Историки, однако, отдают пальму первенства Франклину и считают, что именно он был автором самой концепции журнала.³²

Огромное разнообразие журналов — начиная с таких монстров тиража, как *Modern Maturity*, *Reader's Digest*, *TV Guide*, *National Geographic*, *Better Homes and Gardens*, *Family Circle*, *Time*, *Newsweek*, *U.S. News and World Report*, *Cosmopolitan* и *Good Housekeeping*; более узко ориентированных журналов, таких как *Ms.*, *Rolling Stone*, *Sports Illustrated*, *PC World*, *Wired* и *Architectural Digest*; коммерческих и деловых журналов, таких как *Women's Wear Daily*, *Business Week*, *Fortune* и *Forbes*; и заканчивая такими развлекательными журналами, как *World Tennis*, *Video Review*, *Popular Photography*, *Snowboarding* и *Ski Magazine* — обеспечивает эффективное средство коммуникации, позволяющее выходить на огромные читательские аудитории, характеризующиеся общностью интересов. Таким образом, журналы нередко дают возможность коммуникаторам "нацелить" определенное сообщение на определенную аудиторию с большей экономической эффективностью, чем при использовании других средств массовой информации.

Изменчивый журнальный рынок - от универсальных до специализированных изданий - отражает изменчивость интересов и стилей жизни в стране. Разнообразие этого рынка позволяет удовлетворить практически любой мыслимый интерес, склонность или увлечение. Достижения в области офсетной печати и компьютеризованного производства печатной продукции позволили существенно повысить тиражи и доходы от рекламы, предоставляя рекламодателям возможность покупать узко ориентированные части общего тиража. Региональная реклама, например в таких общенациональных журналах, как *Time* или *Newsweek*, позволяет рекламодателям осуществлять продажи на "рынке внутри рынка" - даже локальных рынках. *Farm Journal*, первый из общенациональных журналов, который стал публиковать региональные издания (1952), теперь выпускает до 9000 различных версий каждого выпуска. Специализированные издания "подгоняются" под информационные потребности отдельных групп фермеров. Основой для такой адаптации служит, по словам издателя, "самая полная база данных по фермерам в Соединенных Штатах".³³

Несколько тысяч деловых и профессиональных изданий обслуживают специализированные потребности различных профессиональных групп, профессиональных (торговых) ассоциаций и отраслей. Эти издания обычно используют подготовленные выпуски новостей, если содержание этих материалов служит удовлетворению экономических или профессиональных потребностей их читателей. Каждое из этих изданий ориентируется на строго определенную аудиторию, обычно представляющую членов организации-издателя соответствующего журнала. К журналам такого рода относятся, например, *The Strategist* (издатель — PRSA), *Communication World* (IABC) и *American Medical News* (American Medical Association). Помимо включения стоимости подписки в членские взносы соответствующей организации, многие из этих изданий рекламируют продукцию и услуги, имеющие то или иное отношение к служебным или профессиональным особенностям своих читателей.

Хорошим руководством по читательским аудиториям и содержанию отдельных журналов являются *Writer's Guide* и *Writer's Market*, которые, по нашему мнению, должны стать настольными книгами каждого PR-специалиста. Audit Bureau of Circulation (ABC) публикует достоверные показатели тиражей журналов, являющихся членами этого Бюро. Рекламодатели пользуются этими показателями, принимая решение о том, где размещать свою рекламу. Специалисты в области публичных рилейшенз обращаются к этим источникам, когда им требуется оценить величину и конкретные характеристики аудитории журнала, если они решили поместить в этом журнале свои материалы.

Приведенные ниже факты иллюстрируют преимущества использования журналов. Лидеры общественного мнения читают много журналов. В журналах публикуется более "долгоживущая", чем в газетах, информация. Читатели журналов имеют возможность читать, перечитывать и обсуждать информацию, полученную из этого источника. Общая тенденция, которая прослеживается в журналах, - уход от научной фантастики и

развлекательной информации в сторону исследовательского и интерпретационного освещения различных спорных вопросов. Читатели, имеющие те или иные особые интересы, обращаются к журналам в надежде найти там углубленную трактовку интересующих их проблем (например, читатели старшего возраста утверждают, что журналы, посвященные проблемам сохранения здоровья, являются для них вторым по важности — после врачей — источником информации на столь актуальные для них медицинские темы). Жизнестойкость и влияние журналов в деле формирования общественного мнения, создания представлений о том, что модно и какому проекту дома следует отдать предпочтение, формирования стандартов для тех или иных профессий и видов бизнеса и проявления политической поддержки многократно демонстрировалась с момента появления в 1741 г. двух первых американских журналов.

Размещению в журнале материалов рекламно- пропагандистского характера должен предшествовать тщательный анализ читательской аудитории этого журнала, его редакционной политики, рекламного наполнения и рынка, который он обслуживает. Грамотный специалист в области публичных рилейшенз внимательно изучит тематику журнала, его стиль, политику, тенденции, формат и т.п., а затем использует полученные сведения для направления требуемых материалов в наиболее подходящее издание. Однако публицисты, как правило, не подают в журнал невостребованные материалы. Когда у них есть нечто, способное вызвать читательский интерес, они предпочитают действовать методом намеков и расспросов. Обычно они представляют наметки своих материалов. Если эти наметки воспринимаются благосклонно, они начинают работать со штатными или нештатными авторами журнала, развивая тему. Задача PR- специалиста — подбросить идею редакторам, а затем в сотрудничестве с журналистами и фотографами воплотить свою идею в статью.

Размещение в журналах материалов рекламно- пропагандистского характера жизненно важно для организаций, которые стремятся оказать влияние на население всей страны или какую-то ее часть. Тем не менее, многим специалистам по связям с общественностью не удается добиться этой цели, поскольку они не знакомы с особенностями издательского процесса в крупных общенациональных журналах, не понимают, что доведение того или иного материала до формы, приемлемой для опубликования, требует немалого времени. Они подчас не отдают себе отчета в том, что за каждую журнальную страницу ведется ожесточенная конкурентная борьба, источником которой являются редакторы, штатные и нештатные авторы журналов, а также приглашенные авторы. Нередко они не удосуживаются провести тщательный анализ тиражной политики журнала и разместить материал в тех изданиях, которые попадут в руки нужного читателя.

Подходом, которым часто пользуются и о котором, тем не менее, нередко забывают, является привлечение к сотрудничеству нештатных авторов. Нештатные авторы, продающие свои материалы в общенациональные журналы, заинтересованы в получении заказов от учреждений и отдельных лиц по написанию материалов, которые должны удовлетворять, по крайней мере, трем следующим требованиям: (1) быть значимыми для всей страны, (2) содержать элементы борьбы, конфликта, состязания или драмы, (3) иметь занимательный и развлекательный характер. Привлечение нештатного автора для разработки той или иной темы является довольно распространенной практикой. Нештатный автор получает за свои труды гонорар, а PR- специалист — публикацию нужного материала в журнале. При Обществе журнальных писателей (Society of Magazine Writers) Нью-Йорка действует служба контактов с писателями (Dial-a-Writer Service). Ее услугами удобно пользоваться тем, кому требуются авторы для реализации специальных проектов.

Радио

Совсем недавно считалось, что с появлением эфирного и кабельного телевидения время радио прошло. Тем не менее, радио и сейчас продолжает играть полезную и видную роль в системе информирования нашего общества. Радио предоставляет широкий спектр возможностей в части распространения материалов рекламно- пропагандистского характера. Это мобильное средство для мобильных людей. (Правда, газетчики любят повторять, что газеты тоже "мобильное средство" - только для него не нужны батарейки.) Радио можно слушать в спальне и во время завтрака, его можно включить в автомобиле по дороге на работу и домой, использовать в качестве снотворного на ночь, брать с собой на пляж, в лес и на рыбалку. Далеко не каждому средству распространения информации присуща подобная гибкость! Например, в результате удара, нанесенного ураганом "Эндрю", радио осталось практически единственным средством связи с жителями южного побережья Флориды. Ни одно другое средство связи невозможно было использовать для сообщения с гражданами, потерявшими свои дома, лишившимися телефонов, электро-снабжения и транспортных средств.³⁴

Сейчас в стране насчитывается около 500 млн. радиоприемников, а на прослушивание радио у людей в среднем уходит до трех часов в сутки. В типичной семье имеется не менее пяти радиоприемников. Почти 80% всех граждан США ежедневно слушают радио. Один из специалистов в области радиовещания говорит: "Радио - главный источник новостей. Просыпаясь, вы нащупываете кнопку включения радиоприемника. Засыпая, вы иногда забываете выключить его".³⁰

В Соединенных Штатах насчитывается более 10 тыс. радиостанций, 1260 из которых являются общественными станциями. Около 5 тыс. радиостанций вещают в диапазоне АМ и еще 5 тыс. - в диапазоне FM. В последние годы намечается определенный сдвиг в радиовещании — от АМ к FM. В начале 70-х годов АМ- станции привлекали три четверти всей аудитории радиослушателей. К началу 90-х годов более трех четвертей всей аудитории радиослушателей отдавали предпочтение FM- станциям. Шкала АМ- диапазона настолько перенасыщена, что примерно половине АМ- станций так называемым "дневным станциям" - приходится прекращать вещание через 15 минут после захода солнца, чтобы не создавать помех другим радиостанциям. FM- диапазон привлекает слушателей и тем, что в нем обеспечивается высококачественное стереозвучание.

Выпуски радионовостей обычно передаются на станции по телефонным линиям, иногда — по таким сетям, как Texas Radio Network и USA Radio Network. Такие службы аудионовостей, как North American Network (находится в Вашингтоне) и News/Broadcast Network (Милуоки и Нью-Йорк), используют систему рассылки информации по телефонным сетям, выбирая станции в соответствии с требуемым регионом и форматом. Например, служба News/Broadcast Network имеет выход на 2200 радиостанций по каналам связи с Associated Press и Mutual Broadcasting. Чтобы повысить свою привлекательность для местных радиостанций, службы аудионовостей зачастую "локализуют" общенациональные материалы путем включения в них местных интервью и музыкальных фрагментов.³⁶

Несмотря на то что радио является типичным представителем средств массовой информации, оно обладает возможностями для организации непосредственного, личного контакта, поскольку в основном использует для передачи своих сообщений *устное слово*. Один из пионеров радиовещания Артур Годфрей (Arthur Godfrey) обратил внимание на это сокровенное качество, описывая поворотный момент своей карьеры.

Лежа в больнице и часами слушая радио, я впервые в жизни понял, насколько по-настоящему близким оно может быть для человека и до какой степени неэффективным и смешным является поведение многих ведущих... Они ведь не *разговаривают* с вами, а просто *зачитывают* текст, что звучит весьма неубедительно... Я решил сделать все по-другому... Когда я усаживаюсь перед микрофоном, то стараюсь представить человека (одного человека!), который слушает меня, и именно с ним я веду разговор.

Специалист по связям с общественностью должен понимать, что радио - это средство межличностного общения, которое в полной мере проявляется именно в ходе

разговора между людьми. Ток-шоу, в ходе которых радиослушателям предоставляется возможность звонить в студию, играют важную роль в формировании "повестки дня" общества и служат своеобразным форумом для публичных дебатов. Автор статей в *New York Magazine* говорит, что именно ведущие ток-шоу на радио приложили немало усилий к тому, чтобы предполагаемая прибавка жалования конгрессменам не состоялась.

Свора ведущих ток-шоу на радио настроила своих слушателей против прибавки жалования конгрессменам. Они (вкуче с активистом движения потребителей Ральфом Найдером (Ralph Nader)) провели, наверное, самую эффективную лоббистскую кампанию за все прошедшее десятилетие — кампанию, которая явила обществу грозный призрак "радиопопулизма", а ведущих ток-шоу — как политических организаторов 90-х годов.³⁷

Ток-шоу, несомненно, играли важную роль в президентских кампаниях "Буш-Клинтон" и "Клинтон-доул", в ходе которых кандидаты и их полномочные представители участвовали в транслировавшихся на всю страну "Шоу Ларри Кинга" (*Larry King Show*), делая важные заявления. Аудитория радиослушателей Раша Лимбафа (Rush Limbaugh) охватывает всю страну, в то время как интерес к передачам Джерри Уильямса (Jerry Williams) из Бостона — еще одного представителя консервативного лагеря — проявляют в основном радиослушатели из Новой Англии. Почти каждый крупный город имеет свои собственные ток-шоу на радио. В этих ток-шоу затрагиваются местные конфликты, различные сенсационные темы и важные проблемы, связанные с законодательством. Акцент на программах дискуссионного типа открывает богатые возможности для PR-специалистов. Ток-шоу и телефонные интервью, касающиеся различных спорных проблем, становятся все более популярными, проявляя практически неумный аппетит на гостей, которым "есть что сказать", — даже если предлагаемые ими темы носят весьма спорный характер.

Опросы радиослушателей показывают, что последние новости и ток-шоу на радио вызывают у них наибольший интерес (или, по крайней мере, находятся в верхней части списка самых интересных программ). Предоставляя на радио сюжеты новостей и записи интервью для их последующей передачи в эфир в сводках новостей, специалисты в области публик рилейшенз могут обеспечить своим материалам достаточно широкую слушательскую аудиторию (по крайней мере, в радиусе действия соответствующей станции или группы станций). Сотрудники отделов новостей на радио предпочитают получать материалы, подготовленные именно для радио, а не просто копии релизов для газет. Редакторы радиопередач предпочитают, чтобы им давали четкую фонетическую расшифровку труднопроизносимых фамилий, названий и слов, что должно существенно облегчить работу диктора. Объем типичного сюжета для передачи в сводке последних новостей не должен превышать 100 слов. Не забывайте: новости на радио готовятся для *слушателя*, а не для зрителя. Радионовости должны быть неформальными, разговорными, краткими, "по существу" и — главное — точными. Ошибку, допущенную в эфире, бывает невозможно исправить или "отозвать" (например, хотя бы потому, что когда в следующий раз вы захотите исправить допущенную ошибку, состав аудитории может оказаться уже совсем другим). С точки зрения эффективности освещения новостей и специальных событий радиожурналисты ни в чем не уступают журналистам печатных средств массовой информации.

Многие организации снабжают радиостанции записями сводок новостей, передаваемыми по телефонным линиям и обновляемыми по мере появления более свежих новостей. Оригинальные копии этих сводок новостей готовятся в службе публик рилейшенз, а затем записываются в системах с автоматическим воспроизведением. Станции могут получать эти записи сводок новостей по определенному телефонному номеру. AFL-CIO действует как автоматизированная телефонная служба объявлений. Эта служба поставляет новости на радиостанции (по такому же принципу передают информацию на радиостанции патрульно-постовые службы штатов, бюро прогнозов погоды и биржевые брокеры).

Время некоммерческих передач на радио редко приходится на "прайм-тайм", но и это время имеет свою ценность. С тех пор как Федеральная комиссия по связи ослабила свои требования к обязательному объему некоммерческого вещания, многие радиостанции поспешили сократить его. Тем не менее, большинство станций предоставляют различным некоммерческим агентствам определенный объем бесплатного времени (как часть программы связей станции с местной общественностью). В часы, не приходящиеся на "прайм-тайм", конкуренция за эфирное время гораздо ниже, чем в пользующиеся значительно более высоким спросом периоды "прайм-тайм", когда у радиоприемников собирается самая большая аудитория. Однако это вовсе не означает, что какая-нибудь достаточно эффективная программа не в состоянии привлечь и удержать слушателей независимо от времени выхода передачи в эфир.

Эффективным способом работы с радио и телевидением являются 10-, 30- и 60-секундные *некоммерческие объявления* (public service announcements - PSA). PSA — это любое объявление, за передачу в эфир которого не взимается плата и которое пропагандирует программы и услуги правительства и различных добровольных агентств. Каждая станция устанавливает свои собственные стандарты, однако большинство использует хорошо подготовленные PSA. И подобные объявления могут быть весьма эффективны. Например, PSA об утилизации использованных алюминиевых банок из-под напитков, подготовленное Ассоциацией производителей алюминия, 15000 раз передавалось в эфир 244 телевизионными станциями, что составило в сумме 164 часа эфирного времени. Реакцию слушателей на PSA "Используй повторно и сэкономь" можно оценить по увеличению количества звонков на станции: с 433 в месяц до 9500 звонков за девять месяцев.

Телевидение

Коммуникационный феномен XX столетия - телевидение - по некоторым оценкам, представляет собой самое влиятельное и мощное средство распространения информации. Никакое другое средство распространения информации не может состязаться с телевидением в его способности выполнять функцию "окна в мир". Какое другое средство распространения информации могло бы передать "живое" изображение с космического аппарата, делающего свои первые осторожные шаги на поверхности Марса? Могли ли оставить равнодушными зрителей картины человеческих трагедий в Боснии, показанные в вечерних теленовостях? Многие до сих пор вспоминают перепачканные копотью лица людей, спасающихся из федерального здания в Оклахома-сити, над которым гремят взрывы. А длиннофокусные объективы телекамер позволили нам воочию наблюдать скорбную процессию на похоронах принцессы Дианы, неподдельное горе простых людей и лица ее сыновей, следующих в одиночестве за гробом своей матери на ее последнем пути в Вестминстерское аббатство.

Средство распространения информации, допускающее использование печатного слова, устного слова, движущихся изображений, цвета, музыки, анимации и звуковых эффектов, — причем все это совмещается в одном сообщении — обладает поистине безграничным потенциалом. Оно обеспечивает широкий спектр возможностей для изложения любого материала, начиная с краткого 60-секундного видеосюжета в сводке теленовостей и заканчивая получасовым или часовым документальным фильмом и даже мини-сериалами, показ которых растягивается на несколько вечеров. Учитывая повсеместное распространение спутникового телевидения, оно становится поистине всепроникающим и влиятельнейшим средством распространения информации в глобальном масштабе. Тем не менее, многие PR-специалисты еще не в полной мере используют богатые возможности телевидения. Начиная с 1963 г. телевидение оттеснило газеты с первого места, на котором те находились как основной источник новостей. Многие PR-специалисты так и не примирились с этим фактом. (Следует учесть, что

многие из этих специалистов ранее были журналистами печатных средств массовой информации.)

Свыше 1500 телевизионных станций вещают практически круглосуточно, входя почти в каждый дом, каждую семью. Количество кабельных каналов выросло настолько, что за их программами практически невозможно уследить. Среднее время, которое человек просиживает в течение суток у телевизора, уже приближается к продолжительности типичного рабочего дня. Дети проводят у экрана больше времени, чем в классе со своими учителями. Они вырастают, манипулируя кнопками пульта дистанционного управления телевизором и путешествуя с одного канала на другой. Количество каналов огромно, одно их перечисление заняло бы не одну страницу нашей книги. Назовем лишь несколько: Disney, Discovery, Black Entertainment TV, TNT, HBO, CNN и C-SPAN. Бывший председатель ФКС (Federal Communication Commission — Федеральная комиссия связи) Ньютон Майноу (Newton Minow) говорит:

Возможности выбора стали поистине безграничными. Если у вас есть видеомэгнитофон, это значит, что вы можете посмотреть программу, когда пожелаете, а не тогда, когда ее передают в эфир. Если вы любитель спорта, "пожиратель" новостей, азартный биржевой игрок, поклонник рок-музыки, любитель старого кино, если вы говорите по-испански, с интересом следите за ходом дебатов в Конгрессе и поминутно интересуетесь сводками погоды — можете выбрать телевизионный канал, в точности отвечающий вашим вкусам. Цель, которую поставила перед собой ФКС в начале 60-х годов — расширить выбор, — выполнена с избытком, превзойдя самые смелые ожидания.³⁸

Телевидение — самый "родной" для нас представитель масс-медиа. Тем не менее, это ощущение "интимности" общения с телевизором не мешает собирать многомиллионные аудитории зрителей, когда в перерыве матча за Суперкубок по телевидению показывают выступление Майкла Джексона. Именно такие колоссальные зрительские аудитории заставляют рекламодателей раскошелиться на полмиллиона долларов за 30-секундный рекламный ролик, показанный во время матча за Суперкубок, или на 150 тыс. долларов за тот же 30-секундный рекламный ролик, показанный в рядовой телевизионной программе.

Телевидение стало доминирующей силой в карьерном росте многих молодых, главным источником новостей и развлечений для большинства американцев и мощным рупором, который позволяет донести протесты граждан до всей страны и мира. Это средство распространения информации значительно изменило ход избирательных кампаний и ослабило роль политических партий. Исследователи в Германии, например, выяснили, что телевизионные новости не только дают возможность гражданам узнать о тех или иных проблемах, но и существенно влияют на их намерения как избирателей.³⁹ Национальные и международные телеграфные агентства и глобальные сети телевизионных новостей формируют общественное мнение по всему миру. Какое еще объяснение можно найти тщательно спланированным и срежиссированным появлениям на телеэкранах Джорджа Буша и Саддама Хусейна во время кризиса в Персидском заливе?

Телевидение существенно повышает информированность граждан о поведении тех или иных общественных институтов и акцентирует их внимание на объективном и взаимозависимом характере окружающего нас мира. Оно также создает у граждан ощущение бессилия, разочарования и отчаяния, когда они оказываются свидетелями явлений и событий, на которые они не в состоянии повлиять (вспомним, например, избиение полицейскими Роднея Кинга в Лос-Анджелесе, уничтожение катерами Береговой охраны США лодок с беженцами из Гаити, изможденные лица голодающих детей в Сомали, протесты борцов за запрещение аборт, блокирующих вход в клинику, кадры, демонстрирующие убогое существование бездомных семей или поселенцев, пытающихся построить на голых скалах жалкое подобие домов). Все эти картины окружающего мира приносит в наши дома именно телевидение.

Телевидение имеет огромное и всепроникающее влияние, поскольку американцы проводят у экранов телевизоров в среднем по семь часов в сутки. Но зрительские привычки и модели постепенно меняются. Три основные коммерческие телесети сейчас привлекают лишь около 60% зрительской аудитории, тогда как в начале 60-х годов их зрительская аудитория превышала 90%. Видеомагнитофон освободил зрителя от необходимости планировать свое свободное время в соответствии с телевизионной программой. Новые технологии передачи сигнала позволяют резко увеличить количество каналов в кабельных сетях, предоставляя в распоряжение абонентов кабельного телевидения выбор из сотен программных служб и каналов. Ньютон Майноу приходит к выводу: "Самым важным учебным заведением в Америке является телевидение. Для большинства людей телевидение становится более важным источником информации, чем все остальные".⁴⁰

Пристрастие к телевизионным новостям как к главному источнику новостей беспокоит здравомыслящих наблюдателей, которым хорошо известно, что временные границы и доминирование драматических картин неизбежно упрощают и, следовательно, искажают содержание новостей. Например, создатели программы вечерних новостей, которые ежедневно смотрят 50 млн. человек, должны представить полную картину мира, затратив на все это не более 4000 слов, что соответствует примерно четырем колонкам газеты стандартного формата. Средняя продолжительность репортажа — 58 секунд. Перед уходом на пенсию ведущий новостей *MacNeil-Lehrer News Hour* (в настоящее время — *News Hour*) на PBS Роберт Макнейл (Robert MacNeil) высказался достаточно резко:

В большинстве историй, которые старается осветить телевидение, всегда присутствует "изюминка", отличающаяся самой большой концентрацией насилия, крови, патетики, трагизма, сенсационности и ужасов. Отыскать эту "изюминку" — вот чем, в сущности, озабочено наше телевидение.⁴¹

Стремление втиснуть как можно больше информации в программы телевизионных новостей в сочетании с нынешней ценностью новостей и современными технологиями порождает странную смесь вымысла и фактов, упакованную в сжатые фрагменты и подаваемую ежедневно к столу телезрителей во всем мире. Адам Клейтон Пауэлл III (Adam Clayton Powell III) утверждает, что основные телевизионные сети достигли соглашения со службами видеонews по всему миру или образовали альянсы для получения новостей, которые однажды уже освещались их собственными зарубежными бюро, "записывая изображения на видеопленку и рассылая их в считанные секунды в десятки и даже сотни отделов новостей в стране и мире для немедленного использования.

Даже в процессе создания видеосюжетов новостей телевидение стирает грань между "развлекаловкой" и объективной журналистикой.

Документалистика предполагает непредвзятое отражение объективной реальности. Однако четкому следованию принципам объективности препятствует ряд факторов, связанных с определенными условностями, которые присущи популярному телевидению (например, стремлением увлечь зрителя какой-нибудь захватывающей, пусть даже и несколько надуманной историей, вызвать у него эмоциональную реакцию). Широкие возможности в части редактирования видеоматериалов и использования различных операторских приемов предполагают чрезвычайно "эластичную" природу этого средства распространения информации. В действительности, все эти богатые возможности лишь способствовали развертыванию дебатов вокруг того, что сами телевизионщики очень часто называют "актуальностью", т.е. материала, зафиксированного фото- или аудиооборудованием, который "документирует" точку зрения продюсера.⁴³

Успех или неудача развлекательных программ определяется не столько их качеством, сколько их рейтингами и соответствующим объемом рекламы, которую эти программы способны привлечь. Слишком часто те же критерии применяются к программам телевизионных новостей. Однако, по словам одного критика, поверхностность и акцент на развлекательности вовсе не обязательно являются качествами, внутренне присущими самому телевидению:

Нам говорят, что телевидение, по своей сути, делает упор на визуальной стороне материала — в ущерб его содержательной стороне. События окружающей нас жизни, национальные лидеры и политические кандидаты обладают определенной визуальной привлекательностью; анализ различных проблем и политики такой визуальной привлекательностью не обладают. Таким образом, при освещении новостей возникает стремление скользить по поверхности, не вдаваясь в сущность и тонкости. Однако это "порицание самой природы телевидения" является скорее замаскированной защитой, чем настоящей критикой. Сторонники такого подхода интерпретируют телевидение (впрочем, как и все остальные средства массовой информации) как бесплотную технологическую силу, "вещь в себе". Однако вовсе не телевидение как таковое стремится скользить по поверхности событий и явлений окружающего нас мира, а люди, во власти которых оно находится. При наличии добрых намерений и добросовестного сценария визуальные средства массовой информации вполне справляются с ролью информативного и глубоко проникающего в суть вещей инструмента познания окружающей действительности.⁴⁴

"Подбрасывание" сюжетов телепродюсерам - общепринятый подход к использованию телевидения. Именно продюсеры решают, следует ли включать в обзор новую книгу того или иного автора, брать ли у него интервью, приглашать ли того или иного человека на такие телешоу, как *Today* и *Lena* (NBC), или такие синдикатные шоу, как *Oprah*, *Regis and Kathie Lee* и *Rosie O'Donnell*. Самым распространенным подходом, однако, является предоставление видеосюжетов для программ новостей или документальных телепрограмм в форме сообщения для телевидения (video news release — VNR).

Журнал *TV-Guide* пишет о все более широком использовании VNR в выпусках новостей, причем зрителям, как правило, не сообщается о том, что соответствующие видеосюжеты подготовлены сторонними источниками. Подобные видео пресс- релизы журнал называет "подложными новостями", утверждая, что VNR стирают грань между новостями и рекламой.⁴⁵ Другие выражают озабоченность тем, что в эфир все чаще прорываются VNR, предварительно не прошедшие проверки на соответствие стандартам журналистской этики (например, точность информации, приводимой в некоторых VNR, вызывает большие сомнения), не содержащие указания на их источник, нередко используемые для манипулирования содержанием телепрограмм в угоду источнику VNR и нарушающие общепринятые этические нормы паблик рилейшенз и журналистики.⁴⁶

Отвечая на эту озабоченность, специальный комитет Совета служб паблик рилейшенз (Public Relations Service Council) утвердил "Кодекс добросовестной практики при создании видеосюжетов для телевизионных новостей" (см. пример 9.3) и особый логотип, используемый теми, кто взял на себя обязательство придерживаться этого кодекса.

PR- специалисты учатся тому, как создавать VNR, более приемлемые для директоров служб новостей. Боб Киммел (Bob Kimmel) из News/Broadcast Network (нью-йоркский продюсер VNR) предлагает придерживаться следующих правил тем, кто хочет повысить шансы на прием своих VNR телевизионными станциями.

1. Не микшируйте естественный звук наложением дикторского текста.
2. Не увлекайтесь неподвижными картинками в ущерб "живому" изображению.
3. Не накладывайте титры на сам сегмент видеонews. Предоставьте соответствующую информацию отдельно, что даст возможность станциям вставить титры привычных для себя шрифтах и стилях.
4. Не используйте "заумные" спецэффекты и повторяющиеся наплывы, которые обычно не применяются в сводках новостей.
5. Не превращайте VNR в коммерческую рекламу, используя в них навязчивые презентации тех или иных продуктов и услуг.
6. Не допускайте появления на экране своего собственного репортера.
7. Не создавайте VNR, если ваш сюжет не способен вызвать всеобщего зрительского интереса.⁴⁷

"Наступил момент, когда VNR начали подвергаться ожесточенным нападкам со стороны тележурналистов, поскольку они слишком уж оказались похожи на обычную рекламу. По словам экспертов видеопродукции, VNR подвергаются нападкам и сегодня, поскольку в них содержится то, что и должно содержаться — новости!"⁴

Пример 9.3 ."Кодекс добросовестной практики при создании видеосюжетов для телевизионных новостей"

1. Цель VNR — представить информацию, изображения и звук, которыми могут воспользоваться тележурналисты, полагаясь на их качество, точность и перспективы.
2. Информация, содержащаяся в VNR, в максимально возможной степени должна быть точной и поддающейся проверке. Намеренно ложную или вводящую в заблуждение информацию необходимо полностью исключить.
3. VNR должен быть четко идентифицирован в начальных титрах представленного видеоматериала.
4. Компания, организация или отдельное лицо, выступающие в качестве спонсора представленного видеоматериала, должны быть четко идентифицированы в его титрах.
5. Наименование и телефонный номер ответственной стороны должны быть указаны в видеоматериале на тот случай, если к ним пожелают обратиться журналисты.
6. Лица, интервьюируемые в VNR, должны быть четко идентифицированы в представленном видеоматериале по фамилии, занимаемой должности и месту работы.

Используется с разрешения Public Relations Service Council.

Когда специалисты испытывают нехватку времени для рассылки VNR на ленте, им на помощь может прийти спутниковая связь. Спутниковая связь позволяет передавать сообщения паблик рилейшенз практически мгновенно. Туры спутникового вещания (satellite media tours - SMT), столь часто используемые в ходе президентских кампаний, позволяют кандидатам появляться в местных выпусках теленовостей и программах, посвященных различным общественным проблемам, по всей стране. Такой "тур", однако, является продуктом технологии спутниковой связи и не требует от соответствующего субъекта покидать пределы студии базовой телестанции. Можно не сомневаться, что SMT позволит отказаться от дорогостоящих и требующих больших затрат времени поездок кандидатов по стране, которые были неременным атрибутом политических кампаний, а также изменит наши подходы к реализации кризисных коммуникационных программ и организации экстренных выпусков новостей, которые нередко предполагают участие в них крупных руководителей.

Кабельное телевидение

Бурное развитие кабельного телевидения с его 500-канальной емкостью внесло кардинальные изменения в модели коммуникаций и просмотра телепередач всей страны. Кабельное телевидение впервые появилось в 1948 г., когда первая система просмотра телевизионных передач на коллективную антенну (community-antenna television — CATV) была создана в Пенсильвании для небольшой группы телезрителей, которые принимали очень некачественный телевизионный сигнал из эфира. Число таких систем неуклонно увеличивалось вплоть до начала 70-х годов, однако с 1975 г., когда Time, Inc. ввела в строй так называемый Home Box Office, а ФКС ужесточила требования к телепрограммам и использованию рекламы на телевидении, начался период их бурного роста. Однако только прямые репортажи Cable News Network (CNN) в 1986 г. о катастрофе "Челленджера" и круглосуточное освещение хода войны в Персидском заливе (1991 г.) сделали кабельные новости ведущим игроком в глобальной информационной системе. Например, в момент начала войны с Ираком в Персидском заливе ее ход освещали 125 штатных сотрудников CNN. Телекомпании ABC, CBS и NBC насчитывали от 60 до 80

штатных сотрудников каждая. Освещение военных действий компанией CNN было настолько более полным, чем у ее конкурентов, что филиалы нескольких сетей предпочли передавать репортажи CNN, а не информацию своих собственных сетей.⁴⁹

Поскольку применение новых технологий существенно расширяет количество каналов как в старых, так и в новых системах, кабельное телевидение может стать лишь частью реализуемых пакетов услуг. Например, International Cablecasting Technologies of Los Angeles и Digital Cable Radio в Hatboro (Пенсильвания) обеспечивают передачу по кабелю музыки с качеством компакт- диска. Кабельные компании предоставляют услуги интерактивного кабельного телевидения (например, совершение покупок и банковских операций, пользование информационными базами данных и экстренное соединение с полицией и пожарными службами при возникновении чрезвычайных ситуаций). Волоконно-оптические сети связывают домашние телевизионные приемники с центральными компьютерами, что обеспечивает пользователям таких систем доступ к своим банковским счетам, объявлениям и другим службам предоставления информации о продуктах, а также базам данных новостей и библиотекам. С помощью WebTV и домашних терминалов телезрители подключаются непосредственно к центральному компьютеру, получая возможность передавать и принимать информацию. В сущности, как и предсказывали футурологи, по мере того как в дома по кабельному телевидению начинают "подаваться" информационные и развлекательные услуги, постепенно стираются грани между телевидением, телефоном и домашним компьютером.

Напомним, что фактическое наличие провода или кабеля в таких случаях вовсе не обязательно. Для рассылки программ по множеству абонентов используются многоточечные распределительные системы (multipoint distribution systems - MDS) на основе передатчиков, работающих в микроволновом диапазоне. Платные системы спутникового телевидения впервые появились в Австралии в 1993 г. Широкомасштабное использование спутниковых систем "прямого вещания" начнется лишь после того, когда развитие технологии позволит отказаться от громоздких домашних спутниковых "тарелок" и заменить их небольшими антеннами, которые можно разместить на балконе или окне. Один небольшой техасский городок стал в 1993 г. первым в мире городом беспроводной телефонии, перейдя от использования традиционной АТС к цифровой беспроводной технологии. По отзывам специалистов, такая система обеспечивает тот же уровень качества, конфиденциальности и скорости передачи данных, что и традиционная проводная технология, однако стоимость ее оказывается намного ниже.⁵⁰

Тем временем телефонные компании всего мира все активнее принимают за решение задачи обеспечения видеосвязи. С помощью новой технологии асимметричной цифровой абонентской линии (asymmetric digital subscriber line -ADSL) компания Bell Atlantic проводила в пригороде Вашингтона эксперименты с предоставлением услуг типа "видео по запросу" по уже существующей сети на основе медного провода. В районе Тампа (шт. Флорида) GTE Corporation создала волоконно- оптическую сеть для передачи видеосигнала из мэрии, городских театров и спортивных сооружений на местные телевизионные станции и другие средства распространения информации. Компания Telecom Australia создала волоконно- оптическую сеть "fiber-to-home". С помощью своей волоконно- оптической сети компания уже транслирует программу CNN International в гостиницы и некоторые компании, находящиеся в крупнейших городах страны, а также предоставляет информационные услуги для VIP-туристов в Австралии.

Работа со средствами массовой информации

Знание средств массовой информации — умение работать с различными видами средств массовой информации, создавать информационный продукт для тех или иных средств массовой информации, укладываться в сроки, задаваемые ими, выдерживать особые требования к стилю и обращаться к аудитории, характерной для каждого из

средств массовой информации, — является одним из важнейших компонентов работы PR-специалиста. Специалисты, отвечающие за работу со средствами массовой информации, и руководители средств массовой информации должны формировать и поддерживать отношения взаимного уважения и доверия друг к другу. Эти отношения, являясь, в принципе, взаимовыгодными, остаются противоречивыми по своей сути, поскольку журналисты и PR-специалисты занимаются разным бизнесом, а их коммуникационные цели нередко также различаются.³¹

Человек, который находится посередине

Чтобы эффективно выполнять свою посредническую роль, PR-специалисты должны пользоваться доверием как своей собственной организации, так и средств массовой информации. Это непростая задача. Исполнительные директора и другие руководители организаций относятся к средствам массовой информации с вполне естественной подозрительностью. Точно так же и журналисты не очень-то склонны доверять тем, о ком они пишут.

PR-специалисты и другие сотрудники организации зачастую недоумевают: "Почему пресса всегда стремится раздувать сенсации?" Или жалуются: "Журналисты видят все в искаженном свете!" "Я вовсе не говорил того, о чем они пишут!" "Журналисты вырывают отдельные фразы из контекста или переворачивают так, чтобы они вписывались в заранее спланированный сюжет!" Журналисты на это возражают: "Эта организация никогда не говорит правду!" "Нам не удастся поговорить с человеком, который располагает достоверной информацией". "Нас все время кормят типичной пиаровской чепухой". "Нас не покидает ощущение, будто от нас что-то скрывают".

Противоречивые (иногда даже враждебные) отношения, возникающие между PR-специалистами и журналистами, нередко выливаются в публичные дебаты. Герберт Шмерц (Herbert Schmetz), выполнявший в 80-е годы обязанности вице-президента по общественным отношениям Mobil Corporation, подвергал журналистов и средства массовой информации, по его собственным словам, "конструктивной и ответственной критике".⁵² Mobil Corporation периодически использует свою разъяснительно-пропагандистскую рекламу для того, чтобы покритиковать СМИ (рис. 9.5).

По мнению Шмерца, именно благодаря этой критике Mobil Corporation удалось добиться значительно более благоприятного освещения своей деятельности в средствах массовой информации. Самой резкой критике он подвергал телевизионные новости и те сомнительные ценности, которые определяют поведение тележурналистов: безусловную ориентацию на рейтинги, стремление угождать самым низкопробным вкусам (по меткому выражению Шмерца, "искать наименьший общий знаменатель"), эмоциональное отражение фактов в стремлении увлечь как можно большую зрительскую аудиторию, стремление приравнять ценность новостей к ценности развлечения, безжалостное ужимание фактов в попытке втиснуть их в жесткие временные рамки телевизионных программ.⁵³

4. Миф об открытом эфире

Существует довольно простая и вместе с тем огромная разница между печатными средствами массовой информации и телевизионной журналистикой. Газеты и журналы обеспечивают регулярный доступ к своим страницам всем, кто хотел бы опровергнуть какой-либо из напечатанных ранее материалов. Основные телевизионные сети такой возможности не предоставляют.

Предполагается, что доступ к телевидению в основном регулируется "доктриной справедливого подхода" (Fairness Doctrine), выработанной Федеральной комиссией по связи. Эта "доктрина" обязана своим появлением на свет теории, согласно которой эфир является ограниченным ресурсом и поэтому должен распределяться между потенциальными пользователями. "Доктрина" требует от владельцев лицензий на вещание "...обеспечивать распространение мнений всех сторон, участвующих в обсуждении спорных общественных проблем" и играть "...осознанную и положительную роль в деле сбалансированного представления противоположных точек зрения". Теоретически, "доктрина справедливого подхода" ничему не препятствует. На деле телевизионные сети превратили ее в свою полную противоположность — доктрину несправедливого подхода.

Прикрываясь мандатом на представление точек зрения всех сторон, участвующих в обсуждении спорных общественных проблем, телевизионные сети подвергают любые общественные дебаты довольно жесткому контролю со стороны своих отделов новостей. С помощью своих отделов новостей телесети устанавливают тотальный контроль над тем, какие именно проблемы сейчас следует обсуждать и кто будет доводить их до общественности. К сожалению, результатом такого контроля со стороны телесетей — в отсутствие какой-либо системы или форума для представления противоположных точек зрения — является весьма ограниченное и избирательное обсуждение важнейших общественных проблем, а также систематическое игнорирование или искажение "неудобных" мнений.

Mobil уже неоднократно отказывалась от возможности выступить с опровержением неточной информации, приводившейся в телевизионных новостях. Зачастую такие передачи выходили в эфир тогда, когда в Конгрессе обсуждались важные законы, касающиеся проблем энергетики, — законы, касающиеся разукрупнения нефтяных компаний, дерегулирования в газо- и нефтедобывающей промышленности, налога на "непредвиденную прибыль". Систематическое игнорирование телесетями в такие моменты определенных идей и информации подрывало

способность общества принимать рациональные решения по фундаментальным политическим проблемам.

Другие компании также подвергались подобной дискриминации в своих попытках получить адекватный объем эфирного времени для опровержения ошибочных и неточных сообщений, звучавших в телевизионных новостях. Например, Kaiser Aluminium & Chemical Corporation вынуждена была прибегнуть к угрозе возбудить судебный иск по делу о клевете и просить ФКС, чтобы та заставила телекомпанию ABC предоставить Kaiser Aluminium время для ответа на выдвинутые против нее обвинения. В конце концов ABC вынуждена была предоставить Kaiser Aluminium возможность для "нередатируемого ответа" в прайм-тайм. Однако это произошло лишь через год после того, как в адрес Kaiser Aluminium были выдвинуты обвинения.

В ответ на передачу телекомпания CBS 60 Minutes (1979 г.) Illinois Power Company выпустила свою собственную запись, в которой перечислялись неточности, допущенные CBS. Опровержение Illinois Power Company под названием "60 Minutes/Our Reply" (60 минут/Наш ответ), содержавшее видеоматериал, который был исключен редакторами CBS из новостей, вышедших в эфир, полностью разоблачало пристрастность телекомпания. Программа "60 Minutes/Our Reply" была показана различным общественным группам по всей стране, однако на телевидении так и не появилась.

Телесети не только блокируют опровержения, они отказываются передавать в эфир объявления, касающиеся "спорных" проблем. Например, начиная с 1974 г. они отказываются передавать разъяснительно-пропагандистскую рекламу Mobil Corporation, несмотря на наличие мощной общественной поддержки рекламы, посвященной различным общественным проблемам. (Политика телевизионных сетей препятствует передаче в эфир и той рекламы, которую вы читаете в настоящий момент.) Опрос, проведенный в 1980 г. Opinion Research Corporation, показал, что 85% американцев полагают, что корпорациям нужно разрешить излагать свои мнения по спорным вопросам в телевизионной коммерческой рекламе. Большинство независимых телестанций и филиалов телевизионных сетей уже открыли свои двери разъяснительно-пропагандистской рекламе, что вовсе не привело к хаосу, которого так опасаются профессионалы телевизионных сетей.

В своем решении по делу Bellotti Верховный суд США постановил: "Пресса не обладает монополией ни на Первую поправку к Конституции США, ни на право информировать общественность".

Mobil

Рис. 9.5. Реклама Mobil Corporation, касающаяся "мифа об открытом эфире"

Публикуется с разрешения Mobil Corporation

Шмерц был отнюдь не одинок в своей критике. Недовольные способом представления на телевидении информации о бомбардировщике В-2 и затратах, связанных с его производством, ветеранские организации и оборонная промышленность перешли в контратаку:

По самой своей природе телевизионные новости оказываются втиснутыми в рамки жестких ограничений. Процесс, на основе которого телевизионные редакторы, продюсеры и репортеры собирают, резюмируют и синтезируют сложные факты и проблемы, зачастую приводит к неправильному представлению или даже прямому искажению новостей.

Телевизионные сети стремятся избегать освещения сложных событий, предпочитая что-нибудь попроще: развлечения, красивые изображения и т.п.

Создается впечатление, что, лишившись изображения, телевизионные журналисты были бы совершенно неспособны подавать новости. Однако даже при наличии картинки "эфирная" журналистика гораздо менее серьезна и нередко менее ответственна, чем "печатная" журналистика.⁵⁴

Когда в конце 1992 г. телекомпания NBC News в одной из передач сообщила об опасных производственных дефектах в "пикапах", выпускавшихся компанией General Motors в период с 1973 по 1987 гг., GM вынуждена была защищаться. Это сообщение вышло в эфир в программе *Dateline NBC* под названием "В ожидании взрыва". В примере 9.4 описан один эпизод, по которому телекомпания признала свою вину и принесла извинения зрителям и GM.

Однако и другая сторона подчас ведет себя ничуть не лучше. Когда Мег Гринфилд (Meg Greenfield) занимал должность редактора редакционной полосы в газете *Washington Post*, он издал приказ, запрещающий PR-специалистам появляться в редакционных офисах: "Мы не хотим видеть у себя этих прохиндеев". Впоследствии исполнительный редактор *Washington Post* Бен Брэдли (Ben Bradlee) распространил действие этого запрета на общение PR-источников с репортерами (впрочем, на эту директиву достаточно быстро перестали обращать внимание, поскольку зависимость репортеров от PR-источников оказалась слишком большой).⁵⁵ Научный взгляд на "информационные вливания" в СМИ со стороны специалистов по связям с общественностью привел автора одного из исследований к следующим выводам.

О специалистах в области паблик рилейшенз в журналистском фольклоре давно сложилось мнение как о крайне тенденциозных "агентах влияния", занимающихся исключительно пропагандой и манипулированием информацией и совершенно не заслуживающих доверия. В сущности, и сами специалисты в области паблик рилейшенз уже не ожидают другого отношения со стороны журналистов.⁵⁶

На самом деле, PR-специалистов и журналистов связывают отношения взаимной зависимости и взаимной выгоды. Иногда они ведут себя как непримиримые соперники, а иногда — как коллеги, сотрудничающие друг с другом в собственных интересах. Случается, что PR-специалисту, располагающему достаточно большими ресурсами, удастся манипулировать средствами массовой информации и полностью контролировать доступ к источникам новостей. Случается и так, что средствам массовой информации удастся помешать PR-специалистам донести нужную информацию до общественности. Коротко говоря, в отношениях между PR-специалистами и журналистами существует некое динамическое напряжение, "прочно укоренившееся в журналистской культуре".⁵⁷ Очень часто ни работодатели PR-специалистов, ни журналисты не понимают посреднической роли этих специалистов в установлении и поддержании эффективных отношений со средствами массовой информации.

Рекомендации по установлению и поддержанию взаимовыгодных отношений со СМИ

Фундаментальный конфликт интересов делает отношения между специалистами в области паблик рилейшенз и журналистами весьма противоречивыми. Роль специалиста, выдвигающего и пропагандирующего определенную версию ситуации или стремящегося представить в определенном (выгодном) свете свою организацию, может быть полностью противоположна роли журналиста, стремящегося докопаться до истины. Учитывая почти столетний опыт, можно утверждать, что противоречивые отношения между PR-

специалистами и журналистами служат интересам общества и потребностям системы информирования общественности.

Организациям и специалистам в области публичных отношений разумнее всего было бы рассматривать отношения со средствами массовой информации как своего рода инвестиции. Точность и справедливость в освещении прессой тех или иных событий — это не результат работы одних лишь репортеров. В конечном счете отношения между PR-специалистами и журналистами сказываются на качестве освещения деятельности организаций в средствах массовой информации.⁵⁸ Эти отношения проще всего сформировать в том случае, если специалисты придерживаются в своей деятельности следующих основных правил: (1) вести честную игру; (2) обслуживать прессу на высоком уровне; (3) не лебезить и не брюзжать; (4) не просить "замять неприятную историю"; и (5) не обрушивать на прессу поток новостей.

1. Вести честную игру. Совет вести себя честно по отношению к прессе — это не просто дань политкорректности. Это прежде всего правильный способ ведения бизнеса и трезвый расчет. Джерри Далтон мл. (Jerry Dalton Jr.), в прошлом президент PRSA и менеджер корпоративных коммуникаций в Vought Aircraft Company, утверждает, что самым необходимым ощущением, которое PR-специалист должен вызывать у работников СМИ, является доверие: "Такое доверие завоевывается постепенно. Это просто означает, что репортер должен полностью доверять PR-специалисту, и наоборот. Это означает, что никогда нельзя лгать. Если не можете говорить правду (по каким-либо обоснованным причинам), лучше вообще ничего не говорить".⁵⁹ Журналисты указывают, что хорошие и плохие новости со временем, как правило, "уравниваются", поэтому если специалист проявляет честный подход к плохим новостям, ему скорее всего поверят и в том случае, когда он сообщит хорошие новости.

Еще один фундаментальный принцип заключается в том, что специалист не должен отдавать предпочтение одному источнику новостей (газете, телестанции и т.п.) в ущерб другим. Самое надежное правило состоит в том, что экстренные сообщения должны выдаваться как можно быстрее, а средства массовой информации сами решают, когда эти сообщения выпускать в эфир. Новости и тематические статьи нужно распределять равномерно между конкурирующими СМИ. Как следствие, PR-специалисты должны выступать в защиту журналистской инициативы. Если репортер получает сведения и запрашивает информацию, она принадлежит этому журналисту. Одну и ту же информацию не следует давать другим средствам массовой информации, если только они не проявляют к ней повышенного интереса. Если PR-специалист будет придерживаться такой политики, ни у кого из репортеров не возникнет повода обижаться на него, поскольку каждому из них будет предоставлен равный доступ к интересующим их материалам.

2. Обслуживать прессу на высоком уровне. Самый быстрый и надежный способ добиться расположения журналистов — обеспечивать их актуальной, интересной и своевременной информацией — информацией, которая им необходима, предоставляемой в самый подходящий момент и в наиболее удобной для журналистов форме. Журналистам, как правило, приходится действовать в очень жестких временных рамках. Специалисты, которые рассчитывают поместить свои материалы в средства массовой информации, должны осознавать эту особенность журналистской работы (см. пример 9.5).

Журналисты предпочитают работать с теми PR-специалистами, которые с готовностью отвечают даже на ночные звонки с просьбой предоставить нужный журналисту фотодокумент или, например, биографическую справку о только что ушедшем из жизни крупном руководителе. Новости — один из самых ценных товаров — появляются в любое время дня и ночи, и в конкурентной схватке средств массовой информации побеждают те, кто быстрее опубликует их. Вот почему специалист по связям с общественностью должен быть готов к ответам на вопросы журналистов в любое время суток. Далтон говорит по этому поводу следующее.

Новости не могут ждать никого и ничего. Давая ответ от имени своей организации, вы должны помнить, что очень часто вопрос стоит именно так: сейчас или никогда. Хорошо составленный и тщательно скоординированный ответ или заявление организации может так никогда и не дойти до широкой публики, если не окажется вовремя в средствах массовой информации.⁶⁰

Пример 9.4 .General Motors против NBC News

Ситуация

В ноябре 1992 г. в выпуске телевизионных новостей *Dateline NBC* появился 16-минутный сюжет под заголовком "В ожидании взрыва". Этот сюжет был посвящен ненадежной — по мнению авторов сюжета — конструкции "пикапов", выпускавшихся компанией General Motors в период с 1973 по 1987 гг. Сюжет включал 1- минутный сегмент "ненаучных" демонстрационных автомобильных аварий, смоделированных Институтом анализа безопасности (Institute for Safety Analysis — ISA). Во время этих демонстрационных аварий "пикап" GM загорался после бокового столкновения с другим автомобилем.

Таким образом, семнадцать миллионов телезрителей могли воочию убедиться в справедливости заключений, сделанных экспертами по безопасности автомобилей в ходе интервью, которые брали у них журналисты NBC News. Эксперты заявляли, что "пикапы" GM легко загораются и взрываются, что объясняется неудачной конструкцией и размещением бензобака. Телевизионный сюжет включал также интервью с родителями 17-летнего парня, погибшего в результате столкновения "пикапа" с автомобилем, которым управлял пьяный водитель. GM выразила официальный протест NBC, охарактеризовав их сюжет как "примитивный, несправедливый, безответственный и вводящий в заблуждение". В феврале 1993 г. суд присяжных обвинил GM в "преступной халатности" и обязал компанию выплатить родителям погибшего компенсацию в размере 105,2 млн. долларов. GM подала апелляцию, заявив, что водитель "пикапа" погиб не от пожара, а в результате удара, возникшего при столкновении автомобилей на скорости 70 миль в час.



Элви Л. Смит
(Alvie L. Smith),
APR, директор по
корпоративным
коммуникациям
(ныне на пенсии)
General Motors
Corporation

Несмотря на то что NBC и ISA заявляли о разрушении испытываемых "пикапов" по время демонстрационных аварий, конструкторы GM нашли эти автомобили и получили одобрение суда на проведение их экспертизы с целью воссоздания как самих демонстрационных испытаний, так и их результатов.

Ответ GM

На пресс- конференции, организованной в Детройте 8 февраля 1993 г., комиссия GM представила хорошо обоснованное опровержение сюжета *Dateline NBC*. Представительства GM по всему миру и североамериканские дилеры компании могли наблюдать за ходом этой пресс- конференции по спутниковому телевидению. Были разосланы сотни видеокассет с записью пресс- конференции. Демонстрируя бензобак потерпевшего аварию автомобиля и замедленную съемку демонстрационной аварии, комиссия GM указала на следующие основные неточности в сюжете *Dateline NBC* и демонстрационной аварии.

1. NBC не сообщила телезрителям, что под автомобили были подложены специальные зажигательные устройства с часовым механизмом, срабатывающим в момент столкновения автомобилей; эти устройства и поджигали разлившийся от соударения бензин.

2. Перед испытаниями крышка на бензобаке "пикапа" слегка отвинчивалась (да и сама эта крышка была нестандартной), что существенно облегчало вытекание бензина в момент срабатывания зажигательного устройства.

3. В бензобаке, вопреки заявлениям, сделанным в сюжете NBC, не было никаких дыр.

4. Скорости, на которых происходили столкновения в демонстрационной аварии, были значительно выше тех, о которых говорили представители NBC: один автомобиль двигался со скоростью 39 миль в час, а не 30, другой — со скоростью не менее 47 миль в час, а не 40.

GM подала иск на NBC и ISA по поводу нанесения ущерба деловой репутации компании. Это было первое подобное действие в истории GM.

Ответ NBC

NBC сообщила о пресс-конференции, устроенной GM, в выпуске новостей, который вышел в эфир 8 февраля, но президент NBC News Майкл Гартнер (Michael Gartner) выступил в защиту информации, переданной NBC News в ноябре 1992 г. Однако уже 10 февраля помощники ведущего *Dateline NBC* Джейн Поли (Jane Pauley) и Стоун Филлипс (Stone Phillips) зачитали пространный текст соглашения, достигнутого NBC и GM в тот же день. NBC не оспаривала ни одного из обвинений, выдвинутых против нее GM. "NBC глубоко сожалеет о выходе в эфир этого одноминутного сюжета об автомобильной катастрофе", — сказал Филлипс. "Мы приносим извинения своим зрителям и компании GM".

Результаты

GM приняла извинения NBC и отозвала свой иск, взяв с руководства NBC обещание компенсировать затраты GM на проведение экспертизы (около 2 млн. долл.). Быстрое принятие извинений NBC и отзыв судебного иска не позволили этому инциденту получить широкую огласку в средствах массовой информации. В марте 1993 г. Гартнер принял решение уйти в отставку; были уволены еще трое руководителей *NBC News*. Группе независимых адвокатов, нанятых NBC, удалось нейтрализовать критику в адрес продюсеров этой программы. NBC объявила о реорганизации работы своих продюсеров, с тем чтобы не допустить в дальнейшем появления в эфире непроверенной и вводящей в заблуждение информации. Постоянный автор газеты *Detroit Free Press* Стивен Брилл (Steven Brill) написал по этому поводу: "Искренние извинения, которые принесла NBC, явились поворотным событием в истории журналистики, отходом от привычного высокомерия, замалчивания собственных ошибок и стремления укрыться за положениями закона, предоставляющего журналистам весьма широкие полномочия".

3. Не лебезить и не брюзжать. Ничто так не раздражает журналистов, их редакторов и директоров отделов новостей, как PR-специалист, умоляющий опубликовать его материал или жалующийся на неверную интерпретацию представленных им материалов. У журналистов, как правило, неплохое чутье на журналистскую объективность и ценность новостей. Если представленная информация недостаточно актуальна по своей сути, чтобы вызвать интерес широкой публики, то никакие мольбы и нарекания не в состоянии изменить ее качества. И ни в коем случае не просите журналистов выслать вам вырезки из опубликованных материалов. В вашей службе паблик рилейшенз должны быть сотрудники, отслеживающие публикации в прессе и занимающиеся составлением архива вырезок.

Ничто так не оскорбляет журналистов, как PR-специалист, пытающийся оказать давление на редакторов и во что бы то ни стало "протолкнуть" свой материал, изменить его интерпретацию или "замять" какое-то дело, угрожая прекратить подачу рекламных материалов своей организации. Этот вид давления чаще всего не срабатывает, поскольку предполагает сделку журналиста со своей совестью. Такие попытки способны лишь вызвать возмущение журналиста или немедленный публичный ответ. Например, угроза "отозвать нашу рекламу" может вызвать скандальную публикацию в прессе, натравливающую на неугодную организацию остальные средства массовой информации. "Золотое правило" заключается в том, что реклама — это забота только рекламного отдела, а освещение новостей — хороших или плохих — дело журналистов, и никого другого.

4. Не просить "замять неприятную историю". PR- специалисты не имеют права просить прессу "замять" ту или иную неприятную историю. Такие просьбы редко приводят к успеху, свидетельствуют о непрофессионализме просителя и вызывают настороженное отношение к нему. Обратиться с такой просьбой к журналисту означает нанести ему оскорбление и нарушить право, данное ему Первой поправкой к Конституции США. Обращаясь с такой просьбой к журналисту, вы фактически предлагаете ему пренебречь доверием, которое оказывает ему общество. Лучший способ помешать попаданию в прессу различных неприятных историй — это не допускать ситуаций, порождающих такие истории. Бывают ситуации, когда на вполне законных основаниях можно потребовать задержки публикации или объяснить прессе тот аспект вашей "истории", который может причинить ущерб общественным интересам. Правда, во время войны 1991 г. в Персидском заливе Пентагон понял, что подобные требования пресса принимает без особого энтузиазма. Налагая на журналистов жесткие ограничения и подвергая цензуре сообщения журналистов, передаваемые из мест ведения боевых действий (во имя обеспечения национальной безопасности), Пентагон навлек на себя мощную критику со стороны прессы, обвинившей военных в нарушении принципов свободы слова. Многие даже вспомнили известное изречение сенатора от Калифорнии Хайрама Джонсона (Hiram Johnson), произнесенное им в 1917 г.: "Первой жертвой войны всегда является правда".⁶¹ Если, однако, в прессе появляются неточные или вводящие в заблуждение сведения, вы имеете полное право требовать их исправления. Многие средства массовой информации — в интересах своих же собственных публичных релейшенз - предусматривают возможность публикации или передачи в эфир подобных исправлений. В то же время PR- специалисты должны также потребовать, чтобы ошибочная информация была исправлена и в компьютеризованной базе данных, которую иногда называют "архивом", или библиотекой. Некоторые организации предоставляют СМИ периодически обновляемые сведения о своей истории, руководителях, финансах, выпускаемой продукции или оказываемых услугах. В момент, когда происходит какая-нибудь неприятная история, все эти сведения могут находиться в соответствующих базах данных. Например, Ассоциация производителей фармацевтической продукции всегда отправляет файл с информацией в адрес отделов новостей СМИ со следующим примечанием: "Если ваши файлы по фармацевтической отрасли не включают информацию в этой папке, ваши файлы могут быть неполными". Многие организации отправляют в средства массовой информации свои ежегодники.

