|  |  |
| --- | --- |
| **Московский государственный университет печати** | |
| ***А.Н. Чумиков, М.П. Бочаров***   http://hi-edu.ru/e-books/xbook443/01/files/book.gif | **Связи с общественностью**  **т** |

http://hi-edu.ru/e-books/xbook443/01/part-007.htm

**Кризис как чрезвычайное происшествие и подготовка к нему**

В международной практике существует подход, в соответствии с которым кризисная ситуация понимается как чрезвычайное, экстремальное, катастрофическое положение, когда, образно говоря, звучит сигнал SOS и требуется немедленное реагирование, вмешательство, помощь. Ресурсно-технологические вопросы, возникающие по поводу оказания такой помощи, призваны решать специализированные государственные организации: пожарные части, больницы и поликлиники, подразделения министерств обороны и внутренних дел, спасательные отряды Министерства по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий; информационно-коммуникационные проблемы - структуры и специалисты, работающие в области связей с общественностью, где выделяется особый раздел кризисного управления (crisis management). Об информационных технологиях и пойдет дальнейший разговор.

С точки зрения crisis management кризис - это и прекращение нормального процесса, и непредвиденное событие, ставящее под угрозу стабильность предприятия, и внезапное серьезное происшествие, обладающее потенциалом повредить репутации компании или даже разрушить ее. Для специалиста по коммуникациям его значение заключается в том, что в результате некоторого прецедента компания попадает в центр не всегда доброжелательного внимания СМИ и других внешних целевых аудиторий, в том числе акционеров, политиков, общественных организаций, которые по той или иной причине вполне законно интересуются действиями компании.

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

Подготовка к кризисным ситуациям должна базироваться на таких позициях, как согласованная политика компании; проверенные средства связи и оборудование; группа ответственных сотрудников, которые в случае чрезвычайного происшествия (ЧП) будут выступать от имени компании в средствах массовой информации или отвечать по телефону.

Речь идет о подготовке следующих блоков:

МАТЕРИАЛЫ, подтверждающие высокую социально-экономическую ответственность и дееспособность организации в целом и ее руководителей (то, что будет выдаваться журналистам "для сведения");

СПИКЕРЫ (те, кто сможет немедленно комментировать кризисную ситуацию);

МОДУЛИ письменных и устных заявлений (содержание всех кризисных случаев прогнозировать невозможно, но составить структуру текста, способного наиболее благоприятным образом повлиять на общественное сознание, - задача выполнимая);

КОММУНИКАЦИИ (через какие приоритетные и доступные каналы может быть оперативно вброшена нужная информация).

Конкретизируя указанные пункты, следует сказать, что разработка согласованной политики возможна на основе формализованного анализа потенциальных ЧП, который многие образно называют ревизией уязвимых мест компании и ее возможностей (ресурсов) с этими ЧП справиться.

Что касается средств связи, то важно определить, во-первых, какие из них в условиях ЧП могут быть задействованы немедленно, а, во-вторых, какие дополнительные коммуникационные каналы можно привлечь при необходимости. Экономии времени в период ЧП и его эффективной нейтрализации способствует и предварительное формирование группы сотрудников, полномочных как принимать решения в экстремальных условиях, так и комментировать их.

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

Что конкретно представляет собой такой план действий? Рассмотрим это на примере целого государства - Содружества Багамских ОстрововBahamas Crisis Communications Program//Creativity in Public Relations. N.Y., 1998..

Небольшая страна площадью 13,9 тыс. км2 с населением 225 тыс. человек ежегодно принимает более 3,5 млн туристов, и доходы от туристического бизнеса составляют здесь более 60% ВНП. Однако периодически возникает опасность маршрута, что вызвано тропическими циклонами, ежегодно возникающими у островов Карибского бассейна. Хотя Багамские острова находятся практически вне Карибского бассейна, часто СМИ, да и сами туристы не осознают этих различий в географическом положении. В свою очередь, неточная информация, выданная СМИ, вызывает резкое уменьшение потока туристов и массовые отказы от номеров в гостиницах, что ведет к катастрофическому падению доходов от туризма. В такой ситуации Министерство туризма Содружества и консультирующее его PR-агентство BSMG Worldwide поставили перед собой следующие цели:

предотвратить перерастание проблемы в кризисную путем искоренения слухов и дезинформации;

обеспечить местное население и туристов точной и оперативной информацией;

минимизировать экономические последствия кризисных ситуаций посредством защиты репутации и предотвращения негативного освещения в СМИ Багамских островов как неблагоприятного маршрута.

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

Роль коммуникации в период кризиса.

Обзор плана кризисных коммуникаций.

Истолкование понятия "кризис".

Универсальная схема распространения информации в кризисной ситуации.

Сценарии развития - 10 возможных кризисных ситуаций (природные катаклизмы, аварии, похищения и ограбления, срыв специальных мероприятий, вопросы общественного здоровья, терроризм, экологические катастрофы, уголовные преступления, инциденты с животными, забастовки) и подробный коммуникационный план по каждой из них.

Идентификация "неотложных" целевых аудиторий (СМИ, гостиницы, туроператоры), которым потребуется информация.

Принципы взаимоотношений со СМИ.

Правила и типичные ошибки при общении с журналистами.

Список официальных представителей по каждому кризису.

Список "враждебных" вопросов для каждой кризисной ситуации.

Инструменты PR (образцы пресс-релизов, внутренних коммюнике).

Списки членов команд кризисного управления и контроля с указанием их телефонов.

Перечень сведений о Багамских островах, необходимых для удовлетворения запросов СМИ.

План действий в кризисной ситуации.

7.1.2.

Работа с целевыми аудиториями в условиях ЧП

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

Так, испанский PR-специалист Х.Д. Баркеро КабрероБаркеро Кабреро Х.Д. Связи с общественностью в мире финансов. Ключ к успеху. М.: Дело, 1997., рассматривающий кризисные ситуации в финансовой сфере, констатирует, что у группы связей с общественностью в условиях кризиса должна быть наготове дифференцированная информация, предназначенная для:

общества в целом;

акционеров и инвесторов компании;

агентов, работающих с ценными бумагами компании, а также дистрибьюторов ее товаров и услуг;

финансовых аналитиков;

сотрудников компании;

государственной администрации.

А вот как конкретно работала с целевыми аудиториями международная нефтяная компания LASMO, которая в конце 80-х годов заключила соглашение с канадской компанией CROWN о разработке прибрежных нефтяных месторождений Коассет и Пануке, расположенных в 250 км к юго-востоку от Галифакса (Нова-Скотиа, Канада).

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

нефть с месторождений Коассет и Пануке очень легкая, напоминающая по цвету и консистенции слабый чай;

территория, где будут бурить скважины, не относится к важным промысловым районам, там нет льда, а море относительно спокойное;

проект LASMO сравнительно небольшой, затраты на него составят менее 5% общей суммы на разработку месторождения Иберния в Северной Атлантике, неподалеку от острова Ньюфаундленд;

производственную технологию, которую используют при разработке месторождения, уже успешно применяют во всем мире, новой технологии не потребуется.

Консультанты также посоветовали представителям LASMO до обстоятельного разговора с лидерами общественного мнения не делать публичных заявлений, не подавать заявок, которые повлекли бы проведение общественных слушаний. Отвечая на вопросы, желательно было акцентировать внимание на упомянутых выше сведениях, не рекламируя ни самого проекта, ни графика работ, но постоянно подчеркивая, что все зависит от результатов предварительного обсуждения и рассмотрения заявки.

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

начинать обсуждение проекта необходимо с защиты интересов рыбаков, обратив особое внимание на план компенсаций для них;

встретиться с рыбаками следует как можно раньше: если переговоры пройдут одновременно с рассмотрением заявки в государственных инстанциях, рыбаки сочтут их нечестными;

LASMO должна не придерживаться на переговорах какой-то определенной и неизменной точки зрения, а быть готовой к уступкам и компромиссам; у рыбаков есть законные интересы, и они смогут многое добавить в ходе переговоров;

на первых встречах нужно рассказать в общих чертах о предложениях LASMO и дать ясное представление о ее возможностях;

компания должна провести обсуждение на высоком практическом уровне, пригласив консультантов по проблемам нефтедобычи, пользующихся авторитетом у рыбаков;

ведущим менеджерам LASMO следует пройти учебный курс по взаимодействию с журналистами.

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

Эти превентивные действия имели результатом то, что за 18 месяцев, в течение которых обсуждалась заявка, так и не возникло организованного сопротивления планам LASMO. В итоге комиссия по проблемам нефтедобывающей отрасли Канады и Нова-Скотиа одобрила заявку LASMO.