Пример 9.5. Сроки публикации материалов в средствах массовой информации

Роксана Рубен (Roxanne Ruben) и Джоди Лайнс (Judy Lynes) The Phelps Group Лос-анджелес

"Срок исполнения заказа" - это время, необходимое периодическому изданию, радио или телевидению, чтобы получить материал для опубликования и полностью подготовить его к публикации или выпуску в эфир. Сроки исполнения заказа определяют также момент, когда следует (или, наоборот, не следует) отправлять материалы в средства массовой информации.

Поэтому когда вы в следующий раз будете отправлять в средства массовой информации статью или сообщение для опубликования, покажите редакторам, что вы хорошо понимаете их проблемы и необходимость действовать в определенных временных рамках. Тем самым вы не только повысите собственный авторитет в их глазах, но и, возможно, не упустите какой-нибудь чрезвычайно благоприятный момент для публикации требуемого материала. Важность точного соблюдения сроков при работе со средствами массовой информации трудно переоценить. Нарушив эти сроки, вы, скорее всего, не сможете наверстать упущенное (например, новости потеряют свою актуальность, вы не сможете воссоздать материал и повторно подать его в те же средства массовой информации). Как правило, сроки исполнения заказов в периодической печати, на радио и телевидении различаются весьма существенно. Различаются они и для разных видов

периодической печати. Например, в отраслевых (профессиональных) и потребительских журналах обычно предусмотрены разные сроки исполнения заказов. Однако если поданный материал квалифицируется как "срочные новости", стандартные сроки исполнения заказов к нему обычно не применяются. Факсы и круглосуточные информационные службы облегчают задачу соблюдения установленных сроков, если по какой-то причине вы оказываетесь в цейтноте. Тем не менее, стандартные сроки исполнения заказов следует всегда иметь в виду.

Если у вас возникают сомнения по поводу этих сроков, позвоните репортеру и выясните у него точные даты. У нас есть возможность ознакомить вас с ориентировочными сроками исполнения заказов для разных средств массовой информации.

| Печатные средства массовой информации | Сроки исполнения заказов |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Газеты (для некоторых рубрик - продукты питания, туризм, (ежедневные издания) | Одна- две недели |
| даты календаря - предусмотрены более продолжительные сроки исполнения заказов) | Три недели (еженедельники) |
| Отраслевые (профессиональные) журналы (ежемесячные) | От шести недель до двух месяцев |
| Потребительские журналы (ежемесячные) | От пяти до шести месяцев |
| Журналы "метро" (ежемесячные) | От трех до четырех месяцев |
| Еженедельные журналы | От одного до двух месяцев |
| Воскресные журналы (приложения к газетам) | От трех до четырех месяцев |

Телевидение

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Объявления службы общественной информации (Public Service Announcements - PSA) | От шести до восьми недель |
| Общенациональные утренние шоу | От двух недель до одного месяца |
| Местные ток-шоу | Две-три недели |
| Местные новости | Два дня |

Радио

| | |
|-------------------------------------------|----------------------------------|
| Объявления службы общественной информации | От шести до восьми недель |
| Промотирование (содействие продвижению) | От двух недель до двух месяцев |
| Ток-шоу | От четырех дней до одного месяца |
| Новости | Два дня |

Публикуется с любезного разрешения The Phelps Group, Лос- анджелес. (Фото Майка Кароффа (Mike Caroff))

5. Не обрушивать на прессу шквал новостей. Изучение и практический опыт позволяют правильно определить степень актуальности тех или иных новостей, а здравый смысл подсказывает, что к таким новостям необходимо относиться с уважением. Если редактор по финансовым вопросам получает информацию, которая больше подошла бы для редактора отдела спорта или недвижимости, этот редактор теряет уважение к PR-специалисту, который захламляет редакцию ненужными материалами. Можно порекомендовать воспользоваться следующими советами: (1) постарайтесь понять, что является для журналистов новостями в подлинном смысле этого слова, и присылайте им такие новости; (2) следите за тем, не устарели ли ваши списки рассылки в СМИ; (3) отправляйте свой материал только одному — самому подходящему — журналисту в каждом из СМИ.

Чтобы выяснить, сколько информации приходится ежедневно отбраковывать его репортерам и редакторам, управляющий редактор нью-йоркского отдела журнала *The Wall Street Journal* Пол Стайгер (Paul Steiger) попросил 17 управляющих местными бюро сохранять у себя все материалы новостей, получаемые ими за один день. Они присылали ему пресс- релизы, PR- материалы, поступающие по каналам информационных агентств, факсы и письма (за исключением "электронных" сообщений для прессы, тем не менее хранившихся в компьютерной памяти). Штабель из коробок и пачек бумаги, который Стайгеру пришлось соорудить в своем офисе, имел 60 см в высоту и 300 см в длину.⁶² Лавина материалов, подобная той, которая обрушивается на *The Wall Street Journal*, захлестывает отделы новостей по всему миру. Журналисты обязуются поставлять своей аудитории важную и интересную информацию. Поэтому они имеют полное право требовать того же и от PR- специалистов.

Советы по работе с прессой

Бывший репортер отдела новостей телекомпании CBS и опытный консультант Честер Бургер (Chester Burger) говорит, что пресса "зачастую бывает несправедлива, неблагоразумна и склонна к ошибкам. Но даже если ее нельзя назвать нашим другом, это все же лучший из друзей, которые есть у нашей страны, и мы должны быть благодарны ей за это".⁶³ Основываясь на положениях о свободной и независимой прессе, а также на принципах разумной практики паблик рилейшенз, опытные PR- специалисты предлагают следующие правила работы с прессой.

1. Всегда становитесь на точку зрения общественных интересов, а не интересов организации. Производитель безалкогольных напитков, начинающий кампанию по сбору и повторной переработке пустых бутылок, может с полным правом утверждать, что эта кампания отвечает интересам общества, так как способствует улучшению состояния окружающей среды и очистке ландшафта от мусора.

2. Предлагаемый для опубликования материал должен быть удобным для чтения и использования. Чтобы привлечь внимание потенциальных читателей и указать им тему материала, используйте краткий и энергичный заголовок. Не пользуйтесь жаргоном, малоизвестными аббревиатурами или узкоспециальными терминами. Широкое применение личных местоимений, фамилий и цитат облегчает чтение вашего материала и делает его более интересным. В верхней части своих релизов не забывайте указать фамилию, адрес и номер телефона источника новостей.

3. Если вы хотите избежать цитирования тех или иных заявлений, не применяйте его. Официальным представителям организаций следует избегать "конфиденциальных" заявлений (т.е. заявлений "не для печати"), поскольку такие заявления могут быть опубликованы без указания источника. Некоторые средства массовой информации вообще запрещают своим репортерам принимать такую информацию. Более того, после того как вы сделали заявление репортеру, говорить о "конфиденциальности" этого заявления уже не приходится.

4. Самую важную информацию следует приводить в начале сообщения. Логика представления информации, которой обычно придерживаются менеджеры, заключается в изложении фактов, которые приводят к определенному решению. Однако репортерам сразу требуется готовое решение - без долгих предисловий. Поэтому "ответом первого уровня" на любой вопрос репортера является краткое резюме вашей позиции или сообщения новостей. "Ответ второго уровня" должен включать конкретный пример или свидетельство, подтверждающее ваше заявление "первого уровня". Если репортер настаивает, вернитесь к резюмирующему заявлению "первого уровня".

5. Не вступайте в пререкания с репортером, не выходите из себя. Помните, что журналисту требуется интересная история и ради того, чтобы заполучить такую историю, он готов на многое. Перефразируя старую аксиому паблик рилейшенз, можно

посоветовать не спорить с людьми, которые "ведрами покупают краску для принтеров", или с теми, кто "сидит на передатчике или кабельной системе", — решающее слово все равно останется за ними.

6. Если суть проблемы заключается в использовании оскорбительных выражений или просто слов, которые вам не нравятся, не повторяйте эти выражения и слова — даже отвергая их. Помимо того, что решающее слово в любом случае остается за репортерами, они, к тому же, обладают единоличным правом подбирать цитаты, куски цитат и даже отдельные слова для публикуемого материала. Репортеры часто пользуются приемом, который можно было бы назвать "подталкиванием собеседника в нужном направлении". Для этого они пользуются наводящими вопросами: "Вы, наверное, имеете в виду, что...?" или "Не хотите ли Вы сказать, что...?" Например, репортер Сэм Дональдсон (Sam Donaldson) из телекомпании ABC-TV славится своим умением "выдавливать" из своих собеседников заявления, которые потом становятся заголовками экстренных сообщений.

7. Если репортер задает прямой вопрос, постарайтесь дать ему столь же прямой ответ. Ощущение потребности сказать нечто большее, чем предполагается вопросом, является весьма распространенной ошибкой интервьюируемых. Если ответ типа "да" или "нет" вполне уместен, дайте такой ответ и не распространяйтесь больше на эту тему. Некоторые репортеры специально выдерживают паузу после такого ответа в надежде услышать дополнительные комментарии. Советуем считать, что камеру и микрофон не выключают до тех пор, пока вы не отойдете от репортера на пушечный выстрел, — в противном случае вы рискуете тем, что любое ваше неосторожное высказывание может попасть в вечернюю сводку новостей! Известный эксперт в области средств массовой информации Роджер Эйлис (Roger Ailes) рекомендует на самые трудные вопросы репортеров отвечать как можно короче.

8. Если официальный представитель организации не знает, что ответить на тот или иной вопрос, он может просто сказать: "Пока не знаю, но постараюсь ответить на ваш вопрос в следующий раз". Вы, по крайней мере, не разочаруете своего собеседника, пообещав предоставить нужную ему информацию как можно быстрее. Лучше, однако, если вы заблаговременно подготовитесь к интервью, предвосхитите вопросы, которые вам могут задать, и заготовите соответствующие краткие ответы. Очень хорошо, если у вас есть возможность отрепетировать интервью (в этом случае кто-то должен выступить в роли репортера).

9. Говорите правду, даже если она неприятна. Не надейтесь, что плохие новости как-то сами по себе "рассосутся" или средства массовой информации не заметят их. Отнеситесь к этому, как к любой другой истории: подготовьте их так, словно это — хорошие новости, и передайте их в средства массовой информации. Для журналистов это будет означать, что вы не только в определенной степени контролируете ситуацию и ее освещение в средствах массовой информации, но и не стремитесь занять оборонительную позицию, которая лишь способна навлечь на вас обвинения в попытке скрыть факты и избежать общения с прессой. Подобную позицию бывает очень трудно оправдать перед руководством организации, которое нередко видит задачу PR- службы именно в том, чтобы скрывать плохие новости от прессы.

10. Не созывайте пресс- конференцию, если у вас нет стоящих новостей для журналистов. В каких случаях оправдано проведение пресс- конференции? В довольно редких. Вообще говоря, пресс- конференцию надо созывать лишь в тех случаях, когда у вас нет другого способа своевременно донести важные (экстренные!) новости до средств массовой информации. В качестве примеров ситуаций, которые требуют созыва пресс-конференции, можно привести остроконфликтные ситуации (напряженные переговоры между руководством организации и профсоюзами), необходимость сделать важные политические заявления или объявления об изменениях политики, способных повлиять на судьбы многих людей. Определяющим фактором в этом случае является необходимость не просто выступить с тем или иным заявлением, а предоставить журналистам возможность самим задать вопросы и выяснить суть проблемы. Оправдать проведение

пресс- конференции может наличие ряда сложных вопросов, которые вызывают необходимость изложения предыстории рассматриваемого предмета и подробное его пояснение (когда, например, речь идет о крупном технологическом прорыве). Желание выступить с заявлениями по достаточно простым, понятным и "бесконфликтным" вопросам вряд ли оправдывает немалые затраты, связанные с проведением пресс-конференции. Если вы все же решили проводить пресс- конференцию, следуйте рекомендациям, изложенным в пунктах 1-9.⁶⁴

Эти рекомендации помогают специалистам по связям с общественностью формировать и поддерживать хорошие отношения с работниками СМИ. Вследствие решающей посреднической роли, которую играют репортеры и редакторы как в печатных, так и в "электронных" средствах массовой информации, PR- специалистам не остается ничего иного, как выработать и поддерживать у себя уважение к журналистам, работающим в средствах массовой информации. В то же время, несмотря на наличие у общественности права на опубликование информации, это право имеет определенные границы. Какая-то информация является конфиденциальной, а какую-то информацию нельзя раскрывать по той причине, что ее раскрытие повлечет нарушение права на неприкосновенность личной жизни. Умение не выходить за рамки дозволенного при общении с прессой является одним из элементов профессиональной подготовки официальных представителей организаций.

В конечном счете, отношения между PR- специалистами и журналистами все же достаточно противоречивы. После того как Роджера Эйлеса обвинили в том, что, обучая людей работе с прессой, он нарушает некие этические нормы, тот заметил на семинаре по журналистике:

Мы всегда советуем нашим клиентам говорить правду. Однако больше всего меня тревожит то обстоятельство, что те люди, которых в школе журналистики учат искусству правильно задавать вопросы, отрицают право других людей учить искусству правильно отвечать на эти вопросы.⁶⁵

Одна из причин, которые заставляют многих менеджеров учиться искусству общения со средствами массовой информации, заключается в том, что высшие руководители во многих организациях являются "публичными фигурами", не имеющими специальной подготовки и практического опыта деятельности в этом аспекте общественной жизни. Кое- кто предлагает "заставить" руководителей организаций встречаться с представителями СМИ и общественности в тех случаях, когда в их организациях принимаются наиболее важные решения или когда в них возникают кризисные ситуации, способные повлиять на окружение этих организаций. Эта принудительная мера касается в первую очередь руководителей крупных корпораций, некоммерческих агентств, организаций системы здравоохранения, учебных заведений, государственных и всех прочих организаций, которым небезразличны их отношения с общественностью.

Поскольку свободная пресса играет центральную роль в нашем свободном обществе, можно сказать, что мы живем в эпоху руководителей, понимающих толк в средствах массовой информации. Организация медиа- подготовки, которая призвана помочь руководителям в их непосредственном общении с прессой, является прямой обязанностью службы по связям с общественностью. Такая подготовка является важной инвестицией в налаживание и поддержание добрых отношений со средствами массовой информации.

10

Этап 1. Описание задач паблик рилейшенз

Старый кустарно- ремесленнический подход к решению задач паблик рилейшенз больше не действует.

Эдвард Дж. Робинсон (Edward J. Robinson)

Цели. После изучения материала главы 10 вы должны уметь:

- кратко описать четырехэтажный процесс решения проблем в применении к паблик рилейшенз
- дать определение исследованию, определить его основное назначение как уменьшение неопределенности в процессе принятия решений и показать его важность в управлении PR- программами
- описать основные признаки какой- либо эффективной формулировки проблемы
- показать разницу между неформальным (качественным) и формальным методами исследования, приведя примеры обоих

Д- р Эдвард Робинсон подписал свой приговор "кустарно- ремесленническому подходу" к решению задач паблик рилейшенз еще в 1969 г. По его мнению, PR-специалист должен быть "ученым- прикладником, занимающимся изучением проблем общества и поведения людей" на основе "исследований, помогающих ему в процессе решения проблем". Однако, высказав это утверждение в своей первой книге, посвященной исследованиям связей с общественностью, д- р Эдвард Робинсон, возможно, несколько поторопился. Интуитивные, индивидуалистические подходы в решении проблем по- прежнему нередко являются основой практики в различных ситуациях, даже несмотря на то, что, как писал Робинсон, исследование представляет собой "самый мощный инструмент, доступный для специалиста-прикладника".¹

Подход открытых систем, приведенный в главе 7, сочетает в себе рациональное решение проблем и упреждающее стратегическое планирование. PR, бывшие когда-то искусством реагирования на внешние угрозы, превратились в прикладную науку. Предчувствие, интуиция, "внутреннее чутье" и личный жизненный опыт — взятые вместе или порознь — уже не могут служить подходящей основой для PR- программ. Почти никогда высшие руководители организаций и клиенты не принимают на веру голословные утверждения специалиста по связям с общественностью о выдающихся качествах той или иной его программы.

Менеджмент процессов

В своей наиболее современной форме PR представляют собой научно-управляемый аспект процессов решения проблем и изменений, происходящих в любой организации. PR- специалисты именно такого типа широко используют в своей деятельности четырехэтапный процесс решения проблем.

1. Определение проблемы (или возможности). Первый этап включает проверку и контроль знаний, мнений, установок и поведения тех, кто так или иначе связан с деятельностью и политикой организации и на кого эта деятельность и политика оказывает влияние. В сущности, это является "разведывательной" функцией организации (или

функцией сбора информации). Отвечая на вопрос "Что происходит?", она обеспечивает основу для всех последующих этапов процесса решения проблем.

2. Планирование и программирование. Информация, собранная на первом этапе, позволяет выделить общественные группы, которые должны быть охвачены программой, установить цели программы, выработать стратегии действий и коммуникаций, тактику программы. Принятие этих решений включает использование результатов анализа информации, собранной на первом этапе, при формировании политики и программ данной организации. Этот второй этап процесса должен дать ответ на вопрос: "Что мы должны изменить, сделать или сказать с учетом того, что нам стало известно о ситуации?"

3. Принятие мер и осуществление коммуникаций. Третий этап процесса решения проблемы связан с реализацией программы действий и коммуникаций, направленной на достижение определенных целей по каждой из общественных групп, что должно обеспечить выполнение программной цели. Выполняя третий этап, необходимо ответить на вопросы: "Кто, когда, где и как должен сделать и сказать это?"

4. Оценка программы. Последний этап процесса решения проблемы связан с оценкой подготовки, реализации и результатов выполнения программы. "Настройка" программы выполняется по ходу ее реализации на основе сигналов обратной связи, показывающих эффективность работы программы. Выполнение программы продолжается или прекращается после получения ответа на вопрос: "Как у нас идут (шли) дела?"

Любой этап важен не меньше других, однако процесс в целом начинается со сбора информации с целью выявления проблемы. Информация и понимание проблемы, обеспечиваемые в результате выполнения первого этапа, мотивируют и направляют все последующие этапы процесса. На практике, разумеется, невозможно так уж точно разделить стадии диагностирования, планирования, реализации и оценки, поскольку процесс решения проблем имеет непрерывный и циклический характер; к тому же он осуществляется в динамическом окружении. Рис. 10.1 иллюстрирует непрерывную, перекрывающуюся и циклическую природу решения проблем публичных релейшенз.

Хорошей иллюстрацией этого четырехэтапного процесса может служить решение проблемы, возникшей несколько лет тому назад перед PR- службой одной нефтяной компании. В ходе реорганизации своей структуры компания с целью повышения эффективности решила закрыть одно из подразделений сбыта продукции. Это означало, что увольнению или переходу на другую работу подлежали 600 работников компании. Кроме того, это означало существенные экономические потери для региона, где действовало упраздняемое подразделение. Бывшие клиенты этого подразделения были поставлены перед проблемой поиска альтернативного поставщика нефтепродуктов, а инвесторы размышляли над тем, что бы могла значить подобная реорганизация.

Итак, первая задача заключалась в том, чтобы путем проведения исследования упорядочить все известные факты, что дало бы компании возможность объяснить и оправдать необходимость реорганизации перед всеми заинтересованными сторонами. Следующий этап заключался в том, чтобы правильно спланировать оповещение. Очень важным в данном случае представлялся выбор для каждого действия наиболее подходящего момента времени. Новости следовало доводить до сведения всех заинтересованных сторон как можно быстрее, предотвращая распространение слухов. Информацию следовало излагать так, чтобы люди получили внятное объяснение необходимости и целесообразности перемен в структуре компании.

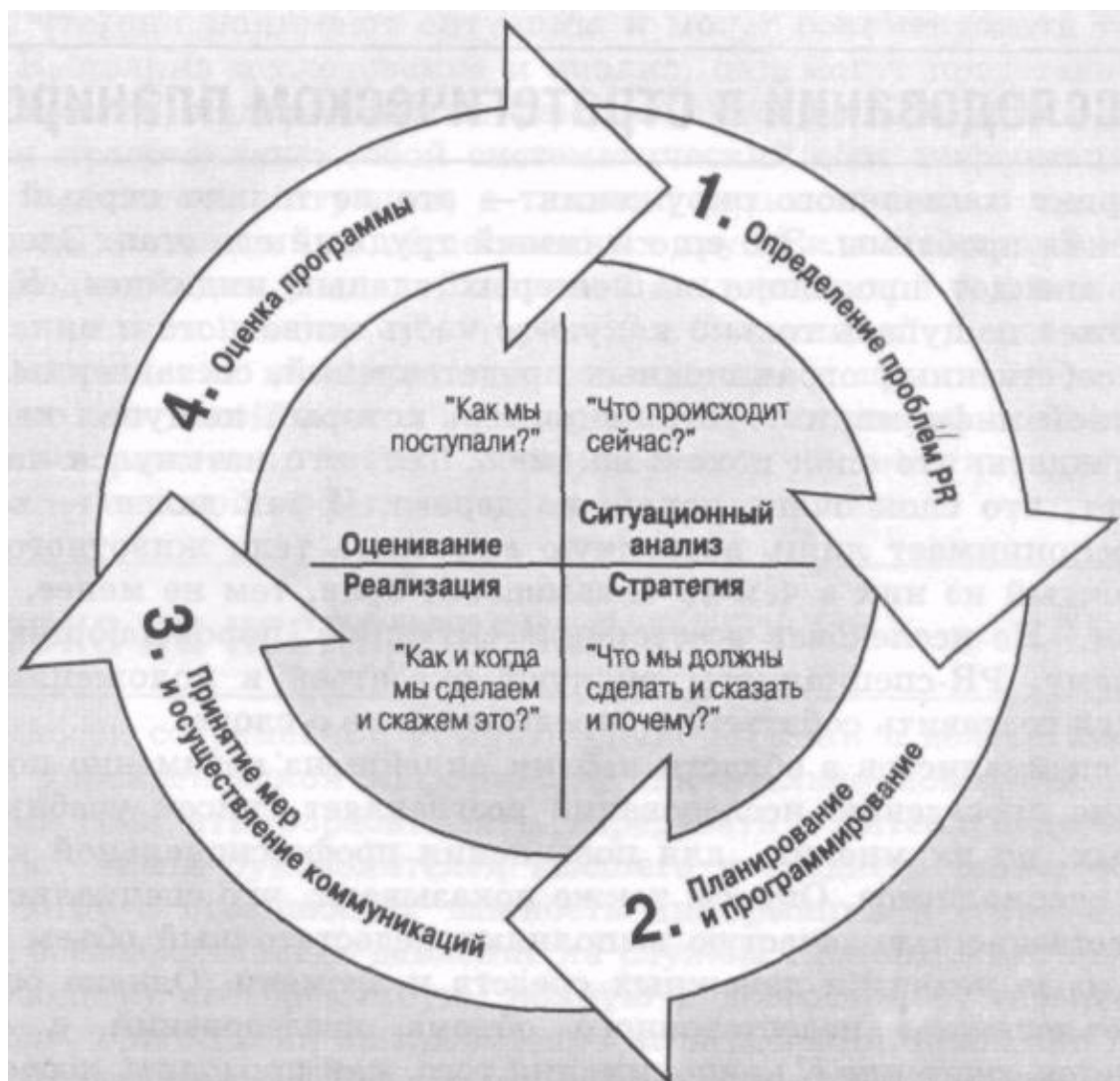


Рис. 10.1. Четырехэтапный процесс решения проблем паблик рилейшенз

Подготовленные по этому случаю материалы включали памятную записку для персонала компании, сценарий проведения встреч с заинтересованными сторонами, письма различным категориям служащих компании, письма всем дилерам, информационное сообщение, специальную информацию для местных банков, циркулярное письмо, рассылаемое по офисам компании, а также планы проведения совещаний. Новости распространялись в соответствии с координированной программой проведения совещаний, рассылки писем и освещения в средствах массовой информации. Наконец, оценка реализации программы основывалась на первоначальной оценке "проблемной ситуации", выполненной упраздняемым подразделением, используемых методов и реакции заинтересованных сторон — с учетом реального улучшения процедур. Уроки, извлеченные из этой кампании, пригодились через несколько лет, когда компания закрыла одно из своих предприятий, расположенное в другом месте. Это послужило наглядной демонстрацией того, как систематические исследования и оценки способствуют постепенному совершенствованию практики.

Очевидно, что приведенный нами пример представляет собой лишь весьма упрощенную схему того, что происходит в действительности. Процесс решения проблемы включает множество более мелких стадий, на которые распадается четыре основных его этапа. Все они будут подробно описаны в этой и следующих трех главах. В этой главе мы сосредоточимся на методах исследования и поиска фактов, необходимых для начала процесса стратегического планирования.

Роль исследований в стратегическом планировании

Мониторинг социального окружения - это не только первый этап процесса решения проблемы. Это еще и самый трудный его этап. Здесь уместно вспомнить анекдот про слона и шестерых слепых индийцев. Каждый из слепцов может пощупать только какую-то часть животного и описывает его, исходя из собственных ограниченных представлений, составленных на основе полученной информации. Тот, например, который пощупал хвост слона, готов утверждать, что слон похож на змею. Тот, кто наткнулся на ногу слона, заявляет, что слон очень похож на дерево. И так далее - каждый из слепцов воспринимает лишь доступную ему часть тела животного. В конце концов, каждый из них в чем-то оказывается прав, тем не менее, заблуждаясь в целом.² Не исследовав всесторонне ситуацию, порождающую конкретную проблему, PR-специалисты рискуют оказаться в положении слепцов, пытающихся составить собственное представление о слоне.

Опросы специалистов в области публичных отношений неизменно показывают, что обучение проведению исследований возглавляет список учебных курсов, необходимых, по их мнению, для повышения профессиональной квалификации таких специалистов. Опросы также показывают, что специалисты по связям с общественностью зачастую выполняют недостаточный объем исследований лишь из-за нехватки денежных средств и времени. Однако более достоверным объяснением недостаточного объема исследований в сфере PR представляется сочетание (1) непонимания того, как проводить исследования и использовать их результаты, и (2) представлений многих специалистов и клиентов о ненужности и бесполезности исследований. Обучаясь в колледже, лишь немногие будущие специалисты знакомятся с методами проведения исследований; более того, многие из них даже не предполагают, что все это может понадобиться в их дальнейшей профессиональной деятельности. Начиная свою профессиональную деятельность, они не испытывают особого давления со стороны своих работодателей и клиентов, поскольку те не требуют от них проведения исследований и не выделяют необходимых для этого средств. Как ответил в ходе опроса, проводившегося фирмой Ketchum Public Relations, руководитель службы PR в одной из корпораций, "проблема заключается не в методологии проведения исследований, а в неспособности - или, возможно, лени и нежелании — PR-профессионалов, предпочитающих кустарно-ремесленный подход к своей деятельности".³

Спокон века руководители и специалисты служб публичных отношений не устают повторять популярный миф о том, что им приходится иметь дело с так называемыми нематериальными факторами, не поддающимися измерению. Однако с каждым днем становится все труднее внушать эту мысль руководителям организаций, ориентированным на достижение нужного результата (между прочим, многие из них имеют степень магистра делового администрирования - MBA) и привыкшим принимать решения, основываясь на фактах и объективном анализе. PR-специалист в одной из некоммерческих организаций приписывает "упадок PR ... недостаточному уровню контроля и реальной оценки результатов. Вот почему PR рассматриваются многими руководителями как вздор и баловство".⁴

Вследствие отказа от исследований PR-специалистам остается лишь утверждать, что они понимают ситуацию и могут рекомендовать то или иное решение. Выполнив исследование и анализ, они могут представить и отстоять предложения, подкрепленные фактами и теорией. В этом контексте исследования представляют собой систематический сбор информации с целью описания и уяснения ситуации, а также с целью проверки предположений относительно тех или иных общественных групп и последствий PR. Именно такой подход является реальной научной альтернативой таким неопределенным понятиям, как "хватка", "авторитет" и "интуиция". Основной его целью является

сокращение неопределенности в процессе принятия решений. Несмотря на то что такой подход не в состоянии ответить на все вопросы и повлиять на все решения, именно методические и систематические исследования являются основой эффективных публичных релейшенз.

Установка на исследования

Возможности современной компьютерной техники и деятельность специалистов по управленческой информации значительно повысили способность организаций собирать, обрабатывать, передавать и интерпретировать информацию. Рост числа руководителей высшего и среднего звена, обладающих степенью MBA и осознающих важность информации в современном мире, оказывает всевозрастающее давление на службы PR, обязывая их предоставлять руководству своевременную, полную и достоверную информацию. Коротко говоря, ориентация на проведение исследований жизненно необходима для тех, кто занимается PR в эпоху информации. Один из первых исследователей, немало способствовавший становлению автомобилестроительной промышленности, К.Ф. Кеттеринг (C.F. Kettering), выразил подобное отношение к исследованиям следующим образом.

"Исследование" — высокопарное слово, способное отпугнуть многих. Вопрос — стоит ли пугаться? Ничего особо сложного здесь нет. В сущности, это всего лишь "состояние души" — особый настрой на перемены, готовность к ним. Скорее, поиск перемен, чем ожидание их. Исследование... — это стремление улучшить что-то и не быть захваченным врасплох внезапными переменами. Исследовательское "состояние души" применимо к чему угодно. Личные дела или любой вид бизнеса, крупный или мелкий. Это состояние настроя на решение проблем (в отличие от настроя на сохранение "статус-кво"). Это душевное состояние творца и созидателя (в отличие от душевного состояния бездельника и лентяя). Это настрой на "завтрашний день" (в отличие от настроя на "день вчерашний").⁵

Исследования — по крайней мере сегодня — это вовсе не какой-то особый вид деятельности, являющийся уделом избранных. Росси (Rossi) и Фримен (Freeman) говорят по этому поводу так: "Это еще и политическая и управленческая деятельность, еще один фрагмент сложной мозаики, из которой возникают решения и распределение ресурсов, касающихся планирования, проектирования, реализации и продолжения программ".⁶

Принимая решения, современные менеджеры в основном ориентируются на факты, а точнее на числа! Во многих организациях такие руководители стремятся оградить себя как можно от большего числа проблем с помощью соответствующего штата специалистов и подчиненных. Если специалисту в области публичных релейшенз приходится знакомить руководителей такого типа с PR-аспектом организационных проблем, самым эффективным подходом в этом случае является подход, основанный на исследованиях. Различные подразделения организаций, например службы маркетинга, по работе с персоналом и финансовые отделы уже успели освоить подход, основанный на исследованиях. То же придется сделать и PR-службам. В сущности, многие данные указывают на тесную взаимосвязь между склонностью специалиста к проведению исследований и появлением у него дополнительных шансов на завоевание одного из нескольких мест за тем столом в организации, где принимаются важные стратегические решения. Опросы специалистов показывают, что шансы на участие в руководстве организацией существенно увеличиваются, когда эти специалисты действительно занимаются исследованиями.⁷

Умение выслушать - одно из важнейших качеств специалиста-исследователя

Эффективные PR начинаются с умения слушать, что, в свою очередь, требует открытости и систематических усилий. Слишком часто коммуникации представляют собой лишь обмен противоположными идеями, передаваемыми друг от друга по односторонним каналам (примером таких коммуникаций является ведение переговоров между руководством организации и профсоюзом, во время которых каждая сторона стремится лишь высказаться и "набрать побольше очков", не заботясь о том, чтобы внимательно выслушать мнение противоположной стороны). Уилбур Шрамм (Wilbur Schramm) поясняет эту ситуацию следующим образом: "Обратная связь — действенный инструмент. Когда она характеризуется большим запозданием, слишком слаба или вообще отсутствует, соответствующая ситуация вызывает у коммуникатора сомнения или озабоченность, а у аудитории — разочарование и иногда даже враждебное отношение⁸ ...Обратная связь говорит коммуникатору о том, как его сообщение было воспринято аудиторией".⁹

Умение выслушать собеседника — отнюдь не простое дело. Коммуникационные каналы, созданные, например, работником предприятия или бывшим выпускником университета, необходимо поддерживать открытыми. Неумение выслушать зачастую приводит к бесцельным "коммуникациям" по вопросам, которые попросту не существуют для публики, о которой вы к тому же не имеете ни малейшего представления. Если вам неизвестны ориентация, предрасположенность и язык, на котором говорит ваша аудитория и который можно узнать, лишь внимательно прислушиваясь к этой аудитории, ваше общение с этой аудиторией будет, скорее всего, неэффективным. Исследование — это просто один из методов структурирования систематического выслушивания в рамках коммуникационного процесса. (См. пример 10.1.)

Человек, который действительно умел выслушать своего собеседника, Авраам Линкольн, понимал важность этого своего качества. Дважды в неделю Линкольн специально выделял время для общения с простыми людьми: домохозяйками, фермерами, торговцами, пенсионерами. Он внимательно выслушивал своих собеседников, сколь бы незначительными ни были волновавшие их вопросы и сколь бы тривиальными ни были их просьбы. Военный помощник однажды выразил президенту свое удивление по поводу того, что тот тратит свое бесценное время на столь незначительных людей. Линкольн возразил ему на это: "Между прочим, майор, эти встречи я называю «душем общественного мнения», поскольку они дают мне огромный заряд бодрости и восстанавливают силы".¹⁰ К настоящему времени Белый дом разработал весьма сложные и тонкие методы отслеживания общественного мнения: ежедневный анализ средств массовой информации и поступающей почты, сложные методы обработки телефонных обращений, а также проведение регулярных опросов общественного мнения.

Здравый смысл диктует организациям необходимость систематического "выслушивания" своих общественных групп с помощью научных исследований. Тем не менее, многим организациям не удается в полной мере использовать потенциал этого инструмента связей с общественностью. Некоторые организации рассматривают двусторонние коммуникации, не как важный инструмент современного менеджмента, а лишь как искусственно организованные сплетни и потенциальную угрозу. И все же систематическое выслушивание с целью получения надежной обратной связи находит ограниченное практическое применение потому, что все это требует немалых усилий и квалификации. Однако именно объем поступающей информации свидетельствует о степени открытости организации в деле решения возникающих перед ней проблем.

Определение проблем паблик рилейшенз

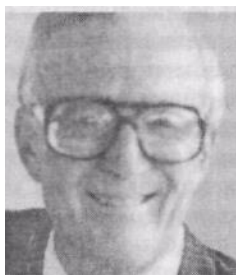
Конечно, в закрытых системах проблемам "позволено" самим определять себя — зачастую в виде кризисов. При этом деятельность служб PR неминуемо сводится к "тушению пожаров", а не к их предотвращению. В качестве соответствующих примеров

можно указать на затраты многих миллионов долларов, направляемых на противодействие предложениям, исходящим от "инакомыслящих" акционеров; расходование миллионов долларов на оплату рекламного времени и места для выражения извинения за прошлые действия и оповещения о коррективных мерах; а также миллионные убытки, связанные с затяжками строительства по причине противодействия общественных групп, которым своевременно не объяснили суть реализуемых проектов.

Подобные ситуации, как правило, имеют долгую историю, и подчас ни одна из сторон не в состоянии вспомнить, что же послужило истинной причиной недоразумения. Устранение подобных недоразумений и является одной из задач паблик рилейшенз. Чем раньше удастся выявить недовольство, тем проще устранить его причину. Непрерывный поиск фактов позволяет выявить многие проблемы, пока их еще относительно небольшие масштабы позволяют предпринять эффективные контрмеры, выполнить соответствующие коммуникации и не дать незначительным трудностям перерасти в серьезные общественные проблемы. Внимательное отслеживание ситуации позволяет к тому же вовремя уловить те или иные слухи, пока они не получили широкого распространения и не стали частью восприятия организации общественностью.

Пример 10.1. Уолтер Барлоу об исследовании на основании выслушивания мнения общественности

В конце совещания с исполнительным директором одной крупной корпорации (дело было несколько лет тому назад) он спросил у меня: "А теперь скажите мне, чем же вы все-таки занимаетесь?"



Я ответил: "Хорошо, если вы позволите мне задать вам несколько вопросов, я думаю, что смогу объяснить, чем я занимаюсь. Но хочу предупредить вас, что эти вопросы будут такими, что у вас может возникнуть желание вышвырнуть меня из офиса".

"Не стесняйтесь", — ответил он.

"Прекрасно. Какую часть своего рабочего времени вы тратите на общение: разговоры вроде нашего, участие в совещаниях и конференциях, чтение отчетов, телефонные звонки и т.п.?" Он подумал мгновение и ответил: "Вы в основном уже описали, как я провожу свое рабочее время: я либо общаюсь тем или иным способом, либо готовлюсь к такому общению, либо серьезно обдумываю его".

Этим словами он несколько расположил меня к себе и поэтому я уже смелее продолжил: "Итак, вы сказали мне, что ваше время, которое обошлось в прошлом году вашей компании в 800 тыс. долл., в основном уходит на *процесс* общения. А теперь ответьте мне, разве только вы один говорите во время этого общения?" "Конечно, нет!" — улыбнулся он.

"Можно ли сказать, что вы тратите, например, 40% времени своего общения на выслушивание или иное восприятие информации?"

"Ну, что-то вроде того. Я, конечно, говорю немало, но и слушаю тоже". "Допустим, я задам тот же вопрос пятидесяти руководителям в вашей компании. Как вам кажется, сойдемся ли мы с ними на тех же 40%?" "Скорее всего, да", — немедленно ответил он.

"Продолжим наши рассуждения. Из ваших слов следует, что 320 тыс. долл. из вашей годовой заработной платы уходит на процесс выслушивания. Применяв тот же метод к остальным пятидесяти руководителям, получим сумму, выражающуюся миллионами долларов". Я видел, что мои рассуждения целиком захватили его. "Да, вы правы. Я никогда не задумывался об этом".

Теперь, я почувствовал, настало время для решающего довода: "Между прочим, я случайно узнал, что рекламный бюджет вашей корпорации составляет около 35 млн. долл. Если мы прибавим к нему всю прочую корпоративную "болтовню", то выйдем на сумму порядка 100 млн. долл." Он весь был внимание.

"А сколько денег ваша *корпорация* тратит на выслушивание? Не удивляет ли вас, что время от времени ваши собеседники просто не понимают, о чем вы говорите?"

На этот вопрос я так и не получил ответа, поскольку завел своего собеседника в тупик. Получалось, что внутри корпорации выслушивать друг друга умеют и тратят на это довольно значительные ресурсы, а руководитель корпорации даже не задумывается над тем, сколько времени тратит корпорация на то, чтобы выслушать мнение общественности! "Корпорации, вроде вашей, не умеют слушать так, как вы слушаете сейчас меня. Единственный способ, который на данный момент удалось придумать, — это выполнять научно спланированные исследования. Именно такие исследования позволяют вам узнать, как люди реагируют на «корпоративные разговоры», которые вы ведете у себя столь разнообразными способами".

"Именно этим я и занимаюсь: помогаю корпорациям замкнуть этот контур и выслушать мнение общественности".

Печатается с любезного разрешения Уолтера Г. Барлоу (Walter G. Barlow), президента компании Research Strategies Corporation, Принстон, Нью Джерси

Определение проблемы начинается с того, что кто-то высказывает достаточно убедительное предположение о том, что дела в организации идут (или, возможно, пойдут в дальнейшем) "не так, как надо" и что их следует изменить к лучшему. Предполагается, конечно, что организационные цели предоставляют нам определенные критерии для вынесения подобных суждений. Основой для вынесения суждения о существовании проблемы служат целевые состояния. Однако после того как суждение вынесено, решение проблемы само становится целью организации, задачей систематических исследований, направленных на подробное описание различных "измерений" проблемы, факторов, усугубляющих проблему или, наоборот, способствующих ее решению, а также общественных групп, которых так или иначе касается данная ситуация. Коротко говоря, исследование используется, чтобы ответить на вопрос: "Что же происходит на самом деле?"

Постановка проблемы

Эффективная постановка проблемы резюмирует все, что мы узнали о ситуации, связанной с данной проблемой. (1) Она составляется в настоящем времени и описывает текущую ситуацию. (2) Она описывает ситуацию в конкретных и "измеряемых" характеристиках, детализируя следующую информацию.

Что является источником озабоченности?

Где кроется данная проблема?

Когда это становится проблемой?

Кто вовлечен в проблему или подвергается ее воздействию?

Как именно данная проблема затрагивает этих людей?

Почему эта проблема должна волновать организацию и общественность?

(3) Постановка проблемы не подразумевает готового рецепта ее решения или выдвижения каких-либо обвинений. Если бы эти элементы присутствовали в постановке проблемы, тогда программные стратегии можно было бы считать предопределенными и достаточно ограниченными (примерно так, как это происходит у каракатицы с ее ограниченным набором реакций на изменения окружающей среды). Классическим примером постановки проблемы, которая подразумевает готовое решение, является тривиальная фраза: "Здесь мы имеем дело исключительно с проблемой коммуникаций". Коммуникации являются частью решения, но не проблемой!

Реальная проблема может заключаться, например, в том, что лишь 5% новых выпускников вступает в ассоциацию бывших выпускников университета на протяжении первого послевыпускного года (в сравнении с 21% всех выпускников), что ведет к утрате

связей и уменьшении поддержки, оказываемой университету. Или, если взять случай сбора денежных пожертвований для строительства нового молодежного центра, проблема может быть сформулирована следующим образом: к моменту открытия этого центра, намеченного на 1 июня, не хватает 200 тыс. долл. на закупку оборудования для спортзала. Если вы работали в одной из крупных нефтяных компаний несколько лет тому назад, то, наверное, вас волновала так называемая "проблема разукрупнения". Многие американцы (47%) согласны с предложением разделить каждую из крупных нефтяных компаний на четыре отдельные, конкурирующие между собой компании, что побуждает некоторых конгрессменов голосовать за принятие закона о разукрупнении.

Обратите внимание на то, что каждая из указанных постановок проблем содержит конкретные "измерители" проблемной ситуации, основанные на объективных исследованиях и документальных материалах. Обратите внимание и на то, что решения соответствующих проблем не подразумеваются в самой постановке этих проблем; это означает, что ни в одной из постановок проблем не предполагается какая-либо конкретная стратегия. Иными словами, коммуникации могут быть частью решения, но они не определяются как часть соответствующей проблемы. И, наконец, заметьте, что все три приведенных примера описывают не будущую, а текущую ситуацию: "Что происходит сейчас?"

Ситуационный анализ

Постановка проблемы представляет собой краткое описание соответствующей ситуации, сформулированное в виде предложения или короткого абзаца. В отличие от постановки проблемы анализ ситуации представляет собой полный набор известных нам сведений о ситуации, ее истории, действующих силах и лицах, которых она касается (как внутри организации, так и за ее пределами). Ситуационный анализ включает всю "фоновую" информацию, необходимую для того, чтобы можно было шире взглянуть на данную проблему и подробно проиллюстрировать смысл постановки этой проблемы. В ходе анализа ситуации можно прояснить и даже уточнить постановку проблемы. Как правило, процесс определения проблемы начинается с пробной, гипотетической постановки проблемы, сопровождаемой исследованием ситуации, которое ведет к уточнению определения проблемы и т.д. Анализ ситуации позволяет специалистам получить так называемый "сборник фактов", который часто имеет вид документов, собранных в папке.

Раздел, касающийся так называемых *внутренних факторов*, содержит материалы об организационной политике, процедурах и действиях, связанных с конкретной проблемной ситуацией. Вместо того чтобы направлять все внимание на общественность и прочие внешние факторы, ситуационный анализ следует начинать с подробного обзора восприятий и действий важнейших фигур в самой организации, структур и процессов организационных подразделений, имеющих отношение к данной проблеме, и истории зарождения этой проблемы в организации.

Анализ внутренней ситуации также включает "аудит коммуникаций" систематическое документирование коммуникаций организации с целью уяснения того, каким образом она общается с общественностью. Один из PR-специалистов так описывает процесс аудита коммуникаций.

Полный анализ коммуникаций организации — внутренних и/или внешних, — с целью создания картины коммуникационных потребностей, политики, практики и возможностей и для получения данных, которые позволяли бы высшему руководству принимать осознанные, экономически оправданные решения относительно дальнейших целей коммуникаций организации."

В соответствии с моделью открытых систем специалисты выполняют аудит, чтобы подробно выяснить, как, по какому поводу и с кем общается данная организация. Аудит

позволяет лицам, ответственным за принятие решений в организации, получить четкую картину происходящего, а также дает им основу для принятия решений о внесении изменений в этой области.

Еще одной важной частью внутреннего раздела ситуационного анализа является постоянно обновляемый "организационный альманах". Эта папка выполняет функцию не только важного справочника, касающегося разных сторон деятельности организации, когда приходится работать над конкретными проблемами, но также богатого источника идей и информации при подготовке выступлений, проспектов, специальных отчетов, документальных материалов и ответов на запросы со стороны средств массовой информации. Большинство организаций не может позволить себе штатные должности библиотекарей или историков, поэтому службам паблик рилейшенз часто приходится заниматься вопросами, которые не в состоянии решить никто другой. Журналисты рассчитывают на быстрый ответ. Возможность быстро получить полную и точную информацию об организации, ее истории, показателях деятельности и руководстве позволяет службе паблик рилейшенз решительно пресекать любые слухи и оперативно справляться с кризисными ситуациями.

После уяснения организационного аспекта ситуации, связанной с данной проблемой, объектом анализа становятся *внешние факторы* — как положительные, так и отрицательные. Отправной точкой для такого анализа может быть систематический обзор истории данной проблемной ситуации за пределами организации. Анализ ситуации также предполагает подробное изучение, кого — и как — затрагивает данная проблема. Многое из того, что делается под флагом PR- исследований, включает сбор сведений об *акционерах*: что они знают, что они думают и какие их действия так или иначе связаны с рассматриваемой проблемой.

"Анализ акционеров" - это процесс выявления всех, кого затрагивает данная ситуация и кто с ней каким-то образом связан. Акционеры — это (с точки зрения теории систем) *люди*, являющиеся частью той же системы, что и данная организация. Эти люди находятся во взаимозависимых отношениях с организацией, т.е. то, что они думают, чувствуют и делают, оказывает влияние на организацию и наоборот. В интересах формирования и поддержания взаимовыгодных отношений организации периодически выполняют анализ своих акционеров, пытаются выяснить, как организационная политика, процедуры, решения, действия и цели влияют на других. Различные группы акционеров можно классифицировать в соответствии со степенью их взаимозависимости с данной организацией в конкретной проблемной ситуации. Обратите внимание, что - с точки зрения программы, ориентированной на решение той или иной проблемы, — не все те, кого обычно называют акционерами, обязательно представляют собой общественность (более развернутое определение общественности и общественной группы дано в следующей главе).¹²

Как сформулировать цели для каждой общественной группы, если вам неизвестно, что именно эти люди знают, каково их мнение и как они ведут себя? Можно ли разработать для организации эффективные стратегии деятельности и коммуникаций, не имея четкого представления о ее целевых общественных группах? В ходе исследований вам придется ответить, по меньшей мере, еще на четыре важных вопроса.

1. В какой мере люди используют информацию в данной проблемной ситуации? Коммуникации оказываются эффективными лишь в том случае, если получатели информации ощущают потребность в ней. Анализ ситуации должен показать, в какой степени разные люди ощущают потребность в информации и реально пользуются ею (разумеется, речь идет об информации, относящейся к конкретной проблемной ситуации).

2. Какого рода информацию используют люди? В то время как вопросы типа "почему" составляют от 20 до 35% всех вопросов, которые люди обычно задают в тех или иных ситуациях, именно на эти вопросы бывает труднее всего ответить в ходе реализации коммуникационных программ. Программы, которые служат потребностям аудитории, а не

интересам источника, основываются на знании того, какая информация требуется разным людям.

3. Как люди используют получаемую информацию? Получение информации редко бывает самоцелью, поскольку люди используют информацию множеством способов. Получатели информации считают ее полезной, если им кажется, что она касается конкретного действия, темы или плана, которые представляются им важными. Далеко не всегда вы окажете людям помощь, предоставив им некую "общую" информацию.

4. Что указывает на будущее использование информации? Демографические сведения и прочие характеристики, охватывающие различные ситуации, зачастую не позволяют прогнозировать использование информации различными людьми. В то же время, если получатели информации каким-либо образом участвуют в процессе принятия решений, связанных с той или иной проблемой, если они являются активными участниками соответствующей ситуации, они, несомненно, воспользуются любой информацией, касающейся этой ситуации. Иными словами, вы должны иметь четкое представление о том, как разные люди ощущают свою связь и причастность к рассматриваемой ситуации.¹³

Важность понимания акционеров - применительно к конкретной ситуации - следует также из теории сообщений и выбора средств массовой информации Ван-Лювена (VanLeuven): **"(1) пользователь выбирает конкретный вид СМИ и сообщения в соответствии со своими собственными целями и представлениями об их эффективности; (2) пользователь наделяет выбранное сообщение тем смыслом, который он лично вкладывает в это сообщение; (3) поведение пользователя отражает ожидаемое им удовлетворение от предстоящих коммуникаций, а также историю предшествующей мотивации, намерений и достигнутых результатов"**.¹⁴

Исследование акционеров, проводимое до начала разработки программных стратегий, позволяет проверить точность предположений относительно того, кто же они на самом деле, что им известно, как они воспринимают данную ситуацию, степень их сопричастности данной ситуации, какая информация кажется им важной, как они пользуются ею и даже как они добывают информацию. Только после получения всех этих сведений создатели программы могут "расписывать" цели по каждой общественной группе и разрабатывать стратегии для достижения этих целей.

Систематическое описание и изучение акционеров необходимо также для определения последовательности приоритетов. Редко бывает так, что специалист в области публичных отношений располагает соответствующим штатом сотрудников и денежными средствами для составления программ, ориентированных на всех акционеров. Чаще всего возникает необходимость расставить приоритеты, основываясь на том, кто из акционеров представляет наибольшую важность для решения рассматриваемой проблемы. На расстановку приоритетов не должны влиять никакие внутренние или внешние факторы, не имеющие отношения к конкретной проблемной ситуации.

Более глубокое понимание акционеров помогает определить их информационные потребности и способы использования получаемой информации, т.е. содержание сообщения. Исследование их коммуникационных моделей и медиа-предпочтений помогает специалисту выбрать наиболее эффективную стратегию работы со средствами массовой информации для распространения этих сообщений.

Лишь после того как ситуация будет полностью проанализирована, специалист по связям с общественностью может ставить реалистичные цели для разрабатываемой программы. В отсутствие полной и точной информации повышается риск того, что специалист будет раздавать чрезмерные обещания, которые он просто не в состоянии выполнить. В отсутствие полного понимания проблемной ситуации специалист может разработать программы, которые не имеют никакого отношения к важнейшим причинам, породившим проблему. И никакое количество PR-коммуникаций не будет в состоянии изменить плохую ситуацию на хорошую, неудовлетворительную деятельность на эффективную, социально безответственные действия на ответственное поведение. Не

компенсирует оно и отсутствие порядочности, поскольку не сможет убедить общественность в том, что бесчестная и эгоистическая политика на самом деле является честной и бескорыстной. Чрезмерные надежды на паблик рилейшенз нередко являются следствием слабого понимания проблемной ситуации и приводят к провалу программы.

Исследование ситуации позволяет специалистам, их работодателям и клиентам получить своевременную, полную и точную информацию, необходимую для понимания сути проблемы и служащую основой для принятия решений. (В примере 10.2 приведен перечень вопросов, которые должен охватывать ситуационный анализ.) Исследования это просто попытка уменьшить неопределенность или, как сказал один из руководителей, "помочь реально увидеть то, что нужно видеть".

Подробный анализ внутренних и внешних факторов проблемной ситуации позволяет PR-специалистам получить информацию, необходимую для того, чтобы правильно оценить сильные стороны (S) и слабые стороны (W) организации, а также выявить новые возможности (O) и угрозы (T), появляющиеся во внешнем окружении организации. На практике специалисты в области паблик рилейшенз называют подход к резюмированию анализа ситуации SWOT-, или TOWS- анализом. Из этой аналитической конструкции логически вытекает несколько стратегических соображений.

1. SO- стратегии строятся на сильных сторонах организации с целью извлечения преимуществ из новых возможностей, появляющихся во внешнем окружении организации;

2. ST- стратегии также строятся на сильных сторонах организации с целью противостояния угрозам, появляющимся в ее внешнем окружении.

3. WO- стратегии связаны с попытками минимизировать слабые стороны организации с целью извлечения преимуществ из внешних возможностей.

4. WT- стратегии связаны с попытками минимизировать как слабые стороны организации, так и угрозы, появляющиеся в ее внешнем окружении.¹⁰

Пример 10.2. Содержание ситуационного анализа

I. Внутренние факторы

1. Положения, касающиеся задач организации, ее устава, хартии, истории и структуры.

2. Списки, биографии и фотографии ведущих должностных лиц организации, членов совета, менеджеров и т.п.

3. Описания и история различных организационных программ, выпускаемой продукции, предоставляемых услуг и т.п.

4. Статистические данные, касающиеся наличных ресурсов, бюджета, штата сотрудников, заработной платы, доходов, акционеров и т.п.

5. Положения и процедуры организационной политики, касающиеся конкретной проблемной ситуации.

6. Высказывания ведущих должностных лиц организации по поводу данной проблемной ситуации.

7. Описание того, как организация в настоящее время решает рассматриваемую проблемную ситуацию.

8. Описания и перечни внутренних акционеров организации.

9. Перечни организационных медиа- средств коммуникаций (двусторонних) с внутренними группами.

II. Внешние факторы

1. Вырезки из газет, журналов, профессиональных изданий и информационных бюллетеней, в которых освещается деятельность организации и рассматриваемая проблемная ситуация.

2. Отчеты, расшифровки стенограмм, а также записи радиопередач и телепрограмм.

3. Анализ информации, появляющейся в прессе и Internet.

4. Перечни средств массовой информации, списки журналистов, комментаторов, ведущих ток-шоу, штатных авторов и продюсеров, которые готовят новости и сюжеты об организации и материалы, касающиеся данной проблемной ситуации.

5. Списки отдельных лиц и групп (а также любая дополнительная информация о них), которые разделяют заботы организации, ее интересы и позиции по данной проблемной ситуации (включая контролируемые ими внутренние и внешние средства распространения информации).

6. Списки отдельных лиц и групп (а также любая дополнительная информация о них), которые действуют наперекор заботам организации, ее интересам и позициям по данной проблемной ситуации (включая контролируемые ими внутренние и внешние средства распространения информации).

7. Результаты обследований и опросов общественного мнения, касающихся данной организации и рассматриваемой проблемной ситуации.

8. Графики специальных событий, привлечения внимания к важным датам, проведения торжественных мероприятий и празднований, связанных с данной организацией и рассматриваемой проблемной ситуацией.

9. Списки государственных агентств, законодателей и прочих должностных лиц, обладающих регулятивной и законодательной властью, влияющей на данную организацию и рассматриваемую проблемную ситуацию.

10. Копии соответствующих регулятивных и законодательных материалов, неоплаченных счетов, результатов опросов, правительственных публикаций и отчетов о слушаниях.

11. Копии опубликованных исследований по темам, связанным с рассматриваемой проблемной ситуацией.

12. Списки важных справочников, записей и руководств с указанием мест в организации, где их можно получить.

Еще одним аналитическим методом, позволяющим резюмировать результаты ситуационного анализа, является так называемый анализ силовых полей. Прежде чем приступать к исследованию конкретной ситуации, специалисты в области публичных отношений и представители руководства организации совместно анализируют (так называемый "мозговой штурм") отрицательные силы, вызывающие данную проблему или усугубляющие ее, а также положительные силы, облегчающие данную проблему или способствующие ее решению. Исследование внутренних и внешних сил помогает определить степень, в которой каждая из этих сил вносит свой положительный или отрицательный вклад в рассматриваемую проблемную ситуацию. Точно так же, как и в случае SWOT-анализа, результаты "анализа силовых полей" ведут к стратегическим решениям, направленным на минимизацию или нейтрализацию влияния негативных сил и на максимизацию или усиление вклада положительных сил.¹⁶

Процесс исследования

На данном этапе демонстрируется важнейшая роль исследований в современных публичных отношениях (о чем будет сказано подробнее в главе 13). Иногда PR-специалисты выполняют исследования самостоятельно. Иногда они пользуются услугами специалистов по исследованиям или исследовательских фирм, которые занимаются проектированием исследований, сбором информации и анализом данных. В любом случае специалисты в области публичных отношений должны понимать суть и концепции исследования. Попросту говоря, вы не сможете внятно объяснить другому то, чего не понимаете сами. Энн Х. Баркелью (Ann H. Barkelley), старший вице-президент и генеральный менеджер офиса фирмы Fleishman-Hillard, расположенного в Миннеаполисе, говорит: "Успешная и эффективная практика PR в наше время невозможна без проведения исследований".¹⁷

Ученые разработали общепринятый подход к исследованиям. Процесс исследования начинается с четкой постановки проблемы, которую предстоит исследовать. Одни специалисты предпочитают формулировать проблему в виде вопроса. Другие устанавливают гипотетическую взаимосвязь между наблюдаемыми явлениями с целью проверки и построения теории. Следующий этап — разработка исследовательского проекта, плана выполнения наблюдений, связанных с исследуемой проблемой. Нужно ли проводить опрос? Требуется ли эксперимент? Или наблюдения можно сделать на основе опубликованных данных переписи населения? Затем применяются соответствующие методы сбора, анализа и интерпретации данных.¹⁸

Несмотря на то что особенности реализации двух разных исследовательских проектов редко бывают одинаковыми, все проекты, как правило, имеют одну общую цель: совершенствование нашего понимания ситуаций и общества. Подход и методы, избираемые для определенного проекта, будут зависеть от исследуемой проблемы, мастерства и предпочтений исследователя, наличных ресурсов, а также ограничений, налагаемых другими людьми или конкретной ситуацией.