О принципах выделения "неотложных" целевых аудиторий и формирования ключевых сообщений для них в условиях реального, а не потенциального кризиса, также имеющего отношение к нефти, рассказывает следующий примерRogester M. Crisis Management. What to do when the unthinkable happens. Hutchin-son Business, 1989..

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

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

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

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

Компания определила и известила акционеров о примерной величине финансовых затрат на ликвидацию последствий аварии.

Компания заверила акционеров, что все затраты покрываются выплатой страхового вознаграждения.

Когда торги по акциям были возобновлены, стоимость акций упала лишь на 25 центов. Далее компания наладила и поддерживала связь с другими важными целевыми аудиториями - СМИ, населением островов, правительственными учреждениями и организациями "зеленых".

В ходе всероссийского исследования "Связи с общественностью в российских банках", проведенного Международным пресс-клубом в 2001 году, банковские PR-специалисты отвечали на вопрос, каким образом они будут распределять приоритеты в работе с целевыми аудиториями в период кризиса. Вот какая картина получилась (аудитория № 1 принята за 100%, остальные оценены пропорционально полученному количеству баллов):

Клиенты-100%.

СМИ - 60%.

Акционеры - 57%.

Другие представители банковского сообщества - 53%.

Государственные структуры - 48%.

Местная общественность - 43%.

Что делаем дальше? Скажем, производим универсальный пресс-релиз и распространяем его по широкому кругу СМИ. Для кого предназначена эта информация? Для массовых СМИ и местной общественности, которых наше ЧП интересует преимущественно как иллюстрация существующего социально-экономического фона. Но клиентов и акционеров волнует совсем другое: а что теперь будет происходить с их акциями и доходами? Агентов, работающих с акциями, беспокоит и вовсе иной аспект: как дальше действовать на рынке, какую рекламную и ценовую политику вести? А власть раздумывает о том, поддерживать нас или, напротив, "топить". Выходит, нужно выпускать не один универсальный пресс-релиз, а три, пять, десять информационных материалов различной формы и содержания.

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

создан антикризисный комитет или иное формирование для защиты интересов потерпевших;

приняты необходимые решения, исполнение и гласность работы по которым жестко отслеживаются;

предложен проект, предусматривающий значительные улучшения; по этому поводу организованы специальные общественные мероприятия;

видные деятели высказались в поддержку компании;

рядовые граждане, широкие слои общественности также высказались в поддержку компании;

существуют аналитические разработки, указывающие на процесс нормализации;

планы компании на перспективу существенно обновлены;

действуют программы поддержки потерпевших.

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

7.1.3.

Правила поведения в кризисной ситуации и исключения из них

Говоря о комплексном решении кризисных проблем, нельзя обойти вниманием ситуацию, ставшую хрестоматийной и описанную с разной степенью подробности в целом ряде изданий по PR и crisis managementCrisis Management//Seitel P.F. The Practice of Public Relations. N.Y.: Macmillan, 1992..

Первая из них относится к американской компании "Джонсон и Джонсон". Еще в 50-х годах эта старейшая компания (основана в 1886 году) начала поставлять на рынок популярный медицинский препарат "Тайленол" (Tylenol Extra Strength). А в 1982 году, после десятилетий успешного распространения лекарства, в Чикаго произошел несчастный случай: в ходе производственного процесса кто-то подсыпал в препарат цианистый калий, в итоге 7 человек скончались.

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

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

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

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

В реализации продуманной коммуникационной политики активное участие принял глава компании Д. Берк, добровольно отдавший себя "на растерзание" прессе и не побоявшийся прямо связать свое имя с катастрофической ситуацией.

В результате принятых мер компании уже через два месяца удалось восстановить 80 процентов своего рынка, а через два года - его полный объем.

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

Сделайте все, чтобы глава компании стал доступен для прессы.

Попросите прощения, выразите сожаление о случившемся.

Отзовите продукт.

Но именно они задают тон дальнейшему освещению проблемы в СМИ и общественном мнении, например, стиля поведения, которому следовал Д. Берк (открытого общения со СМИ, пребывания в пределах досягаемости журналистов, членораздельного ответа на любые вопросы), СМИ ожидают теперь от любого руководителя. И наоборот, игнорирование "правил "Тайленола"" может подорвать репутацию компании больше, чем непосредственный урон, нанесенный кризисной ситуацией.

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

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

Если вспомнить аналогичные ситуации из более поздней истории, то следует признать нелогичным и неоперативным поведение президента России в первые несколько дней после катастрофы на атомной подводной лодке "Курск" в 2000 году (тогда последствия катастрофы комментировал руководитель пресс-службы Северного флота).

Противоположный пример - четкое, "по инструкции", поведение высших должностных лиц США, которые дали комментарии для СМИ в первые часы после разрушения самолетами зданий Всемирного торгового центра в сентябре 2001 года.

Таким образом, вырисовывается более обширная социальная тенденция: современный потребитель привык к сбоям и ошибкам, и исходя из этого критерием для оценки действий организации служит для него не допущенный просчет, а меры по преодолению его последствий.

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

Что же касается правил, то почти все они, в том числе и "правила "Тайленола"", допускают некоторые исключения. Масштабным примером исключения из "правил "Тайленола"" может служить второй хрестоматийный случай, на этот раз с компанией "Пепси-кола", которая летом 1993 года безнаказанно и, можно сказать, успешно нарушила правило отзыва продукцииThe Great Pepsi Hoax//Creativity in Public Relations. N.Y., 1995..

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

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

В ответ на агрессивное поведение СМИ компания разработала стратегию" открытой коммуникации с целью разъяснения потребителям парадоксальности создавшейся ситуации: ведь от проблемы "шприцов" пострадала не отдельная партия продукта, а внушительное количество банок диетической "Пепси", произведенных в разных уголках США. Ставилась задача убедить общественность в надежности и безопасности используемой тары и соответственно в том, что инородный предмет мог оказаться в банке только в том случае, если его поместили в нее уже после вскрытия. Рассмотрим ключевые сообщения, ставшие основой коммуникационной стратегии "Пепси":

Безопасность и здоровье потребителя - прежде всего.

Изготовление и бутилирование напитка происходят таким образом, что риск его порчи на стадии производства исключен.

Случаев обнаружения шприца в закрытой банке не зарегистрировано.

Изъятие продукта из продажи не является выходом из положения.

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

В последующие 24 ч по Центральному телевидению США демонстрировались два видеоролика: документальный фильм - экскурсия по одному из заводов "Пепси" и обращение президента компании. В первом случае специалист по производственному процессу объяснял, почему высокотехнологичное и высокоскоростное бутилирование исключает возможность порчи продукта; во втором - президент компании К. Вэзерап выступал с разъяснением позиции компании и сообщением о первом аресте, проведенном по "делу о шприцах". В течение последующих трех дней президент компании и ее эксперт по качеству отвечали на вопросы журналистов, представлявших ведущие новостные программы, повторяя каждому из них, что продукция компании безопасна для употребления.

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

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

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

Из-за этой "неудачной шутки" "Пепси" потеряла несколько миллионов долларов по причине падения объема продаж и потратила столько же на урегулирование кризиса. В то же время компания не изъяла из продажи диетическую "Пепси" (отказалась играть по "правилам "Тайленола"") и не пожалела об этом, потому что:

94% покупателей, опрошенных после кризиса, отметили, что компания достойна их доверия и сочувствия.

Продажи диетической "Пепси" возросли и в июле-августе 1993 года побили все рекорды предыдущих 5 лет.

Акционеры "Пепси" и финансовое сообщество не усомнились в прибыльности компании, и даже в период кризиса цена на ее акции оставалась относительно стабильной.

Небезусловны и другие "правила "Тайленола"". Так, некоторые эксперты отмечают, что присутствие главы компании на месте тривиального происшествия может излишне подчеркнуть значение кризиса как для СМИ, так и для служащих компании. Незначительные кризисы требуют

вмешательства среднего менеджмента, а не ее руководителей.

Специалисты также считают, что иной раз компании не за что просить прощения. Конечно, следует выразить сожаление о случившемся, но это не значит, что компания должна брать на себя ответственность за то, что случилось не по ее вине, а тем более если кризис является выдуманным. В связи с этим приведем еще один пример, относящийся к деятельности в США японской автомобильной компании "Сузуки"Harris Thomas L. The Marketer's Guide to Public Relations. John Wiley and Sons, Inc., 1993..