Неформальные или "разведочные" методы

Неформальные методы по-прежнему доминируют в PR-исследованиях несмотря на то, что социология уже разработала достаточно эффективные методы. Неформальные методы могут, однако, принести пользу в том случае, если специалисты осознают их слабые стороны и возможные сферы применения. Главная проблема — выборки неизвестной репрезентативности — является следствием способа определения этих выборок. Проблема заключается в той степени, до которой результаты, полученные на основе этих выборок, представляют кого-либо еще, кроме тех немногих, от кого была получена данная информация. Например, эти результаты могут представлять лишь мнение "крикливого меньшинства", а вовсе не большинства.

Если неформальные методы рассматривать как удобный инструмент для *обнаружения* и *"разведывания"* проблемных ситуаций, а также для предварительной проверки исследовательских и программных стратегий, тогда их следует признать достаточно полезным и эффективным средством. Если же эти результаты используются в качестве основы для планирования и оценки выполнения программ (так, словно полученные результаты являются репрезентативными с точки зрения целевых общественных групп), тогда применение подобных методов следует признать ошибочным. Определение "разведочные" в применении к этим неформальным методам в полной мере отражает их *испытательную* природу.

В последующих разделах описаны некоторые неформальные методы, используемые в сфере PR.

Личные контакты

Еще в 1893 г. лорд Брайс (Bryce) сказал: "Наилучшим способом, который позволяет эффективно выявлять и оценивать тенденции, имеющие место в любом сообществе, является свободное установление контактов с самыми разными людьми". Политики занимаются этим уже достаточно давно. Умение определять степень информированности людей, их мнения и отношение к тем или иным вещам всегда было и останется важнейшим профессиональным качеством PR-специалистов.

Например, когда руководство организации потребовало провести среди служащих разъяснительную кампанию о вреде наркотиков, PR-специалист этой организации был помещен под видом больного в центр по реабилитации наркоманов и провел там три дня, собирая из первых рук информацию о наркотиках, их использовании и потенциальном воздействии на людей (в частности — на работников). Специалисты другой компании

садились в инвалидные коляски, пытаюсь на собственном опыте получить представление о том, что значит позавтракать, воспользоваться ванной комнатой или туалетом и выполнить другие действия в помещениях, проектировщики которых не позаботились об их удобстве для людей с физическими недостатками. Торговые выставки, собрания общественности и совещания профессионалов, а также различные мероприятия с участием акционеров предоставляют специалистам по связям с общественностью возможность внимательно выслушать людей и добиться лучшего понимания ситуации.

Обратную связь, являющуюся результатом периодических личных визитов, можно развивать, стимулировать и усиливать множеством способов. Когда, например, покойный мэр Лос-анджелеса Томас Брэдли (Thomas Bradley) впервые занял этот пост, один день каждого месяца он целиком посвящал приему граждан города. Именно благодаря такому общению он смог узнать о плохой работе системы городской канализации, о вспышках вандализма в школах и многих других проблемах, занимавших умы горожан. Мэр города Ютика, шт. Нью-Йорк, решил пойти еще дальше. Пытаясь поощрить граждан высказывать свои претензии, он приказал вообще снять дверь в своем офисе, а над своим креслом повесил плакат: "Городская гостиная". Президент авиакомпании Delta Airlines проводит политику "открытых дверей" для служащих своей компании.

Примером более структурированного использования личных контактов являются ежегодные собрания акционеров, проводимые открытыми акционерными компаниями. Например, руководители одной компании в нерабочее время навещали домой к своим акционерам. Каждый год управленческий персонал компании проводил встречи с акционерами, обсуждая с ними дела компании. А вот еще один пример активного подхода к использованию обратной связи: дорожный департамент в одном из штатов использовал обычный трейлер в качестве передвижного информационного центра для сбора мнений граждан о предлагаемых проектах развития дорожной сети штата. Такой подход обеспечил атмосферу для проведения доверительных бесед "тет-а-тет" представителей департамента с гражданами и дал возможность высказаться людям, стесняющимся выступать на многолюдных собраниях.

Важнейшие источники информации

Специалисты в области публик рилейшенз обычно беседуют с ключевыми информаторами, что представляет собой разновидность личных контактов. Этот подход включает подбор и интервьюирование хорошо информированных лидеров и экспертов. Интервью обычно принимает форму свободной и не ограниченной во времени дискуссии, в ходе которой выбранным лицам предлагается обсудить соответствующую проблему или вопрос со своей собственной точки зрения. Поскольку углубленные интервью с ключевыми информаторами носят весьма продолжительный характер и требуют весьма тщательного анализа их содержания, подобный метод применяется лишь к относительно небольшому числу респондентов.

Многие PR-специалисты регулярно беседуют с различными влиятельными людьми, например литераторами, редакторами, репортерами, министрами, профсоюзными лидерами, банкирами, а также лидерами групп "особых интересов". Некоторые предпочитают общаться с барменами и водителями такси. Основой для подбора ключевых информаторов является предполагаемое знание ими того или иного вопроса, а также их способность представить точку зрения других людей. Основное ограничение, конечно же, заключается в том, что, поскольку они были выбраны целенаправленно (по признаку наличия особых знаний и выполнения лидирующих ролей), они — по определению — не отражают действительную точку зрения тех, о ком говорят. Углубленные интервью с ключевыми информаторами зачастую позволяют получить сигналы раннего предупреждения о важных проблемах.

Фокус-группы и собрания общественности

Естественным продолжением использования личных контактов и ключевых информаторов является обращение за идеями и обратной связью к целым группам людей. Диапазон таких групп может быть самым разным, начиная с открытых городских собраний (таких, какие широко практикуются администрацией Клинтона) и заканчивая высокоструктурированными фокус- группами, ход обсуждений в которых записывается на видеопленку (этот метод широко практикуется как в паблик рилейшенз, так и в исследованиях потребительского рынка). Важнейшей составляющей успеха при таком подходе является наличие эффективного модератора (посредника), который должен обладать качествами способного интервьюера и помощника- организатора.

PR- специалисты используют фокус- группы и собрания общественности, чтобы выяснить, как люди будут реагировать на те или иные предложения, и чтобы собрать информацию, которая может пригодиться для разработки анкет, используемых впоследствии в более формальных методах проведения исследований. Иногда оживленный диалог между участниками фокус- группы приносит весьма неожиданные и интересные результаты. Исследователи называют такую информацию "неожиданно удачными находками", однако именно непредсказуемые реакции участников могут быть самым веским доводом в пользу широкого применения этих неформальных исследовательских методов. Подобные вещи бывает очень полезно узнать еще до начала проведения широкомасштабного опроса или испытания программы.

Например, в ходе проведения ряда городских собраний производителей сои, организация United Soybean Board (USB) разработала весьма эффективную разновидность собраний общественности. Одного крупного производителя сои попросили пригласить своих соседей поучаствовать в презентациях, а затем высказать свое мнение об эффективности расходования этой организацией фондов производителей (фонды производителей образовывались за счет обязательных отчислений с продажи сои). Производители провели в общей сложности 375 собраний в 28 штатах, предоставив USB полезную обратную связь, касающуюся ее программы и интересов производителей. Аналогичным образом Chicago Welfare Council (Чикагский совет социального обеспечения) организовал для лидеров местной общественности специальное "прослушивание", чтобы узнать их мнение о качестве планирования программ. Правительственные агентства уже давно используют подобную разведывательную стратегию, чтобы обеспечить участие и получение нужной информации. Служба охраны лесов, инженерные войска и Агентство защиты окружающей среды регулярно проводят встречи с общественностью и общественные слушания для получения информации и обратной связи относительно предложений, касающихся различных проектов и программ. Один из уроков, который они извлекли из своего опыта, заключается в том, что реакцию общественности следует получать как можно раньше и чаще, чтобы как можно полнее учитывать интересы граждан.

Фокус- группы представляют более структурированный подход к решению этой проблемы. Как правило, фокус- группы включают от 6 до 12 тщательно подобранных представителей целевой общественной группы. Их просят подробно обсудить ту или иную проблему или предложение программы. Ход обсуждения записывается на видеопленку, которая затем тщательно анализируется, чтобы выявить даже мельчайшие нюансы мнений, высказанных участниками обсуждения. Например, одна организация провела с помощью фокус- группы исследование, пытаясь выявить, какие материалы, предоставляемые сторонними источниками, хотели бы видеть в своей программе учителя средней школы. Один из экспертов утверждает, что основным преимуществом фокус- групп является открытое, свободное и подробное обсуждение заданной темы, которое возможно даже между людьми, ранее не знакомыми друг с другом.¹⁹ Такое обсуждение можно спланировать, провести и проанализировать буквально в течение нескольких дней,

воспользовавшись полученными результатами при планировании соответствующих программ.

Однако даже в том случае, когда члены фокус- группы тщательно подобраны, как и в случае информации, получаемой в ходе личных контактов, результаты анализа обсуждения невозможно обобщить и перенести на более широкий круг людей (например, на общественную группу). Поскольку фокус- группа, как правило, невелика, подбор ее участников нельзя считать действительно случайным, а контекст обсуждения в такой группе имеет несколько искусственный характер, то полученные результаты не являются репрезентативными — в научном смысле — по отношению к той общественной группе (или группам), из которой были выбраны участники фокус- группы. Как это часто бывает в случае других неформальных методов, фокус- группы обычно являются небольшими группами с неизвестной репрезентативностью.

Немалое влияние на предмет и ход обсуждения оказывают и модераторы. Участвуя в обсуждении, они "профильтровывают" все сказанное через свое собственное субъективное восприятие, по- своему интерпретируя весь материал. Было бы совершенно неправильным предполагать, что результаты, полученные на основе такого подхода, можно использовать вместо данных, полученных на основе научно сформированных выборок. Важнейшими функциями являются выявление и предварительное ознакомление с проблемами, которые впоследствии будут изучаться в ходе формальных опросов, а также предварительная проверка программных стратегий до начала их полномасштабного тестирования в реальных условиях.

Консультативные комитеты и советы

Постоянный комитет, комиссия или совет иногда могут принести больше пользы, чем единственное обсуждение, проведенное фокус- группой, - особенно, когда речь идет о долгосрочных программах и фундаментальных проблемах. В некоторых отношениях такая группа может выполнять функции постоянного механизма обратной связи, предназначенного для выявления возможных изменений в общественном мнении по тем или иным проблемам еще до того, как они проявятся в ходе опросов общественного мнения или голосований. Однако за использование консультативных комитетов и советов приходится платить определенную цену. Их советам следует придавать самое серьезное значение — в противном случае этот метод может привести к самым неожиданным (и неприятным) последствиям. Члены этих комитетов могут довольно быстро почувствовать, что их используют исключительно в "декоративных" целях — просто чтобы показать общественности, что ее мнение организации небезразлично. Поэтому такой комитет или совет следует создавать лишь в тех случаях, когда основной мотивацией является получение квалифицированных консультаций на долгосрочной основе и когда организация действительно готова прислушиваться к рекомендациям и действовать в соответствии с ними.

Некоммерческие организации применяют этот подход, чтобы воспользоваться знаниями и услугами профессионалов в области публичных отношений. Почти каждое отделение United Way, Arthritis Foundation, Easter Seals и подобных им организаций располагает консультативным комитетом по публичным отношениям. Работа в подобных комитетах является одним из способов выполнения PR- специалистами своего профессионального долга перед обществом.

Другие организации, как коммерческие, так и некоммерческие, также используют в своей деятельности консультативные комитеты и советы. Например, детская больница, торговая палата и полицейский участок в городе наверняка пользуются этим методом сбора информации. В ответ на ширящееся движение потребителей страховая индустрия создала консультативные комитеты и бюро жалоб, облегчающие поступление информации в рамках обратной связи от владельцев страховых полисов. Одна бухгалтер-

ская фирма учредила совет по изучению общественного мнения, который должен был выявлять общественное мнение по поводу деятельности этой фирмы. Совет по образованию в одном из городов учредил консультативный комитет, состоящий из 24 членов; целью этого комитета являлось снабжение совета информацией, касающейся настроений и потребностей граждан. Нью-йоркская фондовая биржа учредила консультативный комитет из 15 высших должностных лиц корпорации с целью налаживания связей с корпорациями, являющимися клиентами этой биржи. Американский институт замороженных пищевых продуктов (American Frozen Food Institute) сформировал консультативный совет по замороженным продуктам, составленный из редакторов журналов пищевой промышленности и инструкторов по "домашней экономике".

Консультативные комитеты и советы предоставляют ценную информацию и рекомендации, однако они ни в коей мере не являются заменой формальных подходов к выявлению общественного мнения и реакций целевых общественных групп. Они представляют собой эффективные форумы, обеспечивающие усиление взаимодействия, участия и углубленного предварительного исследования тех или иных проблем. Иными словами, это методы своеобразной разведки, используемые в качестве дополнения к более формальным методам.

Омбудсман

Термин *омбудсман* (лицо, разбирающее жалобы. - *Прим. ред.*) впервые появился еще в 1713 г, когда шведское правительство впервые учредило соответствующий пост у себя в государстве. Растущая неудовлетворенность постоянно усложняющейся и затрудняющейся связью между менеджерами, ощущающими себя во все большей изоляции, и представителями государственной бюрократии обеспечила широкую поддержку этому неформальному методу сбора информации в правительственных агентствах. Во множестве корпораций концепция омбудсмана оказалась весьма полезной с точки зрения обеспечения обратной связи и идей, касающихся решения проблем, - пока эти проблемы достаточно легко поддаются решению.

На практике применяется два вида омбудсманов. Один — в соответствии с исконной концепцией омбудсмана — исследует и решает различные проблемы. Задачей второго - который, в идеале, "отделяется" от проблем, "парирует" их, - зачастую является защита бюрократии и создание иллюзии, будто организация действительно учитывает общественное мнение. Первый наделен властью принимать меры по жалобам граждан; второй облегчает процесс коммуникаций и для реализации тех или иных мер пытается воспользоваться властными полномочиями других людей.²⁰

Роль омбудсмана и масштаб его полномочий колеблются в весьма широком диапазоне. Компания Dow Chemical Company в свое время учредила пост "омбудсманши", целью которой являлось способствовать служебному росту женщин, работающих в компании. Омбудсман в Коммунальном колледже Бронкса, назначаемый президентом колледжа, выполняет роль посредника при рассмотрении жалоб студентов, однако не наделен полномочиями проводить собственные полномасштабные расследования. В то же время омбудсман при университете Небраска- линкольн в своей деятельности "никому не подотчетен и отвечает за каждого". Программа деятельности омбудсмана при ВМС США, вступившая в силу еще в 1809 г., определяет круг обязанностей омбудсмана преодолением всевозможных "административных рогадок" и выполнением функций посредника между заинтересованными сторонами и учреждениями ВМС. Омбудсман "расследует организационные проблемы и выдает рекомендации относительно мер, способных повысить качество администрирования и удовлетворить жалобы людей". В одной из крупных нью-йоркских больниц (как, впрочем, и во многих других больницах) предусмотрена должность "представителя пациентов", обязанностью которого является защита

интересов пациентов, "помогая им и их семьям находить удовлетворительные решения проблем". Задача омбудсмана в ARCO заключается в выполнении посреднических функций при решении проблем, которые дилерам не удастся решить с помощью обычных каналов: "В каком-то смысле я для них являюсь судом последней инстанции и поэтому пытаюсь разрешить практически любые конфликтные ситуации".

В каждом из этих случаев функции омбудсмана являются эффективным инструментом повышения информированности руководства организации относительно реакций и мнений общественности. Функции омбудсмана — в случае честного и квалифицированного их исполнения — могут быть важным средством обеспечения организационной обратной связи и оказания людям помощи в решении их проблем и получении ответов на их вопросы. Однако поскольку этот метод полагается на людей, пытающихся найти возможность "озвучить" свои чувства и жалобы, он также представляет собой "разведывательный", неформальный подход к сбору информации. Несмотря на то что он действительно *способен оказать помощь в выявлении проблем*, информация, собираемая омбудсманом, может не совсем точно описывать частоту и распределение проблем и "озабоченностей" в более крупной группе людей, особенно когда речь идет о менее напористых и самоуверенных людях.

"Горячие" телефонные линии

Телефонные номера с префиксом 800 и бесплатным междугородным вызовом обычно используются для получения немедленной обратной связи и отслеживания проблем, вызывающих особую озабоченность и интерес различных общественных групп. Компания Johnson & Johnson внимательно отслеживала телефонные звонки во время потребительской паники, связанной с семью смертельными исходами, причиной которых послужили капсулы препарата Extra-Strength Tylenol со следами цианидов. Точно так же компания Procter & Gamble (P&G) зафиксировала свыше 100000 телефонных звонков на их специальный номер с префиксом 800, когда в обществе начали распространяться слухи о том, будто P&G пропагандирует сатанизм. Эти телефонные звонки не только предоставили компаниям возможность ответить озабоченным потребителям, но и обеспечили поступление постоянно обновляемой информации, касающейся тревог и реакций общественности.

Компании также признают важность PR как средства обеспечения доступа общественности (клиентов и потребителей) к корпорации и непосредственного ответа на вопросы, волнующие общественность. Выполняя эти функции, "горячие линии", обслуживающие клиентов и потребителей, обеспечивают компаниям обратную связь, касающуюся их продукции, услуг, средств производства и работников. Например, Центр ответов (Answer Center), созданный при отделе обслуживания потребителей в компании General Electric, обрабатывает свыше 6000 телефонных звонков в день. Компания Whirlpool Corporation, одной из первых создавшая в 60-е годы службу приема телефонных звонков от потребителей (в ответ на растущую неудовлетворенность потребителей), установила, что около 70% телефонных звонков в их службу "Cool Line" ("Классная линия") поступает от потребителей, желающих получить информацию о ремонте продукции этой компании.

Некоторые организации используют этот метод для ответа на вопросы своих сотрудников; некоторые больницы используют его для получения информации и приема жалоб со стороны пациентов и их семей; другие центры медицинского обслуживания используют телефонные номера с бесплатным междугородным вызовом как для оказания помощи, так и для определения степени проблем со здоровьем; многие правительственные агентства применяют их, помогая гражданам успешно преодолевать различные бюрократические лабиринты. Например, в публикации налоговой формы Internal Revenue Service Form 1040 указаны телефонные номера с префиксом 800 и

бесплатным междугородным вызовом для каждого штата, округа Колумбия и Пуэрто-рико. Налогоплательщики могут задать представителям IRS вопросы, касающиеся заполнения налоговых форм, а также другие вопросы по налоговому законодательству. Набрав номер 1-800-TAX-FORM, налогоплательщики могут заказать нужные им IRS-формы. Обе эти службы помогают IRS учитывать интересы и потребности налогоплательщиков.

Обязательным условием эффективности "горячих" телефонных линий должен быть честный и искренний подход к их использованию. Например, Бюро шахт США после нескольких крупных аварий на шахтах объявило с большой помпой о создании нескольких "горячих" телефонных линий. Телефонные аппараты, подключенные к этим линиям, устанавливались на входе в каждую угольную шахту. Это давало возможность любому шахтеру, обнаружившему ту или иную опасную ситуацию, немедленно позвонить в Бюро и предупредить об опасности. Представители Бюро обещали "немедленно реагировать" на любые подобные обращения. Однако спустя уже несколько месяцев репортер газеты *The Wall Street Journal* выяснил, что сотрудники Бюро уже почти два месяца не отслеживают записи телефонных звонков по "горячим" линиям. Газета сообщила, что сотрудники Бюро просто "забыли о том, что такие записи ведутся".

Некоммерческие организации также используют обработку телефонных звонков, пытаясь анализировать проблемы, волнующие акционеров. Например, Американская организация Красного Креста проанализировала свыше 1700 звонков, касающихся проблемы заболеваний СПИД, пытаясь изучить информационные потребности населения и определить, с какими сообщениями следует обращаться к различным общественным группам. Кроме того, планировщики программы узнали, что многие люди просто не понимают некоторых слов, используемых в "образовательных" сообщениях, касающихся СПИД. Основываясь на анализе телефонных звонков, планировщики программы узнали не только о том, на какие вопросы им предстоит дать ответы, но и каких слов следует избегать, чтобы не вызывать появления новых вопросов.²¹

Уничжительные характеристики, даваемые различным ток-шоу на радио, однако, служат напоминанием об опасности, которую таят в себе чересчур завышенные надежды на анализ телефонных звонков. Речь идет о так называемом SLOP - Self-selected Listener Opinion Poll (Опрос слушателей, которые сами себя выбирают в качестве респондентов). Разумеется, анализ телефонных звонков может служить средством раннего предупреждения о возникновении тех или иных проблем и предварительного выявления общественного мнения по этим проблемам. Трудность, однако, заключается в том, что подобное выявление проблем и мнений не может заменить собой описания частоты проблем и распределения мнений по различным общественным группам.

Анализ почты

Еще одним экономически эффективным способом сбора информации является периодический анализ поступающей почты. Корреспонденция, поступающая от акционеров, позволяет выявить "проблемные сферы" и информационные потребности. Авторы писем, однако, больше склонны к критическому, а не конструктивному подходу. Письма могут служить средством раннего предупреждения о неблагополучии и возникновении определенных проблем, но они отнюдь не являются срезом общественного мнения или даже мнений определенной общественной группы.

Президент Джон Ф. Кеннеди воспользовался опытом общения с избирателями Франклина Д. Рузвельта. Кеннеди попросил своих помощников, чтобы каждое 50-е письмо из тех, которые поступают в Белый дом, приносили лично ему. Периодические почтовые выборки помогали обоим этим лидерам наводить мосты через "крепостной ров", отделяющий Белый дом от остальной страны. Руководители многих организаций используют ежедневные или еженедельные отчеты о поступающей почте, пытаясь

держат руку на пульсе общественных тревог и мнений. Многие организации составляют архивы кратких резюме писем, отслеживая таким образом тенденции изменения общественного мнения.

В пиковый период кампании "We Listen Better" ("Прислушиваемся внимательнее"), проводившейся Ford Motor Company, за неделю в их адрес поступало до 18000 писем от владельцев автомобилей марки Ford. На каждое письмо было решено отвечать персонально (т.е. не прибегая к использованию стандартных фирменных бланков), что требовало привлечения крупных денежных и людских ресурсов. Комментарии, предложения и критика, выраженные в письмах, тщательно кодировались и заносились в специальный компьютерный файл. Текущие распечатки этого файла давали руководителям Ford весьма полезную информацию, несмотря на то что источником этой информации была "самостоятельно сформировавшаяся выборка".

Разведывательная природа анализа почтовых поступлений, тем не менее, позволяет получить информацию, с помощью которой удастся выявить "озабоченности" и проблемы, пока они еще не приняли угрожающего характера. Тех, кто озабочен какой-то проблемой настолько, что нашел время для написания письма, скорее всего, нельзя рассматривать как типичных представителей общественности в целом, но у этих людей может появиться немало последователей. Именно с этой точки зрения авторы писем - вместе с теми, кто звонит по номерам "серии 800", — являются ценными источниками сигналов раннего предупреждения о ситуациях, которые требуют повышенного внимания и могут указывать на необходимость проведения формальных исследований.

Сетевые источники

Новые коммуникационные технологии создают возможность для сторонников противоположных взглядов высказать мнение друг о друге, а также об интересующих их организациях, причинах, событиях и т.п. Дальновидные специалисты в области паблик рилейшенз внимательно отслеживают мнения о своих организациях, высказываемые в Internet. Слухи, распространяемые в Internet, способны повлиять на ход переговоров руководителей организаций и профсоюзов, привлечь внимание законодательных органов, повысить или понизить курс акций, увеличить или уменьшить объемы сбыта продукции. Активные пользователи Internet могут достаточно легко нанести ущерб репутации организации, вызвать недоверие к торговой марке, подорвать с таким трудом заработанный престиж.

Джексон (Jackson) и Стоукис (Stoakes) говорят о "темной стороне Internet, способствующей распространению лжи и измышлений, которые могут нанести серьезный ущерб объекту дезинформации, если он не сумеет организовать ей достойный отпор". Они рекомендуют PR-специалистам с целью предотвращения "киберкризиса" внимательно отслеживать информацию, появляющуюся в Internet, поскольку "слухи, возникающие в Internet, впоследствии нередко проникают в печать и электронные СМИ еще до того, как обо всем этом станет известно самой жертве слухов".²² В этом случае особенно полезными могут оказаться две поисковые программы, позволяющие отслеживать появление в World Wide Web интересующей вас информации. Первая из них, DeJaNews (www.deganew.com), просматривает все группы новостей Usenet с целью поиска сообщений, датированных не ранее 1995 г. Вторая, Alta Vista (www.altavista.com), ведет поиск, основываясь на фразах, связях, URL-ах и доменах.

Как и во всех рассмотренных нами ранее случаях, подобные поиски являются неформальными методами обнаружения того, что появляется в Internet, — они не позволяют получить профили общественного мнения. Однако самое важное, может быть, заключается в том, что отслеживание сетевых источников помогает PR-специалистам проникнуть в быстро развивающиеся каналы интерактивных коммуникаций и принять участие в виртуальных диалогах.

Отчеты с мест

Многие организации располагают сетью региональных агентов, местных представителей и вербовщиков, которые проживают на "обслуживаемых" территориях и путешествуют по ним. Эти агенты должны уметь слушать и наблюдать; кроме того, они должны располагать средствами удобной и регулярной доставки отчетов о своих наблюдениях. Именно это позволит им стать "глазами и ушами" организации.

Однако изучение "разведывательных" и коммуникационных возможностей организаций показывает, что такие представители зачастую стремятся приукрасить действительное положение вещей и сообщать лишь то, что, по их мнению, должно понравиться начальству. Это особенно справедливо, если представители на местах знают, что их отчеты пройдут через руки руководителей, от которых зависит их дальнейшая судьба в организации.

Например, чтобы оценить влияние "недели активных действий", проведенной в одной из компаний, руководство попросило торговых представителей этой компании оценить эффективность данного мероприятия. Сорок процентов вообще не рискнули высказать собственное мнение. Примерно половина из тех, кто все же откликнулся на эту просьбу, ответили, что проведение "недели активных действий" способствовало формированию у общественности благоприятного мнения о компании. Проведенный несколько позже формальный опрос показал, что лишь у одного из каждых 10 представителей целевой общественной группы после проведения данного мероприятия сложилось более благоприятное впечатление о компании. После сравнения отчетов, полученных от представителей на местах, и результатов формального опроса стало ясно, что лишь 12 из 42 этих представителей вполне точно оценили результаты проведения "недели активных действий". Результаты сравнения служат неплохим напоминанием о том, что любыми субъективными отчетами следует пользоваться с осторожностью. Подобно остальным неформальным методам, отчеты представителей на местах в основном выполняют функцию сигналов раннего предупреждения, которые могут потребовать более детального исследования.

Формальные методы

Предназначение как неформальных, так и формальных методов - сбор нужной и точной информации. Формальные методы требуются для сбора данных от научно сформированных репрезентативных выборок. Формальные методы помогают ответить на вопросы, касающиеся ситуаций, в применении к которым неформальные подходы являются недостаточно адекватными.

Опасность заключается в том, что специалистов-исследователей может заботить не столько цель исследований, сколько сами методы. По меткому выражению автора одной из книг, "в науке — как в любви: чрезмерное увлечение техникой может вести к импотенции". Те, кто увлекается методами исследований в ущерб содержательной стороне этих исследований, зачастую тратят время и дорогостоящие ресурсы на получение многотомных материалов, которые так и остаются невостребованными.

Формальные методы приносят пользу лишь в том случае, если предмет и цели исследования четко определены до выбора техники исследования (см. пример 10.3). Любой подход, если его применять правильно, позволяет получить информацию, которая будет описывать явления и ситуации в пределах заданного диапазона точности и допуска на погрешность. Эти подходы также позволяют использовать логически выводимую статистику — процесс использования данных, полученных из репрезентативных выборок, для оценки характеристик различных общественных групп. Иными словами, систематически применяемые формальные методы позволяют специалистам делать точные выводы

относительно тех или иных общественных групп, исходя из материалов, полученных от научно обоснованных репрезентативных выборок.

Квалифицированным PR-специалистам хорошо известно о формальных методах исследования и статистике. Программы обучения по специальности публичных отношений во многих университетах сейчас включают курс методов проведения исследований. Программы переподготовки и повышения квалификации специалистов в области публичных отношений обычно включают материалы, касающиеся использования исследований для планирования, управления и оценки программ. Последующие разделы представляют собой краткое введение в некоторые из этих методов и касаются вопросов проведения формальных исследований.

Пример 10.3. Перечень контрольных вопросов, с которых нужно начинать любой исследовательский проект

1. Как предполагается использовать результаты исследования? Возможно, этот вопрос покажется вам слишком очевидным, однако подчас возникает соблазн — особенно в кризисные моменты — немедленно приступить к реализации проекта исследований, не составив предварительно план использования их результатов.

2. Какую именно общественную группу мы собираемся изучать и как будет определяться выборка? Для некоторых исследований определение целевой общественной группы может оказаться одним из наиболее сложных этапов. Разумное определение выборки позволяет минимизировать бюджет проекта и максимизировать точность полученных результатов.

3. Какой метод исследования является самым подходящим в данном случае? Не следует автоматически полагать, будто лучший метод — проведение опроса. Возможно, фокус-группа или вторичное исследование позволят получить более качественные результаты.

4. Если предполагается использовать опрос, какая именно методология проведения опроса окажется самой эффективной? В данном случае существует три варианта выбора: почта, телефон и личные интервью. Специалист должен быть знаком с сильными и слабыми сторонами каждой из этих методологий.

5. Какие вопросы рекомендуется задавать: те, на которые необходимо давать развернутые ответы, те, которые требуют односложных ответов (да/нет), или сочетание тех и других? Основным критерием выбора подходящего типа вопросов является ответ на первый из перечисленных здесь контрольных вопросов.

6. Каков уровень опыта исследовательской фирмы, которую предполагается использовать для проведения исследования? Каков "послужной список" сотрудников этой фирмы? Очень важно выяснить опыт фирмы применительно к типу предполагаемого исследования. Не бойтесь выяснить, может ли выбранная вами исследовательская фирма представить какие-либо рекомендательные письма.

7. Как будут анализироваться полученные данные? В каком виде будет представлен отчет о результатах исследования? Это чрезвычайно важно! Многие специалисты, рассчитывавшие получить от фирмы полный отчет об исследовании, получали на руки в качестве конечного продукта лишь пачки компьютерных распечаток.

8. Сроки представления результатов исследования. Предоставив фирме достаточное время для планирования, вы повышаете шансы на то, что ваш исследовательский проект не окажется лишь бессмысленной и дорогостоящей затеей.

9. Сколько все это будет стоить? Профессиональное исследование — дорогостоящее мероприятие. Разумнее всего получить письменные предложения от трех фирм. В то же время появление многих проблем можно предотвратить, настояв на том, чтобы эти предложения содержали ответы на все перечисленные здесь вопросы.

*Материал любезно предоставлен Дэвидом Л. Смитом (David L. Smith).
Перепечатка из Public Relations Journal (June 1980) с разрешения редакции. Copyright 1980.*

Вторичный анализ и компьютерные базы данных

Выполнение исследований не всегда предполагает сбор данных собственными силами. В ходе вторичного анализа используются данные, собранные кем-либо другим (часто — для других целей).²³

Многочисленные государственные и коммерческие организации проводят общенациональные, региональные и местные опросы. Целью некоторых из этих опросов является отслеживание определенных проблем и тенденций. Например, Бюро переписи населения США имеет долгую историю разработки стандартизованных определений, методов формирования выборок, сложных методов и публикации результатов. В государственной структуре также предусмотрены специализированные подразделения, располагающие внушительным штатом исследователей, которые занимаются отслеживанием тенденций и процессов в сельском хозяйстве, профсоюзах, бизнесе, экономике, образовании — вот лишь несколько сфер, которые постоянно изучаются.

Начиная с 30-х годов названия основных коммерческих фирм, проводящих опросы населения (A. C. Nielsen, George Gallup, Elmo Roper и Louis Harris), стали синонимами изучения общественного мнения. Почти в каждом крупном городе есть подобные исследовательские фирмы, отслеживающие тенденции местного общественного мнения и проводящие маркетинговые исследования. Результаты этих опросов часто можно сегментировать по географическому, демографическому и другим признакам, связанным с конкретными проблемными ситуациями паблик рилейшенз.

Из поля зрения PR-специалистов зачастую выпадают исследовательские центры по изучению общественного мнения, существующие при большинстве крупных университетов. Кроме того, в открытой печати часто публикуются результаты исследований, проводимых различными общественными фондами. Большинство общественных агентств также готово предоставить имеющиеся у них данные и информацию. Нередко появляется возможность выполнить дополнительный анализ имеющихся данных, который обойдется намного дешевле, чем самостоятельное проведение опроса. Результаты такого анализа помогают ответить на вопросы, которые вовсе не ставили перед собой исследователи, проводившие первичный анализ.

Специальные издания и научные журналы регулярно публикуют данные различных исследований. Немалое число исследований проводится только для того, чтобы получить ответы на вопросы, ответы на которые уже получены компетентными исследователями и проанализированы квалифицированными редакционными советами. Возможности Internet значительно облегчают и удешевляют поиск в научной литературе результатов исследований по любой конкретной тематике. Вряд ли целесообразно планировать и проводить исследования, если есть шансы, что кто-то другой уже проделал соответствующую работу и опубликовал ее результаты.

Однако чаще всего для сбора информации в сфере паблик рилейшенз исследователи используют поиск в компьютерных базах данных. Среди наиболее популярных баз данных следует отметить Lexis-Nexis, Dun and Bradstreet, Dow Jones News/Retrieval, NewsNet, Data Times, Wise Wire, News Sites и Burrelle's Broadcast Database (все перечисленные имена представляют собой фирменные названия - "бренды"). PR-специалисты используют эти службы для поиска требуемой информации среди новостей и технических публикаций, в коммерческих информационных службах, исследованиях рынка, финансовых отчетах, правительственных документах и расшифровках записей радио- и телепередач. Например, нью-йоркская PR-фирма Часта, Inc., проводила в базах данных поиск экономических и политических фактов, касающихся зарубежных правительств и клиентов, за прошедшие 10-12 лет. Получая в оперативном режиме

международные новости (каждое утро можно получать распечатку важнейших событий за прошедшие сутки), фирма эффективно отслеживала международные тенденции.²⁴

Некоторые компании, поддерживающие компьютерные базы данных, адаптируют предоставляемые ими услуги в соответствии с конкретными потребностями своих абонентов. Например, менеджер информационных служб фирмы Ketchum Public Relations (Нью-Йорк), пытаясь отслеживать внебиржевую сферу сбыта лекарств от простуды, подписался на адаптированный вариант службы Dow Jones. Соответствующая информация в реальном масштабе времени передавалась по факсу в офис этого менеджера. NewsNet и Lexis-Nexis собираются создать специальные файлы для своих абонентов, что должно существенно облегчить доступ потребителей к информации за счет того, что им не придется вести поиск по всей базе данных.²⁰

Анализ содержания

Анализ содержания представляет собой применение систематических процедур в попытке объективно оценить то, о чем сообщается в средствах массовой информации.²⁶ Вырезки из прессы и отчеты по мониторингу радио- и телепередач (все это можно получить у соответствующих коммерческих служб) уже давно используются в качестве базы для анализа содержания. Они показывают лишь то, что напечатано или передано в эфир, а вовсе не то, что прочитано, услышано и просмотрено. Кроме того, они не показывают, действительно ли аудитория восприняла содержание того или иного сообщения и поверила ему. Например, анализ содержания газетных вырезок является весьма точным показателем того, какие сообщения помещаются в средствах массовой информации, однако он не показывает, действительно ли все это было прочитано и оказало соответствующее влияние.

Анализ редакционных материалов и писем в редакцию может дать несколько больше, чем уяснение точки зрения редактора или издателя. Диапазон отправленных писем редко отражается теми письмами, которые выбраны для публикации.²⁷ А редакционная страница вовсе не обязательно отражает общественное мнение, что становится совершенно очевидным, когда, например, кандидаты, получившие на страницах газеты поддержку, не побеждают на выборах. Предостережение для исследователей, составляющих программы: СМИ оказываются более эффективными в том случае, когда нам говорят, о чем думать, чем в случае, когда нам говорят, что именно мы должны думать.²⁸

Однако как показал в своей популярной книге о тенденциях Джон Найсбит (John Naisbitt), анализ содержания может сообщить немало полезного о том, что ожидается в повестке дня общества в будущем. Признавая роль СМИ в информировании общества о тенденциях и оказании влияния на эти тенденции, в 1968 г. Найсбит приступил к публикации ежеквартального информационного бюллетеня *Trend Report*, основанного на анализе содержания 206 столичных газет. В настоящее время общенациональные и региональные информационные бюллетени приводят анализ содержания более чем 6000 газет. Эти информационные бюллетени, издаваемые в Вашингтоне, но уже не принадлежащие Джону Найсбиту, служат для корпоративных и правительственных подписчиков чем-то вроде системы раннего предупреждения, прогнозируя социальные и экономические перемены зачастую еще задолго до того, как они станут очевидными для большинства наблюдателей.

Все чаще PR-фирмы помогают своим клиентам предвидеть появление тех или иных проблем, либо становясь абонентами служб, занимающихся отслеживанием тенденций и проблем, либо самостоятельно анализируя содержание средств массовой информации. Важно, однако, отметить, что этот анализ содержания средств массовой информации основан на более систематическом, формальном методе, чем обычные неформальные подходы, применяемые для мониторинга СМИ. Ключевыми отличиями в

этом случае являются репрезентативность содержания, выбранного для анализа, и соблюдение объективности при измерении и кодировании этого содержимого.

Опросы

Анкеты, рассылаемые по почте, и личные интервью — вот два основных подхода, используемых при исследовании с помощью опроса. Адекватность каждого из этих подходов зависит от используемых процедур формирования выборки, задаваемых вопросов и способа постановки этих вопросов.

К числу важнейших преимуществ *анкет, рассылаемых по почте*, относится значительная экономия времени и денег, удобство для респондентов (поскольку они сами выбирают время для заполнения анкеты), большая гарантия анонимности, использование более стандартных формулировок, отсутствие влияния личности интервьюера, возможность доступа к респондентам, с которыми в силу тех или иных причин невозможно провести личное интервью, а также появление у респондентов возможности предварительно собрать информацию, необходимую для заполнения анкеты.

Самым серьезным недостатком многих опросов является то, что у исследователей нет никакого контроля над тем, кто отвечает, а также, как правило, низкий коэффициент получения ответов. В то время как исходный список почтовой рассылки может действительно представлять собой произвольно составленную и репрезентативную выборку, низкий коэффициент получения ответов означает, что итоговая выборка может оказаться отнюдь не репрезентативной. Даже если коэффициент получения ответов окажется равным 0,9, это может быть недостаточно для обеспечения репрезентативности в случае, если те, кто не ответил, представляют значительный и однородный сегмент изучаемого населения. Не следует забывать, что победу в выборах иногда обеспечивают доли процента, поэтому нет никаких оснований для широко распространенного мнения, будто коэффициент получения ответов, равный 0,5, является вполне достаточным. Без ответа остается вопрос: какая именно половина выборки отреагировала, а какая нет.

Другими недостатками опросов с помощью анкет, рассылаемых по почте, является отсутствие контроля над условиями, при которых происходит заполнение анкеты, отсутствие гарантий того, что вместо предполагаемого респондента анкету заполнит кто-нибудь другой, отсутствие гибкости в постановке вопросов (что может оказаться важным, если респондент не понимает сути тех или иных вопросов), а также проблемы с получением и поддержанием используемых списков почтовой рассылки.

Разновидностью анкет, рассылаемых по почте, являются специальные странички, включаемые в периодические издания или распространяемые в числе других материалов. Несмотря на то что в этом случае удастся добиться определенной экономии (в сравнении с анкетами, рассылаемыми по почте), все преимущества и недостатки обычной почтовой рассылки в этом случае сохраняются (а иногда даже усиливаются).

Личные интервью обеспечивают исследователям большую степень контроля над выборкой, однако стоимость такого контроля становится основным недостатком этого метода. Телефонные интервью являются быстрым и экономически эффективным способом проведения исследований с помощью интервью, обеспечивая в то же время большую анонимность респондентам. Свыше 95% семей располагают телефонами, однако не все они указаны в телефонных справочниках. Компьютеризованный набор произвольных номеров (random digit dialing - RDD) помог исследователям решить проблему формирования выборки, причиной которой является неполнота телефонных справочников. Но даже при наличии самого сложного программного обеспечения формирование выборки телефонных номеров дает лишь примерно два "рабочих" телефонных номера из каждых трех набираемых номеров. Причинами этого относительно низкого — и падающего — коэффициента "рабочих" телефонных номеров среди всех набираемых является наличие у многих абонентов модемов, факсов, а также вторых и

третьих телефонных линий. Появление новых зонных кодов приводит к необходимости частых изменений в программах набора телефонных номеров. Поэтому несмотря на то что номера, выбранные для вызова, могут быть репрезентативными, наличие автоответчиков и высокая частота отказов существенно затрудняют получение репрезентативных выборок и удорожают стоимость проведения такого опроса.

Например, по оценке исследовательской фирмы Survey Sampling, Inc., исследователь должен позвонить по пяти телефонным номерам, чтобы провести одно интервью в Чикаго, и по трем телефонным номерам, чтобы провести одно интервью в Цинциннати. Более того, 36% взрослых людей отказались участвовать в опросах, объяснив главную причину своего отказа неудобствами, которые создают для них эти опросы. Тем не менее, в опросах сейчас участвует больше людей, чем в прежние времена. В тех или иных опросах уже участвовало 42% всего взрослого населения. Даже 84% из тех, кто отказался участвовать в каком-то одном опросе, сказали, что они уже участвовали в другом опросе.³⁰

Личные интервью, проводимые "тет-а-тет", по-видимому, являются самым гибким и эффективным методом проведения опроса, однако стоимость такого опроса значительно выше. Как при телефонном опросе, так и в случае личного интервью, проводимого "тет-а-тет", личность самого интервьюера может оказывать влияние на собираемую информацию, поэтому обучение интервьюеров является важным элементом этого подхода.

К числу преимуществ исследований, проводимых с помощью интервью, относятся высокий коэффициент получения ответов, более высокая гибкость в общении с респондентами, более высокая степень контроля над условиями, в которых респондент отвечает на вопросы, повышенный контроль над последовательностью и полнотой постановки вопросов, а также возможность наблюдать и фиксировать реакции респондента, которые невозможно предусмотреть в анкете. Помимо относительно высокой стоимости и потенциальной возможности интервьюеров влиять на респондентов, к числу недостатков этого метода следует отнести его неудобство и меньшую степень анонимности для респондентов, затрудненность организации контактов с частью представителей выборки, а также негативные реакции респондентов на попытки использования этих подходов торговыми представителями различных фирм и прочими лицами, выдающими себя за исследователей и желающими навязать свой товар.

Как правило, отдельные опросы проводятся на выборках типа *поперечного среза* населения или общественной группы. Однако если целью исследования является выяснение того, как меняются люди с течением времени, или отслеживание какого-либо процесса, более приемлемым подходом может оказаться изучение определенной группы (так называемое "изучение панели"). В случае изучения панели одни и те же респонденты интервьюируются несколько раз на протяжении исследования, им предлагается заполнить ряд анкет в соответствии с заранее установленным расписанием; иногда от них требуется вести дневник на протяжении всего периода исследования. С использованием этого подхода связано две проблемы: отсеивание части респондентов по ходу исследования (так называемая *смертность панели*), а также повышение внимания респондентов к изучаемым вопросам вследствие повторяющихся наблюдений ("повышение чувствительности", или "сенсбилизация").

Подводя итог, можно отметить, что формальные методы исследования подчиняются правилам науки, используют репрезентативные выборки и применяют другие систематические процедуры выполнения наблюдений, получения измерений и анализа данных. Подобно другим подходам, основанным на специализированных знаниях, выполнение формальных исследований требует определенной теоретической подготовки и практического опыта. Однако если формальные исследования проводить правильно, они помогают специалистам более точно описывать окружающую действительность. Результаты, полученные в ходе исследований, в сочетании с практическим опытом и логическим суждением, обеспечивают надежный фундамент для определения проблем

публик рилейшенз и составления программ, позволяющих решить эти проблемы. Иными словами, исследования помогают сформировать информационный фундамент, без которого невозможна эффективная практика и управление PR.

В данной главе мы осветили лишь некоторые подходы к сбору качественной и количественной информации, необходимой для понимания и определения различных проблемных ситуаций в PR. Несмотря на то что исследования часто рассматриваются как необходимый шаг для оценки воздействия программы, не в меньшей степени они необходимы на начальном этапе процесса решения проблем: определении проблемной ситуации. Исследования не только позволяют получить информацию, необходимую для понимания проблемы; такое "эталонное" описание служит основой для отслеживания и оценки эффективности соответствующей программы. Можно ли планировать программу, не зная, с чем вы имеете дело? Можно ли оценить эффективность выполнения программы, не зная, с какого места было начато ее выполнение?

Специалистам известно, что исследование начинает, контролирует и завершает любой процесс решения проблемы. Оно является важной составляющей, которая делает публик рилейшенз не только управленческой функцией, но и управляемой функцией.

11

Этап 2. Планирование и составление программы действий

"Стратегия — это движущая сила любого бизнеса и любой организации. Это интеллектуальная сила, которая организует, устанавливает приоритеты и мобилизует. Без стратегии нет энергии. Без энергии нет направления. Без направления нет движения. Нет движения — нет влияния".

Джим Лукашевский¹

Цели. После изучения главы 11 вы должны уметь:

- определить понятия *стратегическое мышление* и *стратегия*, а также объяснить их применение в стратегическом управлении паблик рилейшенз
- охарактеризовать применение управления по задачам (MBO - management by objectives) к управлению и планированию паблик рилейшенз
- выделять главные стадии процесса планирования и составления программы
- перечислить и охарактеризовать основные подходы к идентификации общественности
- обсудить характеристики программных задач и привести примеры
- описать и дать примеры трех главных категорий бедствий и кризисов, которые практики должны предвидеть и планировать

Как только, благодаря исследованию и анализу, определена проблема связей с общественностью или возможность ее появления, практики должны разработать стратегию для решения проблемы или по возможности извлечь из нее пользу. Принятие основных стратегических решений о том, что делать и в каком порядке в ответ на возникшую проблему или в ожидании ее появления — задача планирования и программирования. Эффективность тактики, используемой на следующей стадии процесса (стадии действия и передачи информации; см. главу 12), зависит от тщательного планирования на этой второй стадии. Практики не уделяют достаточно времени для "шлифовки" этого процесса. Они осуществляют "псевдопланирование". Подобно каракатице, пускающей чернильную струю в ответ на любое воздействие, неадекватное планирование приводит к шаблонным действиям, происхождение и мотивация которых теряются в истории. Такие программы, основанные на ответной реакции, не всегда уместны в данном контексте.

Стратегическое мышление

Стратегическое мышление включает в себя прогнозирование или установление желательного будущего целевого состояния, определение сил, способствующих или препятствующих движению к цели и составление плана достижения желательного состояния. Вот что сказал по этому поводу президент Дуайт Д.Эйзенхауер (Dwight D. Eisenhower), когда он командовал вооруженными силами США в Европе во время второй мировой войны: "План — ничто. Планирование — все". Осуществляя планирование программы действий сегодня, организация, по существу, работает на свое завтра. Урезание стадии стратегического планирования ведет к программам, которые могут

скорее усугубить проблему, чем разрешить ее, привести к напрасной трате денег или вызвать непонимание и путаницу.

Много сложных проблем, касающихся связей с общественностью, родилось при скоропалительном принятии решений. Например, продовольственная программа, одобренная Американской ассоциацией кардиологов, была вскоре отменена под сильным давлением Министерства сельского хозяйства США и других заинтересованных сторон. Еще одним примером неудачного применения связей с общественностью является неблагоприятная ситуация, вызванная продвижением на рынок развивающихся стран фирмой Nestle формулы- заменителя молока для вскармливания младенцев. Компания, очевидно, не приняла во внимание, что заменитель необходимо разводить водой, небезопасной для здоровья младенцев. Примером иного анализа неадекватного планирования и программирования является подход Еххон к решению проблемы уборки нефтяного пятна от танкера Valdez в проливе Принца Уильяма у берегов Аляски. Один из журналистов описал реакцию Еххон в статье под названием: "Еххон Valdez: как потратить миллиарды и заработать плохую репутацию"³.

Во всех этих случаях создатели программ принимали стратегические решения, основанные на анализе неподходящих ситуаций или без полного учета возможных непредвиденных последствий их программной тактики. По существу, программы представляют собой стратегическое вмешательство, ответственность за которое несут и разработчики и их организация.

Связи с общественностью как часть стратегического мышления

Определение стратегического захвата, сущности стратегического мышления и управленческих ожиданий.

Стратегия определяет глобальные долгосрочные цели и задачи предприятия, выбирает направление действия и размещение ресурсов, необходимых для реализации этих целей.⁴

Стратегия на корпоративном уровне устанавливает главную цель и направление функционирования подразделений организации. Стратегия на бизнес-уровне устанавливает цели и направления для каждого подразделения или, в диверсифицированных (многоименных) организациях, для каждого вида бизнеса. При *плановом методе* стратегия принимает форму методического плана и директивных указаний на уровне корпорации и бизнес-уровне. В *эволюционном методе* стратегия развивается во времени, представляя собой модель решений, которые реагируют на благоприятные возможности и опасности в окружающей обстановке. Поскольку плановый метод является более предпочтительной моделью, эволюционный метод постепенно принимают как более удобный подход в условиях быстро изменяющихся организаций и окружения.⁰ По существу, планы, в которых сформулированы цели и стратегия с компонентами PR, становятся динамическим документом, отражающим открытый системный подход, обсуждаемый в главе 7.

Для установления эффективных связей с общественностью при стратегическом планировании опираются на данные, полученные при исследовании. Вальтер Линденманн (Walter Lindenmann) первый вице- президент и директор по исследованиям в компании Kethum Public Relations в Нью-Йорке инспектировал практиков по вопросам проведения исследований как основы программного планирования. Около 75% всех инспектированных доложили, что они "эпизодически" или "часто" проводят исследования с конкретной целью планирования. Советники, по всей вероятности, используют исследования на 89%, в то время как практики в некоммерческих организациях, очевидно, менее чем на 68%.⁶

В результате одного из исследований сделан вывод, что применение практиками стратегического мышления и оценки программ коррелируют с изучением ими ряда общественных наук, компьютерных дисциплин и статистики. Подходы к планированию "не вставая из- за стола" не коррелируют с изучением социальных дисциплин или изучением статистики. Чем больше практики занимаются разного рода исследованиями, тем более вероятно, что их привлекут к процессу принятия решений в качестве менеджеров.⁷ Как выразился один из практиков: "Если у вас нет информации для обсуждения за столом, вас за этот стол и не пригласят (на управленческие совещания)".

Управленческие ожидания

Во многих организациях высшая администрация ограничивает участие отдела PR при принятии решений. Один из руководителей крупной фирмы по связям с общественностью заявил: "Многие представители службы паблик рилейшенз преувеличивают свою роль в стратегическом планировании, но немногие действительно участвуют в нем в какой- либо значимой форме".⁸ Реакция на управленческие ожидания требует от практиков обдумывать сферу действия отдела по связям с общественностью путем анализа потребностей и интересов отдельных подразделений. Короче говоря, линейные менеджеры надеются, что усилия службы по связям с общественностью помогут им решить организационные задачи или, по словам некоторых менеджеров, "воздействовать на нижнее звено". Эд Блок (Ed Block), длительное время исполнявший обязанности исполнительного директора компании AT&T по связям с общественностью, отметил качества, какими должен обладать сотрудник этой службы.

В этой роли мне нужен человек тонко чувствующий настроение общественности, с исчерпывающим знанием бизнеса и "намертво" связанный с его внешним и внутренним окружением. Мне нужен человек, имеющий контакт с "душой" бизнеса, человек, разделяющий мои взгляды и понимающий мои чувства. Я не нуждаюсь в исполнителе или "стороже". Мне нужен сотрудник, который дает советы и будет влиять на мое мнение в широких диапазонах, а не тот, кто грубит мне по каждому пустяковому вопросу и противоречит моему видению работы. Мне нужен сотрудник, к чьим советам прислушиваются и другие высшие управляющие не из- за того, что этот человек приближен ко мне, а из- за того, что его советы своевременны, содержательны и могут оказать помощь в работе".⁹

В информационный век сверхбыстрых компьютерных коммуникаций и онлайн-баз данных, время догадок и переигровки прошлого в качестве первоосновы планирования отошло в историю. В организации кто-то принимает стратегические решения, основанные на финансовых, правовых или технических соображениях или данных. Прогнозирование влияния таких решений на различные группы акционеров является обязанностью менеджера по связям с общественностью. Один из представителей администрации телефонной компании заявил: "Мы рассматриваем группу управления паблик рилейшенз для нашей корпорации как своего рода стража, предупреждающего об опасности. Или говоря другими словами, лучше предотвратить, чем потом исправлять".¹⁰ При стратегическом планировании этот представитель доверяет анализу окружения и рекомендациям службы по связям с общественностью. CEO (управляющий высшего ранга) и председатель компании AT&T Роберт Е. Аллен (Robert E. Allen) сделал похожее замечание: "Мне нужны сотрудники службы по связям с общественностью, которые будут действительно работать на моей стороне, а не идти у меня на поводу".¹

Результатом разумного перспективного планирования являются следующие показатели.

1. Объединенная программа, при надлежащем исполнении которой общие усилия приводят к достижению конкретных целей.
2. Содействие и участие управляющих.

3. Программа, которая носит скорее наступательный, а не оборонительный характер.

4. Тщательное обсуждение выбора тем, тактики и согласованных действий.

Хотя важность планирования очевидна и общепризнанна, этому этапу уделяют недостаточно внимания по следующим причинам.

1. Нежелание работодателей и клиентов подключить практика к обсуждению при разработке решений и программ. Это нежелание часто порождено отсутствием доверия к PR- менеджеру или советнику.

2. Отсутствие ясных согласованных задач для выполнения PR- программы.

3. Нехватка времени из- за давления текущих проблем.

4. Разочарование и задержки, с которыми сталкиваются практики при уточнении и согласовании программы с другими отделами.

Несмотря на проблемы, на завершающем этапе анализа руководство надеется, что отдел паблик рилейшенз поможет справиться с возникающими проблемами и усилит конкурентоспособность организации (обычно в форме маркетинговой поддержки) и, что наиболее важно, защитит главные активы организации — ее доброе имя и репутацию. "Здания ветшают, срок действия патентов истекает, но при правильном управлении имя и репутация фирмы постоянно возрастают в цене".¹²

Часто благополучие нижнего звена зависит от жизнеспособности репутации фирмы. Доля организации на рынке, ее способность привлекать и удерживать ценных работников, ее привлекательность для потенциальных инвесторов и акционеров, ее автономность и свобода для выполнения своей роли и даже стоимость ее основных фондов - на все это оказывает влияние репутация фирмы. Администрация ожидает, что подразделение паблик рилейшенз будет управлять репутацией и прочным положением компании в рамках той же стратегической политики, которая реализуется и при управлении другими активами.

Советник Дэвис Янг (Devis Young) считает, что не существует быстрого и легкого пути создания репутации организации.

"Если вы хотите, чтобы люди высоко ценили вашу организацию, то должен существовать приоритет, в соответствии с которым вы распределяете ваше время и деньги, планируете и составляете бюджет, приоритет, который вы применили бы к любому аспекту вашего бизнеса... На создание репутации могут уйти годы, а потерять ее можно в одно мгновение... Репутация — бесценный актив, который следует постоянно оберегать и лелеять".¹³

Стратегический менеджмент

Стратегический менеджмент представляет собой открытый системный подход к паблик рилейшенз. Один из советников определил стратегический менеджмент как "процесс, позволяющий любой организации - компании, ассоциации, некоммерческому или государственному учреждению, - определить свои долгосрочные благоприятные возможности развития и предполагаемые опасности, мобилизовать свои активы и направить их на успешное выполнение намеченной стратегии".¹⁴

Стратегическое планирование в паблик рилейшенз включает принятие решений по программным целям и задачам, включая идентификацию ключевых общественных групп, установление политики или правил для выбора стратегии и определение собственно стратегии. Необходима тесная связь между глобальными программными целями, задачами, установленными для каждой общественной группы, и выбранной стратегией. Ключевой момент состоит в том, что стратегии выбирают для достижения конкретного результата (установленного в цели или задаче). С другой стороны, если вас не интересует конкретный результат — вам подойдет любой путь.

Разработка стратегических программных планов по связям с общественностью предполагает работу с другими менеджерами. Хотя каждая программа предусматривает конкретные уникальные элементы, подход в целом не отличается от плана к плану. Процессы планирования и создания программы действий обычно включают следующие стадии.

1. Определение ролей и задач, а также характера и масштаба предстоящей работы.
2. Определение областей ключевых результатов и объектов инвестирования (куда расходовать время, энергию, талант).
3. Установление и конкретизация показателей эффективности. Определение количественных (измеряемых) показателей, по которым можно будет судить о результатах.
4. Выбор и постановка задач. Определение результатов, которых необходимо достичь.
5. Подготовка планов действия. Определение путей достижения конкретных целей.
 - А. *Составление программы.* Установление последовательности действий, необходимых для достижения цели.
 - В. *Составление графика.* Установление времени выполнения задач и стадий.
 - С. *Финансирование.* Определение бюджета и выбор источников финансирования.
 - Д. *Отчетность.* Определение органа контроля за выполнением задач и стадий.
 - Е. *Рассмотрение и согласование.* Рассмотрение и, при необходимости, изменение экспериментального плана перед передачей его на исполнение.
6. Контроль. Обеспечение эффективного выполнения задач.
7. Коммуникации. Определение организационных связей, необходимых для уточнения и реализации предыдущих шести стадий.
8. Выполнение. Обеспечение согласованности всего ключевого подхода, определение лиц, которых необходимо привлечь, и шагов, которые необходимо предпринять в первую очередь.⁵

Формулирование задач

Четырехэтапный процесс установления связей с общественностью, описанный в главах 10-13, основан на предположении, что организация четко определила свои общие цели и задачи и что паблик рилейшенз являются частью плана, с помощью которого достигаются эти цели.

Большинство организаций имеет документальное (письменное) изложение целей и задач, как перспективных, так и ближайших. Целью такого изложения является краткое определение смысла существования компании, например компания Merk Pharmaceutical изложила это следующим образом: "Мы - это бизнес, связанный с охраной здоровья и улучшением качества жизни". В изложение задач обычно входят обязательства в отношении гражданских обязанностей и социальной ответственности. Они часто отражают отношение организации к своим служащим, клиентам, соседям и инвесторам. В этом документе организация излагает свою позицию в отношении государственного регулирования или вопросов окружающей среды, поясняет, каким образом она оценивает свое собственное развитие и т.д. Короче говоря, это идеалистические и вдохновляющие формулировки (лозунги), созданные для объяснения целей и направления работы организации (см. пример 11.1)

Однако формулирование задач без исполнительности и помощи управляющих выливается в результате в простые косметические дополнения к брошюрам, отчетам и выступлениям.

Задача заключается в донесении смысла целей, ценностей и норм поведения до всех служащих организации. Каждая организация должна определить свою собственную

уникальную цель, приводя в соответствие стратегию и ценности и создавая свою культуру.¹⁶

Независимо от того, являются ли эти документы конфиденциальными с точки зрения конкуренции и безопасности или открытыми заявлениями целей, норм поведения и т.д., служба PR имеет к ним доступ. В организациях, где такие формулировки не зафиксированы документально, топ-менеджеру по связям с общественностью необходимо предложить сделать это.

Формулирование целей, задач, ценностей и социальной ответственности организации преследует две важные цели. Во-первых, оно обязывает организацию к подотчетности, что означает открытость или обратную связь. Во-вторых, выражение своей позиции создает основу, благодаря которой служба публичных отношений может разрабатывать свои цели и задачи, строить бюджет, проявлять свои таланты, разрабатывать программы и определять их влияние.

Определение должностных обязанностей для отдела публичных отношений строится на задачах организации. Обычно целью отдела по связям с общественностью является содействие организации в достижении ее целей. Для этого необходимо решение следующих задач.

1. Сбор и анализ информации, которая касается постоянно изменяющейся осведомленности, точек зрения и поведения ключевых общественных групп и групп акционеров.

2. Подача информации как центральный источник информации об организации и как официальный канал связи между организацией и общественностью.

3. Передача важной информации, мнений и разъяснений для поддержания осведомленности общественности о политике и действиях организации.

4. Координация деятельности, влияющей на взаимоотношения организации с ключевыми общественными группами и другими акционерами.

В пределах, в которых эти действия и задачи организации связаны с измеримыми целями и задачами, связи с общественностью являются частью менеджмента. Для достижения организационной завершенности (зрелости), такое функционирование PR должно стать основным и быть оформлено в виде четкого устава или задания.

Управление по задачам

Поскольку администраторы становятся все изощреннее при установлении связей с общественностью, они стали более требовательными. Большинство организаций действует на основе управления по задачам (MBO) или, говоря другими словами, на основе управления по задачам и результатам (MOR). MBO систематически применяет эффективные методы управления в руководстве организацией. MBO конкретизирует цели, устанавливая тем самым критерии для выбора стратегии, мониторинга выполнения и развития, оценки эффективности программы.

В настоящее время MBO действует на двух уровнях результатов: на уровне целей и на уровне задач. Цели представляют собой итоговый документ, где подробно изложены общие результаты программы. Программа содержит различные виды деятельности организации и стратегии их выполнения. Цели определяют согласованные действия, которые предстоит выполнить, и сроки их выполнения.

Цели устанавливают, что будет достигнуто при реализации задач, намеченных для каждой общественной группы.

В задачах представлены специальные знания, мнения и модели поведения, которых необходимо достичь в каждой целевой группе общественности (что часто называют "ключевыми результатами"). Для оценки результатов используют измеримые показатели, которых необходимо достичь к определенной дате. На практике постановка задач реализует следующие цели.

1. Определение акцента и направления стратегии и тактики по выполнению программы.
2. Обеспечение руководства и мотивации для людей, выполняющих программу.
3. Определение критериев для успешного мониторинга и понесенных затрат.

Пример 11. 1. Декларация миссии организации Weyerhaeuser Company. (Tacoma, Washington)

Наш девиз. Лучшая компания лесоматериалов в мире.

Наша стратегия. Пути достижения нашей цели: утверждение Вейерхаузерского стиля высокого качества в бизнесе. Неустанное стремление к полному удовлетворению нужд потребителя. Лидирование отрасли в управлении лесным хозяйством и в качестве обработки изделий. Создание высоких доходов для наших акционеров.

Наши приоритеты. Потребители: мы прислушиваемся к нашим клиентам и улучшаем наши изделия и услуги в соответствии с их настоящими и будущими потребностями. Персонал: наш успех зависит от высококвалифицированного персонала, работающего в безопасных для здоровья условиях труда, где ценится разносторонность, совершенствование и согласованность.

Отчетность: мы надеемся на отличное исполнение и несем полную ответственность за наши действия и результаты. Наше руководство ставит ясные цели и задачи, оно поддерживает нас и стремится к обратной связи. Гражданская позиция: мы поддерживаем слои населения, среди которых работаем, придерживаемся высоких этических принципов и несем ответственность перед окружающими, устанавливаем широкие связи с общественностью. Финансовая ответственность: Мы разумно и эффективно используем предоставленные нам ресурсы. **Нью-йоркская фондовая биржа**

Декларация миссии. Содействие процессу увеличения капитала и управления активами путем создания высокорентабельного саморегулируемого рынка наивысшего качества для торговли финансовыми средствами; создание условий для доверия и понимания процесса торговли. Биржа должна служить форумом для обсуждения национальных и международных политических проблем. **Johnson & Johnson**

Наше кредо. Мы считаем, что в первую очередь несем ответственность перед врачами, медсестрами и пациентами, матерями и отцами, а также всеми, кто пользуется нашими товарами и услугами. Идя навстречу их потребностям, мы должны обеспечивать высокое качество. Мы должны постоянно стремиться к снижению затрат для поддержания приемлемых цен. Заказы клиентов необходимо выполнять быстро и точно. Наши поставщики и дистрибьюторы должны иметь возможность на получение справедливой прибыли. Мы несем ответственность перед нашими служащими, перед всеми, кто работает с нами. В каждом следует видеть личность. Мы должны уважать их достоинство и признавать их заслуги, компенсация за труд должна быть справедливой и адекватной. Работа должна быть хорошо организована и безопасна, выполняться в надлежащих санитарных условиях и, служащие должны ощущать безопасность при выполнении работы. Нам следует внимательно относиться к нашим служащим и помогать им в решении семейных проблем. Служащие имеют право подавать предложения или жалобы. Квалифицированные служащие должны иметь равные возможности для работы, совершенствования и продвижения по службе. Мы создадим компетентное управление, а их действия должны быть справедливыми и этическими.

Мы несем ответственность перед обществом, в котором живем, и перед миром в целом. Мы должны быть хорошими гражданами: поддерживать разумные начинания и благотворительность и достойно нести бремя нашей доли налогов. Мы должны поощрять законы, направленные на улучшение здоровья и образования. Мы должны поддерживать в надлежащем состоянии нашу собственность, защищать окружающую среду и природные богатства. И наконец, ответственность перед нашими акционерами. Бизнес должен приносить прибыль. Необходимо экспериментировать с новыми идеями, продолжать исследования, разрабатывать новые программы и платить за ошибки. Следует приобретать новое

оборудование и аппаратуру, запускать в производство новые продукты. На случай возникновения непредвиденных неблагоприятных ситуаций должны быть созданы резервы. Когда мы работаем по этим принципам, акционеры получают справедливый доход.

Использовано с любезного соглашения Компании Вейерхаузер, Нью Йоркской фондовой биржи и компании Johnson & Johnson.

Общие цели организации устанавливают критерии оценки результата для подразделений и осуществления индивидуальных целей, включая цели для отдела PR. Точно так же, как организация имеет письменный план управления по задачам (МВО), отдел паблик рилейшенз должен иметь перспективный план МВО. Отдельный документ должен содержать руководящие (директивные) указания в пределах отдела. Если менеджеры или генеральные управляющие подлежат периодической проверке со стороны высшего должностного лица, то должны проверять и менеджера по PR. Если в функции линейных отделов и другого персонала входит проведение ежегодных конференций для личного состава, то это должно входить и в обязанности отдела по связям с общественностью. Однако более важно, чтобы служба паблик рилейшенз работала в рамках общего плана по МВО, отчитывалась, как и другие службы, о своем вкладе в достижение целей и выполнение задач организации.

Стратегия и тактика

Термины "стратегия" и "тактика" часто путают. Заимствованный из военного дела, термин "стратегия" подразумевает ключевые военные решения, как, например, что следует использовать - ракеты или бомбардировки с воздуха. Стратегия излагает общий план действий. В тактику же входят решения, принимаемые в ходе "битвы". Тактика излагает решения, принимаемые на месте, в силу необходимости и по мере выполнения стратегического плана. По существу, тактика — это решения или действия, предпринимаемые для корректировки стратегии при изменении действительности или возникновении непредвиденных обстоятельств.

Однако в практике установления связей с общественностью стратегией обычно называют общую концепцию, подход или генеральный план программы, разработанной для достижения цели. Тактика относится к операционному уровню: текущим событиям, средствам, методам, используемым при претворении в жизнь стратегии. Например, программа Управления по маркетингу молочных продуктов штата Висконсин (WMMB, Wisconsin Milk Marketing Board) показывает различия между стратегией и тактикой при проведении референдума.

WMMB хотело получить поддержку производителей молочных продуктов в увеличении средств, направляемых на продвижение молочной продукции на региональном уровне и на уровне штата, с суммы в 5 центов до 10 центов с каждого центнера (100 л) произведенных молочных продуктов. Конгресс постановил, чтобы фермеры, занимающиеся производством молочных продуктов, отчисляли 15 центов с каждого центнера проданного ими молока для проведения исследований и поддержки продажи молочных продуктов. Согласно этому решению 5 центов поступает в Национальное управление по исследованиям и продвижению молочных продуктов, а 5 центов - в региональные организации или учреждения штатов. Производители молочных продуктов сами принимают решение о том, какая организация получит оставшиеся 5 центов, которые часто называют "средними" пятью центами. WMMB хотело, чтобы эти оставшиеся 5 центов производители штата Висконсин направили в организацию штата.

Стратегия программы включала следующие элементы: укрепление убеждения у производителей молочных продуктов в необходимости строительства рынков для продажи молочных продуктов в штате Висконсин; демонстрацию успехов WMMB в маркетинге, исследованиях и образовании; и получение одобрения влиятельной третьей

стороны для убеждения целевых групп производителей. Тактика включала в себя выпуск рекламных проспектов, информационные собрания, телефонную службу информации 800, ежегодный отчет и участие в Днях достижений производителей сельскохозяйственной продукции (Farm Progress Days) и Международной выставке молочных продуктов (World Dairy Expo). Около 93% производителей, участвующих в голосовании в ходе референдума, проголосовали за направление оставшихся 5 центов WMMB.

Основание для планирования

Подготовка плана не гарантирует успеха, но значительно увеличивает вероятность его достижения. Однако стратегическое планирование не везде признано как часть PR-практики. Оправдания практиков относительно отсутствия планирования очень похожи на оправдания, которые приводят другие менеджеры.

1. "У нас не хватает времени". Практики, чувствующие, что они перегружены работой, обычно приводят такое оправдание. Конечно, они упускают из виду то, что менеджеры, имеющие такой план, обычно лучше используют свое рабочее время и таким образом превращают планирование использования рабочего времени в своего рода инвестицию.

2. "Для чего нужен план, когда все так быстро изменяется?" Планы изменяются в свете меняющихся обстоятельств, они "не высечены на камне". Однако наличие плана обеспечивает базис, на основе которого можно модифицировать курс, осознавая, что в стратегии имеют место изменения. По существу, чем более турбулентной является внешняя среда, тем больше необходимости в составлении схемы изменяющегося курса для достижения желаемого результата — т.е. в составлении плана.

3. "Нам платят за результаты, а не за планирование". Сотрудники службы паблик рилейшенз стремятся к активным действиям, а не к стратегическому планированию. При выполнении программ деньги, потраченные на исследования и планирование, часто рассматривают как бесполезно потраченные средства. Такой подход обычно приводит к подсчету затрат, а не результатов. В действительности же PR-специалистам платят за результаты, которые стали возможны благодаря плану.

4. "Мы делаем все хорошо и без плана". Краткосрочный успех при изменении обстоятельств может привести к неудаче. Например, легко увидеть, как травма футбольной звезды может коренным образом изменить весь футбольный сезон. А вот пример из мира бизнеса: когда основатель и главный администратор новой быстро развивающейся компьютерной компании погиб в автомобильной катастрофе, то в тот же день на фондовой бирже акции компании упали в цене. Продажа акций была приостановлена до назначения нового управляющего. Через несколько недель акции компании опять предлагались на бирже, но по значительно низшей цене. Вскоре после этого компания Eagle Computer вынуждена была уйти из этого бизнеса. Планирование включает в себя разработку стратегии для управления непредвиденными обстоятельствами, такими как промышленные аварии и другие эксплуатационные кризисы; решения руководителей высшего звена, которые привлекают внимание масс-медиа и общественности; изменение состава управляющих и другого ключевого персонала; ответственность перед государственными учреждениями, группами потребителей, профсоюзами.¹⁷

Планирование осуществляют с целью ликвидации последствий события или для предотвращения какого-либо события, с целью извлечения уроков из ситуации или ее исправления. На практике отдел паблик рилейшенз зачастую больше занят созданием соответствующей точки зрения относительно происшедшего события, чем предотвращением этого нежелательного события или извлечением преимуществ из сложившейся ситуации. Однако существует много ситуаций и обстоятельств, когда от службы по связям с общественностью требуется принятие мер по исправлению ситуации, так как превентивные мероприятия не были проведены.

Связи с общественностью предусматривают перспективное планирование и составления программ во многих областях, например в сфере государственной политики и социальной сфере, но часто планирование вызвано кризисами. Превентивные мероприятия паблик рилейшенз чаще всего связаны с перспективным планированием. Действия по исправлению ситуации службой по связям с общественностью, как правило, непродолжительны и, для планирования отводится мало времени. Часто возникает срочная необходимость нейтрализовать негативную ситуацию или использовать благоприятную. Последнее лучше всего удастся тогда, когда благоприятную ситуацию используют в рамках перспективного плана, в котором предусмотрены стратегические меры для таких непредвиденных ситуаций.

Написание программы

Написание программы является сложной задачей. Когда программа тесно связана с целями организации, работодатель уверен, что сотрудник службы по связям с общественностью понимает намерения руководства и что он является частью управленческой команды. Вот как передал позицию главный администратор Джим Лукашеwski (Jim Lukaszewski): "Пожалуйста, избавьте меня от корпоративного стратега-любителя, человека, который не имеет понятия о работе корпорации, о моих целях или необходимости критической стратегии; но который "лает" на меня каждый день и называет это стратегией".¹⁸

Задачу написания общей программы или плана редко ставят перед новым сотрудником организации. Однако важно, чтобы все сотрудники знали, как разрабатывать планы и презентации. Наблюдая, как все разделы плана сводятся вместе, сотрудники будут лучше выполнять свою собственную часть работы при реализации программ. Планы и программы обычно вызывают энтузиазм. Они помогают получить одобрение работодателей и клиентов. Но чрезмерный энтузиазм несет в себе и серьезную опасность нереальных обещаний: "Эта программа коммуникаций между служащими имеет все необходимое для полного решения проблемы текучести кадров". Опасные слова. Неужели программа не достигнет своей цели при уменьшении текучести кадров "только" на 50%? Обычно такое уменьшение следует рассматривать как приемлемый результат, но если оценивать эту программу по вышеприведенному нереальному заявлению, то результат будет неудовлетворительным.

План программы

План по связям с общественностью начинается с формулировки цели организации. План исходит из специфической роли, задаваемой ему в форме миссии паблик рилейшенз. Он охватывает поиск каких-либо фактов, как это описано в главе 10. Обычно процесс изучения включает следующие аспекты ситуационного анализа.

1. Изучение истории вопроса. Без истории нет организации, нет проблем, нет возможностей. Первым шагом является изучение истории. Кто создал новую организацию? С какой целью? Подошло ли время юбилея, или создания музея организации, или написания биографии создателя? Могут ли помочь связи с общественностью? Информация о прошлом также необходима, если действующее предприятие привлекает PR для решения неотложной проблемы. Каково происхождение вопроса? Почему возникла необходимость в привлечении PR тем или иным способом? Проблемы паблик рилейшенз тоже имеют свою историю.

2. Широкий взгляд вокруг. Вторым шагом является непрекращающийся ни на минуту мониторинг общественного мнения по отношению к организации. Как сотрудники организации оценивают свои условия труда и само руководство? Как отражается на конкурентах присутствие и деятельность данной организации? Всегда ли есть понимание

между организацией и частью составляющей ее общественности? Существует ли еще сдерживаемое негодование? От кого может зависеть организация? Кого радуют неприятности или затруднения организации?

3. Глубокий взгляд внутрь. Каждая организация имеет свою индивидуальность и свои характерные черты. Все это зависит от тех, кто контролирует организацию с помощью права владения, управления, голосования, посредством членства или срока владения, а также каким-либо иным способом. Характерные черты организации можно выявить с помощью изучения сложившейся политики и определения того, насколько ее слова расходятся с делом. Индивидуальность организации выражается в стиле руководства: в какой степени централизован орган управления или он делегирует управленческие полномочия другим; что преобладает: открытость и искренность или секретность и подозрительность. Оформлена ли организация в современном стиле или предпочитает традиционный дизайн, открыты или закрыты двери в исполнительных офисах, насколько доступно руководство и формализовано общение (путем докладной записки, или случайно, или по телефону). PR-специалисту необходимо знать, чем живет организация, какие у нее убеждения, ценности и стандарты и может ли он их принять и честно им содействовать.

4. Взгляд в перспективу. Является ли цель организации реально достижимой? Можно ли приспособить планирование и программирование PR для достижения этой цели? Будет ли эта организация "на плаву" через десять лет? Будет ли она крупнее и усилит свои позиции, или будет медленно продвигаться к полному забвению? Что способствует, а что препятствует этому? Какие силы обуславливают успех организации или ее провал? Стоит ли затевать дело?

Выполнение этих этапов во многом зависит от использования передовой технологии и ресурсов. Например, онлайн-базы данных и ускоренные методы поиска информации позволяют практикам с честью выполнять требования руководства при подборе данных как основы планирования. Эти данные используют для построения фундамента программы: формулирования проблемы и ситуационного анализа (рассматриваемого в главе 10) и программной цели. Окончательный план (или предложение) обычно включает десять компонентов, описанных в примере 11.2.

Пример 11.2. Процесс стратегического планирования по установлению связей с общественностью

| Четыре стадии процесса | Стадии стратегического планирования и схема программы |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| А. Определение проблемы (см. главу 10) | <p>1. Проблема, интерес или возможность "Что нового происходит?"</p> <p>2. Ситуационный анализ (внешний и внутренний) "Каковы действующие позитивные и негативные факторы?" "Кто вовлечен и/или чьи интересы затронуты?" "Каким образом они вовлечены и/или затронуты?"</p> |
| В. Планирование и составление программы (см. главу 11) | <p>3. Цель программы "Какая ситуация является наилучшей?"</p> <p>4. Целевые общественные группы "К каким внешним и внутренним общественным группам должна быть обращена программа, что является ее целью и</p> |

| | |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | чьи интересы она должна затронуть?" 5. Задачи "Что должно быть достигнуто в каждой общественной группе при реализации программы?" |
| С. Предпринимаемые действия и коммуникации (см. главу 12) | 6. Стратегии действия "Какие изменения необходимы для достижения результатов, установленных программой?" 7. Стратегии коммуникаций "О чем необходимо проинформировать общественность для достижения результатов, установленных программой?" "Какие средства массовой информации лучше всего передадут эту информацию целевым группам общественности?" 8. Планы выполнения программы "Кто отвечает за выполнение каждого пункта программы и тактики установления связи с общественностью?" "Какова последовательность действий и ее схема?" "Каковы расходы на выполнение программы?" |
| D. Оценка программы (см. главу 13) | 9. Планы оценки "Как можно измерить результаты, установленные целями и задачами программы?" 10. Обратная связь и уточнение программы "Как результаты оценок сообщаются менеджерам программы и используются для внесения изменений в программу?" |

Роль рабочей теории

План программы представляет чью-то рабочую теорию о том, что нужно делать для достижения желаемого результата. Например: "Если мы реализуем эти действия и коммуникации, то мы достигнем этих результатов в нашей общественной группе, что приведет к выполнению программной цели". Теория также определяет выбор тактики. Чья-либо рабочая теория показывает, как создать конкретное событие, как написать рекламный буклет или пресс-релиз, и каким образом проводить коммуникационную функцию. Способ претворения в жизнь каждого вида тактики, по существу, является представлением практиками пути, приводящего к желаемому результату. Поэтому, когда говорят, что программа — это "все теория", то это правда!

Роль теории очевидна, но она не всегда четко поясняет, что надо делать на каждом этапе планирования. Иначе говоря, как должны приниматься решения? Например, теория управляет процессом составления программных целей и определением стратегии их достижения. Допустим, что целью программы по информированию наемных работников является уменьшение числа серьезно травмированных или погибших работников во время езды на автомобиле на работу и с работы, а также при вождении во время работы. Исследования методом ситуационного анализа показывают, что дорожные аварии составляют основную часть несчастных случаев со смертельным исходом и приносят потери американским работодателям почти в 55 млрд. долларов ежегодно. Федеральное

министерство транспорта считает, что 2000 человек ежегодно погибают при авариях, связанных с работой, что составляет приблизительно 40% всех смертельных случаев на рабочем месте. Обследование организаций показывает, что большой процент работающих не пользуется ремнями безопасности, причем как водители, так и пассажиры. Служащие по планированию решили разработать программу, которая позволила бы увеличить число работающих, пользующихся ремнями безопасности. (Очевидно, они считают, что увеличение числа людей, полагающихся на ремни безопасности, приведет к снижению травм и случаев со смертельным исходом.)

Однако ситуационный анализ показывает также, что чаще всего получают травмы или гибнут в дорожно-транспортных происшествиях (ДТП) водители, имеющие дело с доставкой, и что ДТП чаще всего происходят в рабочее время. Служащие по планированию решили, что для наилучшего решения проблемы и достижения цели программа должна охватывать водителей по доставке и обслуживающий персонал автостоянок. Далее разработчики программы в общих чертах намечают план того, что должна извлечь из программы каждая из этих двух общественных групп, к каким выводам прийти и что сделать для достижения намеченной цели - увеличения количества людей, пользующихся ремнями безопасности. Это комплексная теоретическая модель того, что должно явиться результатом программы. Рабочая теория следует методу причинной последовательности "узнай — убедись — сделай", которого придерживаются при составлении большинства программ по налаживанию общественных связей:

получение информации — изменение мнения — изменение поведения.

Рабочая теория становится конкретной, когда она заявлена в форме целей для двух целевых общественных групп. После письменного изложения задач составители программы обращаются к разработке стратегии и тактики, необходимых для достижения результатов, конкретизированных в программе. Если во время реализации программы или после ее выполнения не удалось достичь ожидаемых (теоретических) результатов, тогда составители программы должны принять решение: где изъян — в теории или в выполнении программы.

Истинно мудрый PR- специалист отслеживает условия, в которых выполняются теоретические причинно- следственные связи, а также когда предположения о связи между выполнением программы и ее результатом не выполняются. Например, действительно ли одобрение (индоссамент) третьей стороной, использованное на референдуме в Висконсине Управлением маркетинга молочных продуктов фактически изменило число поданных голосов в пользу средних пяти центов? Если это так, то, может быть, данную стратегию можно распространить на другие программы. Если нет, то являются ли молочные производители уникальными и более стойкими к такому индоссаменту?

В итоге рабочая теория определяет каждое организационное решение, независимо от того, сделаны ли предположения о наличии причинных связей. Практики непрерывно изобретают и проверяют свои теории. Те из них, кто сможет ликвидировать разрыв между теорией и практикой, вероятнее всего, достигнут управленческих успехов в XXI столетии.¹⁹

Определение целевых общественных групп

Прежде всего PR- специалисты определяют общественные группы; эти группы представляют собой абстрактное понятие, навязанное составителями программы. Служащие по планированию должны превратить общественные группы в нечто конкретное с целью разработки задачи, стратегии и тактики, необходимых для выполнения программы. Конкретизация является трактовкой абстракции так, как будто она существует как нечто конкретное или реальное. "Широкие массы" представляют самую главную и наименее полезную конкретизацию всего; другой подобной вещи просто

не существует. Располагая неограниченными ресурсами, практики могли бы избежать необходимости в конкретизации целевых субъектов. Успешные и реальные определения общественности неизбежно представляют собой некоторую степень конкретизации.

Обычный демографический и перекрестно- ситуационный подходы к определению общественных групп, как правило, обеспечивают полезный минимум для разработки программной стратегии. Для планирования и выполнения программы простое перечисление общих категорий потенциальных общественных групп дает мало информации о том, как каждая категория связана с проблемой, возникшей в данной ситуации или организации.

Представители групп общественности, такие как работодатели, акционеры, потребители и т.д., каждая со своими характерными чертами, в соответствии с которыми знаток паблик рилейшенз Джеймс Грюниг (James Grunig) называет эти категории общественности "необщественными группами, скрытой общественностью, осознающей общественностью и активной общественностью".²⁰ *Необщественные группы* — это люди, которые не сталкиваются с проблемой или ситуацией, в которую они взаимно вовлечены либо с другой организацией, либо с другими людьми. Их уровень привлечения настолько низок, что они не оказывают никакого влияния на организацию и организация не оказывает практически никакого воздействия на них. К *скрытой общественности* относятся люди, которые просто не осознают своих связей с другими людьми и организацией в отношении некоторых вопросов или других проблемных ситуаций. *Осознающая общественность* — это люди, которые осознают, что на них каким-то образом оказывают влияние или что они вовлечены в проблемную ситуацию вместе с другими людьми, но не обсуждают это с ними. Когда они начинают общаться и пытаться что-то сделать, чтобы справиться со сложившейся ситуацией, они становятся *активной общественностью*.

Вышеописанная классификация общественных групп определяет эти группы на основе того, как люди вовлечены в проблемную ситуацию или как на них влияет эта ситуация, кем являются эти люди, где живут и, соответственно, к каким организациям принадлежат, как действуют в сложившейся ситуации и т.д. Определение категорий вытекает из конкретной ситуации, для которой планируется вмешательство службы паблик рилейшенз.

Например, предположим, что целью некоего университета является увеличение числа первокурсников в следующем академическом году. В целевую общественную группу для данной программы должны входить сотрудники приемной комиссии университета и преподаватели (внутренняя общественность); ученики старших классов и те, кто обратился (в письменной форме или позвонил) в университет за информацией относительно профилирующих дисциплин; выпускники средней школы со средним балом успеваемости не ниже 3, проживающие в пределах 100 миль, и их родители; и руководители этих же средних школ. Однако когда местная газета обвиняет двух футбольных игроков основного состава одного и того же университета в получении фиктивного академического зачета за летнюю практику, в этом случае объектом отдела по связям с общественностью будут другие общественные группы. Очевидно, что в университетской футбольной программе будут представлены разные люди, по-разному связанные с университетом, которые принимают непосредственное участие и затронуты потенциальной кризисной ситуацией. Для определения целевых общественных групп используют следующие подходы либо сами по себе либо в комбинации.

1. Географический — очерчивает природные границы. Подход определяет местоположение людей, но малополезен для понимания важных отличий, существующих в этих границах.

2. Демографический - пол, доход, возраст, семейное положение, образование. Эти наиболее часто используемые характеристики, однако, мало информативны в плане определения того, как вовлечены люди в рассматриваемую проблему или ситуацию или, как она их затрагивает. Обычно этих характеристик не хватает для разработки стратегии и тактики.

3. Психографический - психологические особенности и образ жизни (структурно-ситуационный подход) - широко используемый подход под названием VALS. Подход разделяет взрослых на основе их "психологической зрелости". Знание образа жизни и ценностей является полезным, но обычно только в сочетании с другими характеристиками, которые привязывают данную группу к чему-то, имеющему отношение к конкретной ситуации.

4. Скрытая власть - "за кулисами" политической или экономической власти. Подход описывает людей на вершине пирамиды, действующих наперекор ситуации (вопреки законам). Они оказывают давление на других людей по широкому диапазону проблем, но, как правило, способами, которые нелегко заметить. Выявление этих людей требует сочетания тщательного наблюдения во времени, интервью с другими людьми по данной проблеме, анализа полученных документов или следа, оставленного действиями скрытой власти.

5. Подход с точки зрения занимаемого общественного положения. Этот подход основан на положении, занимаемом отдельными личностями, но не относит его на счет самих личностей. Людей идентифицируют по значимости их в конкретной ситуации вследствие роли, которую они играют из-за своего влияния на данную ситуацию. Занимаемое ими положение делает их важными фигурами при попытке достичь программных целей и задач.

6. Подход с точки зрения репутации - определяет "осведомленность" или "влиятельность" на основе восприятия этих личностей другими людьми. Эти общественные группы называют "лидерами мнения" или "авторитетами". Их называют так только в рассматриваемой ситуации и, поэтому их не следует путать с группой "скрытой власти" или группой, определенной как "лидеры мнения" при установлении групп структурно-ситуационным методом.

7. Членство. Подход использует членство в организации или прием в члены организации как атрибут, уместный в данной ситуации. Например, членство в профессиональной ассоциации или "группе по интересам" сигнализирует о персональном участии в ситуации, а не отдельном характерном признаке члена. Обычно члены получают от своей организации контролируемые средства масс-медиа.

8. Подход с точки зрения роли общественных групп в принятии решений. Подход требует наблюдения за процессом разработки решений с целью изучения того, кто и какую роль играет при принятии решений в данной конкретной ситуации. Этот метод помогает выявить наиболее активные общественные группы. Знание их индивидуальных особенностей может быть менее важно, чем знание их поведения в процессе, приводящем к решению рассматриваемой проблемы или вопроса.

Ключом к выявлению общественных групп является установление характера участия в этой ситуации людей, для которых и разрабатывается программа вмешательства. Составители программы могут разрабатывать конкретные ответные программные задачи и стратегии, если они знают какие категории населения осведомлены о проблеме или ситуации, как они ее воспринимают, что делают, как способствуют развитию данной ситуации или как реагируют на нее. Понимание характера участия общественных групп создает основу для написания удачных программных задач для каждой целевой группы.

Написание программных задач

Задачи подробно описывают ключевые результаты, которых необходимо достичь в каждой общественной группе для реализации намеченной программой цели. Фактические задачи выполняют следующие функции.

1. Задают направление тем, кто разрабатывает программы стратегии и тактики.

2. Обеспечивают руководство и движущую силу для тех, кто будет выполнять программу.

3. Подробно излагают критерии для контроля и оценки программы.

Однако часто программные задачи паблик рилейшенз определяют либо тактику, либо методы, а не конечные цели. Например, такие задачи, как "выпустить 12 ежемесячных номеров..." и "информировать общественность о...", описывают деятельность, а не результаты. Задачи должны намечать в общих чертах возможное влияние 12 номеров, т.е. результаты информирования общественности.

Задачи также конкретизируют рабочую теорию, обычно в форме причинной последовательности "узнай - убедись - сделай". Программные задачи для каждой общественной группы конкретизируют желательные результаты, а также последовательность выполнения программы, сроки и масштаб действий, необходимых для достижения программной цели (см. пример 11.3). Иными словами, задачи должны быть более определенными и точными. Ниже приведены примеры программных задач для трех уровней результатов.

Эти примеры иллюстрируют элементы и образец полезных программных задач.

1. Начните с трех вариантов движения к заданному результату: "увеличить", "уменьшить" и "сохранить".

2. Укажите результат, которого необходимо достичь. Здесь также существует три возможные категории того, что должно сохраняться или изменяться: в чем люди должны отдавать себе отчет, что знать, понимать (результаты осведомленности); в чем убеждены (результаты установок (к восприятию информации)) и что делать (результаты поведения). Каждая задача подробно определяет единственный конкретный результат.

3. Установите в измеряемых величинах значение изменения или уровень, который необходимо поддерживать. Задание количественных показателей обеспечит критерий (оценку) успешного и проверяемого результата. Несомненно, задаваемые показатели должны быть реалистичными и соответствующими имеющимся ресурсам для выполнения программы. Опыт и оценка плюс факты, взятые из исследования методом ситуационного анализа, создают базу для установления уровней намеченных результатов. Без исходных данных при установлении уровней результатов преобладает умение правильно разбираться в ситуации.

4. Определите целевую дату, к которой должен быть получен конкретный результат. В рабочей теории при установлении даты придерживаются последовательности ожидаемых событий. Обычно результаты следуют один за другим, т.е. в определенном порядке. Каждый успешный результат логически вытекает из предшествующих. Установление даты обеспечивает четкое руководство для тех, кто разрабатывает стратегию и тактику вплоть до составления графика обращений к общественности и получения результатов.

Задачи оформляют в письменной форме, копии которой получают все работающие по данной программе. Задачи являются основой для разработки и последующей реализации стратегии и тактики. Поскольку ими руководствуются при планировании, управлении, а также при оценке всей программы и ее отдельных элементов, задачи необходимо часто обсуждать. Это позволит персоналу всегда быть в курсе событий, происходящих в рамках работы программы. По мере изменения условий разработки программы изменяют задачи, которые отражают изменения среды.

Пример 11.3. Образец программных целей и задач

Цель программы

Снизить число водителей, получивших серьезные травмы или погибших при вождении, с 5 до 2% в год в следующем финансовом году.

Задачи для водителей, занимающихся доставкой

1. Увеличить за 6 недель с начала действия программы с 8 до 90% число водителей, знающих, что в любом году четыре водителя компании по доставке получают серьезные травмы и один гибнет при выполнении служебных обязанностей.
2. Увеличить за два месяца с начала действия программы с 5 до 80%, число водителей, знающих о том, что 55% всех автомобильных аварий со смертельным исходом и 65% травм в автокатастрофах можно было бы предотвратить при использовании ремней безопасности.
3. Увеличить в течение двух месяцев с начала введения программы до 85% число водителей, знающих что 95% всех городских работодателей, сотрудников полиции и водителей аварийной службы всегда используют плечевые ограничители и ремни безопасности во время вождения автомобиля по городским улицам.
4. Сократить в течение трех месяцев с начала реализации программы с 67 до 25% число водителей, полагающих, что использование ремней безопасности во время вождения увеличит время доставки и время выполнения маршрутов.
5. Уменьшить к концу третьего месяца после начала программы с 70 до 35% число водителей, согласных с утверждением, что их собственное безопасное вождение предотвращает дорожные происшествия до такой степени, что ремни безопасности становятся ненужными.
6. Увеличить число водителей, использующих ремни безопасности с текущих 51 до 70% в течение трех месяцев с начала работы программы, до 80% в течение 5 месяцев и до 90% к концу пятого года.
7. После того как уровень применения ремней безопасности достигнет 90%, поддерживать этот уровень среди всех постоянных и временных водителей.
8. Результат изменения осведомленности: к 1 июля увеличить с 13 до 27% число местных домовладельцев, знающих, что пожары уничтожили 2500 домов в течение трех последних пожароопасных сезонов.
9. Результат изменения предрасположенности: повысить доверие владельцев собственности к нашей способности провести безопасные полевые испытания на смежных участках, т.е. к 15 января увеличить средний уровень доверия с 2,7 до 3,5.
10. Результат изменения поведения: увеличить процент служащих, использующих ремни безопасности во время вождения на работе с 51 до 70% в течение 30 дней после начала осуществления программы.

Без задач программы "дрейфуют" в соответствии с капризами и желаниями клиентов и работодателей, а также интуицией и предпочтениями практиков. Люди, наделенные властью, выбирают стратегию и тактику программы потому, что они нравятся им, а не потому, что они логически связаны с заданными результатами. Практики выбирают данную стратегию и тактику из-за привычки, комфорта, основанных на предыдущем опыте или из-за того, что так они работали последний раз. По существу, задачи предоставляют карту-схему пути от рабочей теории до желаемой цели.

Планирование для осуществления программы

Для эффективного выполнения планов их следует контролировать на каждой стадии. Чтобы обеспечить возврат инвестиций, сделанных при планировании и составлении программы, необходимы подготовка и энергичная поддержка. Предвидение и строгое следование плану в практике установления связей с общественностью так же важны, как и в спорте.

Сценарий планирования

Написание сценария планирования - это искусство предвидения и установления диапазона возможных будущих состояний. При планировании сценариев обеспечивает либо "продольные" либо "поперечные" (многоаспектные) конечные состояния будущего. Сотрудники по прогнозированию, работавшие в Rand Corporation в 50-е годы, первыми предложили "написание сценария" при изложении своего качественного подхода к прогнозированию будущего. Данный процесс отличается от традиционного количественного прогнозирования тем, что при этом подходе планировщики разрабатывают большое число вероятных вариантов исхода в будущем, не полагаясь на один единственный план в качестве основы для определения стратегии.²¹

При написании сценария используют скорее качественные, а не количественные источники. Действительно, основоположник этого метода говорил, что в этом процессе важно "просто задуматься о проблеме" и заняться "догадками".²² Целью является помочь клиентам спрогнозировать больше одного возможного состояния будущего и спланировать события, которые могут не иметь прошлого, на основе которого строится будущее.

Футуристы обычно считают, что количество используемых сценариев варьируется от 2 до 4, а идеальное число сценариев — три. И хотя названия сценариев могут быть различны, они представляют три состояния будущего: наилучшее, наихудшее и промежуточное, причем сценарий с промежуточным состоянием в итоге часто рассматривают как наиболее вероятный. Однако некоторые опытные планировщики доказывают, что для того, чтобы избежать появления указанных вероятных исходов, сценарию должно быть дано название в соответствии с его главной темой или главным свойством. Другие предлагают такие названия сценариев: "оптимистический, реальный (без сюрпризов) и пессимистический", но опять же не указывают степени вероятности каждого из возможных исходов. Эти планировщики отмечают, что футуристы не могут с определенной вероятностью предвидеть неопределенное будущее и поэтому не могут определить степень вероятности каждого сценария²³. Катастрофические события, политические революции и другие драматические и непредвиденные изменения в социальной, политической, экономической и технологической средах демонстрируют, что в сценариях представлено возможное развитие событий. И наоборот, анализ непредусмотрительности, изложенный в практических исследованиях, создает видимость предсказуемости, но следует отметить, что практические исследования описывают прошлое, а не будущее.

Опасность назвать сценарий как "наиболее вероятный" или просто "вероятный" состоит в том, что создатели программ будут стремиться разработать не сам сценарий, а стратегию только для одного возможного будущего состояния. В конце концов, целью написания сценария является построение возможных будущих состояний, поэтому такое планирование случайности может помочь в подготовке ряда возможностей. Чем больше будущая неопределенность, тем больше необходимость в планировании сценариев. Прогнозы, основанные на исторических данных, традиционные модели прогнозирования и исследования тренда могут не отвечать потребностям служащих по планированию, которые должны быть готовы к непредвиденной ситуации. Однако нельзя сказать, что разумно отказаться от традиционных количественных методов.

Предвидение катастроф и кризисов

Поскольку PR-практики обычно не могут прогнозировать конкретные катастрофы или кризисы, они должны предвидеть, что может иметь место какая-то неопределенность. Этот характер "неопределенности" событий создает кризисную ситуацию: "Организационный кризис является маловероятным событием, которое, тем не менее, оказывает значительное влияние и угрожает жизнеспособности организации. Он

характеризуется неопределенностью причины, следствия и средств его разрешения, а также убежденностью в том, что должно быть срочно принято решение".²⁴

Во- первых, практикам необходимо определить типы кризисов, так как реакция отчасти зависит от типа и продолжительности возможного сценария. Ученые по управлению кризисами подвергли классификации восемь типов кризисов, вызванных либо управленческими ошибками, либо природными силами: *природные и технологические кризисы, конфронтация, недоброжелательность, искажение управленческих ценностей, обман*, плохое исполнение своих обязанностей управленцами (*должностные преступления*), *деловые и экономические кризисы*.²⁰ Некоторые для описания кризисов в шутку используют "банановый индекс": зеленый — новые аварийные случаи и проблемные ситуации; желтый - текущие и зрелые; коричневый - старые и "заплесневелые". В серьезных попытках описать кризисы в качестве критической переменной используют время.

1. Неожиданные кризисы (чрезвычайные происшествия) являются наиболее опасным видом кризисов. Они случаются так внезапно и неожиданно, что остается немного времени или его нет вовсе для исследования и планирования. К ним можно отнести авиакатастрофы, отравление недоброкачественными продуктами, смерть ведущего служащего, пожары, землетрясения, панику в результате взрыва бомбы и применение в офисе огнестрельного оружия бывшими служащими учреждения. Для подобных ситуаций предусмотрено достижение консенсуса среди высшего звена управляющих при разработке генерального плана действий во время кризисов, чтобы избежать путаницы, конфликтов и задержек.

2. Развивающиеся кризисы. В этом случае остается больше времени для исследований и планирования, но и эти кризисы могут происходить неожиданно, назревая в течение длительного периода времени. Примерами могут служить неудовлетворенность служащих и низкие моральные качества, сексуальные домогательства на рабочем месте, значительные злоупотребления на работе, назначение завышенной цены по государственным контрактам компании. Здесь самым сложным является убедить топ-менеджера предпринять корректирующие действия до того, как кризис перейдет в критическую стадию.

3. Устойчивые кризисы. Это кризисы, которые продолжают существовать месяцами или даже годами, несмотря на героические усилия администрации. Толки или предположения, высказываемые в средствах масс- медиа и передающиеся устно, находятся вне контроля службы связей с общественностью. Ни большое количество опровержений, ни превентивные удары, вероятно, не могут остановить распространения слухов или "очистить базу данных" в печати, а это означает, что репортеры, работая над новой историей, могут повторить дезинформацию. В качестве примеров можно привести устойчивые слухи о том, что логотип компании Procter & Gamble содержит сатанинский символ, а также обвинения в неразборчивости связей, которые досаждали Президенту Биллу Клинтону в течение обоих его сроков пребывания на посту президента (кстати, этот абзац также является примером того, как такого рода слухи появляются все снова и снова).²

Практики, готовясь к худшему, прогнозируют и реагируют на требования топ-менеджера. Например, в страховом деле вереница потерь, вызванных катастрофами • землетрясениями, пожарами, наводнениями, ураганами и торнадо, — а также политизация вопросов страхования помогла установить роль публич рилейшенз в планировании и управлении. В страховом деле, где бедствия и кризисы являются частью бизнеса, высшие управляющие рассматривают связи с общественностью как необходимый элемент для поддержания государственной привилегии отрасли.²⁷

Большинство организаций умеет справляться с действующими кризисами. Существует "незапланированное проявление", сопровождающее такие кризисы, которое, однако, может превратить их в события, угрожающие репутации, доверию и положению на рынке.²⁸ Некоторые эксперты по управлению кризисами приписывают кажущийся

повышенный интерес к управлению кризисами тому, что журнал *Time* назвал "ожурналиванием телевизионных новостей" (подача теленовостей в журнальном варианте или "обыгрывание" теленовостей в прессе) и жестокой конкуренцией за "горячие" истории, оказывающие сильное влияние на общественность".

Каждый в журналистской среде, по-видимому, согласится с тем, что хорошей историей принято считать признание прав потребителя, судебные ошибки, душещипательные рассказы о людях, ставших жертвами плохих докторов, или нарушение законов равнодушными государственными чиновниками. Как одночасовой драме, этим историям предоставляют лучшее время, журналы служат для передачи нравоучительных рассказов про стычки "черных и белых шляп" с американским репортером, выступающим в роли мстителя. Вместо шестизарядного пистолета оружием репортера является скрытая камера (для неизбежного публичного разоблачения), микрофон и атака на вынужденных свидетелей, перед тем как они хлопнут дверью автомобиля. Все это относится к "горячей" журналистике.²⁹

Общими ошибками при преодолении кризиса являются следующие.

1. Колебания, которые приводят к ощущению обществом неразберихи, бессердечия, некомпетентности или недостатка подготовки.

2. Создание туманной завесы, что ведет к ощущению обществом нечестности и равнодушия.

3. Возмездие, которое увеличивает напряженность и скорее усиливает эмоции, чем ослабляет их.

4. Уклончивость или неопределенность, которые создают наибольшие проблемы, так как ничем нельзя заменить истину.

5. Догматические разглагольствования, которые повышают уязвимость в силу высокомерного подхода, вместо того, чтобы реально справиться с рассматриваемой проблемой.

6. Конфронтация, которая создает видимость действия, держит всех в напряжении, вместо того, чтобы реально реагировать на проблему.

7. Судебный процесс, который создает еще большую видимость деятельности и может отвлекать от более разумных решений.

Ключом к прогнозированию и предотвращению кризисов является выявление того, что может протекать в неверном направлении, что может оказывать влияние на людей или на окружение, что будет служить видимым признаком кризиса. Руководящие указания для службы публичных отношений, занимающейся кризисами, включают следующие.

1. Идентифицируйте события, которые могут протекать в неверном русле и становятся чрезвычайно явными; определите уязвимые места в организации.

2. Установите приоритеты уязвимости, которые являются наиболее срочными и наиболее вероятными.

3. Спланируйте вопросы, ответы и резолюции для каждого потенциального сценария кризиса.

4. Сосредоточьтесь на двух наиболее важных задачах — что делать и что сказать — в первые критические часы кризисной ситуации.

5. Разработайте стратегию, чтобы сдерживать развитие кризиса и противодействовать ему, а не просто реагировать на него.

Необходимость наличия такого плана наглядно показал пожар на тогда еще новом роскошном пассажирском теплоходе (стоимостью в 200 млн долл.) *Crystal Harmony*. Капитан теплохода (приписанного к порту Лос-анджелеса) доложил по радиотелефону о том, что пожар во вспомогательном помещении, где находились двигатели, вывел теплоход из строя. Среди 920 пассажиров и 540 членов команды жертв или раненых не было, однако теплоход потерял управление. Директор по связям с общественностью Дарлин Папалини (*Darlene Papalini*) обратился к компании с 61-страничным "Руководством по кризисным коммуникациям". Оно включало пять типов сценариев на случай возникновения непредвиденных ситуаций, связанных: (1) с профессиональной

деятельностью: забастовкой работников или задержкой рейса; (2) неблагоприятными финансовыми новостями или продажей компании; (3) непосредственно с кораблем: природные катастрофы, такие как ураган или аварии, например посадка корабля на мель; (4) со средой (внешними или внутренними факторами): угроза взрыва, пожара или затопления; (5) международными внешними факторами: нападение террористов и т.п. Каждый член исполнительного комитета группы управления кризисной ситуацией имел копию этого руководства как дома, так и в офисе.

Кризис был успешно преодолен с помощью пассажиров, средств масс-медиа, портовых агентов, служащих, продавцов и поставщиков отчасти потому, что такой вид кризиса был спрогнозирован и план сценария существовал как документ. Вот как прокомментировал это Д. Папалини: "Нам конечно, не хотелось бы снова пройти через это, но больше всего мы были довольны тем, что люди приняли план и четко ему следовали, т.е. он сработал".²

Удачное руководство по преодолению данной и других кризисных ситуаций, как часть системного процесса планирования управления кризисом, требует умения предвидеть возможные экстраординарные события и уязвимые места, мастерства в планировании стратегии реагирования на возможные сценарии развития таких критических ситуаций, установления ранних стадий кризиса и способности к немедленным ответным действиям (см. пример 11.4.).

Пример 11.4. Контрольный лист для кризисной коммуникации

Выполните следующее

- Обнародуйте подготовленный план по преодолению кризиса, созовите комитет по управлению кризисными ситуациями, пригласите для анализа и объяснения кризисной ситуации экспертов и откройте линии коммуникации.
- Известите высшее руководство и сошлитесь на план по кризисным ситуациям. Представьте им прогноз последствий при подготовке ответов на запросы служащих, государственных учреждений и масс-медиа.
- Направьте все запросы к пресс-секретарю, заранее выбранному и обученному в рамках подготовки планирования кризисной ситуации. Доведите до сведения дежурных, операторов, секретарей и других лиц, что им следует направлять все запросы назначенному пресс-секретарю без включения своих версий или выражения своих мнений.
- Создайте информационный центр для масс-медиа и начните как можно быстрее снабжать его информацией. Обеспечьте центр информационными пакетами, телефонами, факсами, компьютерами и принтерами и выберите место для телевизионных интервью подальше от места происшествия.
- Будьте откровенны и рассказывайте все без утайки. Если вы этого не сделаете, кто-то сделает это за вас и вы потеряете контроль, так как журналисты обратятся к другим источникам информации и экспертам с целью заполнить пробелы в информации.
- Покажите отношение организации к случившемуся и к людям, оказавшимся в данной ситуации. В то же время объясните, что организация делает и сделает все от нее зависящее для решения проблемы.
- Обеспечьте круглосуточную связь до тех пор, пока наблюдается интерес к происшедшему событию со стороны масс-медиа.
- После преодоления кризиса снова соберите команду по управлению кризисными ситуациями, чтобы подвести итоги случившемуся, оценить эффективность плана и внести в него необходимые коррективы.

Воздержитесь от следующего

- Не высказывайте общественности предположений о том, в чем вы не совсем уверены. И не реагируйте на провокационные вопросы репортеров.
- Не преуменьшайте проблему и не старайтесь приукрасить серьезность ситуации. Достаточно быстро пресса обнаружит правду.

- Не допускайте утечки информации. Каждый новый обнародованный факт может дать начало новой версии.
- Не сообщайте информации о людях, если она касается их личной жизни или если в ней содержится какое-либо обвинение кого-то.
- Избегайте фразы — "комментарии излишни" и не делайте комментариев, не подлежащих оглашению в печати. Если вы не можете сообщить о чем-то официально, обязательно объясните почему и скажите репортерам, когда эта информация будет им предоставлена. Если вы просто не владеете информацией — так и скажите и заверьте репортеров, что вы предоставите ее, как только получите.
- Не выделяйте любимцев среди масс-медиа и репортеров. Уважайте репортерскую работу, не преуменьшая важность сенсационной новости и не пресекая инициативы.
- Пытаясь поддержать организацию, дело, товары или услуги, не старайтесь извлечь выгоду из внимания и интереса масс-медиа. Не делайте того, что будет воспринято как самореклама, в то время как кризисная ситуация все еще находится в центре внимания.

Данный отрывок взят из статьи Клаудии Рейнхард (Claudia Reinhardt) "Советы: как управлять кризисной ситуацией" *"Workshop: How to Handle a Crisis"*, Public Relations Journal 43, no. 11 (November 1987): 4344. Использовано с разрешения Public Relations Journal.

Создание информационного центра

Многие организации осознают опасность слухов и необходимость в обеспечении достоверной информацией. При возникновении кризиса вдруг оказывается, что некоторые, казалось бы, не очень важные аспекты деятельности не учтены и им следует в спешном порядке уделить внимание. Неизбежно одним из слабых звеньев является доступность информации. "Реакция коленного рефлекса" обычно приводит к созданию на "скорую руку" центра по нейтрализации слухов, который действует только в период кризиса, а затем его активность угасает до следующего кризиса.

При составлении планов для информационного центра необходимо помнить о трех важных аспектах. Во-первых, о назначении центра - это помещение для передачи информации непосредственно от заинтересованного учреждения к группам его общественности. Это не является функцией пресс-бюро. Обременение пресс-бюро дополнительными обязанностями отвечать на вопросы, исходящие от других групп общественности, снижает эффективность обеих служб. Работу пресс-бюро и информационного центра следует тщательно координировать, но функции той и другой службы по возможности следует разделить в зависимости от поставленных перед ними конкретных задач.

Во-вторых, центр должен состоять из двух частей. Центры по слухам почти всегда являются исключительно телефонной организацией. Конечно, в таких центрах должна существовать служба ответов или информационный центр. Одна группа работает с общественностью, принимая вопросы и готовя на них ответы. Если у этой группы в настоящий момент нет информации, она обязательно должна пообещать предоставить ее в ближайшее время. Вторая группа является координирующим учреждением — местом контакта информационного центра и персонала данного учреждения с другими организациями. Координирующее агентство обращается за информацией к служащим учреждения, тщательно проверяет ее на самом высоком уровне администрации, согласовывает с пресс-центром и передает в информационный центр. Следовательно, вся информация проходит через координирующее агентство, где она регистрируется. В дополнение к "сырой" информации для ответов на прямые и несложные вопросы используют фактический материал. Координирующему агентству необходимо иметь в

своем составе квалифицированных специалистов, которые могли бы говорить о политике или вести философские дискуссии по текущим вопросам. Являясь основным источником материалов для информационного центра, это агентство контролирует центр и передачу им информации определенной аудитории. Не будучи официальным пресс-секретарем организации, координирующее агентство обеспечивает "одноголосую" реакцию на проблемы данного учреждения.

В-третьих, и это наиболее важно — любой такой центр должен вызывать у общественности доверие, заработанное задолго до кризисной ситуации; он должен быть признанным источником точной информации. Достичь этого только за период кризиса невозможно. Поток достоверной информации должен быть создан в обычное время. Эта функция (быть источником достоверной информации) должна стать неотъемлемой частью центра и его постоянной основой в любое время, как в периоды кризисных ситуаций, так и в ходе обычной повседневной работы. Она также должна в течение длительного периода стимулировать как внутреннюю, так и внешнюю среду пользоваться ее услугами с доверием. Это означает больше, чем создание репутации правдивости, это означает культуру общения.

По сути, все подразделения учреждения должны знать, что такая система существует, и ее необходимо поддерживать, чтобы информация, за которую они несут ответственность, была доступной. В то же время служащим любого уровня должно быть рекомендовано направлять все запросы в информационный центр. Один из специалистов по управлению кризисными ситуациями сделал следующее предупреждение.

Информация или газетный материал, наносящие наибольший ущерб, поступают от лиц, которые работают рядом с нами или на нас; из документов или отчетов, которые никогда не следовало бы составлять или делать; из примечаний, написанных вручную на полях безобидных документов; а также из ярких заявлений или фраз пресс-секретаря, который во время речи случайно проговорился о чем-то важном.³³

Такой информационный центр, обычно функционирующий в течение длительного времени, создает в рамках организации структуру для быстрого и эффективного движения информации. Если организация отладила работу такой системы в обычный период, то переход к работе в кризисных условиях будет безболезненным. Когда все части плана по управлению кризисной ситуацией работают нормально, то некоторые кризисные ситуации можно избежать или предотвратить, а над другими можно установить контроль, уменьшив тем самым причиненный ущерб. Однако, компания Pearson and Clair для достижения успеха признает необходимым следующее.

Эффективное управление кризисными ситуациями состоит в минимизации потенциального риска до того, как произойдет инициирующее событие. В качестве ответа на инициирующее событие эффективное управление кризисными ситуациями включает в себя импровизацию (организацию работы без предварительной подготовки) и взаимодействие ключевых общественных групп с целью восстановления индивидуального и коллективного осознания, общедоступных понятий и ролей. Следуя за инициирующим событием, эффективное управление кризисными ситуациями влечет за собой индивидуальную и организационную корректировку основных обязанностей, а также поведенческих и эмоциональных реакций, направленных на восстановление и перестройку.³⁴

Трудности, возникшие в ходе одной из кризисных ситуаций - пагубного слуха - проиллюстрированы на примере знаменитой компании Procter & Gamble. Компания столкнулась с диким слухом, что она находится в "союзе с сатаной" и якобы отдает часть своих денег на "церковь сатаны". Основанием для такого обвинения послужил логотип компании, который был принят более ста лет назад и претерпел незначительные изменения и на котором был изображен человек в виде



полумесяца на фоне звезд. Из-за распространения этого слуха компания вынуждена была обратиться к прессе, церкви и в суд с целью пресечения диких обвинений религиозных фанатиков. Но в апреле 1985 г. компания Procter & Gamble вынуждена была отступить и объявить, что она убирает логотип со своих товаров. В 1991 г. компания впервые с 1930 г. изменила свой логотип, но впоследствии, еще в течение ряда лет не использовала его на своих товарах и в рекламе.

Составление бюджета

Составление бюджета службы связей с общественностью представляет собой еще одну достаточно сложную проблему. Доступной литературы по этому вопросу недостаточно. Немногие практики изучают бухгалтерское дело и финансы в рамках своего профессионального образования. Канадские практики считают составление бюджета наиболее слабым звеном своей подготовки, 60% отметили, что они никогда не имели финансовой подготовки.³⁵ Согласно другим исследованиям, практики паблик рилейшенз обычно используют свои компьютеры в качестве текстовых редакторов и настольных издательских систем, а не для работы с финансовыми данными. И все же 40% из них имеют дело с бюджетом в 1 млн долл. и более.³⁶

Несомненно, PR-практики и в других странах страдают от аналогичных пробелов в своей профессиональной подготовке. На профессиональных семинарах чаще дают советы следующего типа: "Всегда просите больше, чем вам требуется на самом деле". Конечно, просьбы преднамеренно "раздутого" бюджета не являются необычными в практике службы паблик рилейшенз, а представляют часть системы, которую, впрочем, не следует рекомендовать.