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

Данный информационный инцидент был воспринят компанией "Сузуки" как очень опасный: дело в том, что в то время "Самурай" являлся единственным видом автомобиля компании на американском рынке и изъятие его из продажи означало бы конец деятельности "Сузуки" в США.

Поэтому представители "Сузуки" и их консультанты по связям с общественностью побывали на пресс-конференции CR и распространили на ней свои материалы для прессы. В них сообщалось, что реакция компании будет транслироваться посредством спутниковой и телеграфной связи несколько позже и таким образом потребители смогут выслушать обе стороны. Несмотря на отсутствие предварительной информации о характере обвинений CR, PR-консультанты "Сузуки" подготовили видеоответ и распространили его уже через три часа в режиме телеконференции. Эта информация попала в вечерние телевизионные программы новостей и в утренние газеты, после чего руководители компании и ее PR-консультанты в течение 48 часов отвечали на вопросы более 1200 журналистов.

Параллельно "Сузуки" поддерживала постоянную связь со своими работниками и дилерами: в частности, генеральный директор компании Н. Дуглас Мазза распространил для них телефонограммы и видеокассету со своей оценкой сложившейся ситуации.

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

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

Из-за высокой степени доверия общественности к публикации в CR многие сочли резкие выступления "Сузуки" против журнала чрезмерными. Однако компания считала, что журнал был не прав, и продолжала прежнюю линию. В результате избранная стратегия антикризисного информационного реагирования сработала. Так, в июне объем продаж "Самурая" составлял 6 тыс. автомобилей. В июле, когда появилась статья в CR, он упал до одной тысячи. В августе, после того как "Сузуки" осуществила свою PR-контратаку, дополненную активной рекламной кампанией, уровень продаж вырос до 12 тыс.

В заключение разговора о "правилах "Тайленола"" хотелось бы заметить: в большинстве случаев речь идет не о жесткой дилемме "присутствовать первому лицу или не присутствовать", "отзывать продукт - не отзывать" и т.п. Важнее признать существование некоторой проблемы, в решении которой корпорация должна, а может, и готова принять участие.

Приведем отрывок из опубликованной в газете "Ведомости" в 2001 году статьи под названием ""Вимм-Билль-Данн" кается и приносит извинения потребителям":

Российские производители соков, подписавшие в прошлом году Соглашение о мерах добросовестной конкуренции, разработали механизмы борьбы с "нарушителями конвенции". Борьба только начинается, но один крупный нарушитель уже успел покаяться. Компания "Вимм-Билль-Данн" публично извинилась за трансляцию рекламы, не соответствующей новым высоким стандартам отрасли.

С 1 января этого года вступил в силу новый ГОСТ, который наконец-то четко определил, что можно считать соком, что - нектаром, а что - сокосодержащим напитком. Российские производители соков принимали в создании этого ГОСТа живейшее участие. Кроме того, начиная с сентября прошлого года крупнейшие игроки рынка вели консультации друг с другом и Конфедерацией обществ потребителей (КонфОП) о разработке единых правил игры на рынке. Эти усилия увенчались подписанием Соглашения о мерах добросовестной конкуренции -документа, которому согласились следовать все крупнейшие компании.

По оценке президента Российского союза производителей соков (РСПС) Валерия Останца, компании, подписавшиеся под документом, контролируют около 85% рынка соков и нектаров в России.

По словам президента КонфОП Александра Аузана, в 2000 году обнаружились "некоторые сбои" в деятельности крупнейших компаний: они стали давать о своей продукции недостоверную информацию. "Было три варианта развития событий, - говорит Аузан. - Первый - судебная атака на крупнейшие компании с последующими длительными тяжбами и информационным ущербом всему сектору рынка. Второй - выдача предписаний МАПа. И третий - всем вместе договориться о принципах игрй".

Компании договорились. Сейчас уже запущен процесс мониторинга качества соков и соответствия надписей на упаковке и рекламы новому ГОСТу. Осуществлять мониторинг, собирать жалобы потребителей и производить анонимные закупки будут структуры КонфОП и журнал "Спрос". Аузан подчеркнул полную независимость контролеров от производителей соков. Программа на 52% финансируется КонфОП и на 48% - РСПС. В случае выявления нарушений будет применяться метод увещевания, потом - жалобы в МАП и в самых тяжелых случаях - судебные иски на основе законов о защите прав потребителя, о рекламе и конкуренции.

Первым результатом "саморегулирования" рынка стали публичные извинения перед потребителями крупнейшего "игрока" сокового рынка холдинга "Вимм-Билль-Данн". В феврале этого года, уже после подписания соглашения и вступления в силу нового ГОСТа, холдинг крутил по НТВ рекламу своей серии соков и нектаров "Любимый сад", из которой можно было сделать вывод, что все, что продается под этой маркой, 100%-е соки.

"Компания "Вимм-Билль-Данн" приносит свои извинения потребителям и официально подтверждает, что согласно новому ГОСТу ассортимент "Любимого сада" состоит из нектаров и томатного сока, изготавливаемых из натуральных компонентов", - говорится в совместном меморандуме "Вимм-Билль-Данна" и КонфОП.

"В общем-то все произошло из-за технической накладки. В феврале у нас образовалась "дыра" - реклама на НТВ была уже проплачена, а ролик, соответствующий новому ГОСТу, был еще не готов. Вот мы и поставили старый", - объясняет исполнительный директор "Вимм-Билль-Данна" Дмитрий Колокатов.

Чтобы соответствовать новому ГОСТу, изменили свою рекламу и "Мултон", и Лебедянский комбинат, но только "Вимм-Билль-Данн" нашел в себе силы публично извиниться.

"Это первый случай, когда российская компания извинилась перед своими потребителями, - говорит главный редактор журнала "Спрос" Ирина Виноградова. - Обычно производители чихают на потребителя".

Последующий анализ деятельности компании показал, что приведенное заявление оказало исключительно положительный эффект на развитие ее бизнеса.

Говоря о комплексном решении кризисных проблем, нельзя обойти вниманием ситуацию, ставшую хрестоматийной и описанную с разной степенью подробности в целом ряде изданий по PR и crisis managementCrisis Management//Seitel P.F. The Practice of Public Relations. N.Y.: Macmillan, 1992..

Первая из них относится к американской компании "Джонсон и Джонсон". Еще в 50-х годах эта старейшая компания (основана в 1886 году) начала поставлять на рынок популярный медицинский препарат "Тайленол" (Tylenol Extra Strength). А в 1982 году, после десятилетий успешного распространения лекарства, в Чикаго произошел несчастный случай: в ходе производственного процесса кто-то подсыпал в препарат цианистый калий, в итоге 7 человек скончались.

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

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

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

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

В реализации продуманной коммуникационной политики активное участие принял глава компании Д. Берк, добровольно отдавший себя "на растерзание" прессе и не побоявшийся прямо связать свое имя с катастрофической ситуацией.

В результате принятых мер компании уже через два месяца удалось восстановить 80 процентов своего рынка, а через два года - его полный объем.

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

Сделайте все, чтобы глава компании стал доступен для прессы.

Попросите прощения, выразите сожаление о случившемся.

Отзовите продукт.

Но именно они задают тон дальнейшему освещению проблемы в СМИ и общественном мнении, например, стиля поведения, которому следовал Д. Берк (открытого общения со СМИ, пребывания в пределах досягаемости журналистов, членораздельного ответа на любые вопросы), СМИ ожидают теперь от любого руководителя. И наоборот, игнорирование "правил "Тайленола"" может подорвать репутацию компании больше, чем непосредственный урон, нанесенный кризисной ситуацией.

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

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

Если вспомнить аналогичные ситуации из более поздней истории, то следует признать нелогичным и неоперативным поведение президента России в первые несколько дней после катастрофы на атомной подводной лодке "Курск" в 2000 году (тогда последствия катастрофы комментировал руководитель пресс-службы Северного флота).

Противоположный пример - четкое, "по инструкции", поведение высших должностных лиц США, которые дали комментарии для СМИ в первые часы после разрушения самолетами зданий Всемирного торгового центра в сентябре 2001 года.

Таким образом, вырисовывается более обширная социальная тенденция: современный потребитель привык к сбоям и ошибкам, и исходя из этого критерием для оценки действий организации служит для него не допущенный просчет, а меры по преодолению его последствий.