В отделах организации бюджеты обычно планируются на основе одного из четырех контрольных факторов. Первым из них является совокупный доход или фонды, вторым — "неизбежность конкуренции", третьим — общая задача или цель, установленные для организации, и четвертым — прибыль, или превышение доходов над расходами.

Если основным фактором является *совокупный доход* или *наличные фонды*, как в маркетинге или в деятельности, связанной с увеличением фондов, для паблик рилейшенз обычно выделяют определенный процент. Процент зависит от общего текущего бюджета организации, от совокупных продаж, от степени увеличения фондов, а также от налогообложения. Когда критерием является *неизбежность конкуренции*, то при определении бюджета за основу либо принимают сумму, потраченную аналогичной или конкурирующей организацией, либо превосходящую эту сумму. Такой метод является очень рискованным. Составление бюджета на основе *задачи* или *цели* обычно предусматривает для PR долю финансирования, направленную на достижение желаемого конечного результата. Например, для увеличения фондов музея необходимо увеличить процент текущего финансирования, предназначенного для *развития* деятельности. И последний подход основан на излишках средств (финансирование по "остаточному" принципу). Здесь доля финансирования обычно представляет собой переменную величину, которая может колебаться в сторону увеличения или уменьшения от "точки, в которой мы остаемся при своих интересах", или при осуществлении некоммерческой деятельности — от "точки, в которой мы покрываем все расходы". Данный подход не только затрудняет планирование и комплектацию штатов, но и создает впечатление, что паблик рилейшенз являются чем-то, на что вы тратите деньги только в том случае, если они у вас остаются после покрытия расходов на предметы первой необходимости.

Бюджет редко составляет один человек. Каждого специалиста приглашают для оценки и уточнения переменных затрат, необходимых для выполнения плана по паблик рилейшенз в следующем бюджетном году. Переменные издержки — это издержки, связанные с проектами и такими видами деятельности организации, как печать, аренда

оборудования для конкретных мероприятий, оплата авторских гонораров, фотографов, затраты на рекламу, командировки и приемы. Руководитель отдела или другой уполномоченный сотрудник добавляет подсчитанные переменные издержки к постоянным расходам подразделения, таким как заработная плата и премии, накладные расходы за аренду помещений, телефон, за обслуживание, аренду оборудования, снабжение, подписку и контракты на обслуживание. Другой служащий более высокого ранга оценивает бюджеты тех подразделений, за которые он несет ответственность. Он ведет переговоры и регулирует запросы по бюджетам, чтобы откорректировать общий бюджет, а затем либо одобрить бюджеты подразделений, либо отправить на утверждение на более высокий уровень (рис. 11.1).

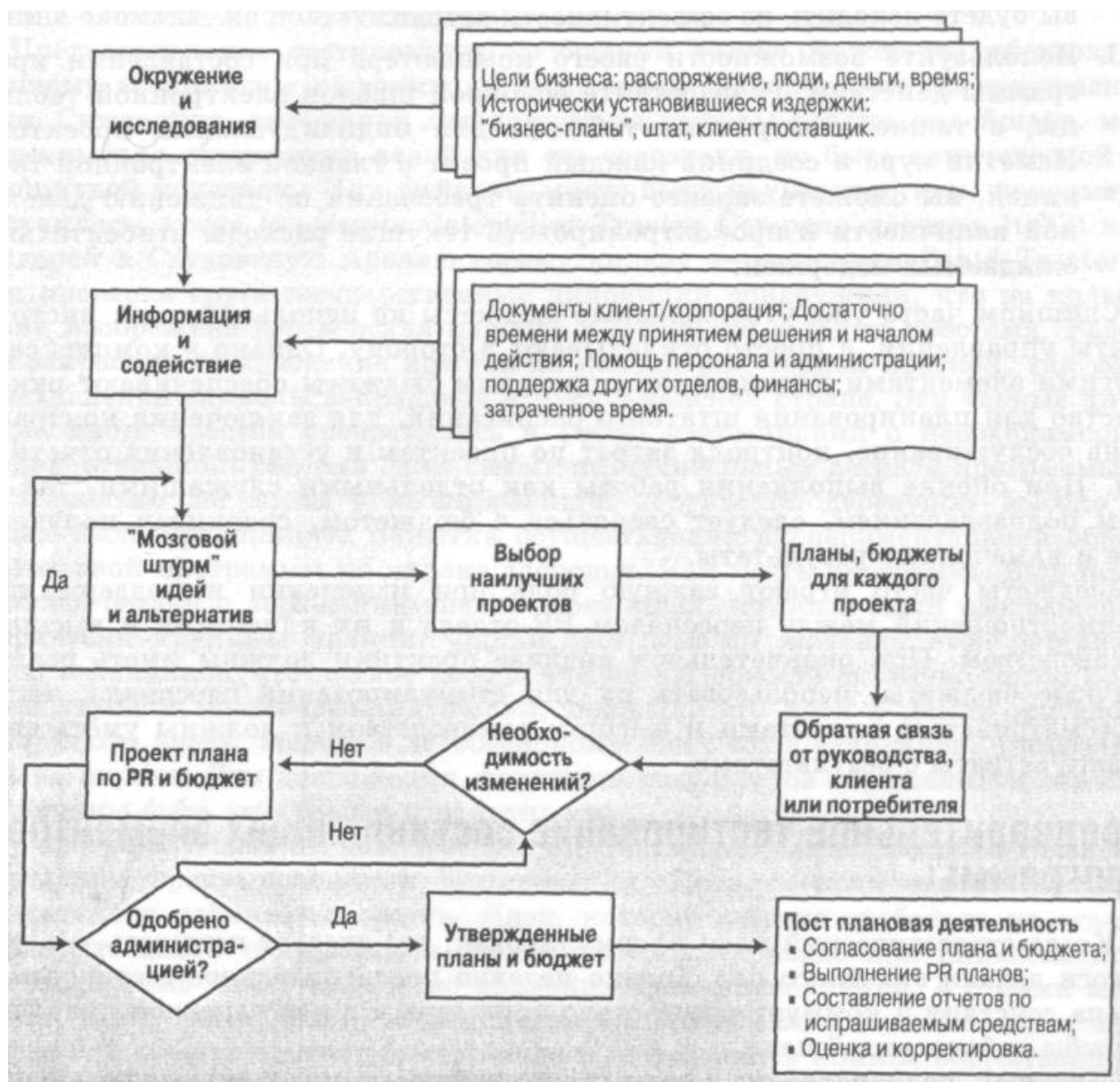


Рисунок 11.1. Процессы составления бюджета и планирования в PR

Использовано с разрешения Боба Дилейни (Bob Delaney), APR, S/RIS Consulting, Mississauga, Ontario.

В этой связи могут быть полезны следующие три директивы.

1. Следует обязательно знать стоимость того, что вы предлагаете приобрести. Если вы планируете использовать специальную отправку по почте, выясните точные расходы на фотосъемку и художественную работу, печать и фальцевание, списки адресатов для рассылки рекламных буклетов, маркировку и сортировку, доставку газет и журналов,

почтовые расходы и на все остальное, что необходимо для завершения работы. Не следует подсчитывать расходы приблизительно, так как вы должны будете работать и выполнять обещанное в пределах утвержденного бюджета. 2. Необходимо сообщать бюджет в тех цифрах, которые нужны для достижения конкретных результатов. Фактические детали текущих переменных и постоянных затрат, использованные для разработки бюджета, могут быть неинтересны управляющему или клиенту. Менеджеры, утверждающие бюджет, обычно хотят знать, сколько будет стоить достижение целей и задач. Они ожидают, что при составлении бюджета вы будете исходить из эффективности затрат.

3. Используйте возможности своего компьютера при составлении программы действий. Разработайте основной шаблон электронной таблицы, а также электронные таблицы для индивидуальных проектов. Наметив курс и соединив каждый проект с главной электронной таблицей, вы сможете заранее оценить требования по движению денежной наличности и проконтролировать текущие расходы относительно ожидаемых издержек.

Слишком часто уже утвержденные бюджеты не используют как инструменты управления, а просто откладывают в сторону. Однако в комплексе с другими элементами планирования программ бюджеты обеспечивают руководство для планирования штатного расписания, для заключения контракта на обслуживание, контроля затрат по проектам и установления отчетности. При оценке выполнения работы как отдельными служащими, так и всем подразделением, следует сверяться с бюджетом, сравнивая полученные и намеченные результаты.

Бюджеты часто играют важную роль при изменении и поддержании взаимоотношений между персоналом PR- отдела и их клиентами и высшим руководством. При окончательном анализе практики должны иметь реалистичные бюджеты, использовать их для стимулирования персонала, часто пересматривать с клиентами и высшим руководством и должны уметь связывать затраты с результатами.

Предварительное тестирование составляющих элементов программы

Когда стратегический план сформулирован, его следует испытать. Маркетологи делали это много раз. Только недавно предварительное тестирование плана действия и коммуникаций стало привычным в повседневной практике службы публичных отношений.

Для этой цели подходят многие качественные и количественные инструменты: интервью с ведущими специалистами, фокус- группы, контрольные лабораторные испытания и полевые испытания на экспериментальных группах общественности. Тщательное предварительное тестирование стратегии, тактики и элементов программы позволяет оценить их будущую работу, сравнить различные варианты с целью выбора наилучшего, а также обнаружить возможную неблагоприятную реакцию на непредвиденные нежелательные результаты.

Негативных эффектов при выполнении плана можно избежать с помощью проведения анализа реакций. Это означает использование выборочной аудитории для наблюдения за мгновенной реакцией людей на конкретное содержание сообщения. Так, например, Управление по обеспечению профессиональной безопасности и здоровья (Occupational Safety and Health Administration, OSHA) смогло избежать больших неприятностей благодаря тому, что провело предварительное тестирование своего 16-страничного буклета "Меры безопасности при работе с крупным рогатым скотом". Предварительное тестирование позволило исключить из буклета несуразные предостережения типа: "Осторожно — не входите в навозные ямы!", "Если ваша лестница сломана, не пользуйтесь ею".

Предварительное тестирование сообщений также может способствовать лучшему восприятию информации аудиторией, для которой она предназначена. Символика,

выбранная для документа службы паблик рилейшенз, может казаться совершенно ясной для его создателя, но быть неинтересной и непонятной читателю. Или символы могут быть неуместны, как, например, получилось, когда компания Caterpillar Tractor Company послала 10000 календарей в Саудовскую Аравию своему дилеру - компании Zahid Tractor). При проверке груза государственные чиновники обнаружили, что на календарях изображена деревенская церковь в Исландии с двумя крестами. Рабочие закрасили изображение крестов на календарях черной краской, так как христианские символы запрещены в мусульманской стране. Эти черные пятна на месте крестов превратились в 10000 напоминаний о необходимости предварительной проверки даже самых незначительных деталей программы.

Несколько лет назад в изолированной перуанской деревушке высоко в Андах была предпринята попытка осуществления экспериментальной образовательной программы по охране здоровья. Как часть программы был подготовлен фильм о заражении тифом через вшей, которые были изображены графически крупным планом. Фильм был показан жителям этой деревни. Стало очевидным, что данное сообщение не выдержало экзамен. Опрос жителей деревни, посмотревших фильм, показал, что хотя в домах жителей было много вшей, жителей не беспокоил вид "вшей- великанов", показанный на экране. Для достижения желаемых результатов обращения и символы должны быть уместными и понятными.

В программу следует вносить предупреждающую запись об обязательном проведении предварительного тестирования. Поток общественного мнения стремительно набирает скорость. Идея, которая хорошо сработала на этапе предварительного тестирования, может потерпеть фиаско при широком использовании из- за отставания во времени. Времена меняются, а с ними меняются и интересы людей, отношение к развлечениям и т.д. Новость о неожиданном событии может быстро внести изменения в климат общественного мнения (подавление одного события другим). При использовании результатов предварительного тестирования в качестве руководства для коммуникационных программ практики должны быть полностью уверены в том, что условия программы аналогичны условиям предварительного тестирования и что проблемы предварительного тестирования являются характерными для целевых общественных групп программы.

Продвижение плана

Исследования, анализ, прецеденты и опыт должны быть преобразованы в программные формы, доступные не только сотрудникам службы по связям с общественностью, но и клиентам. Одни не прислушиваются к общественному мнению. Другие финансово ориентированы или боятся общественного мнения, как огня. Для многих цели и задачи, напрямую не связанные с количеством продаж и получением прибыли, являются эфемерными. Чем более конкретными являются установленные цели, тем более конкретными и эффективными должны быть планы по налаживанию связей с общественностью.

Продвижение предложений программы подвергает испытанию техническое мастерство практика паблик рилейшенз. Это мастерство проявляется в качестве составления плана, умении убедительно говорить, мастерски использовать для презентации аудио- и видеоматериалы и грамотной подаче материалов на пресс-конференции. Но эффективная популяризация начинается с эффективного представления программы. После утверждения программы на политическом уровне необходимо ознакомить сослуживцев с ее положениями. Иначе эти важные сотрудники могут оказаться неинформированными, подобно внешнему консультанту, которого не пригласили принять участие в планировании. В этом случае они не смогут выполнить

свою часть работы. А после знакомства с программой они не окажутся в положении просящих поддержки у персонала, находящегося под их контролем.

Заслуживают упоминания некоторые общепризнанные принципы ознакомления сотрудников с программой. Сотрудникам необходимо объяснить основные проблемы с точки зрения возможного ущерба в случае, если эти проблемы оставить без внимания. Затем объяснить прямые корректирующие меры в отношении перспективных планов. При этом для подтверждения плана можно воспользоваться аналогичными примерами из практики, прецедентами и результатами обследований. Не стоит исходить из своего личного мнения, за исключением случаев, когда оно относится к конкретным сведениям об аналогичных случаях. Необходимо соотнести программу с психологическим климатом, в котором функционирует организация и который, как надеются, будет и в будущем. Следует подчеркнуть, что действия возымеют желаемый эффект на общественное мнение. Давайте объяснения кратко и по сути дела. Будьте решительны и уверены в правильности плана. Именно эти качества высоко ценит администрация.

Ориентацию персонала и его обучение лучше всего осуществлять во время неофициальных заседаний, на которых люди могут открыто высказывать свою точку зрения. Довольно часто организуют собрания, на которых практики представляют программу и где затем она обсуждается. Всех участвующих в дискуссии следует обеспечить кратким резюме программы. Дискуссию можно оформить в виде протокола собрания, календарного плана, списка проектов или доклада. Для будущих взаимоотношений важно, чтобы программа была согласована официально. Оформление программы в виде документа сделает этапы планирования и программирования реальными и осязаемыми для тех, на кого возложены обязанности по их выполнению.

12 Этап 3. PR- акция и коммуникации

Слова — это только слова, и они имеют исключительно косметический эффект, если не подтверждены, не подкреплены действиями и общей стратегией.¹

Гарольд Берсон (Harold Burson)

Цели. После изучения главы 12 вы должны уметь:

- различать компонент *PR- акции* и компонент *коммуникаций* в стратегии PR- программы
- разработать стратегию PR- акции, включив в нее в первую очередь *внутреннюю* настройку и адаптацию
- рассказать об основных трудностях, связанных (а) с подачей сообщения, (b) семантикой, (c) символами и (d) барьерами на пути информирования
- перечислить и вкратце охарактеризовать шесть критериев, традиционно применяемых редакторами новостей для определения информационной ценности сообщений
- обрисовать в общих чертах пять важнейших причин провалов информационных кампаний и три основных способа увеличения их шансов на успех
- охарактеризовать пять стадий принятия общественностью новшества в процессе распространения новых идей

Третий этап процесса управления знаменует собой переход на стадию реализации PR- программы. Эта стадия представляет собой практическое воплощение разработок, сделанных на первых двух этапах — этапах поиска фактов и стратегического планирования. После того как выявлена проблема и разработана методика ее решения, наступает этап PR- акции и осуществления коммуникаций.

PR- акция и осуществление коммуникаций

По мнению Гарольда Берсона (Harold Burson), роль PR значительно возросла: теперь связи с общественностью помогают компании принимать решения не только относительно того, что сказать, но и относительно того, что делать. В период своего "детства", вплоть до 60-х годов отделы паблик рилейшенз попросту создавали и распространяли информацию, содержание которой диктовалось руководством. Отношение руководителя к выполняемой в организации роли паблик рилейшенз лучше всего выражалась фразой: "Как я сказал". В ответ на социальные изменения 60-х годов компании и их руководство стали больше считаться с такими факторами, как общественная безопасность и охрана труда, принцип равных возможностей и охрана окружающей среды. Прежде чем сказать что-либо, руководство стало спрашивать у отделов по связям с общественностью: "Как надо сказать?". А начиная с 80-х PR поднялись на третью ступень: теперь руководитель не только советуется с PR по поводу передачи информации, но и прямо спрашивает: "Что мне делать?".²

Берсон приписывает изменение роли PR неизбежному и всевозрастающему вниманию общества к тому, что говорит и делает бизнес. Благодаря появлению новых глобальных коммуникаций общественность чрезвычайно быстро реагирует на все, что происходит в мире бизнеса. Благодаря современным коммуникациям разница между

словом и делом практически уничтожена: сегодня можно сказать, что это почти одно и то же, потому что сведения о деятельности компании поступают с такой же скоростью, с какой распространяются ее заявления. Поэтому связи с общественностью нужны всем компаниям более чем когда-либо: во-первых, для того, чтобы решать, что делать, а во-вторых, чтобы определять, что и как сказать.³

Компонент PR- акции в стратегии

Есть старая пословица: суди не по словам, а по делам. Другими словами, дела говорят лучше слов. И, тем не менее, многие руководители и даже некоторые деятели публичной сферы по-прежнему верят в миф о том, что соответствующая коммуникация сама по себе способна решить большинство проблем связей с общественностью. И все же основная масса проблем публичной сферы возникает отнюдь не из-за чьих-то (даже неудачных) слов. Исключением являются только те случаи, когда чье-то высказывание само по себе становится событием, например, когда некто власть предержащий или занимающий видную должность позволяет себе *неполиткорректные* высказывания, содержащие скрытые или прямые оскорбления сексуального, расистского или религиозного толка. Еще более серьезные последствия могут иметь подобные высказывания, если они исходят из информационных отделов официальных организаций и учреждений.

Адекватные и ответственные действия

Считается разумным, что если какое-то действие вызвало проблему, то для ее решения должно быть произведено другое действие. Другими словами, для устранения первоначального источника проблемы должно быть проведено соответствующее нейтрализующее проблему действие. Вот пример применения такой нейтрализации. Один из американских университетов испытывал трудности с привлечением студентов. В процессе расследования выяснилось, что причиной послужили чьи-то слова: "Не стоит поступать в университет штата, там первокурсникам невозможно получить хорошие курсы обучения". (Имеется в виду западная система образования, когда студенты сами выбирают дисциплины для изучения и записываются на выбранные курсы; на каждый курс обучения регистрируется определенное количество слушателей, следовательно, если в университете приоритет регистрации на курсы отдан старшекурсникам, студенты-первокурсники их получить не могут. — *Прим. перев.*) Действительно, выяснилось, что первокурсники регистрировались на курсах престижных предметов в последнюю очередь. Только после того, как университет изменил политику и отдал предпочтение первокурсникам, количество студентов увеличилось.

Другой пример - "проблема диких лошадей". Бюро по управлению землями (при Министерстве внутренних дел США) на постоянной основе осуществляет разработанную МВД США программу по регулированию на Федеральных землях поголовья диких лошадей и диких ослов. После того как вступил в силу принятый в 1971 году закон о защите диких лошадей и ослов, табуны этих животных значительно увеличились в размерах и в поисках корма стали пастись на лугах, арендуемых фермерами. Бюро по управлению землями (БУЗ) отлавливало животных и передавало их фермерам на базе довольно успешно действовавшей программы "Принимать лошадь". Поскольку фермеры не всегда охотно принимали диких лошадей и ослов, хотя и получали "подъемные" на каждое животное в размере 125 долларов, БУЗ увеличило эту сумму для тех фермеров, которые соглашались взять больше животных, чем было установлено условиями программы.

Однако активисты движения в защиту животных обвинили БУЗ в пособничестве истребителям диких лошадей, "нашего национального достояния". "Пособничество"

заклучалось как раз в передаче животных фермерам. Защитники животных утверждали, что фермеры, получив "подъемные", продавали лошадей на бойни. БУЗ на официальном уровне решительно отвергло любые слухи о том, что негосударственные бойни уничтожают диких лошадей и ослов, используя их мясо для приготовления кормов для кошек и собак. Мало того, БУЗ высказалось в том смысле, что в то время как правительство сокращает расходы на программы помощи бедным, вряд ли целесообразно расходовать 7 миллионов долларов в год на содержание пойманных лошадей в количестве, превышающем запланированное. Но протесты возмущенных защитников природы не стихали. Казалось, не существует такой стратегии информационного воздействия, которая могла бы помочь в решении этой проблемы. Когда чиновники БУЗ поняли, что главным объектом протестов является выплата вознаграждения за "приемных" лошадей, они перестали выплачивать "подъемные". Более того, начиная с апреля 1988 фермеры стали получать официальное подтверждение "принятия лошадей" только через год после факта принятия. В течение этого года животные оставались общественной собственностью, хотя содержали и кормили их фермеры. Проблема была решена. В этом случае дела также оказались эффективнее слов.

Классическим случаем адекватной и ответственной реакции PR остаются действия компании Johnson & Johnson в кризисной ситуации, связанной с препаратом *тайленол* (см. пример 1.3).

Координация PR- акции и коммуникаций

Случай с отравлением таблеток тайленола также показывает необходимость в координации PR- акции и коммуникаций. В конце 1982 года McNeil Consumer Products, дочерняя компания Johnson & Johnson, неожиданно оказалась в чрезвычайно неприятном положении: семь человек из чикагского района Вестсайд неожиданно умерли в результате применения капсул тайленола. В ходе проведенного властями расследования выяснилось, что все они погибли из- за отравления цианидом, который каким-то образом оказался в капсулах тайленола. Новость мгновенно распространилась благодаря информационным агентствам и телевидению. Паника среди потребителей, работников больниц, врачей и фармацевтов приняла невиданные масштабы. Кризис требовал немедленных действий в сочетании с продуманной информационной стратегией. Компонент PR- акции компании Johnson & Johnson состоял из следующих пунктов.

1. С помощью средств массовой информации предупредить всех потребителей в США, чтобы они воздержались от применения тайленола до тех, пока не будут установлены истинные масштабы отравления препарата. (Сначала не было известно, что отравление произошло только в Чикаго.)
2. Прекратить производство тайленола и остановить его рекламу.
3. Установить тесный контакт с чикагской полицией, ФБР и Управлением по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов.
4. Изъять из продажи все капсулы тайленола: 31 миллион упаковок по розничным ценам на сумму более 100 миллионов долларов.
5. Разработать новую герметичную упаковку, которая предотвратит ввод яда в капсулы, и приступить к ее производству.
6. Вернуть капсулы тайленола на рынок с помощью поэтапной маркетинговой политики, постепенно убедив потребителей в безопасности товара.

Пример 12.1. Координация PR-акции и проведения коммуникаций

Мало найдется столь же сложных для корпоративного менеджмента решений, как решение о переносе штаб-квартиры компании на новое место. Когда Southern Railway System и ее родительская компания, Norfolk Southern Corporation, приняла такое решение, оказалось, что оно повлияет сразу на несколько целевых аудиторий. Причины переноса

штаб-квартиры на новое место и последствия этого шага следовало разяснять как можно скорее и эффективнее.

Штаб-квартира компании Southern Railway System с момента ее основания (в 1894 году) всегда находилась в Вашингтоне, округ Колумбия. Реальным центром системы Southern традиционно считалась Атланта; однако штаб-квартира находилась в Вашингтоне, где постоянно работало все высшее руководство компании, а также около 700 чиновников, занимающих ключевые посты, плюс обслуживающий персонал.

В свое время три компании — Southern Railway, Norfolk и Western Railway — консолидировались в совместную собственность новой корпорации Norfolk Southern. На начальной стадии существования новой корпорации компания-учредитель размещалась в Норфолке, штат Вирджиния; исполнительные органы и руководство производством компаний Northern и Western оставались в Роаноке, штат Вирджиния; исполнительные органы Southern находились в Вашингтоне, а ее управление производством — в Атланте. На определенной стадии реализации плана слияния руководство решило, что для достижения максимальной эффективности операций желательно объединить исполнительный и производственный органы Southern. Поскольку Атланта — это промышленный центр железнодорожной сети протяженностью в 10000 миль, проходящей по территории 13 штатов, логично было предположить, что именно этот город и будет выбран в качестве места для новой штаб-квартиры. Так оно и произошло; вскоре было принято решение закрыть офис в Вашингтоне и перенести его вместе со служащими частично в Норфолк и частично — в Атланту.

Планировалось, что в Вашингтоне останется совсем немного служащих, а все остальные должны переехать. Значит, сотни работников и членов их семей столкнутся с проблемой переезда. Поэтому первоочередной задачей менеджмента стало заблаговременное уведомление о переезде всех сотрудников в официальной форме, еще до того, как они смогут узнать эту новость из газет.

Как только решение о переезде было окончательно сформулировано, начальники отделов непосредственно в штаб-квартирах были приглашены на брифинг, где их официально уведомили о решении и настоятельно порекомендовали немедленно передать эту новость всем своим подчиненным. Каждый начальник отдела получил типовое письмо о переезде, подписанное президентом родительской компании, в качестве авторитетного подтверждения достоверности информации. В письме разъяснились причины переезда, сообщалось, что в Атланте для служащих будут выстроены новые офисы; кроме того, в письме говорилось о том, что всем работникам будет предоставлено достаточно времени, чтобы как следует спланировать переезд; в заключение служащих проинформировали, что компания предлагает существенную финансовую поддержку в рамках специально разработанной программы помощи в переезде.

Было совершенно очевидно, что слух о переезде распространится чрезвычайно быстро, поэтому руководство приняло решение как можно скорее сообщить прессе эту важную новость одновременно в Вашингтоне и в Атланте. Руководство решило действовать с максимальной открытостью, не желая прибегать к практике полного замалчивания, которая связана с борьбой против утечки информации. Это было по-настоящему мудро, что и подтвердилось абсолютно благожелательным освещением этого события в прессе. Ни одного негативного отзыва не прозвучало ни в информационных сообщениях, ни в комментариях.

По мере того как известие о грядущем переезде распространялось средствами массовой информации и по другим каналам, корпорация продолжала действовать с той же открытостью. В ответ на многочисленные запросы отдел PR компании Southern рассказывал о традиционных связях компании с Атлантой и Вашингтоном, уточнял, кто из служащих будет перебираться в Атланту и когда именно, а также давал ответы на вопросы, связанные с этой темой. Ответы на все вопросы давались быстро и максимально подробно. Еще одно свидетельство эффективности информационной поддержки переезда можно было наблюдать на крупной встрече ведущих деятелей правительства,

транспортных отраслей и бизнеса. Мэр Атланты официально приветствовал Southern словами "Добро пожаловать, Southern!" и перед телекамерами и журналистами всей страны заявил президенту Southern, что Атланта сделает все от нее зависящее, чтобы сделать переезд штаб-квартиры компании максимально удобным и взаимовыгодным.

"Конечно, можно было переехать и не сказать никому ни слова, — заметил один из специалистов по PR этой корпорации. — Но мы еще раз убедились, как уже неоднократно убеждались и раньше, что гораздо лучше сказать все сразу и напрямую, чем потом оправдываться".

Стратегия осуществления коммуникаций поддерживает программу действий (пример 12.1) в достижении следующих целей: (1) информирование внутренней и внешней целевой аудитории о действиях компании; (2) убеждение целевой аудитории в необходимости поддержать и принять действия компании; и, возможно, (3) разъяснение общественности, каким образом она может превратить свои намерения в действия. Компонент коммуникации компании Johnson & Johnson можно кратко охарактеризовать следующим образом.

1. Целевая аудитория: потребители, фармацевты, руководство и служащие торговых предприятий, администрация и служащие больниц, врачи, представители Управления по санитарному надзору за продуктами питания и медикаментами, представители ФБР, газеты и журналы, специализирующиеся на медицинской тематике, все средства массовой информации в целом.

2. Стратегия сообщения: интенсивная деятельность по сбору фактического материала о производстве капсул тайленола, попавших на чикагский рынок. Тесное сотрудничество с Управлением по санитарному надзору за продуктами питания и медикаментами. Реакция на обращения встревоженных потребителей: уверение их в твердом намерении компании раскрыть тайну отравления препарата и гарантировать безопасность всех медицинских препаратов компании.

3. Медиа- стратегия: полное, искреннее сотрудничество со средствами массовой информации с целью немедленного предоставления общественности фактов по мере их поступления плюс пресс- конференция, с помощью спутниковой связи проведенная одновременно в 30 городах. Централизованное распространение информации. Появление президента компании Johnson & Johnson в телевизионных программах, включая популярную передачу "60 минут".

PR- акция как ответное действие на процессы в открытых системах

PR- акция есть "социально ответственные действия, предпринимаемые отделами PR или иными подразделениями компании в соответствии с вашими целями". Стратегия PR- акции обычно включает в себя изменение политики, образа действия, товаров, услуг и поведения компании. Эти изменения нацелены на достижение целей PR- программы и глобальных целей компании, но в то же время они отвечают запросам и материальным потребностям всех целевых аудиторий компании. Коротко говоря, корректирующая PR-акция служит *взаимным интересам* компании и ее целевых аудиторий.

Стратегия PR- акций разрабатывается на основании знаний о том, как стратегия, образ действия, акции и прочие аспекты деятельности организации влияют на проблемы паблик рилейшенз. Как уже отмечалось в главе 11, в разделе о ситуационном анализе, полное понимание проблемной ситуации крайне важно для выстраивания стратегии PR-акций. Например, когда Бюро полицейско- патрульной службы Атланты, ABPS (Atlanta Bureau of Police Services), решило энергично взяться за проблему нехватки кадров для обеспечения общественной безопасности и защиты населения, то начало оно с изучения собственных программ подбора кадров и обучения. Прежде чем разрабатывать какие-

либо внешние программы для дополнительного привлечения кадров, ABPS изменила работу собственных внутренних программ по найму персонала. Во- первых, ABPS расширило географический регион поиска кадров; прежде он был ограничен только Атлантой и ее пригородами, а теперь поиск кадров стал осуществляться по всему штату Джорджия. Во- вторых, ABPS создало специальный офис для отбора кадров и укомплектовало его сотрудниками. В-третьих, ABPS установило в офисе компьютеры, благодаря чему значительно ускорилась обработка заявок. Эти внутренние изменения наряду с продуманной информационной кампанией позволили ABPS получить более 1800 кандидатов на работу в своих рядах и принять на работу дополнительно еще 80 служащих за один только год работы. Заметим, что предыдущие попытки, предпринимаемые даже в масштабах всего штаба, но не сопровождавшиеся изменениями в структуре и работе ABPS, не дали улучшения ситуации с нехваткой кадров.

Стратегия PR- акций нацелена на настройку и приспособление деятельности *внутри* компании. Однако для реализации такой согласованности необходимо, чтобы и высшее руководство, и исполнители понимали связи с общественностью как нечто большее, нежели паблисити или организация коммуникаций с целью убеждения. Как было указано Гарольдом Берсоном, паблик рилейшенз в своей зрелой форме включают в себя определение соответствия того, что было сделано, тому, что и как было сказано. Лучше всего эти слова можно проиллюстрировать на примере корпорации Sybron Chemical, Inc.

В Бирмингеме (штат Нью- джерси) шестьдесят человек, проживающих по соседству с заводом, который производит химические соединения для очистки воды, были эвакуированы вследствие утечки ядовитых химикатов. Месяцем позже двое рабочих завода получили серьезные ожоги в результате несчастного случая на производстве. Два эти случая и сопутствовавшая им огласка усилили существовавшую и прежде озабоченность общественности по поводу неприятного запаха, постоянно доносящегося от завода, низкого уровня безопасности производства и отсутствия полной и исчерпывающей информации о работе завода. Жители района и сенатор от этого округа потребовали от органов контроля на уровне штата и на федеральном уровне принятия соответствующих мер. Некоторые жители вообще требовали, чтобы завод был закрыт.⁰

Совместно с отделом паблик рилейшенз и на основании его рекомендаций Sybron разработал стратегию по "принятию немедленных, эффективных и заслуживающих доверия действий, соответствующих каждой из претензий, высказанных местными жителями, местными властями и государственными регулятивными органами". Корпорация также решила покончить со своей прежней практикой умолчания и начать регулярное освещение всех событий, происходящих на заводе, и о результатах принятых мер (если таковые принимались). Стратегия PR- акций включала в себя приглашение независимой инжиниринговой компании для решения проблемы запаха и токсичности химических отходов, а также для модернизации производственных линий завода. Коммуникационная стратегия включала в себя создание "Совета по участию местных жителей в деятельности Sybron" для организации непосредственного контакта между жителями и руководством завода; выпуск ежеквартальной газеты *Sybron Community Update*; проведение (впервые в истории корпорации!) дня открытых дверей и экскурсий по заводу; установку круглосуточной телефонной системы телефонного оповещения (PINS Hotline), которая позволит оповестить местных жителей в случае чрезвычайного происшествия на заводе, *ответить на звонки и предоставить* заинтересованным лицам любые касающиеся инцидента сведения (см. рис. 12.1). Последовавшее за этим изучение мнения местных жителей показало, что 9 из 10 не чувствуют большой опасности от соседства с Sybron, и почти все убеждены, что компания значительно улучшила систему информирования своих соседей. В отчете, посвященном коммуникационной программе Sybron, которая завоевала приз за деятельность в области PR, в частности, говорится: "Эта история о том, как новый подход к нейтрализующим проблему PR- акциям и коммуникациям полностью изменил в течение семи месяцев деятельность компании

Sybron в области PR; регулятивные органы штата объявили Sybron примером для всей химической промышленности".⁷

"Sybron, безусловно, классический пример того, как компания может обратить страх и гнев соседей в доверие и дружелюбие," — считает Кристин Фошетти (Christine Foschetti), ответственный сотрудник по вопросам рекламы в PR- агентстве Holt and Ross, Inc. Руководство Sybron сначала должно было разработать стратегию PR- акций, в которую входили масштабные усилия по снижению интенсивности запаха и мероприятия по улучшению экологической ситуации. Как говорит Фошетти, "без двух этих важнейших элементов вся программа налаживания добрых отношений с общественностью была бы обречена на провал".⁸



Рис. 12.1. Горячая линия Sybron Chemical

(С любезного разрешения Environmental Affairs Institute, г. Эдисон, штат Нью-джерси)

Стратегия PR- акций на практике реализует то, что в главе 7 мы назвали моделью системы с обратной связью, а Джеймс Грюниг (James Grunig) называет двусторонними симметричными связями с общественностью ("two-way symmetrical" PR).⁹ Этот подход основывается на трех условиях. Первое из них заключается в том, что изменения должны происходить как внутри компании, так и в целевой аудитории компании. Второе условие состоит в том, что в результате таких изменений складывается ситуация, в которой выигрывают обе стороны; другими словами, изменения выгодны обоим участникам тандема компания/общественность. Третье условие, которое является мотивом для этой стратегии PR- акций, можно выразить цитатой из главы 7: "Улучшайте свои действия, а не только свой имидж". Если публик рилейшенз должны участвовать в формировании взаимовыгодных отношений, необходимых для существования и процветания компании,

то они должны участвовать в разработке стратегии PR- акций и в координировании этой стратегии с коммуникационной стратегией, которая логически из нее вытекает.

Коммуникационный компонент стратегии

Стратегия PR- акций по необходимости составляет важнейшую часть PR- программы, но представляет собой лишь часть всего айсберга связей с общественностью, который не должен показываться над поверхностью. Коммуникация (обычно самый заметный компонент) служит катализатором программы при разъяснении и поддержке стратегии действия. Релевантная теория коммуникации и концепции, описываемые в главе 8, служат как бы фундаментом данного раздела. На его основании строятся основные правила и принципы применения теории публичных отношений на практике.

Формирование сообщения

Первый принцип формирования содержательной части сообщения в коммуникационной программе заключается в том, чтобы как можно лучше узнать позицию клиента или работодателя, а также саму проблемную ситуацию. Второй принцип — узнать запросы, интересы и проблемы целевой аудитории. Как выразился один практик в области PR: "Самое лучшее, что может сделать PR- специалист, — это влезть в шкуру партнера".¹⁰

Попытки сформулировать любые общие (как говорится, "на все случаи жизни") правила подачи сообщения обречены на неудачу, да и вообще не имеют смысла. Несмотря на то что, в принципе, такие правила - что-то вроде "типовой программы" - могут быть созданы, попытка реализовать их на практике может окончиться провалом из- за единственной неучтенной характеристики целевой аудитории; например, из- за отказа употреблять в пищу некоторые продукты по религиозным соображениям. Тщательно выстроенное рекламное сообщение о новых акциях, выпущенных некой нефтяной компанией, с треском провалилось из- за появления сведений о том, что эта компания использовала корпоративные фонды для финансирования политических кампаний в США и для взяток должностным лицам за рубежом. У общественности могут быть тайные предубеждения, которые выражаются, например, в сопротивлении предвыборной агитации за демократов в округах, традиционно отдающих свои голоса республиканцам. Формулировка сообщения может не согласовываться с представлениями, сложившимися в глазах общественности; причина может быть и в том, что аудитория просто не расположена слушать. Независимо от особенностей коммуникационного барьера, результат применения "типовой" программы разочарует вас и не даст результата, на который вы рассчитываете.

Эффективное информационное сопровождение должно разрабатываться под конкретные ситуацию, время, место и аудиторию. Например, ежегодное весеннее нашествие студентов колледжей на пляжи Флориды создает для властей штата проблемы в области здравоохранения, в числе которых и распространение венерических заболеваний. В один из сезонов Отдел здравоохранения Флориды раздавал студентам, отдыхающим на побережье, "летающие тарелки" - игрушки, на которых помещалась информация о том, как распознавать венерические заболевания и избежать заражения ими. Это пример целевой передачи информации. К разряду целевой передачи информации относится и кампания в Таксоне, штат Аризона, направленная против распространенного среди местных подростков развлечения — ночных гонок на автомобилях в нетрезвом виде. Специалисты по PR придумали лозунг для размещения на придорожных рекламных щитах; лозунг был написан на молодежном жаргоне, следовательно, сообщение содержало и понятия, и язык целевой аудитории.

Новые технологические разработки и специализированные средства массовой информации создают множество возможностей для обслуживания нужд специальных аудиторий. Если специалист по публичным релейшенз ищет способ изменить или мобилизовать общественное мнение, ему можно посоветовать выбирать менее масштабные и более конкретные модели передачи информации. Ни одну модель передачи информации или PR-акцию нельзя выбирать только на основании того, что она однажды сработала в аналогичной ситуации; ее нельзя извлечь, как старое платье из сундука, и примерить к новой ситуации. За редкими исключениями, такое "платье" не подойдет новому владельцу. Оно просто будет выглядеть старомодно — в лучшем случае.

В конечном итоге все проблемы PR сводятся к людям и требованию, чтобы информационные коммуникации сближали людей и их точки зрения. Об этом следует помнить всякий раз, когда разрабатываемая PR-программа предполагает выпуск пресс-релизов, престижной рекламы, встреч и прочих инструментов контакта. В информационных коммуникациях необходима непрерывность. Отсюда повторение последовательных (однотипных) сообщений в простой форме, продуманный выбор времени, места, методики и набора средств рекламы, которая с нескольких позиций подводит аудиторию к одному выводу.

Связи с общественностью, имея в своих руках мощные и разнообразные средства выборочного распространения целевой информации, одновременно страдают от их избытка. Есть песня под названием "Звуки тишины", и в ней поется о том, что сегодня люди говорят друг с другом без слов и слышат, не слушая. Учитывая это, PR-специалист должен с максимальной точностью определить свою аудиторию и для достижения каждой из поставленных целей ему следует использовать разные стратегии и методики. В частности, разные отношения к рассматриваемому вопросу и разные уровни заинтересованности в нем требуют разных стратегий сообщения.

Предлагаем вам несколько проверенных временем методик, которые уменьшают разрыв между точкой зрения коммуникатора и подходом аудитории.

1. Используйте информационный канал, который наиболее точно соответствует целевой аудитории.

2. Используйте источник информации, который с точки зрения целевой аудитории является заслуживающим абсолютного доверия с точки зрения определенной тематики.

3. Сведите к минимуму различия между позицией, высказываемой в сообщении, и позицией, которую по этому вопросу занимает целевая аудитория.

4. Лучше идентифицировать аудиторию вам помогут используемый ею словарь и популярные в ней анекдоты, причем в области, не совпадающей с темой передаваемой информации.

5. Позиция коммуникатора должна совпадать с мнением большинства, причем большинства целевой аудитории.

6. Идентификацию аудитории по группам используйте тогда, когда подобная идентификация помогает достичь положительной реакции. Верно и обратное — если достижение положительного результата требует идентификации аудитории по группам, используйте ее.

7. Видоизмените сообщение, чтобы оно соответствовало задачам компании.¹¹

Формирование сообщения для СМИ и журналистов также требует внимания к новым ценностям. Традиционные критерии, применяемые редакторами новостей, которые видят свою роль в действии от имени аудитории средств массовой информации, включают следующее.

1. Воздействие. Число людей, которые получили сообщение, значительность последствий, наличие прямой связи между причиной и следствием, скорость наступления последствий. Эти критерии применяются не только к новостям, но и к любой другой распространяемой информации.

2. Заинтересованность. Отношение аудитории к рассматриваемому вопросу (проблеме). При рассмотрении этого критерия обычно исходят из предположения, что

ценность новостей увеличивается, если они носят местный характер или освещаются под углом интересов данного региона.

3. Актуальность. Новости - скоропортящийся продукт. Этот критерий объясняет, почему журналисты и репортеры борются за то, чтобы первыми подать новость, и почему печатные СМИ не могут соревноваться с телевидением и радио в области скорости подачи информации. Поэтому печатные СМИ обычно больше внимания уделяют вопросам "почему" и "как", а не вопросу "когда". Правда, ежедневные газеты все же озабочены вопросом срочности подачи информации.

4. Неординарность. Предмет сообщения должен быть легко узнаваем и хорошо известен. Знаменитости и связанные с ними события интересны большому числу людей; их всегда следует включать в сообщения. Неординарность означает, что журналисты и их аудитория всегда проявляют интерес к частной жизни общественных организаций и отдельных деятелей.

5. Новизна. Сообщение должно быть необычным, волнующим, неожиданным и выдающимся. Некоторые вообще определяют новость как отклонение от нормы. Журналисты и редакторы знают, что людей интересует и привлекает все новое, необычное и неожиданное.

6. Конфликт. Это забастовки, драки, споры, войны, преступления, политика, спорт. Слишком часто конфликт становится важнейшей составной частью новостей, не только потому, что он привлекает журналистов, но и потому, что масс-медиа потакают интересу публики ко всему сенсационному и необычному. Конфликтные ситуации часто возникают по вопросам, которые не до конца понятны, с ними связана неопределенность в отношении того, что правильно, что нет, а также чрезмерно упрощенные версии по поводу того, кого считать победителем, а кого проигравшим.¹²

Однако сформулировать определение, что же является новостью, не так просто. Некоторые отстаивают ту точку зрения, что новостью является все, что воздействует на жизнь и интересы людей или возбуждает озабоченность и любопытство у значительного числа людей. В конечном итоге различие между "жесткими" новостями и "мягкими" новостями постепенно стирается; темы новостей становятся все более разнообразными по мере расширения круга интересов общественности; сегодня популярны новости из области науки, культуры, экологии, социальной сферы, образования — и это далеко не все. Правда, следует учитывать, что на редактора, ежедневно занимающегося отбором новостей, может влиять рутинная работа, нехватка времени, технические требования, а также мнения и деятельность других журналистов.¹³

Специалист по паблик рилейшенз должен так формулировать свои сообщения, чтобы редактор выпуска новостей, ориентируясь на свои профессиональные стандарты, счел их заслуживающими внимания (отсюда требование к PR-специалисту, чтобы он хорошо знал специфику информационных масс-медиа и отбора сообщений). Сообщения также должны быть *доступными для понимания* — другими словами, несложными, без жаргонных выражений; аудитория должна без труда схватывать суть сообщения. Сообщения должны быть либо тематическими, либо локальными, потому что аудитория обычно больше всего интересуется информацией новой и касающейся их региона. Однако важнее всего другое: сообщение должно быть выстроено так, чтобы на него обязательно последовала *немедленная действенная реакция*. Стратегия PR-акций должна быть взаимовыгодной, точно так же и сообщения должны быть взаимовыгодными. Сообщение должно быть подано так, чтобы включенная в него информация отвечала на вопросы аудитории, соответствовала ее интересам и чаяниям, а также побуждала членов аудитории к действию (причем это действие полностью должно совпадать с интересами аудитории и ее потребностями).

Журналисты в своих сообщениях новостей, как правило, стремятся избегать "мобилизующей информации". Мобилизующая информация — это, коротко говоря, "что", "где" и "что делать"; это сведения, которые могут понадобиться аудитории, если она захочет немедленно отреагировать на сообщение. Конечно, можно возразить, что если

журналист станет предоставлять такую информацию, то он изменит главному принципу журналистики - принципу беспристрастного и объективного освещения событий. Однако допустим, что журналист включает мобилизующую информацию в сообщения, скажем, о благотворительных акциях и прочих общественно- полезных мероприятиях, или о событиях, при которых помощь со стороны общественности возможна и даже необходима. Такое отступление от принципа беспристрастности можно считать вполне оправданным с учетом общего контекста информации или вообще рассматривать как действие, приемлемое с точки зрения профессиональной этики.¹

Для формулировки сообщения можно использовать формулу 30-3-30, выведенную не так давно ученым и писателем Клеем Шонфельдом (Clay Schoenfeld).¹⁵ Первое число формулы обозначает, что большинство аудитории уделит вашему сообщению не более 30 секунд независимо от того, насколько интересна его тема и оригинально оформление. 30 секунд - это максимум, на который вы можете рассчитывать; за это время надо успеть изложить ключевые пункты сообщения, которые должны быть ярко поданы, позитивно окрашены и нести основную смысловую нагрузку. Второе число (3) указывает на то, что некоторая часть аудитории будет изучать ваше сообщение в течение трех минут и прочтет все заголовки и подзаголовки, рассмотрит иллюстрации и фотографии, а также поинтересуется выводами, если вы их соответствующим образом выделите. Третья цифра показывает, что найдутся люди, которые уделят вашему сообщению столько времени, сколько нужно для полного его понимания, и прочтут даже то, что написано мелкими буквами. Однако при составлении PR- сообщений лучше ориентироваться на соотношение 3-30-3 вместо излишне оптимистичного 30-3-30, предлагаемого формулой Шонфельда.

Наконец, стратегия подачи сообщения требует особого внимания к четырём важнейшим факторам.

1. Аудитория — это люди. Они живут, веруют, трудятся и общаются в рамках определенных социальных институтов в городах, пригородах, деревнях и на фермах. Следовательно, каждый отдельный индивидуум подвергается влиянию множества факторов, так что сообщение коммуникатора — это всего лишь один источник воздействия, к тому же весьма слабый.

2. Люди предпочитают читать, смотреть и слушать сообщения, в которых содержатся близкие им мнения или такие точки зрения, преобладание которых кажется им правильным.

3. У СМИ разных направлений - разные аудитории. Другими словами, читатели журналов "Солдат удачи" или "Сад и огород" вряд ли станут читать "В мире науки" или "Математический вестник".

4. СМИ имеют широкий набор средств воздействия на индивидуальное и коллективное сознание, склонности и поведение; не всякое воздействие можно измерить. Продуманная формулировка должна принимать во внимание как учитываемое, так и неучитываемое воздействие текста сообщения.

Семантика

Семантика — это наука о том, что означают слова. Язык постоянно меняется, в нем появляются новые слова (например, факс) и исчезают старые (омнибус). Меняются также значения слов. Некоторые слова получают столько значений, что становятся практически бессмысленными (например, "стратегическое планирование", судя по толкованию этого термина в разных изданиях, посвященных PR).

В рамках настоящей главы мы не имеем возможность углубиться во все проблемы семантики, так что поговорим только о ее значении для паблик рилейшенз. Этот предмет действительно заслуживает самого серьезного внимания со стороны PR- специалистов. Ибо что же кормит работников PR, как не слова и составляемые из них комбинации!

Коммуникаторам никуда не деться от того, что Т.С. Элиот называл "беспощадной борьбой со словами и смыслами". Специалисты по PR должны стремиться к овладению мастерством в использовании слов и их смысла.

Специалист по паблик рилейшенз находится в самой гуще борьбы со словами. Изучая слова, которые исходят из уст людей на улицах, печатаются в газетах, выплывают с телеэкранов, PR-специалист должен уловить и затем суметь передать значения этих слов, — не то, что они означают буквально, а то, какой смысл в них вкладывается. От специалиста по паблик рилейшенз мы ждем такого соединения слов и действий, какое позволило бы свести к минимуму возможное неправильное толкование, объяснило бы при нехватке знаний, и в целом помогло бы избежать путаницы.

PR-специалистам постоянно приходится принимать решения относительно значений слов, поэтому основополагающее значение семантики невозможно переоценить. Принятие решения о том, каким словом назвать отказ людей работать, является на самом деле решением в области семантики. Что это - забастовка, прекращение работы или проявление возмущения работников? Снижение зарплаты называется "изменением ставок" или "корректировкой в области оплаты труда". Procter & Gamble свое уведомление о том, что компания собирается сократить 13000 рабочих мест и закрыть 30 фабрик, называет "новой глобальной инициативой". Оружие массового поражения называется "гарантией мира", военные вторжения на территории других стран - "полицейскими акциями", а новые налоги прикрываются нейтральным термином "увеличения доходной части бюджета". Понятно, что не существует прямой корреляции между словом и вкладываемым в него смыслом. Одно и то же слово может иметь разное значение для разных людей.

Кроме того, следует знать, что слова имеют два типа значений: *денотативное* (обозначающее) и *коннотативное* (подразумеваемое). Денотативное значение — это то обычное значение, которое можно найти в словаре и которое принято у большинства людей, объединенных общим языком и общей культурой. Коннотативное значение - это эмоциональное или оценочное значение, которое мы придаем словам исходя из своего опыта или контекста, в котором эти слова употребляются. Например, все согласятся с тем, что словом "собака" *обозначает* четвероногое, покрытое шерстью животное, относящееся к семейству псовых. Для большинства людей слово "кошка" *ассоциируется* с ласковым и пушистым домашним животным, вызывая обычно ностальгические воспоминания о детских игрушках. Однако найдутся люди, у которых слово кошка вызовет чувство опасности или боязнь аллергии. Другой пример: слово "коммунизм". Все согласны с тем, что этим словом обозначается определенная политическая система, но коннотативное значение этого слова различно для разных социальных групп населения.

Политическая терминология, ставшая неотъемлемой частью жизни, придает словам новые значения. Например, пресловутая "советская пропаганда" сделала слово "пропаганда" настолько непопулярным, что оно практически вышло из употребления и используется только в негативном контексте, хотя само по себе является абсолютно нейтральным. Другой пример - термин "страхование жизни". Правильнее было бы назвать означенный вид страховки "страхованием от смерти", но такое название отпугивало бы потенциальных клиентов. Еще один пример: в последние годы наблюдается массовое превращение институтов в "университеты", школ — в "гимназии" и "лицей", ПТУ - в "колледжи" с целью повышения престижности и увеличения финансирования. А вообще, манипулирование словами — очень древнее искусство.

Слова могут воодушевлять и побуждать. Например, есть версия, будто на атомную бомбардировку Хиросимы американское правительство спровоцировала элементарная ошибка переводчика: якобы слово "мокусацу", употребленное японским правительством при составлении ответа на ультиматум США, было переведено как "игнорировать", тогда как на самом деле оно означало "воздержаться от комментариев до принятия окончательного решения". Таких примеров в истории немало.

Слова зачастую играют роль "кода", выражая невысказанное, но совершенно определенное значение, например: "титовская нация", "олигарх", "национальные интересы", "жесткая рука". Даже общеупотребительные, казалось бы, слова, следует использовать с осторожностью, так как далеко не все знают их истинное значение. Например, в ходе одного из исследований выяснилось, что среди людей, постоянно читающих газеты, только 14% понимают всю общественно-политическую лексику; слово "суверенитет", как оказалось, понимается по-разному — и как "что-то, связанное с религией", и как вообще "что-то злобное и негативное".

Специалисты в области публичных речей должны для каждой целевой аудитории подбирать слова, которые будут "опознаны" этой аудиторией как "свои". Подумайте о том вреде, который может быть причинен безответственным использованием, например, юридической терминологии, о создаваемой при этом путанице. То же относится к любой профессиональной терминологии — медицинской, военной, технической и т.д. Любая из них содержит специализированный жаргон, не понятный всем прочим. Помимо жаргона, существуют также сленг, диалектизмы, арготизмы. Специалисты по публичным речям должны работать со своими партнерами в прессе, на радио и телевидении и помогать им доводить информацию до своей целевой аудитории в правильном виде.

Как говорится, "слово не воробей, вылетит — не поймаешь". У настоящих специалистов в области PR должен быть талант к созданию живописных, запоминающихся образов, а также чутье на использование подходящих слов.

Символы

Для передачи информации используется не только семантика; широко применяются *символы* и *стереотипы*. Символ представляет наглядное и убедительное средство передачи информации одновременно для большого количества людей, находящихся на разных уровнях коммуникационной цепочки. Символы используются с незапамятных времен, поскольку позволяют в сжатой форме донести сложные сообщения до огромного числа людей. В числе самых распространенных символов можно назвать крест и звезду Давида. Символы, выступая в своего рода аббревиатуры, помогают людям лучше уловить отвлеченные, сложные или неоднозначные понятия.

Много лет назад Липпманн (Lippmann) объяснил, что символы и стереотипы удовлетворяют потребность в "привнесении (1) *определенности* и *ясности*, а также (2) *постоянства* и *стабильности* значений в то, что иначе было бы неопределенным и нестабильным... Мы склонны скорее воспринимать то, что имеет форму стереотипов, созданных для нас нашей культурой".¹⁶

Значение и использование особо чтимого символа можно увидеть в британской монархии. Значительно уменьшившееся в размерах Британское Содружество Наций сегодня обычно ассоциируется с независимыми нациями, которые все еще держатся вместе не в силу правовых норм, а символом королевы Англии. Она символизирует верность традициям, общность интересов, традиционные институциональные формы, остающиеся более или менее схожими, а также семейные узы.

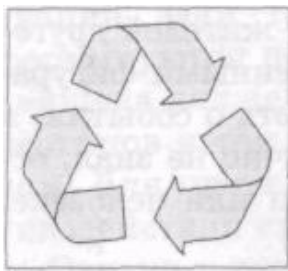
Символы играют важную роль в PR и в кампаниях по сбору средств под программы здравоохранения и социального обеспечения. Вероятно, самым распространенным символом можно назвать красный крест, который дал название популярной международной организации. Общество Красного Креста было организовано в Швейцарии (в 1864 году), а его символ — красный крест на белом фоне — представляет собой вариант швейцарского флага (белого креста на красном фоне). Символом Американского общества борьбы с онкологическими заболеваниями служит поднятый меч, который — как символ неслышимого духа — был выбран в результате общенационального конкурса на лучшую эмблему для этого общества. Крест крестоносцев служит эмблемой Национальной Ассоциации борьбы с туберкулезом.

Один из самых эффективных символов в американской действительности - мишка Смоки, созданный в свое время Федеральным лесным управлением США, Ассоциацией лесников штатов и Рекламным советом с целью пропаганды мер противопожарной безопасности. Эта идея возникла в 1944 году у группы лесников и специалистов по рекламе, озабоченных сохранением американских лесов. Художники, которым поручили разработать символику для кампании по борьбе с лесными пожарами, начали с изображений ланей, белок и прочих мелких животных; потом им пришло в голову использовать медведя. Именно медведь - с его человекообразной фигурой, манерой держать себя, неизменным обликом в детстве и старости, - оказался идеальным и убедительным символом (см. рис. 12.2).

Медведь по имени Смоки менялся с годами, как и тексты противопожарных призывов коммунальных служб. В течение более пятидесяти лет он участвовал в кампаниях по популяризации противопожарных мер; неудивительно, что его узнают повсеместно (до 98% взрослого населения в некоторых частях США). Согласно типичным результатам опросов, 95% взрослых и 85% детей знакомы с призывом мишки Смоки: "Только *ты* можешь спасти лес от пожара". Правда, несмотря на столь высокую популярность, большинство городских школьников, которых учебная программа знакомит с мишкой Смоки, совершенно не знают, как предотвращать лесные пожары. И все же этот медведь остается надежным символом борьбы с лесными пожарами.¹



Рис. 12.2. Мишка Смоки.



Все чаще коммерческие и некоммерческие организации придают особое внимание символам (в форме рисунков и логотипов) для создания определенного имиджа в глазах общественности и для облегчения узнавания, а также для того, чтобы приобрести капитал в виде повсеместного узнавания и - по мере возможностей - одобрения. Одним из последних символов такого рода является значок повторной переработки, с помощью которого маркетологи и компании демонстрируют свою озабоченность состоянием окружающей среды. Более того, в наш язык прочно вошел новый термин - *зеленые*, которым описываются стратегии информационного влияния и PR- акций, сформулированные для демонстрации внимания к экологическим проблемам и готовности бороться за чистоту окружающей среды.

Безусловно, символ должен быть четко различимым, уникальным и соответствующим характеру организации, которая его использует. Однако изменение общественного мнения в результате внедрения в общественное сознание новых ценностей порой приводит к тому, что привычные символы устаревают или приобретают негативный оттенок. Например, возросшее внимание общества к правам и чувствам этнических меньшинств заставило ряд американских университетов (в том числе и Стэнфордский) отказаться от использования индейских символов и названий в символике их спортивных команд. Университет штата Иллинойс, государственный университет во Флориде и некоторые другие столкнулись с постоянно усиливающимся давлением со стороны общественности, требующей, чтобы они отказались от своих традиционных индейских символов и талисманов.

Барьеры и стереотипы

Барьеры, мешающие понять и усвоить суть сообщения, существуют как у коммуникатора, так и у аудитории. Как отмечает Липпманн, каждый человек живет в уютном убежище- коконе, который он сам себе создал. Этот кокон отделяет человека от непрерывного потока информации, интенсивность которого постоянно возрастает. Существуют социальные, возрастные, языковые и терминологические барьеры, не говоря уже о политико-экономических. Есть также и расовые барьеры; барьеры и непонимание, которые препятствуют общению, постоянно наблюдались и наблюдаются в разногласиях между расовыми и этническими группами в истории многонациональной Америки. Внутри самих этих групп также существует давление со стороны членов своего круга, где если со стороны они кажутся однородными. Кроме того, существует еще один барьер, про который часто забывают, а именно - способность аудитории воспринять информацию ограничена. И наконец, важно помнить, что существует постоянный фон борьбы за внимание аудитории во всех сферах общественной деятельности.

У человека есть представления обо всем, что затрагивает его сознание. Все люди живут в мире символов, созданных ими самими или навязанными извне и усвоенными. Общественные деятели, например, на протяжении своей жизни и даже после смерти воспринимаются в определенной степени как некие клише, зафиксированные в воображении общественности. В качестве примера можно упомянуть космонавтов, политиков, рок- звезд и спортивных кумиров. Члены их семей и близкие к ним люди знают, что они совсем не похожи на свои публичные образы. Жители одного района города обычно представляют жителей другого района, как и жителей других городов, наполовину вымышленными фигурами. Единственное представление, которое индивидуум может иметь о событии, в котором он лично не участвовал, или о человеке, которого он лично не знал, основывается на его собственном личном представлении о событии или человеке, полученном из фрагментарных и вторичных источников.

В сфере распространения информации больше всего проблем связано с тем, что большая часть аудитории СМИ имеет ограниченный доступ к фактам. При ограниченности доступа к фактам и с учетом того, что получаемая информация, ставящая своей целью прояснить какой-то вопрос, только еще больше его запутывает, не удивительно, что аудитория в значительной степени полагается на *стереотипы*, которые создаются в процессе обобщения каких-либо специфических и ярких впечатлений. Как указывает Липпманн, "картинка в наших головах" складывается в большой степени из того, что мы видели и слышали из СМИ. Безусловно, наши мнения о затянувшейся войне в Югославии, ядерных испытаниях в Индии, этнических столкновениях в Индонезии, а равно и наши представления о людях, действующих в этих ситуациях, складываются на основании того, что об этом показывает телевидение, рассказывает радио, пишут журналы и газеты.

Читатели, взглянув в журнале на фотографию с подписью "Преступник", выхватывают две-три характерных детали. Например, низкий лоб, скошенные глаза, шрам на лице, искривленный рот. Впечатление может укорениться столь прочно, что читатели будут пребывать в убеждении, что он узнают этот "тип преступника", где бы его не встретили. Они могут классифицировать всех людей, включая друзей, на "преступников" и "не преступников". Собственно говоря, люди стремятся классифицировать и, таким образом, подогнать под какие-то рамки почти все, что они видят и слышат вокруг себя.

Такого рода недостоверные стереотипы создают проблемы для PR-специалистов. Например, вновь избранный президент Ассоциации адвокатов штата Калифорния заявила, что свою первоочередную задачу она видит в том, чтобы бороться с негативными и карикатурными представлениями о юристах, сложившимися в обществе. Однако к большому сожалению юристов всей страны карикатуристы воспользовались этим заявлением, чтобы с удвоенной энергией приняться за юристов, изображая их в виде змей, грифов, волков, акул и т.д. Средства массовой информации способствуют созданию новых стереотипов, сводя неоднозначность личности, группы, страны или ситуации к простейшим и наиболее обобщенным - чаще всего неверным — признакам.

Липпманн подчеркивает, что людям свойственно благоговейное отношение к стереотипам как к "некой потаенной сущности наших личных традиций, к гарантии незыблемости нашего положения в обществе". Возможно, это не полная картина мира, но это картина того условного мира, к которому мы привыкли. В этом мире люди и вещи находятся на своих привычных местах и делают именно то, что мы от них ожидаем. Мы среди них чувствуем себя как дома. Нас они устраивают. Мы — часть этого мира. Мы знаем, как вести себя здесь... Поэтому стереотипы в высшей степени ответственны за чувства, связанные с ними. Они суть незыблемая твердыня наших традиций, и под их защитой мы постоянно чувствуем себя в безопасности.¹⁸

Стереотипы, следовательно, играют роль защитного механизма, позволяющего не прилагать дополнительных усилий, чтобы узнать и понять уникальность и неповторимость каждого отдельного человека, группы или ситуации. Они также образуют моральный кодекс, на основании которого формируются персональные стандарты поведения. Специалист по публичным реляциям должен научиться распознавать наличие и влияние символов и стереотипов в том, что на первый взгляд кажется противоречием или упрямством. Для противодействия символам используются другие символы, для противодействия стереотипам — другие стереотипы.

Однако у стереотипов есть еще одна сторона. В контексте наличия в обществе множества культур СМИ пытаются вычлениить и уважить максимальное число социальных и иных групп, ориентируясь на разный возраст, пол, сексуальную ориентацию, национальность, весовую категорию и этническую принадлежность. Отсюда их стремление избежать слов и выражений, которые могут задеть представителя каждого из этих меньшинств. Такие попытки очистить язык от стереотипов подвергаются критике как движение "за *политкорректность в языке*" (социальное явление в США — идеология, предписывающая выработку и употребление "нейтральных" терминов (вместо того, чтобы

называть вещи своими именами), так как это с точки зрения этой идеологии поможет сгладить различия и противоречия в обществе; исторически возникло из феминизма; служит поводом для насмешек и основой для массы карикатур и анекдотов - *Прим. ред.*). Критики убеждены, что это прямой путь к "полиции мысли", от которой предостерегал Джордж Оруэлл. Есть и иное мнение: что изъятие из языка слов и выражений, представляющих собой унижительные для каких-либо групп общества стереотипы, позволяет повысить терпимость общества и сделать деятельность масс-медиа более содержательной и нейтральной.¹⁹

Нельзя допустить, чтобы слова сами по себе стали проблемой для паблик рилейшенз, поэтому специалисты в этой области должны очень тщательно выбирать выражения. В конечном счете, попытки очистить язык, доведенные до крайности, просто испортят язык, заменив эвфемизмами точные и значимые выражения. Бессмысленное следование всем требованиям "подавляемых меньшинств" может завести очень далеко от действительно благой цели — избавления языка от стереотипов, имеющих сексуальную, расовую или иную дискриминационную окраску. Парадоксально то, что сам термин "политкорректность" несет разные смысловые нагрузки в разных контекстах и в глазах разных людей, в результате чего попросту лишился своего первоначального (да и всякого другого) значения.

Как соединить все это вместе в PR- кампании

Все сложности масштабной информационной кампании можно проследить в борьбе за спасение нашего общества от загрязненного воздуха, загрязненной воды и химически небезопасной пищи. Первый эколог Америки, Альдо Леопольд (Aldo Leopold), в молодости был уверен, что "если обществу рассказать, сколько вреда приносит неправильное использование земли, оно бы исправилось". В преклонном возрасте он осознал, что такое предположение основывалось на трех ошибочных посланках: что общество захочет слушать (или его можно заставить слушать), что общество боится вреда (или его можно заставить бояться), что общество может исправиться без того, чтобы сначала измениться самому.²⁰

В своей часто цитируемой статье Хьюман и Шитсли (Human and Sheatsley) вкратце излагают основные причины неудач многих информационных кампаний. В их числе следующие.

1. Существование достаточно постоянного ядра людей, которые просто "ничего не хотят слышать". Независимо от уровня и характера информации донести ее до этих людей практически невозможно.

2. Те, кто интересуется данным вопросом, уже имеют большую часть информации. Для обучения или приобретения знания важна мотивация; при этом существуют очень большие группы населения, которых мало интересуют (или не интересуют вообще) актуальные для общества проблемы и которые не видят в этом ничего дурного.

3. Люди охотно усваивают информацию, которая согласуется с их мнением по данному вопросу, и стремятся избежать информации, которая их мнению противоречит.

4. Каждый человек по-своему интерпретирует полученную информацию. Вслед за получением сообщения идет селективное (выборочное) восприятие и интерпретация: каждый индивидум получает, воспринимает и запоминает информацию по-своему.

5. Получение информации не обязательно влечет за собой изменение мнения. Изменения во взглядах и поведении, явившиеся следствием получения сообщения, могут происходить по-разному, в зависимости от начальной индивидуальной predispositionности.

Другой исследователь, Гарольд Мендельсон (Harold Mendelsohn), попытался объяснить, в каких случаях информационные кампании могут достичь успеха.

Тот небольшой эмпирический опыт, который мы накопили на основании собственного прошлого, дает основания предположить, что общественная информационная кампания может иметь достаточно высокий потенциал успеха.

1. Если кампания строится на основании предположения о том, что большинство аудитории, которой она адресована, слабо заинтересовано или вообще не заинтересовано в теме данной информационной кампании.

2. Если цели среднего уровня, которые могут быть разумно достигнуты как результат передачи сообщения, представляют собой набор отдельных целей. Зачастую одинаково важно либо создать, либо использовать системы поддержки окружения, чтобы помочь разнородной информации превратиться в эффективный фактор влияния.

3. Если после установления целей среднего уровня проводится их тщательное рассмотрение для определения целевых аудиторий с точки зрения их демографических и психологических признаков, их образа жизни, системы ценностей и убеждений, а также используемых ими СМИ.²²

То, что информационные кампании могут достичь успеха, продемонстрировано многочисленными кампаниями. Среди них стоит упомянуть кампанию против курения в общественных местах; в высшей степени успешные усилия ассоциации "Матери против пьяных водителей"; просветительские эксперименты Стэнфордского университета в области профилактики сердечно-сосудистых заболеваний; деятельность Американской ассоциации борьбы с онкологическими заболеваниями в области своевременного обнаружения и предотвращения раковых заболеваний — и это лишь несколько примеров. Пока еще трудно дать оценку результатам кампании по предотвращению заражения ВИЧ, по уменьшению наркозависимости и по пропаганде социальной терпимости.

Один психолог-теоретик убедительно описывает затруднения, с которыми сталкиваются разработчики информационной кампании. Выглядит это следующим образом. Начиная составлять проект масштабной информационной кампании находится в положении человека, растерявшегося в массе разнообразных возможностей. Он (она) может выбраться из этой ситуации только с помощью старых добрых скаутских правил: сохранять спокойствие и двигаться все время в одном направлении. Рано или поздно лес кончится; единственное, чего надо по-настоящему опасаться, — это замерзнуть на месте (если никуда не двигаться) или потерять ориентировку и начать бродить кругами. Даже если выбранная вами теория не является оптимальной для данной ситуации (в этом случае гораздо проще достичь желаемого результата, если просто пойти в противоположном направлении), ее хватит на то, чтобы без излишней спешки вывести нас к *terra incognita*.²³

Распространение сообщения

Добиться признания идеи или инновации — это не значит просто передать ее аудитории с помощью средств массовой информации или прочувствованной публикации. Чтобы выполнять просветительские функции, информационная кампания должна быть нацелена, как лазерный луч, а не распространять эти лучи бессистемно в разные стороны на манер электрической лампочки. Несмотря на многолетние исследования, пока что не существует единой модели процесса распространения идеи среди людей. Элмо Роупер (Elmo Roper) в течение 30 лет изучал общественное мнение; он сформулировал теорию, на которую каждый специалист по публичным релейшенз может опираться в своей работе. Теория "концентрических кругов" Роупера гласит: идеи проникают во все слои общества очень медленно; процесс их распространения напоминает осмос. Примеры многочисленных общественных кампаний подтверждают эту теорию. Распространение идей происходит концентрическими кругами: в центре круга — великий мыслитель, от него идеи распространяются к величайшим последователям, от тех — к великим популяризаторам, от тех — к рядовым популяризаторам, от тех — к политически активным,

от тех - к политически инертным. Эта теория предполагает, что американское общество можно стратифицировать по тому же образцу; она также подчеркивает важность использования лидеров мнения в процессах паблик рилейшенз.

Скорость информационного потока в процессе передачи и восприятия идей, однако, подвержена влиянию многих факторов и зависит не только от характеристик участников процесса. Сюда можно отнести липпманновские "барьеры на пути распространения информации" и "регуляторы скорости принятия" Джорджа Гэллапа, показанные на рис. 12.3.

Этап передачи информации в PR- процессе часто требует воздействия знаний, мнений и акций носителей информации в крупных и удаленных группах. Изобретение, разработка и распространение инноваций достигли огромной скорости, поэтому для коммуникатора жизненно важна возможность как можно быстрее передать информацию тому, кто в ней нуждается. Вот лишь несколько примеров: стремительный рост популярности среди широкой общественности защитных кремов от загара, которые предохраняют от рака кожи; преодоление страха перед новинками технологии (речь идет, в частности, о видеомагнитофонах с возможностью программирования времени записи и о заполнении счетов в электронном виде); убеждение людей, принадлежащих к группам риска заболевания гипертонией, регулярно измерять кровяное давление. Растет уровень внедрения новых технологий в широкие массы: "(В 1997 году) сто миллионов людей пользовались Internet, это на сорок миллионов больше, чем в 1996 году. Широкая публика восприняла Internet быстрее, чем телефон, телевидение и радио. Когда президент Клинтон вступил в должность, существовало всего пятьдесят Web- сайтов. Сегодня 65000 сайтов добавляется... каждый час".²⁴

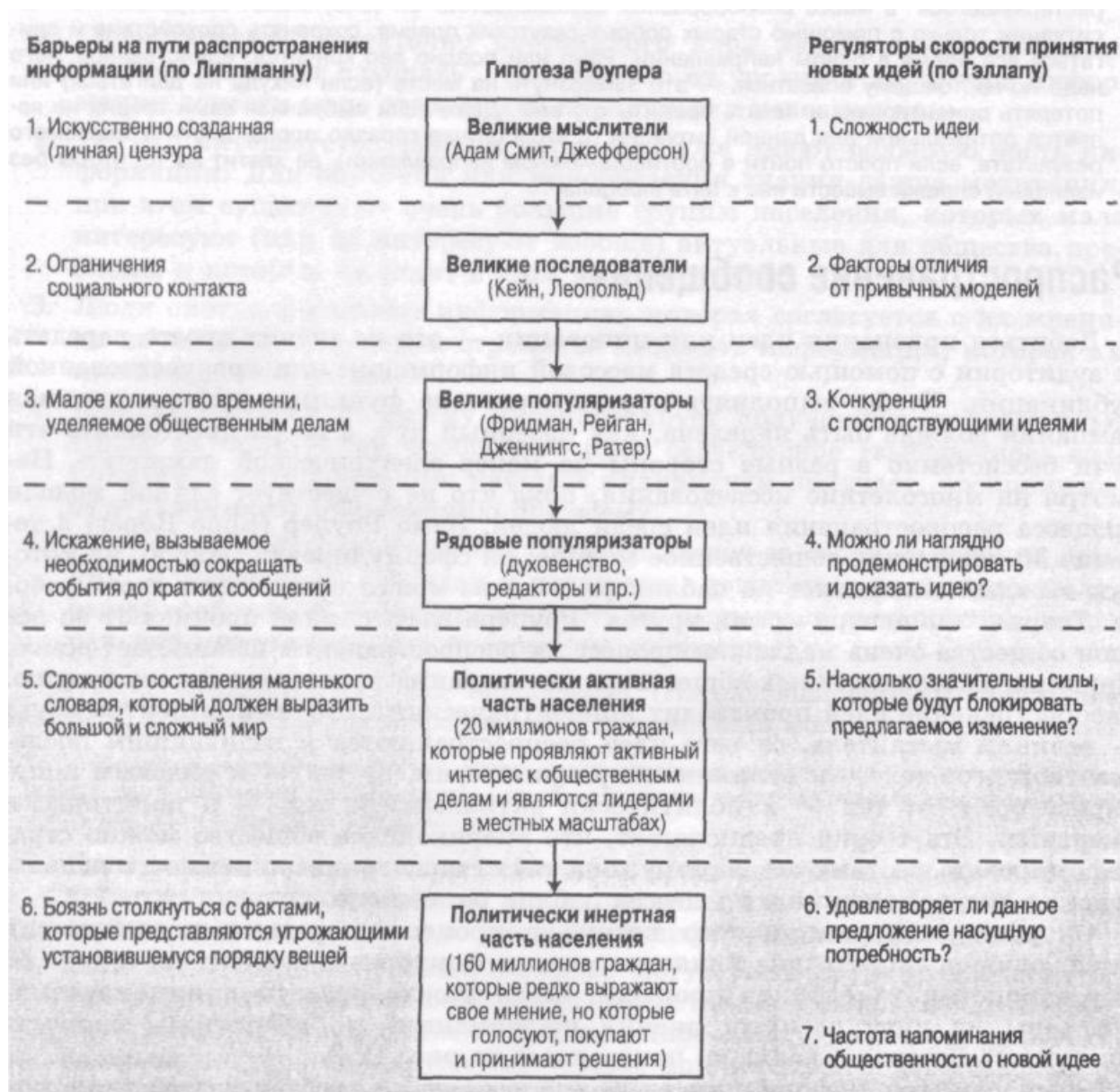


Рисунок 12.3. Коммуникационные барьеры и распространение

Процесс распространения новых идей и технологических достижений среди членов социальной системы называется *диффузией*. Министерство земледелия США работало над этой проблемой дольше, чем кто-либо другой. Оно на собственном опыте убедилось, что для того, чтобы целевая аудитория приняла новую идею, скажем, согласилась выращивать новые зерновые, мало просто поместить в соответствующих изданиях соответствующие публикации. Например, министерству потребовалось 13 лет, чтобы добиться широкого признания среди американских фермеров гибридного посевного зерна. На основании собственного богатого опыта и оценочных исследований социологи министерства земледелия пришли к выводу, что процесс принятия проходит пять стадий.

1. Узнавание. Общественность узнает об инновации и получает общее представление о том, что это такое.

2. Заинтересованность. К инновации проявляют интерес ранние последователи (принимающие инновации быстро, но с осторожностью). Они стремятся получить дополнительную информацию и взвешивают основные достоинства инновации.

3. Принятие решения. После тщательного изучения достоинств инновации в применении к собственной конкретной ситуации потенциальные последователи выносят вердикт - принять или отклонить инновацию.

4. Применение. Те, кто решились на испытание инновации, применяют ее в своей ситуации, обычно в небольших масштабах. Они начинают интересоваться практическими и техническими вопросами, а также условиями применения.

5. Подтверждение. Человек либо укрепляется в своем решении принять инновацию, либо на основании результатов применения решение о принятии инновации отменяется.²

На стадии узнавания средства массовой информации оказывают громадное влияние и пользу, знакомя общественность с предметом инновации. Для фермеров, по крайней мере, СМИ становятся все менее и менее влиятельными по мере того, как процесс принятия приближается к стадии утверждения. На каждой стадии все сильнее становится межличностное влияние. Модель диффузии, разработанная на базе масштабных исследований сельских семей, была подтверждена и другими исследованиями, которые работали с другими категориями населения. Шаффе (Chaffee) предполагает, что такая модель распространения новых идей объясняется несколькими причинами.

Содержательная часть новостей в СМИ довольно богата по сравнению с личными контактами: в последнем случае партнеры обладают примерно одинаковым "потребительским" опытом. В то же время, поскольку потребление есть в какой-то степени идентификация собственного социального статуса, межличностные контакты способны предоставить некие нормативно- социальные ориентиры при выборе структуры потребления, чего масс- медиа сделать не в состоянии. Наконец, есть вопросы, которые просто не могут быть раскрыты в СМИ с такой глубиной и полнотой, чтобы удовлетворить информационные потребности индивидуума.²⁶

Из исследования можно сделать вывод о том, что распространение новой идеи или технологии - процесс длительный и трудоемкий. На разных этапах эффективны разные информационные стратегии, которые действуют по- разному. В большинстве ситуаций значительно влияние источников влияния (рекомендателей) и лидеров мнений. Для коммуникатора важно знать, какие средства распространения информации и стратегии следует использовать на каждой из стадий и как максимально повысить эффективность их влияния. В целом можно сказать, что эффективное информационное подкрепление чрезвычайно дорогостояще на всех этапах: на этапе исследований, подготовки, привлечения внимания и реализации. Стоимость его выше, чем обычно предполагается.

Анализ PR- процесса

Три элемента, общие для всех информационных кампаний, суть источник (или отправитель), сообщение и адресат информации (или получатель). Нарушение процесса подачи информации может случиться на уровне каждого из элементов. Эффективная подача информации требует, чтобы эффективными были все три элемента. Коммуникатор должен иметь *адекватную информацию*. Коммуникатор должен вызывать *доверие* у получателя. Коммуникатор должен уметь передавать информацию в системе понятий, которые получатель *понимает*. Коммуникатор должен использовать *канал*, который непременно доставит сообщение получателю. Сообщение должно соответствовать *уровню понимания* получателя и быть *релевантно* интересам или потребностям получателя. Наконец, сообщение должно восприниматься получателем как полезное для него и вызывать *реакцию*.

Мудрый коммуникатор рассматривает получателей не как пассивных субъектов, а как разборчивых потребителей информации, действующих в собственных интересах. Слишком многие PR- программы не учитывают роль личности в процессе. Теоретик и преподаватель паблик рилейшенз, Дуг Ньюсом (Doug Newsom) считает, что специалисты паблик рилейшенз не должны "использовать термин *аудитория*, потому что он предполагает наличие *получателей* сообщений, а не участников информационного процесса".²⁷

Слова - это символы. Есть слова, которые служат для обозначения реально существующих объектов — стола, стула. Есть слова, которые обозначают абстрактные понятия - свобода, любовь. Ребенку говорят, например, что пушистый зверек с длинными ушами и короткой шелковистой шерсткой - это кролик. Как только у ребенка появится ассоциация между словом "кролик" и зверьком, это слово всегда будет вызывать в его воображении соответствующий образ. Слова- символы реальных объектов легко понимаемы и согласованы. Другое дело — слова, обозначающие отвлеченные понятия. Такие абстрактные понятия, как "светлое будущее" не имеют однозначного или всеми принятого толкования. Трудно договориться и об определенном образе понятия "свободная торговля", поскольку ее нельзя увидеть, потрогать, услышать, попробовать на вкус или понюхать. Эта трудность и составляет самую сердцевину проблемы коммуникаций.

Чтобы добиться эффективной передачи информации, слова и символы отправителя должны означать для получателя то же самое, что и для самого отправителя. Слово *коммуникации* происходит от латинского *communis* и означает *общий*. Следовательно, коммуникации предполагают установление общности. Отправитель может закодировать сообщение, а получатель расшифровать его только на базе собственного опыта. Но если у них нет общего опыта, информационные коммуникации становятся практически невозможными. Именно этим объясняется неспособность непрофессионала понять теорию Эйнштейна. Этим же объясняется тот факт, что американцы и китайцы до сих пор с трудом находят общий язык — несмотря на то, что гигантский поток слов движется в Китай и обратно.

Общее знание и общий опыт создают основание для возникновения связей. Чем больше совпадающие области общих интересов и общего опыта, тем проще передача информации. На пути достижения такого совпадения стоит множество барьеров, но общность в процессе передачи информации очень важна, поскольку позволяет объединить людей и дать им единую цель в любой коллективной системе.

Информационные PR- коммуникации создают климат для принятия и реализации PR- акций, но это только одна сторона. Например, успешные общественные кампании за безопасный секс, против курения, езды в пьяном виде, наркотиков, неосторожного обращения с огнем в лесу должны сопровождаться продуманными PR- акциями, которые меняют проблемную ситуацию и обеспечивают соответствующее давление и общественную поддержку.

Реализация выбранной PR- стратегии

Целью данной главы было представить некоторые основные соображения и принципы реализации PR- программ. Однако для того, чтобы рассказать обо всем многообразии проблем и методик, связанных с воплощением этих программ в жизнь в каждом конкретном случае, не хватило бы целой книги, посвященной исключительно этой теме. Глава завершается семью важнейшими пунктами PR- коммуникаций.

1. Доверие. Любая информационная кампания начинается с создания атмосферы доверия. Этот климат создается действиями со стороны организации, отражая ее искреннее стремление служить всем заинтересованным сторонам и общественности. Получатель должен доверять отправителю и пребывать в уверенности, что тот лучше всех разбирается в освещаемом предмете.

2. Контекст. Программа информирования должна соответствовать реалиям окружающей среды. Средства массовой информации — не более чем дополнение к словам и делам повседневной жизни. Контекст передаваемой информации должен обеспечивать участие общественности и обратную связь. Он должен не противоречить сообщению, а подкреплять его. Эффективная информационная кампания требует адекватного

социального окружения, которое в большой степени может быть обеспечено информационными каналами.

3. Содержание. Сообщение должно иметь смысл для получателей; оно должно быть совместимо с их системой ценностей. Оно должно коррелировать с ситуацией получателя. В целом общественность выбирает те информационные сообщения, которые кажутся ей сулящими особенно заманчивые перспективы. Аудитория определяется содержанием сообщения.

4. Ясность. Сообщение должно быть изложено как можно проще. Слова, используемые в нем, должны иметь для получателей тот же смысл, что и для отправителя. Сложные темы должны быть сведены к простым и понятным темам, лозунгам или стереотипам. Чем длиннее путь сообщения, тем оно должно быть проще. Организация должна говорить многими голосами, но в унисон.

5. Непрерывность и последовательность. Информационная кампания - бесконечный процесс. Чтобы донести до адресата некое сообщение, требуется его повторение. Повторение одного и того же — с небольшими вариациями — помогает как обучению, так и убеждению. Поставляемая информация должна быть убедительной и не содержать внутренних противоречий.

6. Каналы. Следует использовать уже существующие каналы информирования - те каналы, которые получатели знают и уважают. Создание нового канала обычно сопряжено с трудностями и отнимает немало времени и денег. Разные каналы оказывают разное действие и работают с разной эффективностью на разных стадиях процесса диффузии. Чтобы достичь целевых аудиторий, используются выборочные (селективные) каналы. Общественность ассоциирует разные ценности с многими коммуникационными каналами.

7. Возможности аудитории. При передаче информации следует принимать во внимание возможности аудитории. Наиболее эффективной является такая информационная кампания, которая требует от получателя минимума усилий. Здесь учитываются факторы полезности, привычки, способности аудитории читать и воспринимать прочитанное, а также уже имеющиеся у аудитории знания.

Информирование и PR- акция - это не цель, а средство достижения цели. Цель паблик рилейшенз — результат аналитической работы, выраженной в виде глобальных и промежуточных целей в PR- программе. Оценка эффективности стратегии реализации программы (четвертый этап) — тема следующей главы.

13 Оценка эффективности программы

PR-

Если то, о чем вы говорите, можно измерить и выразить в цифрах, значит, вы действительно знаете, о чем говорите. Если измерить и дать численное выражение этому нельзя, ваши знания неполны и недостаточны.¹

Лорд Кельвин (Lord Kelvin)

8 компании, которая находится на стадии сокращения и переходит на бюджетное планирование с нуля, PR могут оправдать собственное существование только конкретными результатами, поддающимися измерению.²

Линда Чилдерс Хон (Linda Childers Hon)

Цели. После изучения главы 13 вы должны уметь:

- дать определение оценочного исследования
- рассказать, как исследование используется для оценки этапов подготовки, реализации и воздействия PR- программ
- привести общие рекомендации по методике проведения оценочного исследования
- охарактеризовать критерии, применяемые при оценке стадий подготовки, реализации и воздействия PR- программ
- использовать "модель контрольных оценок", чтобы описать формативное (или оценивание на смысловом уровне) и итоговое оценочное исследование PR- программ.

Ни один другой вопрос не имеет такого значения для практической деятельности в сфере паблик рилейшенз, как заключительный этап — оценка PR- программы. Однако далеко не все PR- специалисты выполняют такую оценку, поскольку систематическое отслеживание эффективности программы не всегда совпадает с представлениями специалистов об "оценке программы". Вот что говорит об этом Уолтер Линденманн (Walter Lindenmann), директор по исследованиям компании Ketchum Public Relations Worldwide.

Многие из нас убеждены, что к началу следующего столетия вся эта малоизвестная область деятельности, известная ныне как измерение и оценка деятельности PR, получит широкое распространение и повсеместное признание в нашей сфере деятельности, и к ней перестанут относиться как к чему-то новому, как сейчас.³

Все чаще PR- специалисты сталкиваются с требованием предоставить конкретные результаты и итоги своей деятельности, компенсирующие затраты на реализацию программы. Деятельность отделов по связям с общественностью, как и деятельность иных центральных и линейных функций организации, оценивается по их вкладу в выполнение этой организацией ее основной функции (миссии) и в достижение ее глобальных целей. Руководители всех типов организаций, начиная от гигантских корпораций и заканчивая мелкими некоммерческими группами, требуют подтверждения эффективности PR- программ — особенно в случаях пересмотра

прежнего бюджета или принятия нового, а также при сокращении размеров организаций с целью повышения конкурентоспособности.

Требуются измеримые результаты

"Ориентация на результат" высшего руководства объясняет все более широкое использование специалистов, занимающихся подсчетами, для отслеживания процесса выполнения PR- программ и проведения оценочных исследований для количественного измерения их эффективности. Многие руководители с подозрением относятся к неподтвержденным выводам. Оценить эффективность PR- программ можно также при более умелом использовании измеряемых критериев достижения целей PR- программ (см. раздел "Управление по задачам" в главе 11). Все реже и реже специалистам по связям с общественностью удастся убедить руководство в "невозможности измерить" результаты их работы. Следующий диалог передает суть позиции PR- специалиста, утверждающего, что эффективность его работы измерить нельзя.

— ...Но почему нет?

— Эти результаты нематериальны. Нельзя же на самом деле увидеть результаты PR!

- Тогда почему я должен платить за то, чего "нельзя увидеть" — за то, что вы называете "нематериальными результатами"?

— Потому что PR — это нечто совершенно особенное, и к работе специалиста по паблик рилейшенз нельзя подходить с теми же стандартами производительности, что и к работе других служащих.

— Ну что ж... Вот ваши деньги.

— Где? Не вижу никаких денег!

- В том-то и дело! Их "нельзя увидеть" - это как раз то, что вы называете "нематериальными результатами"!

Разумеется, знания, результаты, изменение предпочтений и поведения все же поддаются измерению. Чем же можно объяснить отсутствие сведений о том, позволили ли избранные стратегия PR- акций или информирования достичь целей, поставленных в PR- программе? Чем оправдать невозможность дать четкий ответ на вопрос о том, была ли решена проблема?

Растущий интерес к оценке эффективности PR- программ сопровождается стремительным увеличением количества соответствующей литературы. Издательство Sage Publications, например, лидирует в области издания книг и журналов, посвященных общим вопросам оценочных исследований. Начало 90-х годов было отмечено появлением двух книг об использовании разных методов исследований при оценке эффективности PR- программ.⁴ Журнал *Public Relations Review* посвятил этой теме отдельный номер.⁵ В *Public Relations Review* и *Journal of Public Relations Research* время от времени появляются научные статьи об оценочных исследованиях. *Public Relations Journal* за февраль 1993 года содержит несколько статей об измерении влияния PR. *Public Relations Tactics*, новое издание, пришедшее на смену вышеупомянутому *Public Relations Journal*, а также *Communication World* и *Public Relations Quarterly* регулярно публикуют материалы прикладного характера об исследовании и оценке. Таким образом, попытки уклониться от оценки эффективности PR- программ не могут быть объяснены отсутствием специальной литературы.

Перечисленные источники положены в основу курсов оценки PR- программ, изучаемых сегодня во многих университетах и включенных в учебные планы факультетов, готовящих специалистов в области паблик рилейшенз. Как отмечалось в главе 5, Комиссия по основам образования в области паблик рилейшенз (Commission on Undergraduate Public Relations Education) признала изучение планирования и оценки одним из пяти обязательных курсов учебного плана специальности. Однако среди специалистов старшего поколения много тех, кто не изучал этих предметов и вообще сомневается в их

необходимости. Явно не понимая, что для оценки эффективности программы необходима контрольные данные (содержащие ответ на вопрос "Где мы сейчас находимся?"), один из специалистов утверждает:

Нескольких убедительных абзацев вполне достаточно для того, чтобы ответить на **вопрос №1**. Не стоит переводить слишком много чернил на тот или иной раздел плана. Мерой эффективности плана является не объем, а точность, краткость и элегантная простота.⁶

Тем не менее, PR-фирмы в комплекс услуг, предлагаемых клиентам, все чаще включают оценку эффективности PR- программ. Параллельной тенденцией является так называемое приглашение независимых специалистов (формулировка 90-х, означающая заключение субдоговора на выполнение работ с внешними фирмами, особенно иностранными или теми, которые не имеют профсоюза). Дело в том, что большинство PR-фирм не имеет собственных служб для проведения телефонных опросов или специалистов по сбору информации. Вместо того чтобы брать на постоянную работу специалистов соответствующего профиля для сбора и обработки данных, они предпочитают нанимать сторонние организации.

Существует тенденция заключения контрактов со специализированными компаниями, проводящими исследования по формативной и итоговой оценке. Причины, заставляющие PR- компании обращаться к специализированным исследовательским компаниям, можно объяснить на примере двух таких организаций — Strategy Research (Майами) и Market Development, Inc. (Сан- диего). Это две крупнейшие компании, специализирующиеся на изучении испаноязычного сегмента населения США. В Market Development, Inc. (MDI) имеется коллектив штатных специалистов и внештатных интервьюеров, владеющих английским и испанским языками, которыми руководит Роджер Сеннотт (Roger Sennott), ранее занимавший пост специалиста по исследованиям в Burson-Marsteller (Чикаго). У MDI 1250 клиентов и партнеров, для которых компания осуществляет общий ежеквартальный опрос испаноязычного населения, ежеквартальный опрос испаноязычной молодежи, выборку которого составляют 750 подростков из Лос-анджелеса, Майами, Хьюстона, Нью-Йорка и Сан- антонио, а также (раз в полгода) "мексиканский" опрос, охватывающий города Мехико, Гвадалахару и Монтерей. Компании, подобные MDI, создают базы данных и накапливают опыт в исследовании отдельных социальных ниш, выделяемых по любым признакам, представляющим интерес для заказчиков, а именно этническая принадлежность, род деятельности, место жительства, демографический и др. Farm Research Institute, находящийся в Урбане, Иллинойс, например, проводит оценочные исследования специально для сельскохозяйственных компаний, ассоциаций, агентств и организаций.

Некоторые заказчики, менеджеры линейных подразделений и даже отдельные PR-специалисты при составлении бюджетов не планируют расходов на исследования или вообще не считают исследования частью процесса PR. Многие заказчики, по мнению большинства специалистов по связям с общественностью, довольствуются "чувством глубокого удовлетворения, возникающего при подсчете своих рекламных роликов". Есть и другое мнение: "Когда заказчики чувствуют, что все в порядке, им и в голову не приходит тратить деньги на получение каких-то данных". И все же тенденция налицо: с увеличением ассигнований на PR- деятельность растет и заинтересованность в получении результатов исследования эффективности, считает Линденманн, поскольку "руководство требует от служб PR большей отчетности". По мнению Линденманна, эта тенденция будет усиливаться, поскольку "в программы подготовки студентов PR включены методы исследований и оценок эффективности".

Еще одна внушающая оптимизм тенденция заключается в том, что повышается значение оценочного исследования для компаний, осваивающих новые возможности. Возможность документировать базовые данные и результаты работы дает компании конкурентное преимущество. Иными словами, качественные исследования — это

основополагающий, а не вспомогательный элемент PR- программы. Вот что говорит об этом специалист по PR Гари Бар-тон (Gary Barton) из компании Monsanto (Сант-луис):

В целом все чаще со стороны руководства или заказчика к PR- специалистам выдвигается требование оправдать расходы на проект или программу. Например, выделив двести тысяч или около того долларов на программу, руководство (заказчик) спрашивает: "Удалось ли вам изменить общественное мнение? Изменилось ли мнение нашей целевой аудитории? Знают ли они теперь больше о нашей компании?" Другими словами, достигнуты ли цели программы, которые вы перед собой ставили? В определении этого заключается смысл оценочного исследования результатов PR- программы. Без исследования оценить результаты гораздо сложнее.⁸

Процесс оценочного исследования

Процесс оценки планирования, реализации и влияния PR- программы называется оценочным исследованием. Росси (Rossi) и Фриман (Freeman) используют термины "оценочное исследование" и "оценка" как равнозначные для обозначения "направленного применения методов социальных исследований для оценивания концепции, разработки, выполнения и полезности программ общественного воздействия".⁹ Авторы приводят следующие основные вопросы оценки.

Концептуализация и разработка программы

Каковы масштабы и степень распространения целевой проблемы и/или целевой аудитории?

Согласуется ли программа с поставленными целями; существует ли единое логическое обоснование программы; все ли сделано для достижения максимального результата? Каковы планируемые или реальные затраты и каких доходов и эффективности можно от них ожидать?

Мониторинг и отчетность реализации программы

Достигает ли программа указанной целевой аудитории или области? Проводятся ли действия по оказанию воздействия в соответствии с планом программы?

Оценка целесообразности программы: воздействие и эффективность

Какова эффективность программы в достижении поставленных целей? Могут ли результаты программы объясняться другими параллельными процессами, не относящимися к программе?

Появились ли в результате реализации программы результаты, которые не были предусмотрены?

Каковы расходы на оказание услуг и премирование участников программы? Является ли данная программа эффективным использованием ресурсов, учитывая, что эти ресурсы можно было бы использовать в иных целях?

Оценочное исследование применяется для выяснения, что и почему произошло, а не для доказательства чего-либо или выполнения какой-либо задачи. Например, одна компания провела оценочное исследование с единственной целью — обосновать увольнение своего главного специалиста в области коммуникаций. В других случаях оценочные исследования проводятся для приостановки или, наоборот, ускорения принятия некоего решения либо с целью убедить кого-то поддержать или отказаться от поддержки некоего действия или решения. Основной отличительной чертой настоящего оценочного исследования является получение объективной информации, в то время как *мнимое* исследование направлено на поддержку уже принятых решений.¹¹

Почему же руководители программ прибегают к "псевдоисследованиям"? На то существует три причины.

1. Политика компании: исследование проводится исключительно для укрепления власти, оправдания уже принятых решений или поиска козла отпущения.

2. Самореклама: компания проводит псевдоисследование для того, чтобы продемонстрировать имеющимся или потенциальным клиентам, насколько она опытна, современна и искренна.

3. Личное удовлетворение: компания приступает к исследованию, чтобы показать, что она идет в ногу со временем, или продемонстрировать свои возможности.¹²

В конечном счете все эти нездоровые усилия обречены на провал. На рис. 13.1 представлены основные этапы оценочного исследования, которые в общих чертах соответствуют следующим целям.

1. Достижение согласия относительно использования результатов исследования и целей его проведения. Отсутствие такого согласия зачастую приводит к появлению томов неиспользуемых и никому не нужных данных. Проблема, задача или предмет исследования должны быть ясно изложены и записаны. Далее необходимо уточнить, как будут использоваться полученные сведения. Это особенно важно при обращении к сторонним специалистам, поскольку позволяет предотвратить приобретение "типовых" исследований с "типовой" методикой и predetermined результатами.

2. Гарантия поддержки оценочного исследования со стороны компании и превращение исследования в основу программы. Этап оценки нельзя добавить в последнюю очередь. Оценочное исследование должно быть своевременно включено в PR-программу; на него должно быть выделено достаточно средств, чтобы обеспечить его приоритетность при формулировании проблемы, планировании и разработке программы, ее реализации и оценке.

3. Достижение согласия относительно проведения исследования в рамках отдела. Надо привлекать даже тех специалистов, которые не могут расстаться со своими представлениями о "нематериальности" результатов деятельности в области PR. Они должны принять концепцию оценочного исследования в степени, достаточной для реализации проекта, с одной стороны, и вселяющей чувство уверенности в том, что их взгляды, основывающиеся на опыте предыдущей работе, не будут подвергнуты сомнению, с другой стороны.

4. Изложение целей программы в такой форме, чтобы их достижение можно было наблюдать и измерять. В отсутствие измеряемых результатов, достижение которых включено в цели программы, невозможно разработать методику исследования для оценки PR-программы. Обязательность оценки способствует ясности и четкости планирования, в особенности при выработке специфических целей программы по каждой из целевых аудиторий.

5. Определение наиболее подходящих критериев. Предполагаемые результаты программы определяются ее целями. Если в качестве цели PR-программы указано повышение уровня ознакомления общественности с деятельностью данной компании по поддержке местных благотворительных организаций, то такие методики измерения результатов, как подсчет рекламного места в газетах или количество благоприятных откликов в прессе, не годятся. Прежде чем приступать к выработке методики, посмотрите, какие изменения в уровне осведомленности, мнениях, убеждениях и поведении зафиксированы в качестве глобальных целей. Это в равной степени относится к ситуациям, когда целью программы является не изменение, а сохранение определенного состояния целевой аудитории. (См. главу 11, раздел "Написание программы").

6. Определение наиболее подходящего метода сбора информации. Опросы общественного мнения далеко не всегда представляют собой оптимальный способ оценки воздействия программы. Иногда необходимая информация содержится в отчетности самой компании. В других случаях эксперимент в условиях реальной ситуации или изучение конкретного дела являются единственно возможным путем оценки эффективности программы. Не существует "единственно верного" способа сбора информации, необходимой для оценочного исследования. Выбор методики зависит от (1)

предмета и целей исследования; (2) критериев оценки, определяемых на основе целей исследования; (3) стоимости исследования, обусловленной степенью сложности программы и/или внешних условий.

7. Подробное документирование хода выполнения программы. Стратегии и материалы программ представляют собой практическое выражение разработанных специалистами теорий, трактующих причинно- следственные связи между исследуемыми объектами. Наличие подробных отчетов помогает понять, какие теоретические построения верны, какие нет. Документация позволяет свести к минимуму субъективность оценок и личные предубеждения, которые возникают при анализе действий и событий, способствовавших успеху или неудаче программы.

8. Применение результатов оценочного исследования. Каждый последующий цикл реализации программы может стать эффективнее предыдущего в случае учета результатов оценочного исследования и соответствующей корректировки программы. При получении в ходе исследования новых данных следует уточнять и корректировать формулировку проблемы и анализ ситуации. Пересмотренные глобальные и промежуточные цели должны отражать осмысление данных оценочного исследования. Стратегии PR- акций и информационного воздействия должны уточняться, корректироваться или отвергаться на основании анализа успешности предыдущих этапов.

9. Информирование вышестоящего руководства о результатах оценочных исследований. Необходимо наладить канал постоянного информирования линейного и функционального руководства о результатах исследований. Документально зафиксированные результаты и изменения, данные о которых получены в ходе исследований, свидетельствуют о вкладе служб PR в достижение глобальных целей компании. Доклады об оценочных исследованиях также позволяют продемонстрировать важность деятельности PR.

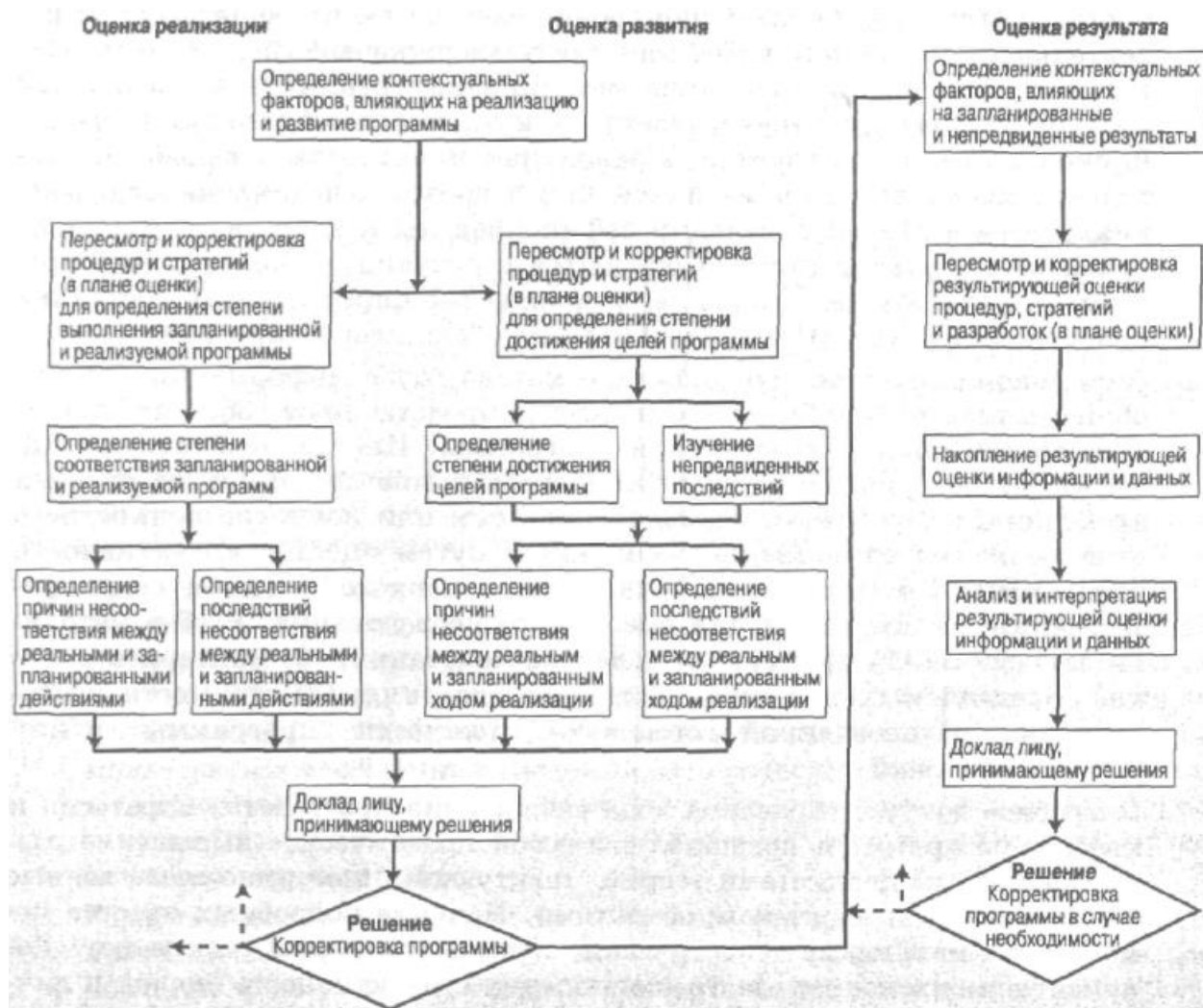


Рис. 13.1. Процесс оценки

10. Накопление профессиональных знаний. Применение методов научного управления в сфере PR способствует более глубокому пониманию процесса и результатов PR. В большинстве случаев результаты исследований актуальны лишь для конкретных компаний и временных отрезков, но отдельные выводы могут оказаться вполне универсальными. Например, результаты исследования, направленного на определение количества служащих, узнавших о реорганизации предприятия из газетной статьи, имеют значение только для данной организации и данной статьи. С другой стороны, данные о желании сотрудников получать больше информации об организационных планах своей компании пригодятся не только как материал для очередного выпуска информационного листка, но и как информация к размышлению для других компаний. Обмен опытом и знаниями, полученными в результате добросовестных исследований, отличает истинных профессионалов PR от случайных людей, пытающихся выдать себя за таковых.

Процесс оценки не представляет из себя ничего нового; необходимость проведения оценочных исследований признана давным-давно. Например, вот что говорил один из первых специалистов в области публицити Эварт Рוצан (Ewart G. Routzahn) на Национальной конференции социальных работников США (National Conference of Social Work), состоявшейся в 1920 году.

После того как работа закончена — проведено последнее совещание, розданы последние листовки, весь план работы расписан самым подробнейшим образом, — наступает момент приступить к третьему этапу... с намерением найти в себе силы извлечь из допущенных ошибок уроки, которыми можно было бы воспользоваться при выполнении следующего проекта.¹³

Этот, казалось бы, очевидный и в высшей степени полезный совет лишь сравнительно недавно получил широкое признание среди специалистов публик рилейшенз, да и на практике ему следуют далеко не всегда.

Уровни оценки программ

Каждый специалист по-своему понимает термин "оценка". Для одних это похвала за "лучший годовой отчет", или письмо с благодарностью от начальника либо клиента с восторженными отзывами по поводу отменного качества фотографий и текста нового буклета, или премия "Золотое перо" за лучшую публикацию, или "Серебряная наковальня", присуждаемая Американской ассоциацией по связям с общественностью за лучшую программу работы с местными организациями. Для других это вырезки из газет всех стран мира с упоминаниями об их работе. Третьи единственной настоящей оценкой считают объективные данные об изменении мнений, убеждений и поведения. Для тех, кого волнует государственная политика или социальные проблемы, критерием оценки их программы является решение экономических, социальных и политических проблем. На самом деле, все перечисленные критерии являются различными уровнями единой системы оценки трех составляющих PR-программы: *разработки, реализации и воздействия* программы.

На рис. 13.2 представлены этапы и уровни оценки программ. Приведенная последовательность представляет стандартные элементы программы, которые являются *необходимыми, но недостаточными* для социальных изменений и решения проблем. Наиболее распространенная ошибка при оценке программы — это замена критериев одного уровня критериями другого.

Самый яркий пример: специалисты используют количественные данные — число информационных листков, разосланных клиентам, число распространенных брошюр, количество проведенных совещаний (меры по осуществлению программы) в качестве показателей эффективности программы (уровень воздействия программы). Другой

пример: когда нужно подтвердить эффективность воздействия, специалисты сообщают данные о рекламных площадях в печатных изданиях и о количестве эфирного времени; на самом деле следует анализировать изменение уровня осведомленности целевой аудитории, убеждений и мнений, предусмотренное целями PR- программы. Специалисты по оценочным исследованиям называют подобные уловки "подменой". Этот прием из арсенала фокусников: они отвлекают публику каким-нибудь ярким трюком, чтобы та не догадалась о механизме выполнения фокуса. Как говорится, ловкость рук и никакого мошенничества.



Рис. 13.2. Этапы и уровни оценки PR- программ

Каждый этап программы исследований способствует лучшему пониманию ситуации и предоставляет дополнительную информацию для оценки эффективности. При *оценке подготовки* анализируется качество и адекватность информации и стратегического планирования. *Оценка реализации* направлена на анализ тактики и предпринимаемых действий. *Оценка воздействия* нацелена на обеспечение обратной связи с последствиями реализации программы. Оценка программы не может быть полной без изучения критериев каждого уровня.

Критерии и методы подготовки

В процессе осуществления проекта специалисты нередко обнаруживают, что при анализе первоначальной ситуации была упущена важная информация. Систематически проводимая в ходе осуществления проекта оценка, фиксируемая должным образом, позволяет заново проанализировать *адекватность исходной информации*, на основании которой разрабатывалась программа. Возможно, в самом начале при определении целевых аудиторий какие-то группы населения остались незамеченными? Может быть, одно из предположений о характеристиках целевой аудитории оказалось ошибочным? Или журналисты потребовали предоставить сведения, которых не оказалось в информационных материалах компании? Какое непредвиденное событие потребовало дополнительного исследования или подготовки информационных материалов? Были ли определены все ключевые действующие лица ситуации? Итак, на первом этапе оценки

исследуется адекватность информационного обеспечения и выработки плана действия на подготовительном этапе процесса.

На втором этапе оценки проводится анализ организации и пригодность программы, избранной тактики и стратегии сообщения. Здесь следует оглянуться и критически посмотреть на сказанное и сделанное, чтобы получить ориентиры для дальнейших действий; но только при условии, что критика конструктивна. Например, организаторы политических кампаний отслеживают заявления своих клиентов, сделанные в прессе или во время телевизионных дебатов, и сопоставляют их с последующей реакцией средств массовой информации и изменениями общественного мнения. Соответствовало ли разработанное для клиента сообщение проблемам, целям и выбранному СМИ? Было ли информационное подкрепление точным, своевременным и актуальными для данной целевой аудитории? Были ли неблагоприятные отзывы на заявления или действия? Способствовали ли запланированные мероприятия, корректирующие действия и другие акции, достижению целей программы? Все ли было сделано? Была ли польза от информационного воздействия и дополнило ли оно PR- акции, осуществляемые в рамках выполнения программы? Соответствовал ли штат и финансирование поставленной задаче? Итак, на втором этапе оценки выясняется, насколько программа соответствует требованиям ситуации.

Контент- анализ (или анализ связи содержания информации с ее целевой установкой) подготовленных материалов, заявлений, презентаций, подборка прессы и выступления по радио и телевидению также используется для определения того, насколько ход выполнения программы соответствует тому, что было запланировано (рис. 13.3). Ориентируясь на результаты контент- анализа этих материалов, специалисты корректируют ход выполнения программы, пересматривают ранее выбранную стратегию и тактику (этап подготовки программы). PR- и исследовательские компании, как правило, способны представить результаты контент- анализа информационных сообщений в форме, удобной для заказчика.

Такие электронные базы данных, как ForumOne, NewsSites и LEXIS-NEXIS, не только содержат данные об источниках цитируемых газетных материалов, ключевые особенности сообщения, имена журналистов или авторов материалов, упоминание других организаций или противоположных точек зрения, но и то, что сообщают другие субъекты СМИ. Вот что говорит Лин- денманн из компании Ketchum: "Выполняя для своих клиентов контент- анализ, мы задаем в компьютерной программе от 36 до 40 параметров".¹⁴ Применение специализированных компьютерных программ позволяет проводить многофакторный контент- анализ - по географическому принципу, по методике воздействия, по характеристикам аудитории и даже по авторам.

При оценке этапа подготовки программы заключительной фазой является анализ качества сообщения и других элементов презентации. Экспертные советы многих конкурсов, проводимых профессиональными объединениями, прибегают к критериям именно этого уровня. Чаще всего "лучший годовой отчет", "наиболее эффективная" программа и даже "самый выдающийся" специалист определяются на основе анализа стиля, формата и качества презентации материалов.



Рис. 13.3. Пример результатов контент- анализа СМИ для оценки программ

Источник. В ходе исследования на протяжении одного года был осуществлен обзор, кодификация и классификация более 12000 информационных статей большинства печатных изданий США. Публикуется с согласия Уолтера Линденманна, Перепечатано из *Public Relations Journal*, июль 1983. © 1983.)

Лучшая графика, лучшее применение фотоматериалов, лучшая мультимедийная презентация - вот лишь три примера из множества номинаций, награды в которых присуждаются исходя из стандартов и критериев презентации. Этой части PR уделяется особое внимание в программах курсов по коммуникационным технологиям и на специальных семинарах. На этом этапе оценивается профессиональность исполнения с точки зрения "обычного человека" и с точки зрения PR- специалистов. Тем не менее, качество презентации оценивается не только с позиции "нравится — не нравится"; другими словами, критерием оценки служит не только субъективное мнение.

Для того чтобы более объективно оценить качество сообщения, можно использовать тест на удобочитаемость. Правда, не стоит забывать, что этот тест позволяет определить лишь, насколько прост данный печатный материал для прочтения и понимания; он не позволяет оценить такие факторы, как содержание, структура, организация и прочие элементы стиля. А ведь именно эти факторы, с учетом субъективного ("что хотел сказать писатель своим текстом" и "что понял из него читатель"), характеризуют восприятие и воздействие печатного слова. Помните об этом; в остальном же тест на удобочитаемость очень полезен для улучшения стиля текста и для облегчения его понимания. Широко применяются три следующих метода оценки удобочитаемости текстов.

1. Формула Флэша. Метод оценки удобочитаемости, предложенный доктором Рудольфом Флэшем (Rudolf Flesh), заключается в вычислении так называемого индекса удобочитаемости, который характеризует сложность восприятия текста и требуемый для этого уровень образования. Для проведения теста необходимо не менее двух выбранных наугад отрывка текста по 100 слов каждый (или полный текст небольшого объема).¹⁰

А. Сосчитайте предложения, слова и слоги (числа, аббревиатуры и отдельные символы считаются самостоятельными словами).

В. Определите среднюю длину предложения, разделив число слов на число предложений.

С. Определите среднюю длину слова, разделив число слогов на число слов.

Д. Теперь подставьте полученные результаты в формулу удобочитаемости. Умножьте среднюю длину предложения на 1,015. Умножьте среднюю длину слова на 84,6. Сложите эти два значения. Вычтите их сумму из 206,835.

Индекс удобочитаемости = $206,835 - [(средняя\ длина\ предложений \times 1,015) + (средняя\ длина\ слов \times 84,6)]$

Е. Определите относительную удобочитаемость текста с помощью табл. 13.1. Согласно Флэшу, индекс удобочитаемости "стандартного" английского составляет не менее 60 единиц, разговорного — не менее 80.

Таблица 13.1. Интерпретация индекса удобочитаемости Флэша

| <u>Индекс</u> | <u>Уровень удобочитаемости</u> | <u>Уровень образования</u> |
|---------------|--------------------------------|----------------------------|
| 90-100 | Очень высокий | 5 классов |
| 80-90 | Высокий | 6 классов |
| 70-80 | Выше среднего | 7 классов |
| 60-70 | Средний | 8-9 классов |
| 50-60 | Ниже среднего | 10-12 классов |
| 30-50 | Низкий | Колледж |
| 0-30 | Очень низкий | Выпускник колледжа |

Источник. *Адаптировано* из Rudolf Flesch, *How to Write Plain English: A Book for Lawyers and Consumers* (New York: Harper & Row, 1979J, 25-26.