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

Что же касается правил, то почти все они, в том числе и "правила "Тайленола"", допускают некоторые исключения. Масштабным примером исключения из "правил "Тайленола"" может служить второй хрестоматийный случай, на этот раз с компанией "Пепси-кола", которая летом 1993 года безнаказанно и, можно сказать, успешно нарушила правило отзыва продукцииThe Great Pepsi Hoax//Creativity in Public Relations. N.Y., 1995..

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

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

В ответ на агрессивное поведение СМИ компания разработала стратегию" открытой коммуникации с целью разъяснения потребителям парадоксальности создавшейся ситуации: ведь от проблемы "шприцов" пострадала не отдельная партия продукта, а внушительное количество банок диетической "Пепси", произведенных в разных уголках США. Ставилась задача убедить общественность в надежности и безопасности используемой тары и соответственно в том, что инородный предмет мог оказаться в банке только в том случае, если его поместили в нее уже после вскрытия. Рассмотрим ключевые сообщения, ставшие основой коммуникационной стратегии "Пепси":

Безопасность и здоровье потребителя - прежде всего.

Изготовление и бутилирование напитка происходят таким образом, что риск его порчи на стадии производства исключен.

Случаев обнаружения шприца в закрытой банке не зарегистрировано.

Изъятие продукта из продажи не является выходом из положения.

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

В последующие 24 ч по Центральному телевидению США демонстрировались два видеоролика: документальный фильм - экскурсия по одному из заводов "Пепси" и обращение президента компании. В первом случае специалист по производственному процессу объяснял, почему высокотехнологичное и высокоскоростное бутилирование исключает возможность порчи продукта; во втором - президент компании К. Вэзерап выступал с разъяснением позиции компании и сообщением о первом аресте, проведенном по "делу о шприцах". В течение последующих трех дней президент компании и ее эксперт по качеству отвечали на вопросы журналистов, представлявших ведущие новостные программы, повторяя каждому из них, что продукция компании безопасна для употребления.

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

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

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

Из-за этой "неудачной шутки" "Пепси" потеряла несколько миллионов долларов по причине падения объема продаж и потратила столько же на урегулирование кризиса. В то же время компания не изъяла из продажи диетическую "Пепси" (отказалась играть по "правилам "Тайленола"") и не пожалела об этом, потому что:

94% покупателей, опрошенных после кризиса, отметили, что компания достойна их доверия и сочувствия.

Продажи диетической "Пепси" возросли и в июле-августе 1993 года побили все рекорды предыдущих 5 лет.

Акционеры "Пепси" и финансовое сообщество не усомнились в прибыльности компании, и даже в период кризиса цена на ее акции оставалась относительно стабильной.

Небезусловны и другие "правила "Тайленола"". Так, некоторые эксперты отмечают, что присутствие главы компании на месте тривиального происшествия может излишне подчеркнуть значение кризиса как для СМИ, так и для служащих компании. Незначительные кризисы требуют

вмешательства среднего менеджмента, а не ее руководителей.

Специалисты также считают, что иной раз компании не за что просить прощения. Конечно, следует выразить сожаление о случившемся, но это не значит, что компания должна брать на себя ответственность за то, что случилось не по ее вине, а тем более если кризис является выдуманным. В связи с этим приведем еще один пример, относящийся к деятельности в США японской автомобильной компании "Сузуки"Harris Thomas L. The Marketer's Guide to Public Relations. John Wiley and Sons, Inc., 1993..

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

Данный информационный инцидент был воспринят компанией "Сузуки" как очень опасный: дело в том, что в то время "Самурай" являлся единственным видом автомобиля компании на американском рынке и изъятие его из продажи означало бы конец деятельности "Сузуки" в США.

Поэтому представители "Сузуки" и их консультанты по связям с общественностью побывали на пресс-конференции CR и распространили на ней свои материалы для прессы. В них сообщалось, что реакция компании будет транслироваться посредством спутниковой и телеграфной связи несколько позже и таким образом потребители смогут выслушать обе стороны. Несмотря на отсутствие предварительной информации о характере обвинений CR, PR-консультанты "Сузуки" подготовили видеоответ и распространили его уже через три часа в режиме телеконференции. Эта информация попала в вечерние телевизионные программы новостей и в утренние газеты, после чего руководители компании и ее PR-консультанты в течение 48 часов отвечали на вопросы более 1200 журналистов.

Параллельно "Сузуки" поддерживала постоянную связь со своими работниками и дилерами: в частности, генеральный директор компании Н. Дуглас Мазза распространил для них телефонограммы и видеокассету со своей оценкой сложившейся ситуации.

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

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

Из-за высокой степени доверия общественности к публикации в CR многие сочли резкие выступления "Сузуки" против журнала чрезмерными. Однако компания считала, что журнал был не прав, и продолжала прежнюю линию. В результате избранная стратегия антикризисного информационного реагирования сработала. Так, в июне объем продаж "Самурая" составлял 6 тыс. автомобилей. В июле, когда появилась статья в CR, он упал до одной тысячи. В августе, после того как "Сузуки" осуществила свою PR-контратаку, дополненную активной рекламной кампанией, уровень продаж вырос до 12 тыс.

В заключение разговора о "правилах "Тайленола"" хотелось бы заметить: в большинстве случаев речь идет не о жесткой дилемме "присутствовать первому лицу или не присутствовать", "отзывать продукт - не отзывать" и т.п. Важнее признать существование некоторой проблемы, в решении которой корпорация должна, а может, и готова принять участие.

Приведем отрывок из опубликованной в газете "Ведомости" в 2001 году статьи под названием ""Вимм-Билль-Данн" кается и приносит извинения потребителям":

Российские производители соков, подписавшие в прошлом году Соглашение о мерах добросовестной конкуренции, разработали механизмы борьбы с "нарушителями конвенции". Борьба только начинается, но один крупный нарушитель уже успел покаяться. Компания "Вимм-Билль-Данн" публично извинилась за трансляцию рекламы, не соответствующей новым высоким стандартам отрасли.

С 1 января этого года вступил в силу новый ГОСТ, который наконец-то четко определил, что можно считать соком, что - нектаром, а что - сокосодержащим напитком. Российские производители соков принимали в создании этого ГОСТа живейшее участие. Кроме того, начиная с сентября прошлого года крупнейшие игроки рынка вели консультации друг с другом и Конфедерацией обществ потребителей (КонфОП) о разработке единых правил игры на рынке. Эти усилия увенчались подписанием Соглашения о мерах добросовестной конкуренции -документа, которому согласились следовать все крупнейшие компании.

По оценке президента Российского союза производителей соков (РСПС) Валерия Останца, компании, подписавшиеся под документом, контролируют около 85% рынка соков и нектаров в России.

По словам президента КонфОП Александра Аузана, в 2000 году обнаружились "некоторые сбои" в деятельности крупнейших компаний: они стали давать о своей продукции недостоверную информацию. "Было три варианта развития событий, - говорит Аузан. - Первый - судебная атака на крупнейшие компании с последующими длительными тяжбами и информационным ущербом всему сектору рынка. Второй - выдача предписаний МАПа. И третий - всем вместе договориться о принципах игрй".

Компании договорились. Сейчас уже запущен процесс мониторинга качества соков и соответствия надписей на упаковке и рекламы новому ГОСТу. Осуществлять мониторинг, собирать жалобы потребителей и производить анонимные закупки будут структуры КонфОП и журнал "Спрос". Аузан подчеркнул полную независимость контролеров от производителей соков. Программа на 52% финансируется КонфОП и на 48% - РСПС. В случае выявления нарушений будет применяться метод увещевания, потом - жалобы в МАП и в самых тяжелых случаях - судебные иски на основе законов о защите прав потребителя, о рекламе и конкуренции.

Первым результатом "саморегулирования" рынка стали публичные извинения перед потребителями крупнейшего "игрока" сокового рынка холдинга "Вимм-Билль-Данн". В феврале этого года, уже после подписания соглашения и вступления в силу нового ГОСТа, холдинг крутил по НТВ рекламу своей серии соков и нектаров "Любимый сад", из которой можно было сделать вывод, что все, что продается под этой маркой, 100%-е соки.

"Компания "Вимм-Билль-Данн" приносит свои извинения потребителям и официально подтверждает, что согласно новому ГОСТу ассортимент "Любимого сада" состоит из нектаров и томатного сока, изготавливаемых из натуральных компонентов", - говорится в совместном меморандуме "Вимм-Билль-Данна" и КонфОП.

"В общем-то все произошло из-за технической накладки. В феврале у нас образовалась "дыра" - реклама на НТВ была уже проплачена, а ролик, соответствующий новому ГОСТу, был еще не готов. Вот мы и поставили старый", - объясняет исполнительный директор "Вимм-Билль-Данна" Дмитрий Колокатов.