2. **Формула Ганнинга.** Формула Роберта Ганнинга (Robert Gunning) позволяет вывести так называемый *индекс трудности* текста на основе средней длины предложений и процентного соотношения слов, состоящих из трех и более слогов.¹⁸ Индекс рассчитывается на основании количества предложений, как минимум, в двух отрывках текста, по 100 слов каждый. Количество слов в отрывках разделите на число полных предложений. Затем сосчитайте количество слов, состоящих из трех и более слогов (исключая слова, начинающиеся с прописной буквы, и сложные слова, например пылесос). Полученные результаты подставьте в следующую формулу.

Индекс трудности = $0.04 \times (среднее\ количество\ слов\ в\ предложении + количество\ длинных\ слов\ на\ 100\ слов)$

Индекс трудности показывает соотношение уровня образования и восприятия текста (табл. 13.2).

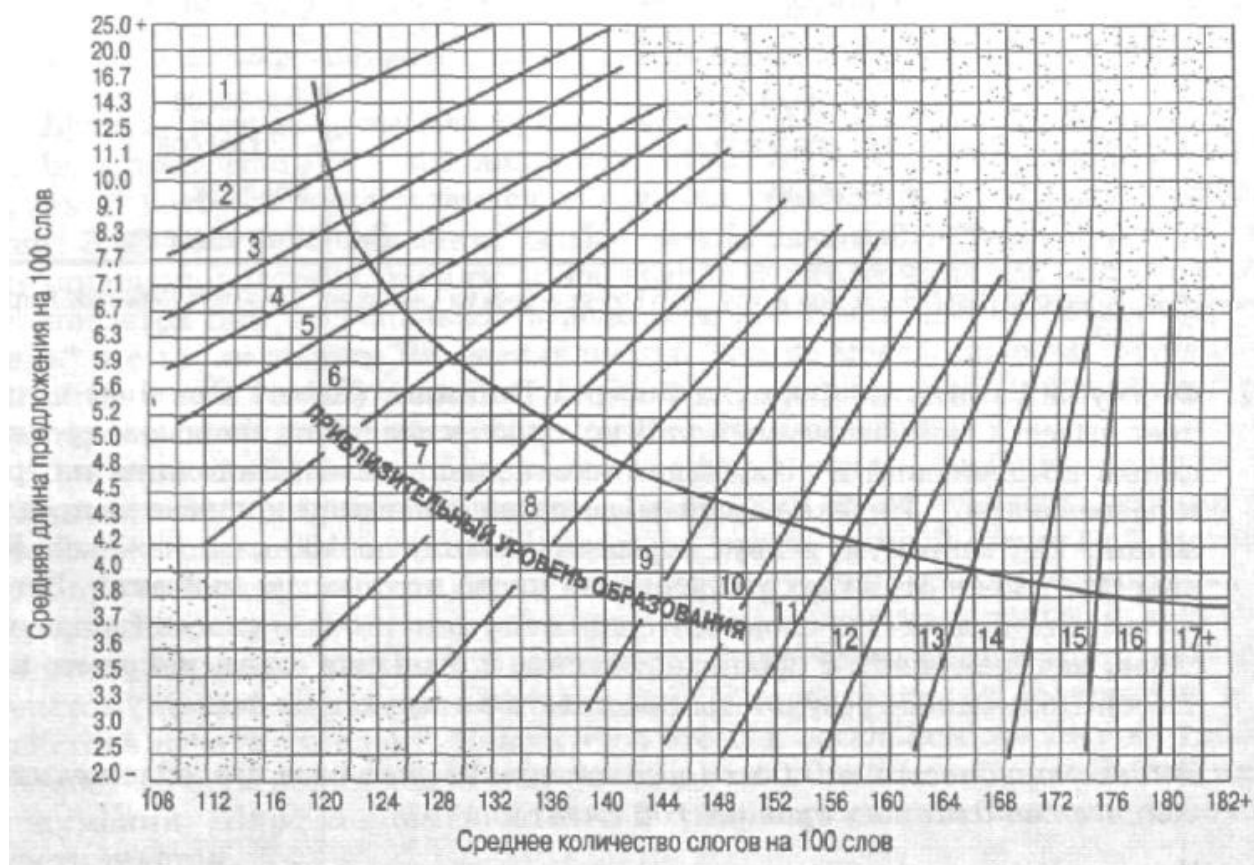
Таблица 13.2. Интерпретация индекса Ганнинга

| <u>Индекс непонятности</u> | <u>Уровень бразования</u> |
|----------------------------|-------------------------------------------------------|
| 17 | Выпускник колледжа |
| 16 | Студент IV курса колледжа |
| 15 | Студент III курса колледжа |
| 14 | Студент II курса колледжа |
| 13 | Студент I курса колледжа |
| | <u>"Мертвая зона"</u> |
| 12 | Учащийся 10-12 класса средней школы |
| 11 | Учащийся 8-10 класса средней школы |
| 10 | Учащийся 6-8 класса средней школы |
| 9 | Учащийся 4-6 класса средней школы |
| 8 | Учащийся 3- го класса начальной школы "Легкое" чтение |
| 7 | Учащийся 2- го класса начальной школы |
| 6 | Учащийся 1 - го класса начальной школы |

Источник. *Robert Gunning. The technique of Clear Writing, rev. ed. (New York: McGraw-Hill, 1968), 40.*

3. **Формула Фрая.** График Эдварда Фрая (Edward Fry) аналогичен индексу удобочитаемости Флэша.¹⁷ Система Фрая для оценки читабельности также основывается на длине предложения и количестве слогов.

Таблица 13.3. График Фрая для определения уровня читабельности текста



Источник. Edward Fry, "Fry's Readability Graph: Clarifications. Validity, and Extention to Level 7," Journal of Reading 21, no. 3 (December 1977): 249. Используется с разрешения автора.

А. Отсчитайте по 100 слов от начала трех произвольно выбранных отрывков. Словом считается любое сочетание знаков, окруженное пробелами, включая имена собственные, аббревиатуры и числа, а также символы (например, &).

В. Сосчитайте количество предложений в каждом из трех отрывков. Незаконченные предложения округляются до ближайшего десятка.

С. Сосчитайте количество слогов в каждом из отрывков. В числах и аббревиатурах каждый знак приравнивается к слогу (например, ООН, 2000, & состоят соответственно из 3, 4, и 1 "слогов").

Д. В табл. 13.3 на вертикальной оси найдите точку, соответствующую средней длине предложения; на горизонтальной — точку, соответствующую среднему количеству слогов. Найдите точку пересечения этих двух значений. Местоположение полученной точки показывает примерный уровень образования, при котором данный текст будет воспринят без особых затруднений.

Формула аудиовосприятия текста (ФАТ), разработанная Ирвингом Фангом (Irving Fang), позволяет определить "восприятие на слух" текстов, лекций и речей, передаваемых по радио. Индекс ФАТ, как оказалось, тесно коррелируется с индексом Флэша ($r = 0.96$). Необходимо подсчитать среднее количество слогов в словах предложений выбранного отрывка (односложные слова не учитываются). Как и индекс удобочитаемости Флэша, индекс ФАТ позволяет приблизительно определить уровень образования слушателя, позволяющий ему без затруднений воспринимать содержание сказанного. Фанг установил, что для нормального восприятия телевизионных новостей индекс ФАТ должен составлять около 12 единиц.¹⁸

Тесты на удобочитаемость и восприятия на слух дают лишь примерные представления о том, насколько сообщение понятно целевой аудитории. Использование жаргонных выражений, специальной терминологии и диалектизмов затрудняет понимание текста, даже если результаты тестирования по Флэшу, Ганнингу, Фраю и Фангу говорят обратное. Не надо переоценивать значения этих тестов: их применение лишь помогает авторам определить, насколько их материалы совпадают с возможностями целевой аудитории в плане чтения и понимания. Эти индексы — просто количественные и объективные показатели, характеризующие один из аспектов стиля изложения материала.

Итак, оценка подготовительной стадии программы представляет собой набор субъективных и объективных оценок в области (1) адекватности исходного исследования, (2) структуры и содержания материалов программы, а также (3) оформления и представления материалов программы. На следующей стадии оценивается эффективность реализации программы и распространения информации среди целевой аудитории.

Критерии и методы оценки реализации программы

Чаще всего оценка PR- программы производится именно на этапе реализации. Такой подход обычно предполагает подсчет количества публикаций, распространенных пресс- релизов, переданных СМИ сообщений, а также охват аудитории — читателей, (теле)зрителей и (радио)слушателей, реальных и потенциальных. Обычно специалисты по связям с общественностью с необыкновенной легкостью выдают гигантские цифры рекламной площади в дюймах и времени вещания в минутах, сообщают об огромном количестве читателей, слушателей и посетителей, а также о потрясающем успехе в целом. Именно этим объясняется широкое распространение практики - причем неправильной — оценки результатов всей программы уже на уровне реализации.

Разумеется, подробные данные о средствах реализации программы важны для оценки процесса, однако не следует эти показатели идентифицировать с оценкой воздействия. Специалисты в области оценки предупреждают: "отчетные данные" и документация сами по себе еще не являются свидетельством достижения глобальных целей программы. Это всего лишь данные об использованных ресурсах и проведенных мероприятиях (т.е. средствах), а не желаемый результат (т.е. цель). С другой стороны, без должного документирования и без оценки стадии реализации программы специалисты не смогут определить, что было сделано правильно, что нет, и в чем причины.

Ниже представлены критерии и методы, используемые для оценки компонента коммуникационной части реализации программы. Аналогичные критерии и методики должны быть применены к компонентам PR- акции, чтобы должным образом завершить оценку этапа реализации.

Основным элементом этого этапа является статистика распространения сообщений. Это означает ведение подробных записей о том, сколько было создано и распространено писем, пресс- релизов, тематических статей, объявлений, публикаций и иных информационных материалов. Сюда включаются речи, выступления по радио, аудио-визуальные презентации и участие в разного рода мероприятиях. Другими словами, на этом этапе требуется документирование всех подготовленных и распространенных материалов и всех видов деятельности. Такие данные подтверждают, что программа выполняется согласно плану. Если на последующих этапах результаты окажутся не такими, как планировалось, на основании имеющейся документации можно проследить количество и характер работы с той или иной аудиторией или исследовать еще один критерий — размещение.

Неважно, сколько всего материалов было подготовлено и распространено; возможность контакта целевой аудитории с данным сообщением определяется только количеством сообщений, размещенных в СМИ. Для регистрации количества и видов

информационных сообщений и заявлений традиционно используются журналы учета публикаций и передач. Аналогичным образом на эффективность распространения сообщений по нужным информационным каналам указывает количество организаций, обратившихся в пресс- службу компании, проявивших интерес к ее аудиовизуальным презентациям и принявших участие в проводимых ею мероприятиях.

На этом уровне оценка иногда позволяет выявить серьезные ошибки в методике проведения программы. Линденманн приводит в пример клиента, который провел дорогостоящую PR- кампанию, в ходе которой оказались практически неиспользованными сообщения, переданные в СМИ. Когда специалисты PR обратились впоследствии в эти СМИ, оказалось, что материалы не были использованы по той простой причине, что попали не в те руки.

Список работников СМИ, представленный клиентом, оказался абсолютно устаревшим. Редакторы и корреспонденты, чьи имена были указаны в списке, в это время уже работали на других должностях, или перешли в другие газеты и журналы, или даже уволились или умерли. Поскольку адресатов по указанным адресам не обнаружилось, большинство информационных материалов этой PR- кампании закончили свой путь в мусорной корзине.¹⁹

Таким образом, даже самые удачные в содержательном плане материалы не имеют никаких шансов оказать свое влияние, если не попадут по назначению.

Бюро вырезок (коммерческая организация, делающая выборку из газет и журналов на заданную тему. - *Прим. перев.*) и службы мониторинга, такие как Bacon's PR and Media Information Systems (Чикаго), Burelless's Press Clipping Service (Ливингстон, Нью- джерси), Delahaye Group (Портсмут, Нью- гемпшир), Luce Press Clippings, Inc. (Нью-Йорк), PR Data Systems, Inc. (Вилтон, Коннектикут) по заказу своих клиентов отслеживают размещение сообщений в национальных и международных СМИ. Аналогичные службы функционируют на региональном уровне.

Существуют также службы, которые отслеживают появление указанных публикаций в отраслевых и специальных изданиях, помогают клиентам отслеживать важную для них информацию в периоды кризисов или на заданные темы, а также подтверждать размещение их сообщений в телевизионных программах новостей. Одна из таких компаний, например, включает в видеоматериалы клиента, передаваемые информационным каналам, специальный невидимый код, а затем отслеживает телевизионные каналы, проверяя, сколько роликов пошло в эфир. Специальный декодер обнаруживает и фиксирует время и дату эфира, канал и точное содержание показанного ролика.² CyberScan Internet Clipping Service (Лос- анджелес) - одна из нескольких новых компаний, которые контролируют появление информационных материалов в World Wide Web и делают электронные "вырезки". Delahaye Group также отслеживает Internet по заказам клиентов. Все чаще заказчики обращаются с просьбой об исследовании, систематизации и анализе информации, размещаемой в киберпространстве.

Каждая из компаний этого типа работает по- своему, но система работы, в принципе, у всех сходная. Чаще всего заказчика просят определить ряд ключевых слов, по которым будет осуществляться поиск информации. В этом качестве выступают обычно название компании, имена представителей, товары или услуги компании, и даже названия компаний сходного профиля или конкурирующих. Кроме того, клиент также направляет в PR- компанию копии пресс- релизов, переданных в печатные СМИ, и тексты сообщений, переданных на радио и телевидение. Как отмечалось выше (в разделе "Критерии и методы подготовки"), использование специальных компьютерных программ позволяет на основании данных о размещении сообщений в СМИ проводить разнообразные виды анализа количественных и качественных результатов реализации данной PR- программы.

Большинство локальных организаций самостоятельно делает выборки из газет и журналов и ведет документацию по размещению сообщений в СМИ. Чаще всего это обязанность молодых сотрудников и практикантов, которые считают это занятие скучным и бессмысленным. Однако на самом деле это очень полезное дело: оно позволяет

систематически изучать содержательные и стилевые предпочтения различных СМИ. Обзор прессы с целью создания выборки дает молодым специалистам возможность освоить методы анализа печатных СМИ и больше узнать о своей организации.

Составление выборки из газет и журналов наряду с регистрацией размещения сообщений в СМИ пользуются у специалистов PR плохой репутацией, поскольку полученные данные порой неправильно трактуются как мера воздействия программы. Однако при правильном применении этот метод становится эффективным элементом оценки реализации PR- программы.

Следующим шагом является определение уровня охвата целевой аудитории, т.е. определение количества членов целевой аудитории, которые имели возможность получить сообщение. Здесь следует различать *потенциальную* и *фактическую аудиторию*. В категорию потенциальной аудитории входят все читатели, (теле)зрители, (радио)слушатели, а также вообще все, кто *имел возможность* получить данное сообщение. К категории фактической аудитории относятся только члены целевой группы, получившие сообщение. Размер аудитории редко имеет значение; гораздо более важным фактором для оценки программы является состав аудитории. Например, начальник считает, что размещение публикации в престижном журнале — огромная удача, однако, если целевая аудитория не прочтет эту публикацию, такое размещение мало что даст для достижения целей программы. И все же PR- специалисты могут извлечь пользу даже из такой публикации, перепечатав ее (с разрешения журнала) в других печатных СМИ, а также распространяя журнал непосредственно среди наиболее влиятельных представителей целевой группы. Из- за высокой стоимости такой методики все же наиболее оптимальным в плане цены способом является правильное размещение информации с самого начала.

Данные о тиражах и об охвате аудитории по каждому из напечатанных и переданных по радио и телевидению сообщений получить, как правило, легко. Большинство ведущих американских изданий являются членами Бюро по контролю за тиражами, которое публикует проверенные сведения о тиражах изданий, входящих в Бюро. (Бюро по контролю за тиражами (Audit Bureau for Circulation), созданное в 1914 году, занимается проверкой достоверности данных о тиражах органов периодической печати, издаваемых его членами. Контролируется около 75% всех изданий периодической печати США. - Прим. перев.) Отделы распространения местных газет и журналов регулярно сообщают о количестве своих подписчиков, об их особенностях и предпочтениях. Компании A. C. Nielson и Arbitron отслеживают аудитории телеканалов более чем в 200 районах сбыта. Arbitron выполняет большую часть рейтинговых исследований для локальных радиостанций и радиосетей. Местные теле- и радиостанции в рекламных материалах часто публикуют выборочные данные о своих аудиториях, заставляя специалистов PR отслеживать все станции региона, чтобы получить полные данные о размере и демографических характеристиках аудитории.

Бюро аудита по рекламе на транспорте (Traffic Audit Bureau) и Бюро исследований рынка Симмонса (Simmons Market Research Bureau) изучают охват аудитории и частоту экспозиций наружной рекламы, а в местных управлениях транспорта можно получить информацию о количестве пассажиров, что позволяет оценить размер аудитории, охваченной рекламными материалами, размещаемыми в автобусах, метро и поездах. Для определения контактов аудитории с PR- сообщениями используются также сведения о посетителях общественных мероприятий, конференций и выставок.

Хотя формирование репутации (паблисити) — далеко не единственный элемент публичных отношений, оно составляет существенную часть всех PR- программ. Опытные специалисты разработали системы мониторинга для оценки эффективности информационного охвата целевой аудитории. PR- компания Ketchum Public Relations имеет свою собственную "модель отслеживания формирования репутации (паблисити)", которая, по утверждению компании, является более эффективной по сравнению с

традиционными методами оценки, поскольку позволяет определять индекс воздействия и уровень эффективности паблисити (рис. 13.4). Вот как компания описывает свой метод.

Когда планируется оценка программы по формированию репутации (паблисити)... клиент и агентство договариваются о стандартах оценки производительности в двух областях предстоящей кампании. Первый — общее количество случаев создания благоприятного впечатления в пределах целевой аудитории. Второй — ключевые сообщения, которые должны быть переданы целевой аудитории. В обоих случаях ценность размещения определяется объемом, размером и характером выбранного СМИ.

| Тип СМИ | Целевая аудитория PPT* | Средний размер/объем | Средний индекс СМИ | Уровень воздействия | Средний индекс воздействия | Уровень эффективности паблисити |
|-----------------------|------------------------|----------------------|--------------------|---------------------|----------------------------|---------------------------------|
| Газеты | 4 552 000 | 1/9 стр. | 0,93 | 4 233 000 | 1,26 | 5 334 000 |
| Журналы | 268 000 | 1/2 стр. | 1,66 | 455 000 | 1,47 | 656 000 |
| Кабельное телевидение | 95 000 | 5 ч.10 мин. | 1,93 | 183 000 | 0,81 | 149 000 |
| Местное телевидение | 504 000 | 6 ч.10 мин. | 2,13 | 1 073 000 | 1,81 | 1 946 000 |
| Местное радио | 200 000 | 10 ч. 00 мин. | 2,60 | 520 000 | 1,40 | 728 000 |
| Всего | 5 619 000 | | 1,15 | 6 454 000 | 1,37 | 8 813 000 |

*PPT — расчетная рыночная территория
 Норма воздействия паблисити (PPT — Орландо) — 5 960 000
 Индекс воздействия паблисити (6464/5960) — 1,08
 Индекс эффективности паблисити (8813/5960) — 1,48
 Индекс воздействия показал, что количество контактов составило 1,08 (учитывая, что нормальный показатель равен 1,00)
 Индекс эффективности паблисити превысил нормальный показатель (1,00) в 1,48 раз
 Норма воздействия паблисити определяется из расчета "нормального" воздействия на целевую аудиторию (выборка составила 60% мужчин, 40% женщин в возрасте от 18 до 49 лет)

Рис. 13.4. Модель отслеживания паблисити Перепечатано с разрешения Ketchum Public Relations.

Результатом расчетов размера потенциальной аудитории обычно являются огромные цифры, к которым следует подходить с осторожностью. Отдельные исследования потенциальных аудиторий свидетельствуют буквально о миллиардах контактов с сообщением. Естественно, мало кто из менеджеров и клиентов столь наивен, чтобы делать выводы об эффективности кампании исключительно на основании этих данных. Получив подобные данные, они обычно сразу же задают следующий вопрос: "Сколько же человек из потенциальной аудитории действительно обратили внимание на наше сообщение?".

Количество обративших внимание на сообщение — следующий критерий оценки реализации программы. Внимание к средствам информации и сообщениям измеряется на основании данных о количестве читателей (газет и журналов), радио(слушателей) и (теле)зрителей. Исследования читательских аудиторий дают ответы на вопросы: сколько существует читателей, что и в каких объемах они читают, а также почему они читают или не читают те или иные издания. Аналогичным образом проводятся исследования аудиторий (теле)зрителей и (радио)слушателей, в ходе которых исследователи и специалисты разрабатывают заодно методики измерения внимания аудитории к сообщениям в Internet.

Довольно распространены исследования читательской аудитории, состоящей из сотрудников исследуемой компании. Например, Weyerhaeuser Corporate Communications отслеживает читательскую аудиторию журнала Today, чтобы определить число

служащих, читающих все материалы издания, узнать, чем привлекают их те или иные материалы, оценить читабельность и оформление газеты, а также мнения читателей о стиле изложения. Иногда исследования приносят неожиданные результаты. Например, опрос служащих поликлиники и госпиталя San Diego Kaiser Permanente выявил, что от первой до последней страницы свой информационный бюллетень читают менее половины работников. Точнее было бы сказать, что с большим интересом читают свой бюллетень те служащие, которые *получают* его; дело в том, что примерно половина потенциальной аудитории вообще не получает это издание! Результаты исследования вызвали изменения в методике распространения бюллетеня, но не в содержании, которое получило высокую оценку читателей. Этот пример демонстрирует необходимость оценки на всех этапах процесса реализации PR- программы.

Чаще всего для оценки аудитории печатной рекламы служит методика, разработанная Дэниелом Старчем (Daniel Starch), которая сегодня используется компанией Starch INRA Hooper, Inc. Читатели разделяются на три условные категории. Первая категория читателей — *заметившие рекламу*; они знают лишь, что видели рекламное сообщение, но не в состоянии припомнить его содержание. Вторая категория — *узнавшие марку*; они запомнили название рекламируемой компании или марку товара. Третья категория — *прочитавшие большую часть*; эти читатели могут восстановить в памяти до 50% содержания сообщения. Методика Старча называется также *припоминанием по подсказке* (или *подкрепленным припоминанием*), поскольку респондентам сначала показывают рекламу или иное сообщение, а затем с помощью намеков и наводящих вопросов просят восстановить в памяти увиденное. Бюро исследований рынка Симмонса (Simmons Market Research Bureau) — одна из компаний, предоставляющей данные о читательской аудитории газет и журналов. Ассоциация издателей журналов (Magazine Publishers Association) и Американская ассоциация издателей газет (American Newspaper Publishers Association) регулярно исследуют аудиторию изданий, отслеживая характеристики различных групп читателей и читательские привычки.

В исследованиях аудиторий радиослушателей и телезрителей применяется четыре основных метода.

1. Дневник. Этот метод требует от члена (или всех членов) семьи ведения постоянного дневника, в который заносятся сведения обо всех просмотренных и/или прослушанных передачах (или заполнения специального журнала). Существенным недостатком этого метода является то, что на участие в подобном исследовании соглашаются представители довольно специфических социальных групп, что снижает представительность опроса.²¹

2. Регистрация. Этот метод позволяет в автоматическом режиме регистрировать, на какой канал настроен телевизор или радиоприемник в какое время дня. Информация по телефонным линиям передается на центральный компьютер. Этот метод применяется компаниями Nielson и Arbitron для определения рейтинга важнейших программ основных круглосуточных теле- и радиоканалов в крупных городах. Основным недостатком метода является то, что он не позволяет определить, сколько человек в данный момент смотрит телевизор (слушает радио) и смотрит ли (слушает) его кто-либо вообще.

3. Аудиметр (электронный регистратор количества зрителей). Компании по статистическому измерению аудитории используют специализированные устройства, чтобы получить информацию, которую не дают регистраторы просмотра телевизионных каналов и дневники. Каждому члену наблюдаемой семьи предоставлена собственная кнопка аудиметра, которую он нажимает всякий раз, когда начинает смотреть телевизор. Аудиметр регистрирует, кто именно из членов семьи и какую передачу смотрит; эта информация по телефонной линии передается на центральный компьютер. Этот метод также применяется в маркетинговых исследованиях при анализе покупательского поведения с целью обнаружить корреляцию между покупками, которые совершает человек, и передачами, которые он смотрит. Основным недостатком этого метода состоит в том, что респондентам быстро надоедает нажимать кнопки и вводить другую необходимую

информацию, например сведения о том, какие передачи смотрят малолетние дети, которые еще слишком малы, чтобы самостоятельно регистрировать эти данные. Другая проблема — невозможность с помощью этой методики получать сведения обо всех телевизорах в доме (если их несколько), поэтому аудиметр дает неполные сведения о телевизионных предпочтениях семей.

4. Телефонное интервью. Этот метод предполагает звонки во время или после окончания передачи для определения размера, состава и других характеристик аудитории. Наиболее распространенным является телефонный опрос методом случайного совпадения во времени, когда во время трансляции передачи звонки осуществляются по набираемым наугад номерам. Широкое распространение автоответчиков, а также растущее отвращение к телефонным опросам, вызванное навязчивостью и бесцеремонностью деятелей телемаркетинга, существенно затрудняют возможность получения репрезентативной выборки с помощью этого метода.

Эти и прочие методы, а также их комбинации используются компаниями по исследованию аудитории для оценки радио- и телеаудитории по заказу клиентов. Следует подчеркнуть, однако, что эти оценки, как и оценки читательской аудитории печатных средств, рассматриваются в разделе, посвященном оценке *реализации* PR- программ. Причина в том, что эти оценки не могут рассматриваться в качестве показателей достижения целей, установленных программой. Оценка *воздействия* PR- программы - это следующий уровень оценки программы.

Критерии и методы оценки воздействия

Как отметил один специалист PR, "наша задача — не только добиваться результатов, но и уметь измерять их". Однако 83% компаний, принявших участие в одном из опросов, на вопрос о том, как часто они измеряют прибыль от инвестиций, вложенных в налаживание сотрудничества со своими служащими, дали ответ "такие оценки не проводились".²² Организаторы исследования пришли к следующему выводу.

Программа по налаживанию сотрудничества не может быть эффективной только лишь в силу того, что она хорошо составлена и включает в себя распространение прекрасно оформленных материалов. Эффективной она является только тогда, когда в результате ее проведения служащие стали лучше работать на достижение глобальных целей компании, и это улучшение можно наглядно продемонстрировать... Следует документально зафиксировать цели, а затем получить статистическое подтверждение их достижения. Другими словами, в деятельности PR должна быть такая же система отчетности, какая существует и в других функциональных подразделениях компании.²³

Измерения воздействия показывают, в какой мере были достигнуты указанные в программе цели по каждой из целевых аудиторий и глобальная цель самой программы. *Промежуточная оценка воздействия* осуществляется в процессе реализации программы; ее цель — выяснить, насколько развитие событий соответствует запланированному. Действительно, стоит ли дожидаться окончания реализации программы, если уже на этапе промежуточной оценки ясно, что она обречена на провал? Регулярно отслеживая движение к поставленным целям, мы не пропустим момент, когда надо вносить коррективы в работу. *Итоговая оценка воздействия* предоставляет свидетельства успеха или неудачи в достижении поставленных конечных целей.

Модель контрольных оценок, представленная на рис. 13.5, иллюстрирует систему оценки программы, при которой итоговые оценки (Time₂) одного цикла программы служат формативными оценками (Time₁) следующего цикла.

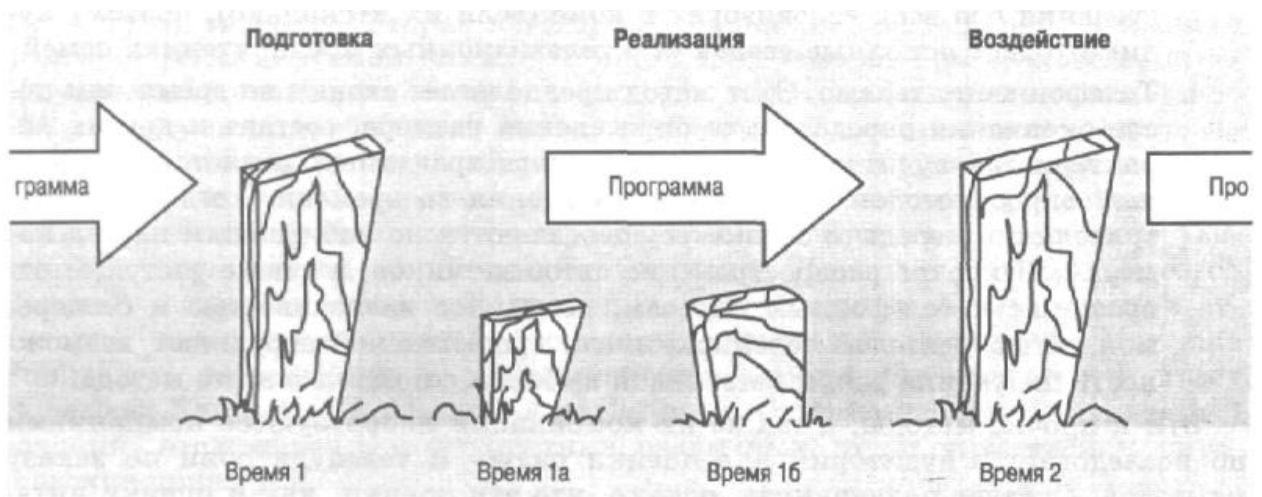


Рис. 13.5. Модель контрольных оценок программы

Поскольку планируемые результаты уникальны для каждой отдельной программы, мы ограничимся только общими правилами и методами оценки воздействия. Специфические критерии для оценки программы должны быть четко определены в целях, исходя из которых проводится подготовка и реализация программы. При оценке воздействия эти же критерии используются для определения характера и степени необходимых изменений или сохранения уровня осведомленности, склонностей и поведения сотрудников компании и целевых аудиторий. Эти критерии выбираются на том основании, что их соблюдение существенно для достижения глобальной цели программы (рабочей теории). Первая оценка воздействия заключается в определении того, что люди смогли узнать в ходе реализации программы.

После получения сведений о том, сколько людей изучили содержание сообщения, логично выяснить, какая их часть восприняла суть сообщения. Большинство программ направлено на распространение информации с целью увеличения знаний, осведомленности и понимания среди внутренней и внешней целевой общественности. Повышение уровня знаний зачастую является ключевым пунктом, за которым следует рост заинтересованности или мотивации, ведущей к действиям. То, что людям известно о вашей организации — независимо от того, откуда они это узнали, — определяет их мнение и действия, а значит, и отношение к организации. Отсутствие знаний может оказаться еще важнее: пока моряки не узнали о том, что Земля круглая, они опасались уходить в море слишком далеко. Аналогичным образом то, что люди знают и чего не знают о проблемах или событиях, влияет на их мнения и поведение в отношении организации и ее PR-деятельности.

Основным методом определения изменения знания в результате реализации программы (и иной деятельности, ведущийся в то же время) является сравнение показателей знания, осведомленности и понимания до и после реализации программы. Для выявления изменений необходимо сравнить, как минимум, два сопоставимых показателя: либо измерить один и тот же показатель в одной группе до и после реализации программы, либо провести параллельное измерение в контрольной группе, члены которой не подвергались информационному воздействию. Этот принцип распространяется на все оценки воздействия программы.

Компания газо- и энергоснабжения хочет оценить результаты информационной кампании в поддержку экономии энергоресурсов, разработанную в том числе и для повышения уровня осведомленности жильцов о том, сколько можно сэкономить энергии при правильном использовании. Проект оценочного исследования предполагает сравнение данных о расходах на газ и свет у двух групп жильцов, одна из которых (экспериментальная группа) получала информационные бюллетени на соответствующие темы, а вторая (контрольная группа) — нет. Другой пример: сотрудник предприятия,

ответственный за связи со служащими компании, оценивает результаты реализации программы по повышению осведомленности рабочих в области правил техники безопасности до и после проведения соответствующей кампании. Аналогичные проекты оценочных исследований применяются для оценки изменения мнений и убеждений целевой аудитории.⁴

Компания газо- и энергоснабжения может также быть заинтересована в получении данных о количестве жильцов, которые изменили свое мнение о значении бытовой экономии энергоресурсов. Цель промышленного предприятия, которое провело кампанию по повышению техники безопасности, может заключаться в том, чтобы рабочие проявляли больше сознательности в вопросах техники безопасности. Данные тех самых исследований, которые были проведены для оценки изменений осведомленности и понимания, можно использовать для получения ответа на вопрос о том, повлияла ли данная программа на убеждения аудитории. Однако для этого потребуются другие вопросы, потому что повышение уровня осведомленности и изменение убеждения – разные факторы, никак между собой не связанные. Аналогичным образом изменение мнения по отдельным вопросам может не сопровождаться общим изменением убеждений по более важным вопросам.

Изменение убеждений — это результат влияния программы на более высоком уровне. Убеждение — понятие более широкое, диктующее поведение в различных ситуациях. Убеждения меняются достаточно редко. Убеждения есть глубокая уверенность в чем-то или результат жизненного опыта, поэтому для их изменения требуется время и серьезные усилия. Кроме того, ситуативная реакция не всегда совпадает с убеждением. Например, если жилец придерживается *мнения*, что утепление дома позволяет экономить на электроэнергии, это вовсе не означает, что он *убежденный* сторонник экономии. Определение того, есть ли у жильцов убеждение в необходимости экономии энергоресурсов, требует исследования их мнений по целому ряду вопросов и ситуаций, касающихся энергосбережения. (Более подробно о различиях между мнением и убеждением речь шла в главе 8, в разделе "Ориентация").

Совершение людьми действий, предписанных программой — показатель изменения в поведении — также не обязательно является следствием изменения в уровне осведомленности или личном предрасположении. Надежное ограждение, например, позволяет обойтись без специальной информационной кампании, направленной на убеждение как можно большего числа людей не входить в огороженную зону. Однако PR-программы редко обладают такой же убедительностью, поэтому для того, чтобы аудитория изменила поведение, ее надо предварительно информировать и убеждать. К методам оценки влияния программы на поведение людей относятся отчеты о поведении, создаваемые на основании опросов, прямого наблюдения за действиями представителей целевой аудитории, а также косвенных данных, которые могут быть получены методом изучения документации или отслеживания поведения представителей экспериментальной и контрольной групп.

Опросы не всегда служат надежным источником сведений об изменениях в поведении, особенно когда респонденты должны сообщать о значимых для них или не слишком одобряемых обществом действиях. Многие ли служащие охотно признаются, что им безразлична политика руководства? Или другой пример: респондентов просят указать количество просматриваемых ими телепрограмм, посвященных актуальным общественным проблемам; респонденты обычно называют больше программ, чем фиксируется в ходе параллельных исследований. Мало кто из студентов честно скажет преподавателю, что не подготовился к занятию. Немногие налогоплательщики сознаются в официальных опросах, что скрывают часть налогооблагаемых доходов. И все же при наличии в опросе контрольных вопросов этот метод позволяет получить данные о разных типах поведения.

К методам прямого наблюдения можно отнести применение турникетов на мероприятиях, подсчет участников собраний, установку счетчиков телефонных звонков

или почтовых сообщений, а также участие наблюдателя в деятельности контролируемой группы. Действительно, местное отделение Красного Креста или станция переливания крови не нуждаются в сложной системе подсчета откликов на обращение о сдаче крови редкой группы. Пикетируемая организация не станет нанимать специалиста по исследованиям для определения наличия группы людей с плакатами у центрального входа.

К методам непрямого наблюдения относится изучение журналов регистрации посетителей в разного рода общественных учреждениях, сведений из хозяйственных отделов музеев о том, в каких залах чаще всего приходится обновлять покрытие пола, а также записей библиотечных формуляров и статистических данных о читателях. Используя эти источники, можно выяснить, сколько граждан обратилось в соответствующие учреждения, какие выставки или экспонаты привлекают больше всего посетителей музея, сколько студентов (и кто именно) посетили библиотеку и ознакомились с указанной преподавателем литературой по PR. Этот тип наблюдения называют "неявной оценкой".²⁵ При таком подходе к оценке влияния не требуется сотрудничество с наблюдаемым, а процесс наблюдения не влияет на его поведение.

Коротко говоря, для получения объективной оценки поведения желательно творчески подойти к типовым методикам исследования; только в этом случае мы сможем оценить влияние и избежать воздействия наблюдающего на наблюдаемого.

Как правило, целью PR- программ является увеличение количества людей, которые воспроизводят определенную модель поведения. Однако для определения эффективности долгосрочной программы по сокращению числа курящих подсчета бросивших курить в День борьбы с курением недостаточно. Любой курильщик со стажем скажет вам, что по одному дню или даже неделе нельзя с уверенностью судить об успехе борьбы с этой вредной привычкой.

В оценочное исследование следует включить повторные исследования, которые должны проводиться в течение месяцев или даже лет. Разработчики программ ООН по планированию семьи заинтересованы в долгосрочных и стабильных результатах, которые достигаются при систематическом применении средств контрацепции, а не в краткосрочных, пусть и высоких результатах, являющихся спонтанной реакцией на просмотр просветительских кинофильмов или подобные единовременные действия. То же можно сказать и об организациях, реализующих программы пропаганды безопасного секса среди студентов. Успешность подобных программ означает формирование иной модели поведения, а судить об этом можно только на основании длительного наблюдения и анализа данных, полученных в ходе оценочного исследования.

На определенном этапе последовательности уровней влияния наступает момент, когда цель достигнута или проблема решена. Результаты референдума или выборов, принятие или отклонение законопроекта, сумма, поступившая на счет благотворительной организации, - вот главные итоговые показатели, говорящие об успехе или поражении кампании (соответственно политической, лоббистской или филантропической). Цели программы являются критериями окончательной оценки. При этом следует помнить, что итоговая оценка должна выводиться именно в момент достижения цели, ибо бывают ситуации, когда при достижении некоторых или всех промежуточных целей глобальная цель программы не достигается.

Например, целью программы экономии энергоресурсов являлось общее снижение уровня потребления энергии. Повышение уровня осведомленности о методах экономии, повышение заинтересованности в экономии энергии и даже изменения в структуре потребления газа и электричества еще не являются показателями достижения глобальной цели программы. Об эффективности программы свидетельствуют такие данные.

В среднем расходы на проведение кампании по экономии газа и электричества, в ходе которой распространялась информация о принципах и методах экономии, составили 11 центов в месяц на каждого потребителя. Проведенный анализ результатов показал, что реальная экономия, достигнутая потребителями благодаря полученной информации по

этому вопросу, составила в среднем 10 долларов на каждый 1 доллар, затраченный на проведенную кампанию.

Компания газо- и энергоснабжения уверена, что именно программа популяризации идеи экономии привела к снижению потребления; отсюда главная проблема в оценке программы — гипотетический характер причинно- следственной связи между реализацией программы и снижением уровня потребления. Ведь снижение потребления могло быть вызвано другими факторами, среди которых могут быть, например, такие: одновременно с обсуждаемой кампанией были повышены цены на коммунальные услуги; экономия энергоресурсов по каким- либо причинам была главной темой информационных сообщений, газет и журналов как общенационального, так и местного уровня; компания-заказчик установила новое, более энергосберегающее оборудование. Большинство PR-кампаний проводится в условиях неуправляемости среды, поэтому оценка их воздействия может служить лишь общим ориентиром. Точные ответы получить невозможно, однако объективный и систематический сбор данных может подтвердить (или опровергнуть) предположение и усилить аргументы за или против доводов в пользу успеха или провала программы.

Итоговой оценкой программы и деятельности PR является их позитивный вклад в общественный и культурный прогресс. Чтобы представить полный диапазон оценок влияния, мы включили в него и этот этап. Оценка воздействия PR- программы на этом уровне может измениться с течением времени и под влиянием иных причинно-следственных факторов, поэтому ее обычно выполняют ученые - социологи и антропологи. Самые первые PR- программы были направлены на популяризацию освоения Дикого запада. Образовательные программы в области здравоохранения и правильного питания привели к снижению детской смертности и увеличению продолжительности жизни. Программы разрешения конфликтов и создания новых отношений помогают в достижении общественного согласия, необходимого для полнейшей реализации прав человека. Истинными профессионалами в области PR движет мысль о том, что их работа оказывает благотворное влияние на общество и культуру. Как деятельность отдельных специалистов PR, так и вся практика PR будет по достоинству оценена будущими поколениями.

Интерпретация и использование результатов оценки

В паблик рилейшенз открытых систем оценка не ограничивается исследованием тенденций внешней среды. Для всех этапов оценки, которые обсуждались в этой главе, подразумевается, что критерии оценки относятся как к внешней, так и к внутренней среде организации. Полная итоговая оценка должна отражать воздействие на общество, организацию и общую для них социальную и культурную среду. Масштаб и сложность такой задачи в какой-то мере объясняют, почему так мало оценочных исследований проводится по программам закрытых систем, которые все еще составляют большинство.

Продemonстрировать влияние программы не всегда просто. По мнению профессора Стэнфордского университета Байрона Ривза (Byron Reeves), для этого требуется следующее.

(1) Знание материальных стимулов; (2) контроль над их использованием; (3) оценка воздействия; (4) понимание механизма или процесса, лежащего в основе влияния. Другими словами, следует ответить на вопросы: что воздействует? кто подвергается воздействию? что изменяется? когда и как происходят изменения?²⁶

Оценочное исследование — постоянная и центральная часть процесса. *Итоговое исследование*, если оно выполняется после окончания программы и указывает исключительно на факт наличия (отсутствия) влияния, не представляет никакой ценности. *Формативное исследование*, выполняемое до начала программы и в ходе ее реализации,

дает важнейшую информацию. Эта информация используется потом для сравнения результатов итогового исследования с начальными условиями и для внесения корректив в процесс реализации программы. Исследователь должен быть предельно осторожен при использовании полученной информации, даже если она подтверждена наглядными свидетельствами. Если в ходе исследования не обнаружилось ожидаемого влияния, существует три возможных варианта объяснения этого факта.

1. Подготовка и реализация адекватны, но *стратегия программы базировалась на ошибочной теории*. Этот тип ошибки является типичным примером подхода "главное — ввязаться в драку, а там посмотрим".

2. Если теория, на основании которой строилась программа, верна, то отсутствие влияния может быть объяснено *провалом программы: ошибками, сделанными на этапе подготовки и/или реализации*.

3. Возможен и такой вариант: программа была успешной во всех отношениях, однако *методы оценки не обнаружили результатов влияния*. Причины могут быть различными: ошибка при выборе наблюдаемой аудитории, неправильное проведение наблюдения или неподходящие методы измерения, или же результат влияния столь трудноуловимый, что его невозможно измерить с помощью стандартных методов и технологий.

В конечном счете оценка программы требует знаний, выходящих далеко за пределы простого знакомства с традиционными приемами научного исследования. Иногда единственным разумным подходом представляется углубленное изучение одного конкретного случая или одной проблемы, по которым имеются исчерпывающие количественные и качественные данные.²¹ Основным практическим принципом является получение как можно более полных данных, что позволяет управлять ходом реализации PR- программ и оценивать результаты реализации.

Поддержка со стороны высшего руководства и принятие специалистами PR- служб организации — вот главный из множества факторов структурного, процессуального и организационного характера, влияющих на эффективность использования оценочного исследования PR- программ. Вот несколько советов, которые повышают вероятность того, что оценочное исследование приобретет особую важность для руководства PR- программой.

1. Прежде чем обсуждать отдаленные возможности применения результатов исследования, покажите, как они соотносятся с сегодняшними интересами, действиями и привычками ваших потенциальных клиентов.

2. Пусть ваши потенциальные клиенты и прочие заинтересованные стороны постоянно и непосредственно участвуют во всех этапах исследования и получают соответствующую информацию.

3. Доклады о результатах исследования ограничьте сообщениями, которые могут либо быть немедленно применены на практике, либо иметь далеко идущие последствия. Прочие результаты и выводы лучше приберечь для другого случая.

4. Докладывайте лишь о тех выводах, которые имеют логическое объяснение и подкреплены данными.

5. Привлекайте к исследованию только специалистов, пользующихся доверием и имеющих репутацию объективных исследователей; избегайте лиц, которых можно заподозрить в личной заинтересованности.

6. Применяйте только те проекты и методы, которые отвечают жестким научным стандартам и техническим требованиям.

7. Старайтесь сообщать информацию, которая совпадает с ожиданиями клиента, а не информацию, которая им противоречит; сведите к минимуму неприятные сюрпризы; избегайте поспешного прекращения обсуждения политически неоднозначных вопросов.

8. Заручайтесь поддержкой руководства, чтобы гарантировать серьезное изучение и применение результатов исследования.

9. Не жалейте времени и усилий для того, чтобы убедить потенциальных клиентов в необходимости осмысления результатов исследования; помогите им применить эти результаты на практике.

10. При проведении исследования и использовании его результатов придерживайтесь этических и культурных норм; уважайте свободы и права других людей.²⁸

Эффективная оценка программы невозможна без четкого плана PR- программы — от начала до конца. Эффективность планирования тесно связана с эффективностью оценки.

Недостатки программы часто обнаруживаются во время проведения оценочного исследования. Если в основу программы положена верная концепция, если программа правильно выстроена, имеет четко сформулированные глобальные цели и адекватные методы реализации, то оценить ее не слишком сложно. Однако в случае наличия ошибок в разработке программы, при отсутствии логики в ее подготовке и при неправильной реализации попытки оценить ее заведомо обречены на бесконечные проблемы.

Не менее важно, чтобы руководство рассматривало оценочное исследование в качестве важнейшего элемента PR- программы, а не в качестве способа отчетности и определения стоимости услуг PR- специалистов. Согласно системе контрольных оценок, сегодняшняя оценка эффективности программы является основой ее следующего цикла. Как остроумно заметил покойный руководитель PR- компании Калман Друк (Kalman B. Druck), "я обнаружил, что исследования слишком часто используются скорее в качестве счетчика километража, чем спидометра; к тому же с их помощью обычно рассказывают, где мы были, вместо того, чтобы пояснить, где мы находимся".³⁰

Эта глава заканчивается тем же утверждением, с которого начинались эти четыре главы, посвященные управлению: процесс решения проблемы начинается, сопровождается и завершается исследованием. Оценочное исследование — важнейшая часть PR, которая делает PR одной из функций управления, а равно и управляемой функцией.

14 Бизнес и промышленность¹

Общественное одобрение является условием возникновения и существования бизнеса в любой демократической стране.

Артур Пейдж (Arthur W. Page)

Цели. После изучения материала главы 14 вы должны уметь:

- рассказать о возникновении корпоративной социальной ответственности и о движущих силах, сделавших концепцию служения общественному интересу частью корпоративной философии
- пояснить роль PR в корпоративной благотворительности
- описать функцию финансовых отношений в открытых акционерных обществах
- охарактеризовать виды поддержки, оказываемые PR-специалистами в маркетинговой деятельности компании

На пороге XXI века корпоративная Америка, по уверениям капитанов американского бизнеса, переживает десятилетие невиданного процветания, по крайней мере, если верить показателями индекса Доу-Джонса (Индекс Доу-Джонса — средний показатель курсов акций группы крупнейших компаний США, которые публикуются фирмой Dow-Jones & Co с 1887 года. — *Прим, перев.*) для промышленных предприятий. В то же время оценки многих наблюдателей, основанные на других показателях, лишены подобной однозначности.

В частности, происходит непрерывное изменение корпоративного "пейзажа" из-за частых слияний компаний и сокращений их размеров. Чтобы иметь возможность конкурировать на международном уровне, корпорации ищут пути снижения расходов; в результате миллионы рабочих лишаются работы. Иногда слияния происходят в таких невиданных доселе масштабах, что требуют изменения законодательных норм. Двадцатипятимиллиардная сделка конца 80-х по приобретению контрольного пакета RJR Nabisco меркнет перед слиянием в 1998 году компаний Citicorp и Travelers' (с общим капиталом в 75 млрд долл.) и объединением NationsBank и Bank America. SBC (бывшая Southwestern Bell) приобрела сначала Pacific Telesis (Pac Bell), а в 1998 году — Ameritec (бывшую Illinois Bell), превратившись в крупнейшую корпорацию семейства Bell. Примером, обозначившим тенденцию слияний на международном уровне, может служить приобретение немецким гигантом Daimler-Benz (который выпускает знаменитые автомобили Mercedes-Benz) американской компании Chrysler. Штат альянса на предприятиях всего мира составил 422 тыс. человек. Даже самые опытные финансисты высказывали сомнения в перспективности таких сделок.

Юристы и лоббисты, банкиры и, безусловно, акционеры остались в выигрыше от этих слияний и даже от некоторых расколов, например от выделения из крупнейшей акционерной компании AT&T корпораций Lucent Technologies (бывшая Bell Labs) и NCR Corp. (бывший производитель кассовых аппаратов NCR). Некоторые указывали на "подводные камни", которыми чреваты

¹ Этот раздел написан в соавторстве с профессором Международного университета Флориды, действительным членом Американской ассоциации по связям с общественностью Вильямом Адамсом (William Adams). Более двадцати лет профессор Адаме занимается PR в таких корпорациях как Standard Oil Company-Indiana, Phillips Petroleum Company и ICI Americas Inc.

крупномасштабные слияния: организационные и социо- культурные проблемы, разрастание бюрократического аппарата, несоответствие антимонопольному законодательству. Другие горячо одобряли глобальные слияния, указывая на их синергетический эффект, от которого "выигрывают все, в том числе потребители: товаров станет больше, доступ к ним облегчится, цены снизятся вследствие усиления конкуренции, а качество обслуживания возрастет".

Однако масштаб деятельности — не единственная проблема, с которой столкнулись руководители компаний на рубеже тысячелетий. Бизнесу приходится непрерывно балансировать между повышением собственной эффективности и усилением требований в области экологии и социальной ответственности, между желанием акционеров получать более высокую прибыль и интересами общества.

Все знают, что президент Pepsico передал свою зарплату за 1997 год — миллион долларов — на создание фонда стипендий. Но всем известно и то, что руководители некоторых компаний спокойно клали в карман огромные суммы, в то время как их компании несли убытки, а на предприятиях проходили массовые увольнения. Xerox, AT&T, Sunbeam и другие "образцовые" лидеры корпоративного бизнеса в 90-х годах сократили сотни тысяч рабочих мест. Они объяснили это необходимостью увеличения прибыли и акционерного капитала кампаний. Неудивительно, что 40% сотрудников высшего и среднего звена, занимающихся связями с общественностью, оценили мораль своих компаний как низкую (по данным опроса, проведенного в 1997 году компанией Yankelovich Partners).³

Даже консервативный в вопросах финансов *Wall Street Journal* отмечал, что "для директората наступили золотые деньки — золотые независимо от того, хорошо или плохо идут дела компании".⁴

В атмосфере перемен и неопределенности PR- специалисты, работающие над повышением уровня самосознания компании, ищут способы увеличить свой вклад в достижение глобальных целей компании. Сегодня, когда в профессиональных журналах появилось огромное количество статей, посвященных вопросам сохранения и поиска работы, повышения эффективности труда, снижения затрат и участия организации в борьбе за достижение ее глобальных целей, девизом работников PR можно считать призыв: "Работать лучше, работать умнее".

PR в условиях конкуренции

PR любой организации, зависящей от прибыли, должны быть рентабельными и способствовать повышению конкурентоспособности компании. Таким образом, конкурентный характер и требование прибыльности компании делают работу PR чрезвычайно ответственной. Задача осложняется повышением уровня глобализации бизнеса (учитывая, что многими "американскими" корпорациями уже владеют зарубежные фирмы) и вытекающими отсюда проблемами столкновения культур, равно как и возможностью поглощения, слияния или приобретения компании. Сегодня взятый на вооружение многими компаниями в 1990-х годах призыв "думать глобально" звучит особенно актуально.

Деятельность PR - как и маркетинговая, финансовая и производственная - постоянно оценивается, и единственным четким критерием оценки является ее вклад в достижение глобальных целей компании, установленных руководством. Оценка может также производиться на основании критериев "приверженности компании", умения "работать в команде" и "соответствия целям организации".

В периоды кризисов, экономических спадов и усиления конкуренции руководство, беспокоясь за выживание компании, обычно требует строгого следования целям организации. Специалист паблик рилейшенз должен быть особенно внимателен в таких условиях: он должен понимать, что его несогласие с позицией руководства и критика

информационной политики могут быть восприняты как проявление нелояльности, но все же его долг - профессионально исполнять свои обязанности, о которых мы говорили в части I.

Чтобы выжить в бизнесе, от PR требуется нечто большее, нежели установление и поддержание отношений со служащими своей и других компаний. PR должны помогать компании в создании такой среды, когда владельцы (инвесторы) удовлетворены доходами от инвестиций. Такой подход обычно означает, что функция под названием PR создается большей частью для поддержки работы отдела маркетинга по привлечению новых и удовлетворению уже имеющихся клиентов. Другими словами, PR должны способствовать достижению целей компании в области прибыльности в условиях конкуренции.

Конкурентный и частный характер бизнеса, а также требования к каждой из его функций позволяют по-разному трактовать роль и положение PR. Место PR в компании определяется обычно общей концепцией руководства; отсюда убежденность многих специалистов публик рилейшенз в необходимости постоянного повышения квалификации с целью превращения функции PR в одну из важнейших составляющих работы менеджмента и достижения высокого профессионализма в работе по связям с общественностью.

Название должностей в корпорациях

Некоторые руководители компаний не любят термин "связи с общественностью" (public relations). Много лет назад этот термин настолько не нравился руководству IBM, что специалисты, работающие в этой области, именовались "менеджерами по общественным делам" и "менеджерами по общественным программам". Позже пост исполнительного директора по вопросам PR в IBM получил название вице-президента по информации, и до сегодняшнего дня в IBM нет ни одной должности, название которой содержало бы термин "публик рилейшенз". Этот термин в названиях своих отделов использует менее одной пятой части компаний, входящих в список Fortune 500.

Зато в AT&T, Kaiser Aluminum and Chemical Corporation, Goodyear Tire and Rubber Company всю деятельность PR координирует "вице-президент по связям с общественностью". В компаниях Enron, Revlon и Pillsbury Company эта должность называется "вице-президент, публик рилейшенз". Компания Sears сменила название "отдела общественной работы" на "отдел по публик рилейшенз и коммуникациям", что более точно отражает роль отдела в компании.

Тем не менее, наметилась тенденция исключения термина "публик рилейшенз" из названий высших должностей компаний и перехода к таким сочетаниям, как "вице-президент, корпоративные коммуникации" (Motorola, Pacific Gas and Electric Company, Deere and Company и Baxter International), "вице-президент, общественная деятельность" (Ford Motor Company, Conoco и American Express) и "вице-президент, корпоративные связи" (VIACOM, ITT Industries и Manville Corporation). Среди высших должностей корпоративного уровня можно найти и другие названия. В Pepsico, например, есть должность "вице-президент, международная общественная деятельность", в Fidelity Investments - "вице-президент, коммуникации, общественная деятельность", а в W. R. Grace & Company "вице-президент, коммуникации и работа с инвесторами". Все эти названия отражают задачи PR-менеджмента в условиях корпоративного бизнеса.

В одних корпорациях службы PR подотчетны отделам маркетинга, персонала, трудовых ресурсов и даже юридическому. В других они подчиняются напрямую высшему руководству. Производственные и коммерческие компании организуют службы публик рилейшенз так, чтобы они отражали характер и личные свойства ее менеджмента, ее корпоративную культуру и традиции.

По мнению одного из крупных руководителей PR, замена термина "связи с общественностью" другими (в названии должности) способствует снижению роли PR:

"Как мы можем говорить об укреплении и даже усилении значения функции PR, если руководители этого ведомства... не используют термин "паблик рилейшенз" в названиях должностей, на визитных карточках, на бланках писем и вообще избегают его употребления?".⁵

Корпоративная социальная ответственность

С изменением этических норм и ростом корпоративной социальной ответственности роль PR в бизнесе все чаще определяется как помощь компаниям в их стремлении "правильно действовать", а не только "правильно говорить".

Наверняка еще осталось немало представителей бизнеса, разделяющих высказывание, приписываемое президенту США Кальвину Кулиджу, о том, что "бизнесом Америки является бизнес", или заявление бывшего главы General Motors, согласно которому все, что выгодно производителю автомобилей, "выгодно Америке". 80-е и начало 90-х принесли с собой переоценку этих примитивных воззрений. Компании стали уделять внимание охране окружающей среде и вкладывать большие средства в развитие социальных программ. Кроме того, как выразился один из руководителей компании, корпоративный бизнес стал объектом "пристального изучения" и "беспрецедентного регулирования со стороны правительства".⁶

В прошлом многие лидеры бизнеса не соглашались с утверждением, что их корпорации должны стремиться к выполнению общественных обязанностей, а не ограничиваться только лишь предоставлением рабочих мест, достижением высокой прибыли, позволяющей осуществлять выплаты вкладчикам и закладывать основу общественного развития путем уплаты налогов, а также добровольной некоммерческой поддержкой здравоохранения, социальных программ и образования. Многие видные экономисты и наблюдатели соглашались, что ограничение деятельности компаний только перечисленными функциями означало бы преуменьшение социальной роли бизнеса.⁷

Несмотря на то что еще сохранились приверженцы прежних взглядов (взять хотя бы компанию Dunlap, которая в 1996 году вдвое сократила штат завода Sunbeam, чтобы добиться повышения курса акций, — правда, в 1998 г. курс акций снова упал), число высших руководителей, считающих, что единственной задачей бизнеса является получение прибыли и расширение производства, постоянно сокращается. С помощью служб PR корпорации осуществляют целевое финансирование благотворительных программ, повышают свой уровень экологической ответственности, выпуская экологически чистые товары, финансируют программы информирования населения, проживающего вблизи предприятий компании, а также взаимодействуют с местными организациями и властями с целью поддержки образования, создания курсов повышения квалификации и реализации программ по обеспечению малоимущих жильем и продуктами питания. Финансируя исследовательские программы, направленные на борьбу со СПИДом, компания получает известность как организация, озабоченная вопросами здравоохранения; поддерживая местные, региональные или национальные культурные программы, компания приобретает славу мецената; осуществляя финансирование или предоставляя кадровую и материально-техническую помощь школам и университетам, компания демонстрирует желание помогать образованию.