Чтобы соответствовать новому ГОСТу, изменили свою рекламу и "Мултон", и Лебедянский комбинат, но только "Вимм-Билль-Данн" нашел в себе силы публично извиниться.

"Это первый случай, когда российская компания извинилась перед своими потребителями, - говорит главный редактор журнала "Спрос" Ирина Виноградова. - Обычно производители чихают на потребителя".

Последующий анализ деятельности компании показал, что приведенное заявление оказало исключительно положительный эффект на развитие ее бизнеса.

7.1.4.

Кризис как сигнал к изменению тактики PR-обеспечения бизнеса

"Как выжить?" - далеко не единственный вопрос, который нужно ставить перед собой в кризисной ситуации. "Как жить и развиваться дальше?" - это звучит гораздо оптимистичнее. Но чтобы такое развитие было благополучным, нужно провести посткризисную коррекцию посланий компании к ее целевым аудиториям. Возможно, что-то из имевшегося раньше станет "резать слух" и, наоборот, считавшиеся прежде неактуальными акценты начнут работать на качественно ином уровне.

Масштабный пример такого рода коррекции дают события, последовавшие за террористической атакой на здания Всем ирного торгового центра в Нью-Йорке в сентябре 2001 года. В США многие компании пересмотрели в связи с этим свой креатив - что хорошо в мирное время, в обстановке кризиса и всеобщих волнений может вызвать неадекватную реакцию потребителя. Зато в новой ситуации могут хорошо сработать некоторые специфические рекламные и пиаровские ходы.

Как неоднократно сообщалось, после терактов в США резко возрос спрос на американские флаги. В ответ на это супермаркет Kmart передал в дар Нью-Йорку 50 тыс. звездно-полосатых полотнищ. А 16 сентября он же разместил в газетах полностраничную рекламу, на которой был изображен американский флаг. Подпись под ним гласила: "Вырежьте его из газеты. Наклейте на окно. Пользуйтесь свободой".

Еще быстрее среагировал другой гигант розничной торговли - Giant Food Stores, который уже через день после терактов учредил Фонд американских героев. Не менее сильно патриотические настроения проявили себя в автомобильной отрасли. General Motors в сентябре запустила благотворительную финансовую программу, цель которой, как было заявлено, - способствовать восстановлению экономики США. "GM чувствует себя обязанной помочь стимулировать экономику, поощряя американцев приобретать автомобили", - сказал по этому поводу Рон Зарелла, президент североамериканского отделения компании.

Chrysler начала новую рекламную кампанию своих джипов. Ее героями, несмотря на ряд протестов в Германии, стали американские солдаты, дравшиеся с нацистами во время Второй мировой войны.

Не осталась в стороне от волны патриотизма и фирма Lockheed Martin, занимающаяся выпуском оборонной техники. Она переоформила свой корпоративный веб-сайт в звездно-полосатом стиле, а также запустила на телевидении рекламу, лейтмотивом которой стала фраза: "Салют нашим Вооруженным силам!"

Страховая фирма Group Insurance Concept разместила на своем сайте рекламный баннер, на котором сразу после выражения сочувствия жертвам было написано: "Мы будем счастливы снабдить вас информацией о страховке и об ипотеке".

Coca-Cola - один из признанных законодателей моды в PR и рекламе - выпустила новый рекламный видеоролик. Его главное действующее лицо - бейсбольная звезда Кэл Рипкен, который недавно заявил об уходе из спорта. Он размышляет о карьере и играет с одиннадцатилетней дочерью. Никакой видимой связи с недавними событиями нет. Однако... в официальном заявлении Coca- Cola говорится: "Эта реклама чествует героя из мира спорта, но при этом она символизирует всех мужчин и женщин, которые проявляют мужество и героизм в эти трагические и тяжелые времена".

Американское отделение автомобильной корпорации Daimler-Chrysler, напротив, отозвало с телеэкранов ролик, в котором фигурировал автомобиль, разъезжавший по месту действия некой абстрактной катастрофы.

General Motors изъяла из эфира рекламу, изображавшую Cadillac, который ловко уворачивается от воздушных атак.

Корпорация Ford забраковала печатную рекламу своего Lincoln на фоне видов Нью-Йорка, где отчетливо просматривались целехонькие башни Всемирного торгового центра.

По той же причине прервала рекламную кампанию и австрийская фирма Palmers, специализирующаяся на выпуске нижнего белья.

Компании усердствовали, выискивая скрытый смысл в собственной рекламе, полагая, что лучше перестараться, чем получить обвинения в бесчувственности и аморальности.

7.1.5.

Версия - ключевой момент в нейтрализации последствий ЧП

В конце 1990-х годов был убит крупный столичный бизнесмен Г. У специалистов - организаторов антикризисной стратегии с первых же минут присутствовало понимание того, что наряду с проявлениями чисто человеческого соболезнования и соответствующими случаю морально-этическими и материальными действиями нужно предпринять следующее:

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

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

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

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

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

В дополнение к пресс-конференции привлекались и доводились до сведения СМИ высказывания персон, пользующихся доверием общества (например, патриарха Московского и всея Руси Алексия II), в защиту репутации Г. и его структуры. В итоге начала доминировать (в устном, печатном и электронном видах) информация, суть которой сводилась к следующему: убийство Г. связано с его профессиональной деятельностью. Г. активно занимался реструктуризацией своего учреждения с целью разрушения криминальных "пирамид" и налаживания цивилизованных коммерческих отношений; эта работа проводилась открыто, причем в тесном сотрудничестве с органами милиции; милицейские подразделения даже несли охрану объектов Г. по его просьбе. Результатом проделанной работы стало сохранение в полном объеме и числа клиентов, и доходов структуры.

А теперь попробуем поставить нестандартный вопрос: а является ли данная информация правдивой (то же самое можно спросить о злоумышленниках, опускавших шприцы в банки "Пепси")? Отсутствие юридического вердикта не позволяет нам дать однозначно утвердительный ответ. В то же время и неправдой это назвать нельзя.

Таким образом, речь идет о ВЕРСИИ, и данное понятие является ключевым применительно к большинству кризисных ситуаций (если не ко всем). От того, какая версия и кем будет выдвинута, прямым образом зависят возможность и эффективность действий в том или ином направлении вовлеченных в кризис политических и экономических субъектов.

Так, в 1998 году в объединении "Юганскнефтегаз" сложилась кризисная ситуация, вызванная невыплатой заработной платы, началось недовольство рабочих, перешедшее в акции протеста. В процессе урегулирования ситуации фигурировали две версии:

версия трудовых коллективов, поддержанная мэром г. Нефтеюганска: в центре "есть до хрена денег, и стоит вам только перекрыть федеральную дорогу, как вам эти деньги дадут" (здесь и далее приводятся цитаты из газеты "Коммерсантъ"). Из данной версии вытекали такие действия и их возможные последствия: локальные - нажим на центр и выплата задолженностей; глобальные - "припугнуть на будущее".

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

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

Вокруг отработки необходимой версии строилась работа агентства "Имиджленд PR", взявшегося в 1997 году за информационное обеспечение действий по урегулированию кризисной ситуации в столичном аэропорту "Домодедово".

Истоки кризиса были таковы: в 1997 году Правительство РФ приняло решение о реорганизации и приватизации Домодедовского производственного объединения гражданской авиации (ДПО ГА), на базе которого предполагалось создать три предприятия - государственное унитарное "Администрация аэропорта "Домодедово"" для управления всем федеральным имуществом, не подлежащим приватизации; ОАО "Авиакомпания "Домодедовские авиалинии"" на основе лет но-технического комплекса и ОАО "Аэросервис "Домодедово"" на основе комплекса служб аэропорта.

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

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

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

Собственная версия - это в первую очередь хороший шанс взять решение проблемы под информационный контроль. Как образно замечают PR-специалисты, главная привилегия, которую получает компания, вовремя вмешавшаяся в процесс трансформации проблемы в источник кризиса, - это возможность дать проблеме имя: вы дали ей имя, и теперь она в вашей власти. Таким именем и является версия.

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

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

Вернемся к уже упомянутому исследованию МПК "Связи с общественностью в российских банках". При ответах на вопрос "Что делает пресс-служба (PR) банка, когда во время кризисных ситуаций в СМИ появляются негативные материалы?" шкала приоритетов распределилась так:

Содействует появлению позитивных статей о банке в других СМИ -100%.

Требует от главного редактора опубликовать опровержение, проводит пресс-конференцию с опровержением приведенной в СМИ информации, обращается в суд - 60-70%.

Никак не реагирует - 55%.

Последняя позиция не представляется разумной именно потому, что на современном информационном поле присутствует такое явление, как состязание информационных версий. Из одних и тех же событий вытекают разные версии, а побеждает из них та, которая активнее продвигается. То есть, устраняясь от реагирования на негативный материал, организация становится аутсайдером в этом состязании, что может вести к проигрышу.

Стоит еще раз сказать и о, мягко говоря, небезусловной роли факта в антикризисных информационных технологиях. Например, в 2003 году банк "УралСиб" подвергся атаке со стороны "черных пиарщиков": жители Новосибирска и Уфы обнаружили в своих почтовых ящиках листовки с фирменным логотипом банка, где опровергались сведения о его якобы банкротстве. Листовки призывали вкладчиков "не волноваться за свои сбережения из-за конфликта с налоговыми органами и временных трудностей по уплате недоимки в 12 млрд рублей, возникших по вине сына президента Башкортостана Урала Рахимова, и в связи с уголовным делом на президента банка Азата Курманаева".

Поскольку участников акции удалось задержать и изъять у них подробный план PR-диверсии в отношении банка, PR-службе осталось лишь обнародовать эти данные и окрестить их "политтехнологическим бандитизмом" в предвыборный период.

Это ситуация с так называемым простым фактом, которая встречается крайне редко. Ведь практическая применимость "голых фактов" существенно ограничена, даже если они абсолютно достоверны и квалифицированно обработаны. В. Плэтт, специалист американской разведки, посвятивший информационной работе много лет, начинает одну из глав своего труда "Информационная работа стратегической разведки" с парадоксального заявления: "Факты ничего не значат" - и поясняет чуть ниже: "Факт как таковой содержит в себе удивительно мало смысла, если его не рассматривать в сочетании с некоторыми другими фактами или не указать на его значение". Установить смысл, значение собранной информации - фактов, цифр, документов - в этом и состоят задача создания версии (производства интерпретированного текста). Любой отдельный факт - лишь фрагмент общей картины, а осмысленные решения, как правило, могут приниматься на основании картины в целом.

Скажем, некоторая организация провела измерения и установила, что содержание загрязняющего вещества в воде на городском пляже, находящемся ниже предприятия по течению, составляет 5 ПДК (превышает уровень предельно допустимой концентрации в 5 раз). С одной стороны, имея в руках такую цифру, СМИ могут сообщать о неблагополучии, бить тревогу, требовать принятия мер. С другой - простая фиксация значения ПДК о вреде для населения ничего не говорит.

Логику создания дальнейшей версии-интерпретации можно построить следующим образом. Токсичные вещества имеют различный механизм действия, ПДК устанавливается исходя из разных лимитирующих факторов. Не существует единой шкалы для всех веществ, обеспечивающих ПДК с точки зрения опасности для здоровья, например: "5 ПДК -опасно, 20 ПДК - чрезвычайно опасно, 100 ПДК - смертельно". Для того чтобы установить, насколько опасно содержание определенного вещества, можно обратиться к справочникам по токсикологии, научным статьям. Очень важно "привязать" загрязнение к конкретному предприятию и, скажем, соотнести концентрацию в воде выше и ниже предприятия. Сопоставляя эти сведения с производственным циклом, можно определить, сбрасывается ли вещество в принципе или нет, а если да, то результатом какого технологического процесса является. Уместно также рассмотреть соображения в пользу того, что за загрязнение могут быть ответственны другие источники. Такой подход сделает позицию организации более убедительной и обеспечит ей защиту в информационном пространстве.

В одном из ежегодных сборников Росгидромета отмечалось повышенное содержание железа в водах речки П. В качестве причин указывались сбросы электромеханического завода. После более глубокого изучения выводы изменились: возможности попадания в реку сбросов завода не было в принципе - завод попросту стоял слишком далеко от реки. Что же касается железа, то его источником.

7.1.6.

Некоторые особенности психологического восприятия информации в кризисных условиях

Последний тезис выводит нас на особенности психологического восприятия информации в кризисных условиях, которые стоит рассмотреть несколько подробнее. Так, для людей важны не столько абсолютные, сколько сопоставимые величины: сравнивая случившуюся аварию с ей подобными, можно подвести аудиторию к выводу, что она не так уж и опасна - бывает и хуже.

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

Скажем, у первостроителей Магнитогорского металлургического комбината идущие из труб разноцветные дымы вызывали в 1930-е годы исключительно ощущение гордости за проделанную гигантскую работу. В 90-е годы былая гордость сменилась на жесткое неприятие дымов: в СМИ появились публикации о том, что комбинат отравляет городскую среду. И только масштабная PR-кампания способствовала внедрению в сознание сбалансированного тезиса: по сравнению с 1930-ми годами уровень вредности выбросов снижен в десятки раз, и эта работа продолжается.

Более любопытный механизм восприятия действует в обстановке потенциального риска, когда речь идет о соотношении риска и выгоды и на одной чаше условных весов лежит риск, а на другой - выгода. Если риск "весит" больше выгоды, люди отнесутся к реальной или потенциальной опасности негативно. И наоборот: об опасности в целом или ее отдельных составляющих можно забыть, когда выгода представляется весьма значительной.

Например, в Литве в конце 1980-х годов возникла кризисная ситуация вокруг Игналинской АЭС: считая ее опасной, жители требовали закрытия станции и устраивали по этому поводу многолюдные митинги и иные публичные акции. Однако перспектива политической и экономической самостоятельности Литвы изменила негативную установку. По инициативе властных структур республиканский Институт философии, социологии и права распространил среди населения анкету с вопросом: "Предположим, что АЭС переходит в распоряжение Литвы.

Имея в виду, что Литве она приносила бы прибыль, каково ваше мнение по этому поводу?"

- Ее надо закрыть, - ответили 28% опрошенных. Но 63% высказались по-другому:

- Выделить валюту и сделать станцию безопасной.

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

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

В заключение данной главы хотелось бы обратить внимание и вот на какой момент: в условиях кризиса весьма важна последовательность информационно-технологических действий. Так, прежде чем что-то разъяснять, доказывать, опровергать, необходимо завоевать доверие к себе, показать людям реальную заинтересованность в их проблемах, продемонстрировать, что компания готова идти даже на материальные издержки во имя общественного благополучия.

Так, в 1995 году из-за технических неполадок модели погиб француз - владелец автомобиля "Опель Астра". Корпорация "Дженерал моторс Юроп", куда в качестве филиала входил "Опель", тут же начала кампанию информирования клиентов о бесплатной проверке всех автомашин данной модели (только во Франции их число составило 90 тыс.). Последующее изучение общественного мнения и уровень продаж автомобилей показали: целевые аудитории восприняли действия корпорации как свидетельство заботы о своих клиентах и ответственности за них.

7.2.

Глава 2. КРИЗИС КАК КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: PR-ДЕЙСТВИЯ В ЦЕЛЯХ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ

7.2.1.

Конфликт и "тлеющий" кризис -повседневная реальность

Полагаем, что последние примеры плавно подвели читателя к пониманию того, что кризисную ситуацию можно воспринимать значительно шире, чем ЧП, расширяя соответственно и набор управленческих технологий и процедур, предназначенных для воздействия на данную ситуацию. В основе такого развернутого понимания лежит современная трактовка понятия конфликт, который определяется как динамический тип социальных взаимоотношений, произрастающих из потенциально возможных или реальных столкновений субъектов на почве тех или иных противоречиво осознаваемых предпочтений, интересов или ценностей; как тип отношений, постоянно присутствующий и не поддающийся устранению.

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

Так мы выходим еще на одну достаточно технологичную отрасль деятельности, которая терминологически определяется следующим образом: conflict management (управление конфликтом) и conflict resolution (разрешение конфликта) - понятиями, употребляемыми обычно в конфликтологии.

Однако сходный термин - issues management (проблемное управление) - присутствует и в сфере "паблик рилейшнз". К функциям проблемного управления относятся исследование и анализ с точки зрения кризисных последствий не только негативных общественных тенденций, представляющих угрозу репутации и прибыли компании (например, негативное восприятие продукта потребителями), но и нейтральных (скажем, нововведения в процесс упаковки продуктов), и даже положительных (выход на новые рынки) тенденций.