В прежние годы, когда речь заходила о корпоративной социальной ответственности, имелись в виду только группы лиц, непосредственно связанные с компанией, например служащие, акционеры, клиенты и местные жители. Хотя дискуссия о характере и степени социальной ответственности корпораций продолжается по сей день, уже совершенно ясно, что именно корпоративные службы паблик рилейшенз должны играть решающую роль при формировании политики и программ, направленных на обеспечение функции социальной ответственности организаций.

К истории вопроса: трудные 60-е и 70-е

В 60-е годы бизнес оказался под таким жестким контролем, какого не испытывал никогда прежде. Материалы об усилении государственного регулирования, о проводимых государственными органами расследованиях, наряду с требованиями большей открытости в деятельности компаний, заполнили первые страницы газет, хотя совсем недавно подобные статьи можно было найти только в специальных рубриках.

Распространение практики инсайдерных торговых операций (незаконные операции с ценными бумагами на основе внутренней информации о деятельности компании-эмитента. - *Прим. перев.*), злоупотребления служебным положением, взяточничество, незаконные ценовые соглашения, тайные пожертвования в партийные кассы и другие преследуемые законом действия образовали среду для наступления в журналистике новой эры и появления нового жанра сенсационных разоблачений, называемого скромно — "журналистское расследование".

В ответ бизнес попытался прибегнуть к юридической защите, однако на это требовалось много времени и средств. Многие корпорации попытались самостоятельно навести порядок во внутренних делах; результатом стало введение кодексов поведения и первые попытки действовать "в интересах общества" (см. рис. 14.1 с выдержками из кодекса поведения компании Caterpillar, Inc.). Одни компании заняли внешне сдержанную позицию, другие выносили свои проблемы на "суд общественности". Херб Шмертц (Herb Schmetz), бывший руководитель служб PR компании Mobil Oil, в своей книге *Good-bye to the Low Profile: The Art of Creative Confrontation* ("Прощай, молчание: искусство креативной конфронтации") сформулировал и разработал метод агрессивного перерождения подхода к конфронтационным PR.⁸ Лидеры одних корпораций получали удовольствие от участия в идейной перепалке с прессой, другие капитаны корпоративного бизнеса, однако, понимали, что бороться со СМИ - словами или иными способами - занятие неблагодарное. Как сказал один наблюдатель, "не стоит ссориться с теми, кто чернила закупает бочками". Это также относится к тем, кто контролирует телеканалы и системы радиовещания.

Итак, 60-е и большая часть 70-х были временем общественного недоверия бизнесу. Появилось множество групп защитников общественных интересов; многие активисты, юность которых пришлась на годы войны во Вьетнаме, теперь оказались в правительстве и получили возможность влиять на законотворчество и реализовать мечты студенческих лет об ограничении жизненного пространства компаний. Вездесущие журналисты не только помогали смещать коррумпированные правительства (Уотергейт), но и требовали, чтобы им открыли двери в залы заседаний директоров корпораций, куда ранее никогда не допускали непосвященных.

Проведенный в 1972 году корпорацией Opinion Research опрос показал, что 60% взрослого населения оценивает бизнес "очень низко"; стало ясно, что в ближайшем будущем проблем у бизнеса прибавится. Примерно в то же время Вашингтонский Институт средств информации опубликовал книгу об освещении бизнеса в СМИ в 70-е годы. В выводе говорилось, что почти половина материалов печатных СМИ, посвященных бизнесу, описывали случаи незаконной деятельности, а две трети телевизионных передач представляли лидеров бизнеса жадными, глупыми или криминальными личностями.⁹

Семидесятые годы были не менее трудными для бизнеса. Эмбарго, установленное ОПЕК (Организацией стран-экспортеров нефти) в 1973-1974 гг., а также революция в Иране 1978-1979 гг. привели к резкому росту цен на нефть. Последовавший экономический кризис вызвал волну общественного недовольства, соответствующим образом отраженную в средствах массовой информации, которые обрушили гнев преимущественно на энергетические компании. Деятельность нефтяных компаний стала предметом рассмотрения Конгресса и освещалась в прессе с невиданным прежде

пристрастием. Компании были обвинены в "обмане, спекуляции, задержке поставок и других неблагоприятных действиях".¹⁰

В этой хаотичной на первый взгляд PR- среде возникло несколько организаций, решивших помочь бизнесу и СМИ, найти общий язык и достичь взаимопонимания по целям обеих сторон. Надо было, с одной стороны, ознакомить руководителей компаний с принципами работы журналистов, а с другой - помочь журналистам разобраться в экономических вопросах, чтобы они смогли объективно освещать события энергетического кризиса. Первыми стали работать в этой области Foundation for American Communications (Фонд в поддержку американских коммуникаций) и Media Institute (Институт средств информации), возникшие в середине 70-х. Даже Гарвардский университет принял участие в компании, проведя ряд семинаров, посвященных проблемам взаимодействия бизнеса и средств массовой информации.

Несмотря на эти усилия, конец 70-х ознаменовался громким скандалом. Название острова Tree Mile надолго стало синонимом "грязного пиара" и безответственности в ядерной энергетике. Энергетическая компания Metropolitan Edison не сумела справиться с экологическим бедствием и пыталась замять скандал, чем заслужила общественное возмущение. В результате скандала многие американцы, не исключая и журналистов, стали подозревать в нечестности всех представителей бизнеса.¹¹

К работникам компании Caterpillar:

В 1974 году компания Caterpillar опубликовала свой первый "Кодекс ведения бизнеса и принципы работы", основанный на нравственных убеждениях и опыте международного бизнеса с начала нашего столетия.

Четвертая редакция Кодекса, как и все предыдущие, ставит своей целью приобщение служащих компании Caterpillar к духу терпимости и нравственным принципам во всех аспектах нашей деятельности во всем мире. Наш опыт доказывает практическую полезность этого документа.

Кодекс не является попыткой дать практические рекомендации на все случаи жизни. И мы публикуем его не потому, что у нас возникли сомнения насчет желания служащих компании Caterpillar следовать предписаниям нашего Кодекса. Дело в том, что мы убеждены в том, что трудности нашего бизнеса, связанные с глобальными масштабами деятельности компании, а также тот факт, что этические нормы, не всегда могут быть точно сформулированы, настоятельно требуют разработки определенных стандартов.

Если наши действия соответствуют стандартам Кодекса, мы можем этим гордиться. Если наши действия не соответствуют этим стандартам, Кодекс покажет цели, к которым мы должны стремиться. Ни один из документов, опубликованных компанией Caterpillar, не может по значимости сравниться с Кодексом. Я прошу вас, чтобы вы при выполнении своих каждодневных обязанностей опирались на принципы, изложенные в Кодексе.

Дональд Файтс,

Председатель Совета директоров

Опубликовано 1 октября 1974

Пересмотрено 1 сентября 1977

Пересмотрено 1 мая 1983

Пересмотрено 1 мая 1985

Пересмотрено 1 августа 1992

(Выдержки из Кодекса)

Деловая этика. Самый ценный капитал компании Caterpillar — это ее незапятнанная репутация. Если мы лишимся ее, то потребители, инвесторы, поставщики, служащие и те, кто продает нашу продукцию и услуги, станут искать союза с другими, более привлекательными компаниями. Мы намерены держаться одного высокого стандарта — быть безупречными во всем, что мы делаем. Мы будем верны сво

ему слову. Мы не будем обещать больше, чем в действительности сможем сделать, и не будем обещать того, что заведомо не сможем выполнить...

Мы стремимся к длительным, основанным на порядочности, взаимоотношениям со всеми, чьи намерения совпадают с нашими.

Защита окружающей среды. Постоянное соперничество с конкурентами и лидирующее положение компании Caterpillar на мировом рынке требует личной и корпоративной приверженности принципам охраны окружающей среды повсюду, где мы ведем свой бизнес. Мы будем разрабатывать и следовать безупречным в экологическом плане стратегиям и тактикам, повинаясь духу и букве соответствующих законов и постановлений; мы обещаем открыто и незамедлительно реагировать на обоснованные претензии в области охраны окружающей среды в тех пределах, в каких они касаются компании Caterpillar и ее товаров.

Ответственность перед обществом. Компания призывает всех своих служащих принимать участие в общественной деятельности согласно их личным склонностям. Более того, мы признаем, что участие служащих в общественно политической жизни — или в организациях, имеющих репутацию "оппозиционных", — может считаться выполнением общественного долга в самом высоком смысле. Поскольку компания Caterpillar поддерживает идею личного участия, она может — в рамках, определенных законом, — поддерживать организации, ставящие своей целью повышение политической активности общества. При этом сама компания Caterpillar не участвует в политической деятельности, даже если это не запрещено законом и соответствует традициям и обычаям...

В целом наша цель состоит в том, чтобы бизнес компании Caterpillar играл важную роль в общественной деятельности, а общественная деятельность компании Caterpillar благотворно влияла на ее бизнес.

Рис. 14.1. Кодекс ведения бизнеса и принципы работы компании Caterpillar
С любезного разрешения Caterpillar Inc.

Как это ни покажется странным, но именно в 70-х годах наметился едва заметный отход некоторых компаний от "традиционной" зависимости от СМИ, которые вольны дать любую информацию, в направлении к более "контролируемым" масс-медиа (буклеты, корпоративная реклама, публикация выступлений и программные заявления). Бизнес сосредоточил усилия на изменении законодательства и его реализации и стал больше полагаться на профсоюзы. В корпоративном мире вошел в моду термин "менеджмент проблем". В 70-х гг. резко увеличилось количество представительств компаний в Вашингтоне, причем у большинства компаний было в столице США, как минимум, по одному представителю. Эта тенденция наблюдалась и в 90-х годах.

Дефицит доверия бросил тень на многие корпорации, которые стремились к неразглашению информации, ссылаясь на "право на частную жизнь", нежелание разглашать внутренние проблемы или отделиваясь стандартной формулой "без комментариев". Как сказал корреспонденту The Wall Street Journal один экономист, "общество потому с таким подозрением относится к бизнесу, что наши крупные корпорации слишком склонны прибегать к хитроумным PR вместо того, чтобы просто сказать правду".¹²

Восьмидесятые годы: эпоха социальной ответственности корпораций

В 80-х началась новая эра в публичных отношениях и социальной ответственности корпораций. Классическим примером нового подхода стали действия компании Johnson & Johnson в условиях отравления *тайленолом* в 1983 (пример 1.3). В отличие от Metropolitan

Edison, компания Johnson & Johnson предоставила прессе всю требуемую информацию и в целом ответственно подошла к удовлетворению общественного интереса.

Еще в начале десятилетия бывший председатель компании Dow Chemical сформулировал основные принципы социальной ответственности корпораций.

"Усилия бизнеса, направленные на решение социальных проблем, должны быть интегрированы с долгосрочной целью увеличения прибыли. Решение социальных проблем, осуществленное должным образом, эффективно как в коммерческом, так и в общественном плане, поскольку эти цели вполне совместимы."¹³

К концу 80-х вся химическая промышленность разделяла философию корпорации Dow; в масштабах всей отрасли была создана программа социальной ответственности. Эта программа под названием "Ответственное отношение" (Responsible Care) стала обязательной для всех членов Ассоциации владельцев предприятий химической промышленности (Chemical Manufacturers Association).

Кроме того, в 80-х церкви и университеты начали пересматривать свои инвестиционные портфели и продавать акции тех корпораций, которые в обществе (и избирательных округах) имели репутацию равнодушных к социальным вопросам. Группы активистов требовали, чтобы американские компании свернули деятельность в Южной Африке. Эта годами обсуждаемая проблема регулярно становилась предметом громких скандалов, сопровождаемых разбирательствами на ежегодных заседаниях акционеров и демонстрациями у штаб-квартир корпораций. Не желая оказываться в эпицентре скандалов, компании отказывались от сделок; в результате за 80-е годы из ЮАР оказались изъяты сотни миллионов долларов в виде целых заводов, оборудования и рабочих мест. "Плюсы" и "минусы" этих событий обсуждаются и сегодня. Вопрос сотрудничества с ЮАР приобрел такое значение в США, что в некоторых штатах и по сей день компании, бизнес которых имеет хоть какое-то отношение к ЮАР, не допускаются к участию в государственных контрактах.

Несмотря на то что в 80-е годы корпорации демонстрировали еще более сильное стремление к социальной ответственности, результаты опроса общественного мнения, проведенного Центром исследования общественного мнения Чикагского университета, показали, что лишь 25% американцев доверяют ведущим корпорациям, банкам и финансовым учреждениям "в значительной степени".¹⁴

Бизнесу и промышленности и дальше пришлось работать в условиях довольно жесткого государственного регулирования, начавшегося десять или около того лет назад и вызванного беспокойством общества и правительства состоянием окружающей среды, качеством товаров, обеспечением равных прав на трудоустройство и мерами производственной безопасности. С точки зрения общественности американским корпорациям нельзя было доверить ведущую роль в решении социальных проблем, поэтому необходимо было усилить (или хотя бы сохранить) меры государственного регулирования деятельности корпораций.

Информационные агентства продолжали сообщать о взятках иностранным чиновникам, нарушениях антимонопольного законодательства и норм безопасности товаров, канцерогенных лекарствах и химически агрессивных товарах, случаях выпуска на рынок заведомо некачественных товаров (в частности, автомобилей). Естественно, все это отнюдь не способствовало росту общественного доверия к бизнесу и промышленности.

Дерегуляция отдельных отраслей, которую начала проводить администрация Рейгана, стала проверкой готовности авиационных и железнодорожных компаний, банков и ссудо-сберегательных учреждений повысить свой уровень социальной ответственности. Хотя дискуссия о необходимости дерегуляции продолжалась, случаи с банками, авиационными компаниями и ссудо-сберегательными учреждениями конца 80-х — начала 90-х показали, что сама по себе либерализация тарифной политики и правил конкуренции не способна привести к повышению социальной ответственности корпораций.

С приходом к власти администрации Рейгана экономические условия изменились; наступила эпоха так называемого "нового федерализма". Она характеризовалась, в частности, сокращением государственного финансирования социальных, культурных и образовательных программ, что потребовало от корпораций аналогичного и даже большего участия в этих программах. Это привело к тому, что корпорации стали больше внимания уделять созданию коалиций и лоббированию на местном уровне; одновременно деятельность PR- служб корпораций переориентировалась на работу "на местах", а не в Вашингтоне.¹⁵

Лидеры бизнеса и специалисты PR все чаще стали занимать центральное место в общественных движениях. Джордж Буш принял программу поддержки местных инициатив "Тысяча огней". В результате появления новых форм сотрудничества бизнеса с общественными структурами возникли программы, направленные на поддержку школ и строительства и реконструкции дорог. Местные органы, ставшие жертвами сокращения бюджетного финансирования, крайне нуждались в такой поддержке. Инициативы частного сектора показали пример адресной социальной помощи в таких областях, как забота о бездомных, пропаганда правильного питания беременных и новорожденных и обеспечение им соответствующего рациона, а также организация досуга молодежи.

Профессиональная этика лидеров бизнеса и PR- специалистов, равно как и социальная ответственность корпораций, стали объектом общественного внимания не только в США. Во всем мире обсуждались такие события, как авария на химическом заводе индийской компании Union Carbide в Бхопале, обнаружение опасных для здоровья химических соединений в питьевой воде Perrier, авария у берегов Аляски нефтеналивного танкера Valdez, принадлежащего компании Exxon, скандал с силиконовыми имплантатами молочной железы Dow Corning, несоблюдение трудового законодательства и заниженные ставки на азиатских заводах компании Nike. Корпорациям не удастся скрыть от акционеров и потребителей чрезмерно больших размеров вознаграждений администраторов компаний. Не могут они более игнорировать загрязнение окружающей среды, производимое их производствами и товарами, использование труда малолетних, нарушения прав человека в развивающихся странах, выражающееся в нищенском жалованье за непосильный труд. Сегодня ничего невозможно скрыть от вездесущих информационных агентств. Корпорации - где бы они ни находились - обречены на пристальное внимание критически настроенных масс- медиа.

Девяностые годы: новые задачи PR

Экс-президент Американской ассоциации по связям с общественностью (PRSA) Джеймс Фокс (James Fox) в свое время точно предсказал три важнейшие направления, которые будут определять роль PR в корпорациях.

1) Выявление и отслеживание проблем в рамках штата корпорации до предложения законодательства; 2) разработка общей политики корпорации и распространение сведений о ней с целью изменения или предотвращения принятия ограничивающих законов — реакция руководства отрасли на изменения; 3) превращение генерального директора в спикера корпорации... принятие высшим руководством ответственности за решение вопросов, связанных с публичной политикой корпорации.¹⁶

Как и было предсказано, "управление проблемами" появилось практически во всех направлениях бизнеса в конце 80-х годов.

Сегодня управление проблемами, хоть и не является работой исключительно служб PR, играет важную роль в стратегическом планировании большинства компаний. Опыт 70-х и 80-х годов убедил корпоративную Америку в том, что компании должны постоянно и активно отслеживать проблемы, которые могут повлиять на способности компании в области безопасности товаров и производства, получения прибыли, обслуживания всех заинтересованных сторон, а также работы на благо общественным интересам. Тем не

менее, по мнению многих экспертов, сегодняшние связи с общественностью не вполне еще отвечают требованиям современности. Это происходит по следующим причинам.

1. Влияние деятельности PR на конечный результат деятельности компании слишком не конкретно и не всегда хорошо понимается.

2. Решение многих проблем требует реорганизации, а не просто освещения. Следовательно, специалистам PR надо выйти за рамки своей традиционной коммуникации и выработать более общую стратегию.

3. Профессия специалиста паблик рилейшенз не предполагает умения вести менеджмент проблем, что называется, по определению, а система подготовки не готовит специалистов к восприятию новых функций PR.

4. Управление проблемами - это функция управления высокого уровня, требует зрелости суждений, большого опыта, всестороннего понимания природы бизнеса, социально- политической среды и позиций заинтересованных сторон.¹⁷

Идея о превращении главы корпорации в спикера корпорации стала особенно популярной в 90-х годах, она сопровождалась беспрецедентным ростом интереса к внутренним делам корпораций и частной жизни их руководителей. Повышенный общественный интерес и дотошность легко можно объяснить особенностью предыдущих лет — неослабным вниманием масс- медиа ко всему, что корпорации хотели бы скрыть: огромные жалования, гигантские суммы в виде вознаграждений, взятки в виде пакетов акций, умопомрачительные пенсии для вышедших в отставку и уволенных высших руководителей. Пик интереса к подобным публикациям пришелся на 1997 год, когда компания Disney прославилась тем, что выплатила своему бывшему сотруднику Майклу Овитцу (Michael Ovitz) "выходное пособие" в размере 90 миллионов долларов.¹⁸

В 1998 году один из профсоюзов обнародовал довольно длинный список корпораций, которые в 1997 году увеличили среднюю сумму выплат своим руководителям на 38% по сравнению с предыдущим годом, причем в списке оказались корпорации DuPont и Nike. Представители профсоюза особенно негодовали по поводу огромной компенсации, полученной уходящим в отставку главой компании AT&T, поскольку в компании одновременно проходили массовые увольнения и игнорировались требования акционеров допустить их к определению размеров жалования руководящему составу. Один из известных деятелей корпоративного мира сказал корреспонденту CNN: "Я не намерен обсуждать с вами мою зарплату".¹⁹

Это заявление прозвучало довольно вызывающе на фоне бесконечных промышленных аварий, коррупции в банках, скандалов в финансовом мире, подозрительных контрактов на поставку вооружений и выпуска некачественной продукции. Нельзя сказать, что этим исчерпывалась картина бизнеса 90-х, однако упомянутых событий было вполне достаточно для того, чтобы пробудить общественный интерес к личности Росса Перо (Ross Perot), кандидата в президенты США 1992 года, а также к книге "Варвары на пороге" (*Barbarians at the Gate*) и одноименной ее экранизации, в которых фигурировали некоторые деятели Уолл- стрит и в сюжете которой раскрывались махинации, связанные с покупкой контрольного пакета акций RJR Nabisco с помощью кредита.

Следующие цитаты показывают широко распространенное несоответствие между представлениями бизнесменов о самих себе и их обликом в глазах критически настроенной прессы.

Мы не пожертвуем нашей репутацией в глазах клиентов ради увеличения прибыли.

Отчет компании Scars за 1997 год, с. 3

Я всегда считал, что в случае несоответствия наших интересов и целей корпорации, о наших интересах никто не вспомнит.

Леонард Питтс (Leonard Pitts), Miami Herald, 22 января 1998 г., с. 1

По мнению некоторых обозревателей, рост общественного интереса к корпорациям вызван в значительной степени действиями самих лидеров бизнеса.²⁰ Действительно, все чаще высшие руководители лично представляют компанию в рекламных кампаниях, выполняют функцию спикера, издают автобиографии, предоставляют материалы для публикации посвященных им книг и журнальных статей, дают интервью и участвуют в ток-шоу. Некоторые руководители даже считают себя ответственными за связи с общественностью. Один из них, признавая, что хуже других разбирается в бизнесе и организации корпорации, заявил: "Гораздо важнее уметь убедительно излагать свои идеи и мысли. ...Думаю, именно поэтому сегодня я занимаю этот большой кабинет."²¹ Многие высшие руководители считают, что в круг их основных обязанностей входит освещение вопросов, связанных с работой компании, в частности увольнения, итоги года, отзыв товаров. Один из руководителей заявил, что PR, возможно, "относится к пяти основным областям знания, необходимым для управления компанией".²²

Руководители должны осуществлять управление компаниями с учетом возросшего спроса на социальную ответственность и отчетность, будь то в силу убеждений или в ответ на требования закона. Новые требования к деятельности корпораций на всех уровнях превращают публичность в одну из ключевых структурных функций в процессе организационных и социальных изменений в глобальных масштабах. Новый век несет с собой еще более трудные задачи для специалистов PR, которые должны будут добиваться согласования глобальных целей корпораций с экологически безопасной и социально приемлемой практикой. Необходимость постоянно увеличивать прибыль, международная конкуренция, сокращения размеров компаний, новые технологии, государственное регулирование покажут, насколько корпорации готовы принять на себя социальную ответственность. Но как пишет один из руководителей корпораций,

...основополагающая цель частного предприятия остается неизменной — производство требуемых товаров и услуг, обеспечение максимальной прибыли на инвестированный капитал и преуспевание в качестве экономической организации. Однако компаниям придется добавить новое измерение — новый "конечный результат" их деятельности, а именно — одобрение общественности... Процветающая коммерческая организация должна обладать не только экономическим, но и нравственным смыслом.²³

Последние публикации программных документов корпораций и годовых отчетов фондов свидетельствуют о том, что компании все больше внимания уделяют новым целям, связанным с исполнением своих обязанностей перед обществом.

Мы считаем, что на нас возложена особая ответственность по улучшению качества жизни наших клиентов, служащих и общества в целом. Эта ответственность связана не только с производством высококачественных товаров. Она также предполагает ведение бизнеса в соответствии с высочайшими этическими нормами, внимательное и честное отношение к служащим нашей компании, а также оказание помощи в решении важных общественных проблем. ... Мы не сможем считать себя преуспевающей корпорацией, если не будем исполнять свой гражданский долг перед обществом.

Ральф Ларсен (Ralph S. Larsen), Председатель и исполнительный директор компании Johnson & Johnson

Экологическая программа General Motors демонстрирует приверженность компании принципам охраны здоровья, природных богатств и окружающей среды. Служащие корпорации на всех уровнях знают и неуклонно соблюдают принципы экологической безопасности в повседневной работе и при производстве товаров. Следование этим принципам рассматривается корпорацией как проявление ответственности перед окружающим миром и преданность целям корпорации.

Джон Смит мл. (John F. Smith, Jr.), председатель, исполнительный директор и президент;

Деннис Минано (Dennis R. Minano), вице-президент, главный исполнительный директор по связям с общественностью и вопросам защиты окружающей среды. General Motors Corporation²⁵

Наша политика — передавать некоммерческим организациям ежегодно не менее 2% чистого дохода корпорации. ...Наши пожертвования производятся децентрализованно, что соответствует принятому в компании стилю управления. От имени корпорации (Sara Lee Corporation) действует фонд Сары Ли (Sara Lee Foundation). В то же время наши подразделения, разбросанные по всему миру, в сотрудничестве с местными организациями определяют наиболее актуальные для данного региона программы. Предоставление финансовой помощи, продуктов питания, одежды и (возможно, самое главное) личное участие сотрудников корпорации в реализации этих инициатив — вот вполне ощутимые результаты нашей решимости изменить мир к лучшему.

Судя по всему, ничто не сможет изменить эту тенденцию на пороге XXI века. Не ослабевает интерес общественности к корпоративной деятельности, растет уровень требований к бизнесу. Объединения активистов, пресса, контрольные органы, общества потребителей и другие группы, получившие прозвище "зеленых", внимательно следят, чтобы продукты и производственные процессы соответствовали нормам экологической безопасности. При разработке любой программы, затрагивающей окружающую среду, в первую очередь учитываются такие факторы, как "экологическая безопасность" и "зеленый маркетинг". По мнению специалистов Института *Good Housekeeping*, для того, чтобы программа была экологически приемлемой, маркетологами должны быть учтены следующие аспекты: охрана водных ресурсов, экономия энергоресурсов, утилизация отходов и снижение угрозы загрязнения окружающей среды.²⁷

По данным Social Investment Forum (Форума социального инвестирования - организации, которая наблюдает за процессом размещения и использования инвестиций) почти в 10% случаев инвестор принимает решение о помещении капиталов в ту или иную компанию, основываясь на ее соответствии экологическим стандартам и уровне социальной ответственности. Соответствие экологическим стандартам является решающим фактором при принятии решения об инвестировании для 78% "экологически сознательных" и "социально ответственных" инвесторов. Как сказал глава одной из консультационных компаний, специализирующейся на экологических аспектах инвестирования, "компании, загрязняющие окружающую среду, не просто проявляют безответственность в глазах общества, но и действуют себе во вред, ибо лишают себя шанса получить инвестиции от экологически сознательных потенциальных вкладчиков, в совокупности располагающих свободным капиталом в полтриллиона долларов."^{2f}

В качестве примеров корпоративной "экологической сознательности" можно упомянуть следующие факты.

1. К 1998 году корпорация Bayer обязалась достичь 25%-ного сокращения количества отходов по сравнению с 1993 г.

2. Procter & Gamble приняла программу по уменьшению количества твердых отходов путем перехода на бутылки из перерабатываемого пластика и разработки материала для пеленок, салфеток и подгузников, который быстрее разлагается на безвредные составляющие.

3. Компания McDonald перешла с полистирольной посуды на более экологически безопасные материалы.

4. Компания Toyota приняла программу "Только Бог и Тойота могут сотворить дерево" по насаждению лесозащитных полос вдоль автотрасс в Японии с целью уменьшить загрязнение воздуха двуокисью углерода.

5. Компании 3М выступила инициатором программы "Предотвращение загрязнения — выгодно!"

Компания 3М приступила к реализации своей программы в 1975 году, задолго до появления современного "зеленого" движения, и явила первую на корпоративном уровне сознательную попытку предотвращения загрязнения на этапе производственного процесса, в противоположность обычной практике борьбы с загрязнением, которое уже произошло. Для реализации программы компании потребовалось внести изменения в товары, производственный цикл, оборудование и процесс переработки. Но уже к середине 1991 года благодаря этой программе компания 3М сэкономила 500 миллионов долларов, получила широкое общественное одобрение и премию "Серебряная наковальня" Американской ассоциации по связям с общественностью. Новой целью программы стало снижение к 2000 году уровня загрязнения на 90% по сравнению с уровнем 1987 года.

Очевидно, что конфликт между корпоративной Америкой и "зелеными", который официально начался в День Земли, 22 апреля 1970 года, завершился. Защитники окружающей среды не только победили в этом конфликте, но и добились того, что их задачи вошли в число "основных американских ценностей". Так что сегодня обсуждаются, в основном, наиболее эффективные пути реализации новой экологической этики.³⁰

Корпоративная благотворительность

Основными способами выражения и демонстрации корпоративной социальной ответственности являются обнародование миссии и приоритетов компании, а также выступления, реклама и благотворительная деятельность - поддержка образования, здравоохранения, искусства, социальных программ. 12-я глава посвящена осуществлению различных тактик коммуникаций; на страницах этой главы мы поговорим непосредственно о корпоративной благотворительности.

В 1996 корпорации выделили на благотворительные цели в общей сложности почти 8,5 миллиардов долларов, что составило 5,6% всех благотворительных взносов (150,7 миллиардов). Хотя руководители большинства американских компаний охотно выделяют средства на программы, избранные их корпорациями, дискуссия о том, обязаны ли бизнес заниматься благотворительностью, "отдавая тяжким трудом заработанные деньги", продолжается.

В основе этой дискуссии лежат два противоположных представления о бизнесе и его целях, сложившихся в американском обществе. Для одних — корпорации неотъемлемый элемент демократического общества с целым комплексом обязанностей перед служащими, клиентами и обществом в целом. Согласно другой, более утилитарной точке зрения, корпорация ответственна только перед акционерами, а ее единственная цель — прибыль.³¹

Социальная ответственность, основанная на "просвещенном эгоизме", представляет собой объединение благотворительности с коммерческими целями компаний. "Мы намереваемся связать программы выдачи грантов с нашими коммерческими и техническими интересами", - говорит исполнительный директор и одновременно председатель комитета по поддержке образования компании E. I. du Pont de Nemours.³² Другие компании определяют просвещенный эгоизм следующим образом: "Чтобы творить добро, надо хорошо работать"; они оказывают не финансовую помощь, а участвуют в реализации избранных проектов. Эти проекты избираются служащими, клиентами компании и общественными лидерами. Для создания прочных и длительных отношений с целевыми аудиториями помощь добровольцев, подарки и бесплатные услуги нередко имеют большее значение, нежели финансовая помощь.³³

Руководители корпораций рассматривают благотворительность как способ признательности в адрес местной общественности путем улучшения качества жизни служащих и создания "корпоративного гражданства". Корпорации поддерживают образование потому, что не хотят в будущем столкнуться с проблемой низкой квалификации персонала компании; они поддерживают культуру, литературу, искусство

потому, что это повышает качество жизни в округе; поддержка здравоохранения способствует привлечению в округ новых сотрудников. Примером может служить банк Norwest Corp., выделивший 300 миллионов долларов для предоставления низкопроцентных кредитов на приобретение жилья и еще 16,5 миллионов долларов на программу жилищного строительства для 50000 семей с низким доходом.



Рис. 14.2. Портрет Рональда Макдональда на ковре

По мере того как государственное финансирование социальных программ сокращается, а спрос на корпоративную помощь возрастает, компании все чаще разрабатывают целевые программы помощи в области здравоохранения, охраны окружающей среды, образования или в проведении конкретных мероприятий. Наметилась тенденция концентрации помощи в отдельных областях с целью повышения эффективности благотворительности. Например, компания McDonald в рамках общенациональной программы Ronald McDonald Houses построила специальные дома для семей, дети из которых пребывают на лечении в больницах. Компания du Pont обеспечила все эти дома коврами DuPont Stainmaster Carpet™. На рис. 14.2 показан фрагмент ковра DuPont размером примерно метр на метр с изображением Рональда Макдональда, который служит постоянным напоминанием о благотворительности DuPont.

Образование традиционно является основным объектом корпоративных благотворительных программ. Как правило, поддержка носит финансовый характер, однако в последнее время наметилась тенденция увеличения натуральной помощи (оборудование и материалы, учебные пособия, участие сотрудников в учебном процессе, проведение практики, небольшие денежные вознаграждения и знаки отличия для выпускников, сделанные руками служащих, и др.)- По данным Совета помощи образованию (Council for Aid to Education), корпорации вносят 20% всех пожертвований на образование (это 2,8 млрд долл.). Благодаря поддержке корпораций ежегодно появляется не менее 20 ученых должностей и профессорских званий. Как заметил один обозреватель, "названия должностей некоторых преподавателей превратились в корпоративную рекламу в высших учебных заведениях".³⁴ Не удивительно - учитывая соседство штаб-квартир корпораций с университетскими городками, - что в Мемфисском

университете есть кафедра систем управления информацией, финансируемая почтовой компанией FedEx, в университете Миннесоты - кафедра, финансируемая General Mill, в университете Вейна - кафедра маркетинга от сети универмагов Kmart, а в Стэнфордском университете — кафедра технологии информационных систем, которую поддерживает Yahoo!.

Высшее руководство корпораций считает постоянно растущую поддержку образования на всех уровнях неотъемлемым элементом социальной ответственности. Некоторые компании превращают поддержку образования едва ли не в основную цель корпорации, как это случилось с Phillips Petroleum Company. На протяжении десятилетий эта компания оказывает финансовую и кадровую поддержку средней и высшей школе.

Часто PR-специалист играет ключевую роль в определении политики благотворительности компании; иногда его даже назначают ответственным за данное направление деятельности корпорации. В обязанности ответственного за PR обычно входят следующие задачи.

1. Подготовка и проведение мероприятий, направленных на помощь в какой-либо области. Например, организация кампании по сбору средств в фонд помощи малоимущим или создание фонда поддержки образовательных программ.

2. Помощь, наряду с информационным советом, в проведении благотворительной компании или мероприятия, подготовка печатных или аудиовизуальных материалов, рекламная поддержка или размещение позитивной информации.

3. Руководство проектом или кампанией, либо замещение вышестоящего сотрудника, выполняющего эти функции.

4. Отслеживание общественных проблем округа с целью определения проблем, в решении которых корпорация могла бы помочь.

5. Координация распределения помощи (но не руководство), которую корпорация оказала местным учреждениям.

Корпоративная благотворительность, которая прежде казалась проявлением исключительной щедрости, все чаще рассматривается как *обязанность* и неотъемлемый элемент корпоративной деятельности. Неудивительно, что главная роль на этом этапе отводится функции PR, связанной с налаживанием отношений с целевыми аудиториями, представляющими интерес для корпорации.

Финансовые отношения в корпорациях

Экономические условия и атмосфера быстрого обогащения способствовали тому, что финансовые отношения превратились в передний край деятельности PR. По словам одного обозревателя, "нарочитое невнимание способствовало массовым слияниям компаний, в результате чего корпоративные долги увеличились... тысячи рабочих расплатились за это потерей своих рабочих мест."³

К корпорациям начинало приходить понимание того, что в *действительности* их акционерный капитал контролируют не частные акционеры, а мультимиллиардные пенсионные фонды и пенсионные программы, желающие получить максимальную прибыль на свои инвестиции. Как только компании грозило поглощение другой компанией или отчуждение собственности, эти игроки забывали о лояльности и отдавали предпочтение тому, у кого больше денег. На протяжении нескольких лет этими фондами заправляли такие одиозные личности, как Карл Айкан (Carl Icahn) и Бун Пикенс (Boone Pickens), наводящие ужас на сотни президентов американских корпораций и вызывающие ненависть у сотен советов директоров; они обеспечивали постоянной работой тысячи инвестиционных банкиров и заставляли PR-специалистов работать на пределе возможностей.

Отношения с инвесторами

Начиная с первой волны поглощений и слияний 80-х налаживание отношений с инвесторами стало неотъемлемым элементом информационных PR- программ многих корпораций. В некоторых корпорациях дело дошло до того, что высшие руководители впервые стали тесно сотрудничать со PR- специалистами. На фоне непрекращающихся сообщений о слияниях крупнейших американских и международных корпораций специалисты публик рилейшенз оказывали экспертную поддержку высшему руководству компаний в вопросах коммуникаций с финансовой прессой всего мира, информирования инвесторов об ограничениях и требованиях, устанавливаемых правительством, а также ознакомления служащих с текущими событиями и последствиями, которые они могут иметь в области занятости и частной жизни работников.

PR является неотъемлемым элементом большинства программ финансовых взаимоотношений. Специалисты PR помогают руководству компании готовиться к встречам с аналитиками, составлять речи для выступлений на собраниях акционеров, а также работают с прессой во время так называемых "рабочих поездок" — совместных визитов руководителей компании и финансовых обозревателей в разные города, которые обычно занимают очень короткий период времени; следовательно, требуется особенно тщательное планирование и координация визитов.

Увеличение части акционерного капитала, контролируемого пенсионными фондами, часто вызывает у частных акционеров чувство собственного бессилия. Внимание руководства корпораций привлекли участвовавшие в последнее время попытки акционеров консолидироваться под предлогом борьбы за "право решать", как нужно и как не нужно управлять "их собственными корпорациями", какие общественные мероприятия следует поддерживать и даже какие товары следует продвигать на рынке. Однако большей частью такие попытки объединения небольших коалиций акционеров не оказывают влияния на политику корпораций, поскольку акционерам довольно сложно организовать в единое движение с общей, четко выраженной позицией. Мелкие акционеры по-прежнему опасаются огромных корпораций — ведь их пакеты в 50, 100 и даже 1000 акций вряд ли могут сравниться с огромными пакетами, которыми владеют гигантские инвестиционные фонды и трасты. Единственным каналом получения информации от руководства корпорации для них остаются печатные материалы, в частности квартальные и годовые отчеты, публикации в прессе, сообщения информационных агентств. Мелкие акционеры чувствуют свою беспомощность; руководители некоторых корпораций расценивают их поведение попросту как безразличие. Зато руководители инвестиционных фондов регулярно встречаются с высшим руководством корпораций и даже позволяют себе выдвигать требования, вплоть до назначения новых директоров и смещения высших чиновников. PR- специалист в области финансовых взаимоотношений должен четко представлять себе положение дел в этой сфере и тесно сотрудничать с руководством корпорации, всемерно заботясь об интересах акционеров.

Большая часть финансовых взаимоотношений регламентируется законом (см. главу 6), Комиссией по ценным бумагам и биржам, требованиями фондовой биржи и позицией руководства в области разглашения информации. Реализация финансовой политики и планирование взаимоотношений в области финансов относится преимущественно к ведению финансового директора, поддержку которому обеспечивает PR- служба корпорации или независимая консультационная PR- компания.

Обычно перед службами публик рилейшенз в области финансов стоят следующие задачи.

1. Оценка отношения акционеров, финансовых экспертов, государственных чиновников и законодателей к компании, сектору экономики или свободному предпринимательству в целом.

2. Выработка рекомендаций относительно информационной стратегии, в частности относительно глобальных целей компании.

3. Помощь в подготовке публикаций финансового характера, например обращений к новым акционерам, промежуточных и годовых отчетов, обращений к получателям дивидендов, информации для исследовательских докладов брокерских контор.

4. Организация мероприятий и подготовка информационных материалов финансового характера, ознакомительных экскурсий по предприятиям компании, презентаций для групп инвесторов, аналитиков и представителей финансовой прессы.

5. Подготовка финансовых пресс- релизов и работа с запросами финансовой прессы.

Очень важен первый контакт компании с акционерами. Специалист по связям с общественностью совместно с руководством готовит *обращение к акционерам*, которое сопровождается последними финансовыми отчетами, проспектами и брошюрами компании. PR- специалист работает также с корреспонденцией, которая приходит в адрес компании. Инвесторы часто просят дать им информацию о товарах, объемах продаж, исследовательской работе, курсе акций, распределении акций и позиции компании по социальным, политическим или этическим вопросам. Работа с письмами акционеров — очень полезный канал обмена информацией. В некоторых компаниях принято, чтобы высшие руководители время от времени лично отвечали на письма акционеров.

Годовые отчеты

Основным элементом любой PR- программы в области финансов является *годовой отчет* — своего рода окно, через которое заинтересованные стороны могут взглянуть на компанию и ее деятельность. В разных компаниях к составлению годового отчета относятся по- разному.

Для одних руководителей корпораций годовой отчет перед акционерами — возможность лишний раз поставить свой автограф на полностью подготовленном документе; для других — вселить в читателя надежду на увеличение прибыли, совершенствование товаров, улучшение качества жизни или вообще мира во всем мире. Третьи просто поручают всю работу по подготовке годового отчета юристам.³⁶

В некоторых компаниях годовой отчет рассматривается как самый эффективный канал обмена информацией с внешним миром; его рассылают буквально всем - представителям общественности, сотрудникам, аналитикам, преподавателям, партнерам, прессе и т.д. Поскольку при таком отношении годовой отчет является в значительной степени инструментом связей с общественностью, уровень его подготовки часто достигает вершин технического и художественного искусства. Однако в начале 90-х годов в связи с ухудшением экономической ситуации многие компании пересмотрели расходы на подготовку этого документа и перешли на более сдержанный стиль. "Некоторые корпорации перешли с 6-цветных отчетов на 2-цветные, урезали списки рассылки и отказались от фотоматериалов".³⁷ Те компании, которые решились сохранить верность прежней роскоши, были вынуждены сократить финансирование других отделов.

Игра фондовых бирж на повышение и растущая борьба за инвестора привели к очередным изменениям. Вошли в моду красочные отчеты с искусным дизайном, оригинально оформленные, изобилующие разнообразными вставками и другими привлекательными деталями. Годовые отчеты некоторых корпораций выпускаются даже на CD с одновременным размещением в Web. В 1997 году обычно сдержанная корпорация IBM, например, решила, что "каждому - свое", и поделила 1,6- миллионный тираж отчета на две части. Обложки одной половины украсила черно- белая фотография одной из сотрудниц корпорации, второй половины — фотография служащего- мужчины. Отдельные компании издали две версии отчета - шикарную для маркетинговых целей и более скромную - для рассылки акционерам, чтобы продемонстрировать озабоченность руководства вопросами экономии.

Годовой отчет не просто представляет финансовые результаты работы компании за предыдущий год и другие сведения о работе компании, как того требуют правила Комиссии по ценным бумагам и биржам (см. главу 6). В некоторые годовые отчеты включается также информация о влиянии деятельности компании на экономику городов, в которых размещены предприятия компании, отражается работа компании на глобальном уровне, выражается озабоченность компании социальными вопросами и показываются пути решения экологических проблем. Иногда руководство корпорации считает необходимым отразить в годовом отчете позицию компании в отношении различных общественных проблем, которые, по мнению руководства, могут повлиять на судьбу компании. В целом, сегодня в годовом отчете руководство все больше внимания уделяет роли корпорации в обществе.

С начала 80-х годов отдельные компании также публикуют специальные годовые отчеты, посвященные общественно важным вопросам и политике социальной ответственности корпорации. В них обычно рассказывается о деятельности корпорации в области охраны окружающей среды; о программах, направленных на удовлетворение нужд служащих компании и жителей округа в целом; о поддержке искусства, здравоохранения, социальных программ и другой работе, посвященной улучшению качества жизни. Специальные отчеты, как правило, так же хорошо оформлены, как и годовые, и стоят не меньше.

В отдельных крупных корпорациях подготовка годового отчета входит в обязанности одного из специалистов PR, работающего во внутреннем подразделении компании, или приглашенного эксперта из независимой PR- компании. В любом случае этот специалист работает в тесном контакте с финансовым руководством корпорации. На подготовку годового отчета, как правило, уходит не меньше половины всего рабочего времени лица, ответственного за это направление, причем процесс часто растягивается до полугода. Обычно это изматывающая работа, требующая политического чутья, блестящего стиля составления (и редактирования) текстов, понимания финансовой деятельности корпорации и умения работать с руководителями всех подразделений. Не удивительно, что работа по поддержанию связей с инвесторами относится к категории самых высокооплачиваемых. Средняя заработная плата специалиста этого направления достигает 72500 долларов (табл. 2.3).

Содержание, оформление и стиль годового отчета определяются экономическими условиями и политикой руководства компании. Трудно определить универсальную формулу, однако качественный годовой отчет содержит все или большинство следующих элементов.

1. Броская обложка, которая привлекает внимание и отражает характер деятельности компании.
2. Удобный дизайн, позволяющий читателю быстро уловить суть и основные идеи отчета.
3. Оглавление или ключевые моменты.
4. Достаточно полную информацию о совете директоров и высших руководителях компании.
5. Заявление или обращение руководителя компании, содержащее краткий обзор событий последних лет и цели корпорации в будущем.
6. Сводные данные о прибыли корпорации, собственном капитале, обороте наличных средств.
7. Ключевые моменты финансовой политики и сравнительный анализ основных показателей работы компании за несколько последних лет (как минимум, год, но не больше 5-10 лет);
8. Подтверждение независимого аудитора и сообщение об использовании общепринятых принципов бухгалтерского учета.

Кроме перечисленных элементов к отчетам также часто прилагаются материалы, адресованные службам новостей, аналитикам, преподавателям и другим потенциально

заинтересованным сторонам. Эта информация подается в форме пресс- релизов, персонифицированных писем или статистических приложений, предназначенных для определенных аудиторий.

Ежегодное собрание акционеров

Еще одним важным элементом работы по связям с инвесторами является ежегодное собрание акционеров. Будучи в основном ритуалом, предписываемым правилами Комиссии по ценным бумагам и биржам, ежегодное собрание акционеров должно символизировать корпоративную демократию в действии. Эти ежегодные встречи (проводимые, как правило, в штаб- квартирах корпораций) представляют возможность непосредственного общения корпорации с акционерами. Но посещают их обычно лишь акционеры, которые живут поблизости, или владельцы крупных пакетов акций, или те, у кого есть время и желание. Поэтому все большее значение придается контактам, осуществляемым помимо ежегодного собрания, поскольку они позволяют связаться с каждым акционером.

В связи с ежегодными собраниями акционеров специалист паблик рилей-шенз выполняет следующие функции.

1. Техническая подготовка мероприятия.
2. Создание пресс- релизов, подготовка текста заявления для печати и других материалов, распространяемых во время собрания.
3. Консультации при подготовке экскурсий и сувениров.
4. Размещение представителей прессы, установка компьютеров, телефонов и модемов, факс- аппаратов, организация видео- и фотосъемки, по окончании собрания — проведение интервью.
5. Работа по созданию положительного имиджа корпорации.
6. Подготовка списков вопросов и ответов для руководителей, предвосхищающих возможные вопросы акционеров и прессы.

В рамках выполнения последней функции PR- специалист должен предугадать самые сложные для руководства вопросы, которые могут возникнуть в ходе встречи и после ее окончания, и подготовить соответствующие ответы. Нередко ежегодные собрания заходят в тупик из- за того, что акционеры хотят получить простые ответы на очень сложные вопросы, или задают каверзные вопросы о действиях корпорации, или жалуются на недостаточно высокую прибыль, или пытаются получить информацию о жаловании высших руководителей, или просят рассказать об ошибках руководства, которые, как им кажется, имели место. Руководство должно быть готово удовлетворить интерес не только акционеров, но и ответить на вопросы прессы. Некоторые менеджеры при подготовке к ежегодным собраниям акционеров проводят "репетиции" пресс-конференции, на которых сотрудники отдела PR, играя роль акционеров и прессы, задают сложные вопросы.

Связи с клиентами и "маркетинговый комплекс"

PR долгое время играли роль одной из функций маркетинга, особенно в компаниях, занимающихся производством потребительских товаров и оказанием услуг. По сути, участие в маркетинговом комплексе является средством к существованию многих PR-консультантов и штатных сотрудников компаний. (Маркетинговый комплекс - это набор управляемых маркетинговых инструментов, которые компания использует в совокупности с целью получения желаемой реакции целевого рынка. В маркетинговый комплекс входят товар, цена, распространение товара и меры по стимулированию сбыта.— Прим. ред.) Как

отметил один из PR- специалистов, "принимая постоянное участие уже на ранних стадиях реализации маркетинговых функций, PR могут гарантировать целостное, стратегически выверенное и рентабельное распространение маркетинговой информации."³

По мнению специалиста в области комплексных маркетинговых коммуникаций Томаса Харриса (Thomas Harris), PR- поддержка маркетинга включает в себя следующие элементы.

1. Создание на рынке атмосферы заинтересованности до начала массовой рекламной кампании.

2. Реализация коммуникационной программы в условиях отсутствия рекламной кампании (сообщение компании Crayola о замене отдельных цветов карандашей восьмью новыми цветами, которые "протестировали сами дети").

3. Подготовка рекламных новостей в ситуации, когда нет новостей о товаре (заявление о новом творческом подходе к разработке рекламы кубка США по американскому футболу).

4. Подготовка проведения рекламной кампании (рекламные туры).

5. Дополнительные программы по продвижению товара (проведение кампаний, связанных с ранее проведенными маркетинговыми мероприятиями, например вслед за рекламной кампанией питания для домашних животных компании Ralston Purina проводится сбор средств в фонд помощи животным и рекламная поддержка Национальной зоологической ассоциации).

6. Установление личных отношений с клиентами (запись рецептов, которые использовали участники большого конкурса Pillsbury Bake-Off).

7. Влияние на источники воздействия (спонсорская поддержка различных мероприятий и предоставление информации неформальным лидерам целевых аудиторий).

8. Сообщение о преимуществах новых товаров (распространение полезной информации о новых возможностях товара, например выявление связи между приемом аспирина и снижением риска сердечных приступов и инфарктов).

9. Демонстрация социальной ответственности и завоевание доверия клиентов (связывание имиджа корпораций или торговых марок с делами и интересами клиентов).

10. Защита продукции в кризисных ситуациях (ответы на критику или необоснованные заявления, как это было в случае с заявлением об обнаружении шприца в банке Diet Pepsi).⁴⁰

Резкое повышение значения публичных релейшенз в маркетинговом комплексе подтверждается результатами опроса 243 маркетологов, две трети которых выделяют на PR более 20% средств маркетингового бюджета.⁴¹ Из приведенного выше списка ясно, что функции PR в маркетинге суть не что иное, как традиционное "паблисити" - создание положительного образа компании.

Независимо от вида деятельности, PR- специалисты играют важную роль в реализации маркетингового комплекса, способствуя продвижению товаров и услуг путем концентрации внимания на подготовке и распространении точной и правдивой информации. В последнее время функции PR в маркетинге значительно расширились, включив в себя разработку и реализацию коммуникационных проектов; средств оповещения клиентов о возможных проблемах, связанных с товаром, и механизмов отзыва товара из обращения; программ обучения клиентов; программ прямой связи, которые позволяют клиентам получать доступ к информации и ресурсам компании, товарами и услугами которой они пользуются. Важнее всего то, что сегодня главной целью корпораций стало удовлетворение клиентов путем улучшения качества товаров и услуг, и здесь роль PR трудно переоценить.

Главное требование - качество

В 80-х бизнес и промышленность открыли простую истину: товары и услуги должны быть высококачественными, надежными и доступными, иначе потребитель найдет продукцию, отвечающую этим требованиям, в другой стране. Корпорации по всему миру стали вводить программы под лозунгами "комплексного контроля качества" (TQM total quality management) и стандарт ISO 9000. Аббревиатура TQM стала очень модной в 1990-х годах - кто же мог выступать против качества? Компании отказывались от приобретения товаров, которые не соответствовали требованиям стандарта ISO 9000. Качество оказалось не просто веянием моды, а толчком к революционным изменениям в производстве на глобальном уровне.

TQM означает требование практически полного отсутствия недостатков на всех этапах производства и доставки товаров и услуг, конечной целью которых является удовлетворение потребителя. Компания Motorola, например, приняла программу "Six Sigma", направленную на предотвращение шести самых распространенных типов отклонений от "идеального" производственного процесса. Целью была "минимизация отклонений до уровня 3,4 на миллион единиц продукции на всех этапах производственного процесса и во всех операциях. В результате получается товар, качественный на 99,9997% ",⁴²

Motorola разработала курс "Six Steps to Six Sigma" ("Шесть шагов к стандарту Six Sigma"), который должен был побудить всех работников компании следовать методам TQM. Вот как выглядят "шесть шагов" борьбы за качество.

1. Что собой представляет товар, который вы создаете, или услуга, которую оказываете? Другими словами, ответьте на вопрос: "В чем заключается моя задача?".

2. Кто тот человек, который платит за товары и услуги, производимые компанией?

3. Что необходимо для создания товара или услуги, которые удовлетворили бы потребителя?

4. Что собой представляет ваша работа? Другими словами, разбейте свой рабочий процесс на отдельные этапы и шаги, создайте график продвижения товара или услуги от поставщика к потребителю, выделите этапы, на которых чаще всего возникают неполадки, измерьте количество дефектов и время, которое вы затрачиваете на каждую операцию.

5. Попробуйте оптимизировать процесс, изменив ход работ, чтобы гарантировать отсутствие дефектов и потери времени. Если это не дало желаемого результата, вернитесь к прежнему графику работы.

6. Обеспечьте непрерывное улучшение качества путем постоянной оценки, анализа и контроля.⁴³ TQM нельзя считать исключительно внутренним делом компании.

Например, получив в 1988 году Национальную премию качества имени Малколма Болдриджа (Malcolm Baldrige National Quality Award), компания Motorola обратилась к тысячам своих поставщиков и предложила им дать обещание через пять лет тоже подать заявки на участие в конкурсе качества. Причем те компании, которые отказались дать такое обещание, Motorola исключила из числа своих поставщиков (исключение составили те поставщики, которые не могли участвовать в конкурсе по причинам несоответствия стандартам компаний-участников или которые имели иные оправдания)."⁴⁴

Распространение методов TQM в бизнесе и промышленности США пришлось на конец 80-х и начало 90-х годов, а затем всемирное распространение получил стандарт качества ISO 9000. В 1987 году ISO (International Standards Organization, Международная организация стандартов) обнародовала пять пакетов стандартов, которые обязательно должны соблюдаться при документировании, производстве и демонстрации качества товаров. На сегодняшний день 110 стран приняли эти стандарты. Во всем мире компании получают сертификаты качества по разным пакетам ISO 9000. Чтобы получить этот сертификат, производители должны пройти шестимесячную проверку качества, которую проводит уполномоченный эксперт ISO.⁴⁵

Первоначально стандарты ISO 9000 были разработаны для добровольного внедрения компаниями, желающими улучшить качество продуктов и услуг, однако вскоре превратились в требование конкурентного рынка. Один из консультантов заметил:

"Обычно промышленники выражают недовольство по поводу вводимых правительством регулятивных норм, а здесь мы вводим их сами." Для некоторых компаний, ведущих бизнес за рубежом, соответствие стандарту ISO 9000 стало неписаным законом. По словам эксперта ISO, "компании боятся оказаться *за бортом*. Они считают, что для продажи товаров в европейские страны необходимо иметь сертификат ISO, однако это не совсем так." И все же соответствие требованиям ISO 9000 обязательно для ведения дел с компаниями стран-членов Европейского сообщества, многие из которых просто отказываются покупать товары или выступать с коммерческими предложениями в случае отсутствия у потенциального партнера (включая и PR- компании) сертификата ISO.

Набирает популярность еще одно направление борьбы за качество - стандарт ISO 14000 предлагает 15 параметров оценки производственных процессов и товаров на соответствие экологическим нормам. Эти стандарты были добровольно приняты в Европе, чтобы выполнять примерно те же задачи, какие ставит перед собой американское Управление по охране окружающей среды (Environmental Protection Agency). Стандарты представляют собой набор показателей для оценки производственных процессов с целью контроля, измерения, анализа, улучшения и информирования о воздействии на окружающую среду. Специальные комплексы показателей разработаны для оценки организации, управления, производственного процесса, товара, а также соблюдения всех стандартов, касающихся безопасности окружающей среды.

Как ISO 9000, так и ISO 14000 одинаково требуют участия управленческого персонала на всех уровнях компании, системы управления информацией, подготовки, системы корректировки, обзора менеджмента и постоянной оптимизации. И все же многие считают, что влияние ISO 14000 будет гораздо сильнее. Это вызвано тем, что "ISO 14000, в отличие от ISO 9000, будет обладать значительной юридической силой и получит более широкую поддержку общественности".⁴⁶

Широкое распространение TQM, ISO 9000 и ISO 14000 является свидетельством широкомасштабной приверженности качеству и требованиям охраны окружающей среды, вызванной желанием бизнеса приносить пользу обществу. Некоторые, правда, считают, что акцент на удовлетворении потребителя и участии корпораций в общественной деятельности это "просто возврат к основам".⁴ Важнейшая роль, которая отводится в борьбе за качество информационным процессам, обуславливает центральную роль PR в этой борьбе, даже если это действительно всего лишь возврат к основам — к честному ведению бизнеса.

Корпоративная практика как модель

В бизнесе и промышленности функция PR чаще других подвергается исследованию и оценке со стороны общественности. О работниках служб публик рилейшенз и о самой профессии в целом зачастую судят на основании того, насколько успешно PR-специалисты справляются со своими профессиональными и общественными обязанностями.

Специалисты публик рилейшенз в корпорациях должны нести самую большую ответственность за долгосрочные последствия деятельности компаний, уметь планировать меры по урегулированию кризисных ситуаций и реагировать на проблемы общества. Специалисты публик рилейшенз должны убеждать руководителей компании в том, что общественные интересы и корпоративные цели в конечном счете совпадают и что социальная ответственность должна иметь приоритет перед достижением сиюминутной прибыли - или, как минимум, у них должны быть равные приоритеты. Этот подход представлен позицией корпорации Ciba-Geigy Canada Ltd. относительно социальной ответственности.

Ciba-Geigy открыта по отношению к обществу и рассчитывает на его доверие. Наша коммерческая деятельность направлена на вклад в решение глобальных проблем и прогресс человечества.

Мы признаем ответственность за коммерческое использование научных открытий и технических достижений; мы тщательно анализируем преимущества и риск, связанные со всеми видами деятельности, процессами и товарами компании.

Тим Траверс-Хили (Tim Traverse-Healy), признанный лидер PR в Европе, считает PR неотъемлемой частью модели социально ответственной корпорации.

Компания будет совершенно естественно воспринимать и открыто отвечать на вопросы о кадровой политике и занятости, экологической политике, качестве товаров, их безопасности, а также эффективности услуг. Обсуждение и полемика будут приветствоваться — их не будут опасаться, к ним будут стремиться. Единственной мерой социальной приемлемости корпорации будет профессиональное обеспечение информационного обмена и степень искренности диалога, который компания будет вести с обществом.