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

За счет чего это происходит? За счет того, что если в 1980-х годах в качестве главных кризисных явлений выступали отзывы о недоброкачественной продукции, вопросы здоровья, безопасности и другие "осязаемые" проблемы, то в 1990-х и 2000-х годах кризисный список существенно пополнился: на первый план в нем вышли обвинения компаний в расовой и другой дискриминации, должностные преступления, нарушения трудового и торгового законодательства, проблемы сексуальных притязаний.

В конце 1990-х годов специалисты американского Института кризисного управления (Institute for Crisis Management - ISM) обработали около 60 тыс. статей из более чем 1,5 тыс. деловых печатных изданий за 1990-1997 годы и пришли к выводу: число кризисов, в основе которых лежит внезапное происшествие, значительно снизилось по сравнению с 1980-ми годами, в то время как число "тлеющих" кризисов стремительно растет.

Весьма любопытные процессы происходят и в сфере, называемой третьим сектором. Как отмечают специалисты, теперь уже ни для кого не секрет, что ряды активистов общественных движений и организаций, выступающих против чуть ли не каждого явления или новшества, предложенного нашей действительностью, растут не только количественно, но и качественно, совершенствуясь в умении убеждать.

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

7.2.2.

Комплексные циклы действий в конфликтной ситуации

Делая акцент на инструментальной стороне проблемы, попробуем обозначить, а затем сопроводить примерами три тематических блока, каждый из которых играет особую роль в работе с кризисами-конфликтами.

Первый блок - это КОМПЛЕКСНЫЕ ЦИКЛЫ ДЕЙСТВИЙ в конфликтной ситуации. Демонстрируя некоторые из них, мы хотели бы подчеркнуть, что эти циклы носят гибкий характер и не являются исчерпывающими.

Итак, действия по управлению конфликтом целесообразно начинать с его ИНСТИТУЦИАЛИЗАЦИИ, т.е. установления норм и правил разрешения конфликта. Следующий этап - ЛЕГИТИМИЗАЦИЯ - ориентирован на выяснение того, присутствует ли у большинства участников конфликта добровольная готовность соблюдать предложенные нормы и правила, а затем на приведение институциональной процедуры в соответствие с уровнем легитимности. Необходимо также СТРУКТУРИРОВАНИЕ КОНФЛИКТУЮЩИХ ГРУПП, что предполагает создание условий для проявления и организационного закрепления индивидуальных и коллективных субъектов - носителей имеющихся в обществе интересов. Когда указанные действия произведены, может ставиться следующая управленческая задача - РЕДУКЦИИ КОНФЛИКТА, или его постепенного ослабления за счет перевода на другой уровень.

Например, в нашем обществе периодически возникают конфликты, определяемые требованиями получения дополнительных прав теми или иными нациями. Как, исходя из показанных выше действий, таким конфликтом можно управлять? Разрабатывается проект закона, например. "О национально-культурной автономии", который затем тестируется на предмет потенциальной готовности его выполнять и корректируется. Параллельно стимулируются собрания общественных объединений национального профиля с высказыванием мнений о законе, а также образование новых структур подобного типа с вовлечением их в процесс. И только после этого начинают постепенно реализовываться прямые мероприятия по расширению прав наций - открытие национальных школ, выпуск соответствующих СМИ и т.п.

Другой цикл сводится к следующему: в процессе реализации практически любого проекта - политического, экономического, культурного и пр. - важно иметь в виду такие этапы, как ПРОГНОЗИРУЕМЫЕ СЛОЖНОСТИ (исследование, формирование баз данных по проблемам, вокруг которых в перспективе возможен конфликт) - ТЕСТИРОВАНИЕ ОПАСНОСТИ (проверка конфликтных гипотез) - НЕЙТРАЛИЗАЦИЯ КОНФЛИКТНОГО ПОТЕНЦИАЛА (разработка коммуникационной стратегии, создание и распределение соответствующих информационных потоков).

В качестве примера действия данного алгоритма опишем меры PR-воздействия, принятые Центробанком (ЦБ) РФ в 1997 году в преддверии деноминации рубля с учетом атмосферы недоверия к финансовым реформам, господствующей в российском обществе. Так, была выдвинута гипотеза о том, что журналисты, особенно на периферии, во-первых, недостаточно грамотны экономически, а во-вторых, не всегда имеют под рукой необходимое количество вспомогательных материалов, поэтому они попадают в плен к доминирующему обывательскому мнению. Для подтверждения гипотезы использовались ранее опубликованные материалы, большинство из которых сводилось к тому, что денежная реформа обязательно связана с какими-то ограничениями: например, наличные деньги меняются в одном масштабе, а безналичные - в другом либо действуют ограничения по вкладам и т.д. Вот какие меры предлагались и реализовывались для нейтрализации конфликтного потенциала.

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

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

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

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

В качестве еще одной иллюстрации заявленного цикла действий расскажем и об опыте работы одного из авторов руководителем службы "паблик рилейшнз" акционерного общества "Сити", призванного осуществить идею создания в Москве, на Краснопресненской набережной, Международного делового центра. Он начал эту деятельность в 1992 году с прогнозирования вероятных "болевых точек" и формулирования их в виде априорных утверждений, потенциально ведущих к эскалации конфликта:

"Этот проект предназначен только для бизнесменов, но вовсе не для обычных граждан".

"Этот проект разрушит имеющиеся в центре столицы памятники истории и культуры".

"В результате реализации проекта будет загрязнена окружающая среда".

"Проект являет собой насаждение в столице чуждой отечественным традициям архитектуры" и т.д.

Затем служба PR выясняла, какую связь с действительностью имеют названные утверждения. Так, оказалось, что проект беспроигрышен в социальном отношении, поскольку даст до 100 тыс. дополнительных рабочих мест, позволит телефонизировать десятки тысяч столичных квартир, улучшит транспортную систему. Таким образом, задача управления конфликтом сводилась здесь исключительно к пропаганде преимуществ нового комплекса.

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

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

Потенциальные сложности-проблемы могут прогнозироваться на основании учета достаточно большого числа факторов, которые некоторые исследователи пытаются классифицировать. В качестве примера такой классификации приведем перечень оснований для наиболее вероятных кризисных ситуаций в организацияхCaponigro J. Crisis Counselor. Barker Business Books, 1997.:

Организация, недавно испытавшая кризис.

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

Организация, деятельность которой строго контролируется государством. Причиной кризиса в таких организациях обычно становятся вынужденный

отзыв партии продукта, штрафы за нарушение экологических норм, частые проверки и ревизии. Названные обстоятельства могут нанести существенный ущерб репутации компании.

Организация, испытывающая финансовые затруднения.

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

Организация, возглавляемая известной личностью.

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

Государственные предприятия и учреждения.

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

Компании, находящиеся на стадии бурного роста. Быстрорастущие компании подвержены кризису по нескольким причинам.

Во-первых, испытывая острую необходимость в расширении штата, компания часто нанимает сотрудников недостаточно высокой квалификации или без необходимого опыта работы. Во-вторых, выходя на ранее неизведанный рынок, компания не имеет времени для разработки программ антикризисного реагирования в условиях новых реалий.

Компания из тройки ведущих в своем сегменте рынка.

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

Молодая компания.

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

Компании с неблагоприятной внутренней обстановкой.

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

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

В крупномасштабный общественный скандал вылился в 1998 году арест руководителей Госкомстата, в то время как в других аналогичных случаях (скажем, с организациями коммерческими или общественными) резонанс был значительно меньшим.

Взрывоопасную мину под недавно созданный Международный пресс-клуб заложила опубликованная в 1996 году в газете "Московские новости" статья под названием "Капитализм с журналистским лицом". На ее нейтрализацию "молодой" организации пришлось потратить немало усилий, включая изменение рабочей концепции.

7.2.3.

Локальные приемы и механизмы управления конфликтами

Второй блок действий по управлению конфликтами включает ЛОКАЛЬНЫЕ ПРИЕМЫ И МЕХАНИЗМЫ, способные при условии четкого осознания их места в общей концепции управленческих действий обогатить схемы-циклы и произвести положительный эффект. Так, один из приемов разряжает политический или административный конфликт за счет УСТРАНЕНИЯ НЕЖЕЛАТЕЛЬНОЙ ОППОЗИЦИИ. Причем зачастую этого можно достичь не отставкой оппонента, не встречной критикой и даже не хорошо аргументированными оправданиями. Наоборот, наилучший эффект дает приобщение оппозиционера к каким-либо руководящим должностям или органам. Получая некоторый статус и права, он берет на себя и долю ответственности, отсюда оппозиционные проявления, как правило, все более и более ослабляются.

Вспомним целую плеяду "неутомимых оппозиционеров", которые после получения солидных государственных должностей снижали до нулевой отметки свой уровень оппозиционной активности.

Другой прием основан на использовании механизма ПОЗИТИВНОЙ КОМПЕНСАЦИИ. Например, разработчики информационной стратегии табачных компаний всегда отдавали себе отчет в том, что они могут получать упреки в "неблагих делах", обусловленных воздействием никотина на организм. Поэтому "неблагие" проявления постоянно компенсировались "благими": спонсированием классического искусства, социальных учреждений и др.

С этим приемом во многих компаниях, постоянно находящихся "под ударом" (табачные, алкогольные, пивные и пр.), сопрягается и другой, когда в ответ на обвинения декларируется ПРИНЦИП НАИМЕНЬШЕГО ВРЕДА ПО СРАВНЕНИЮ С НАИБОЛЬШИМ.

Так, в 1999-2000 годах у пивоваренной компании "Балтика" и ряда других пивных компаний возникли проблемы в связи с решением главного санитарного врача России усилить эпидемиологический контроль над пивным производством, что означало фактическое принятие мер ограничительного характера. Наряду с этим выдвигались требования о запрещении пивной рекламы на телевидении.

В ответ пивовары развернули шумную кампанию, главным слоганом которой стал тезис о том, что наибольшую опасность для здоровья россиян представляет водка, пиво же может заменить собой крепкие напитки.

В итоге министр здравоохранения отменил приказ своего подчиненного. Чтобы "закрепить" победу, "Балтика" подала иск против главного санитарного врача в связи с нанесением материального ущерба компании. Действенность такого шага заключалась в том, что обычно иски подаются в процессе борьбы, а не после принятия решения. Большую роль сыграло и то обстоятельство, что исковая сумма составила всего одну тысячу рублей, т.е. показала, что иск для компании был "делом принципа".

Следует заметить, что вскоре был снят и запрет на показ пивной рекламы по телевидению, причем даже в дневное время суток.

Эффективен механизм УПРЕЖДАЮЩЕГО ОБОСТРЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ. Например, при разработке концепции развития имиджа того или иного руководящего персонажа имеется в виду, что руководителя всегда будут хоть в какой-то мере критиковать. Отсюда планируются уровни и позиции допустимой критики, которые затем намеренно закладываются даже в отдельные положительные материалы.

Наряду с упреждением применяется и метод КОНТРАТАКИ. Например, когда в 2000 году Тюменская нефтяная компания (ТНК) пыталась ввести своих представителей в органы управления дочерних структур "Славнефти", последняя заявила, что намерена купить саму ТНК. Самым ярким эпизодом конфликта стало появление в небе Москвы дирижабля с надписью "Филиал "Славнефти" на ул. Щипок" (на этой улице расположена штаб-квартира ТНК). "Славнефти" удалось привлечь внимание журналистов и показать, что компания намерена активно бороться против кадровой экспансии ТНК.

Широко применяется прием, рассчитанный на ПЕРЕВОД "СТРЕЛКИ" КОНФЛИКТА В ДРУГУЮ СТОРОНУ. Вспомним середину 1990-х годов, когда готовился сброс котировок по акциям "финансовой пирамиды" МММ. Руководители компании сознавали, что после объявления о падении курсовой стоимости акций возможен социальный взрыв, не исключающий беспорядков и человеческих жертв. Чтобы не допустить трагедии, было создано квазиобщественное движение, известное как Союз акционеров МММ. Официально Союз выступал защитником интересов вкладчиков, а на деле финансировался из кассы МММ с совершенно другой целью: структурировать неорганизованную толпу, не допустить погрома, а затем трансформировать конфликт между вкладчиками МММ и руководством АО в принципиально другой - между вкладчиками и государством, которое якобы мешает АО с ними рассчитаться.

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

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

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

Еще один прием может быть выражен фразой из известного кинофильма: "КТО НАМ МЕШАЕТ - ТОТ НАМ ПОМОЖЕТ". Его хорошо иллюстрирует пример из жизни южноафриканского Натана.

Одной из главных статей дохода здесь является туризм, поскольку теплые прибрежные воды Атлантического океана, купание, подводное плавание, морские прогулки весьма притягательны для туристов со всего мира. Однако возникла проблема: прибрежную акваторию облюбовали и акулы, которые время от времени подплывали совсем близко к пляжной зоне. Причем в конце 1950-х годов популяция акул начала стремительно увеличиваться, а вместе с этим росло число их жертв. Например, в 1959 году было зарегистрировано 190 нападений морских хищников на людей, из них 46 имели летальный исход. Постепенно акулы стали "проедать" основу экономики страны - туризм, и предприниматели забили тревогу.

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

На этапе конфликта с "зелеными" произошло усложнение государственной политики по отношению к акулам. В частности, были модернизированы сети, а часть сетей на малопосещаемых пляжах убрана совсем; сотрудники департамента озаботились вопросом освобождения попавших в сеть морских обитателей. В процессе этой работы фиксировалось развитие такой тенденции, как замещение страха перед акулами любопытством по отношению к их жизни. И вот тут-то родилось творческое и эффективное решение; разработать программу нового вида туристических услуг - экотуризма, когда туристы могли бы наблюдать за акулами в их естественной среде обитания.

Так Натан стал пионером в "акульем" туристическом бизнесе, который развивался не по дням, а по часам. Операторы по экотуризму приманивали акул с помощью рыбьего жира, выливая его в воду, и туристы могли без опасности для своей жизни наблюдать за хищниками. Причем если сначала операторы показывали акул туристам, находящимся в лодке, то в скором времени они переместились в погружаемые в воду железные клетки.

Постепенно отношение к акулам изменилось на 180 градусов: из национальной катастрофы они превратились в ценнейший природный ресурс. Туристы вернулись в Натан, а "акулий" туризм оказался "золотым дном" для страны.

В 1995 году Натан стал первым регионом в мире, где акулы были взяты под защиту государства. Эту ситуацию многие называли экологической революцией.

Известно, что в конфликте далеко не всегда удается избежать прямых столкновений оппонентов, взаимной критики. Но эта неизбежная критика может быть тонкой, корректной и креативной. Применение именно такой критики порождает прием, называемый ХВАЛИ И СРАВНИВАЙ. В частности, именно такой ход применили в конце 1990-х годов оппоненты Владимира Потанина, президента группы "Интеррос". В трех центральных изданиях одновременно появились статьи с пометкой "на правах рекламы", в которых достигнутые Потаниным успехи были расписаны в стиле хвалебных од. В каждой из публикаций его деловые качества сравнивали (в пользу Потанина) с личными качествами ряда руководителей правительства РФ. Цель такой акции очевидна - внести напряженность в отношения Потанина с конкретными чиновниками.

Среди регулирующих кризисные ситуации приемов и механизмов стоит упомянуть ПСЕВДОКОНФЛИКТЫ, когда последние инициируют специально для того, чтобы: а) ослабить какой-то другой, более важный и опасный конфликт; б) набрать дополнительный "вес" в конкурентной борьбе. Применительно к политике интересен пример 1995 года, когда накануне выборов в Государственную Думу было задумано создание "двухпартийной системы" в виде "правого крыла" во главе с В. Черномырдиным и "левого крыла" во главе с И. Рыбкиным. В глазах общественности они должны были демонстрировать мягкий конфликт между собой, в ходе которого симпатии к любой из сторон ложились бы в "копилку голосов" партии власти. В политической думской кампании 2003 года такого рода "конфликт" разросся уже до уровня "многопартийного".

Любопытна ситуация с псевдоконфликтами экономического профиля. В конце 90-х годов российская фирма Г., производящая безалкогольную продукцию, получила от одной из обслуживающих компанию "Кока-кола" юридических контор письмо с просьбой не использовать элементы фирменного стиля компании на своих упаковках. В ответ фирма Г. провела звучную пресс-конференцию по теме ""Кока-кола" стремится вытеснить отечественных производителей с российского рынка". Резонанс от пресс-конференции впору определить строкой из басни И. Крылова: "Аи, Моська, знать она сильна, что лает на слона!"

А вот пример псевдоконфликта из области шоу-бизнеса. В начале 1990-х годов, когда "раскручивался" имидж известной российской певицы, одна из популярных газет получила коммерческий заказ хвалить исполнительницу, а другая - ругать, причем также на коммерческой основе. Итогом стали повышенный интерес слушателей к певице, высокий уровень продаж ее дисков и неплохая заполняемость концертных площадок.