

Предисловие

Положение такого относительно молодого вида деятельности, как связи с общественностью, в российских условиях далеко не однозначно: часто отсутствие у менеджмента стратегического мышления приводит к тому, что PR становится приятной, но дорогой игрушкой. Между тем в условиях жесточайшей конкуренции на рынке и необходимости постоянно поддерживать и корректировать свой имидж особую актуальность для организации приобретает аналитическая работа. Чтобы прогнозировать возможное развитие исходной ситуации, руководству надо четко понимать, каковы цели конкурента, что представляют собой его ключевые персоны и его союзники, как он оценивает ситуацию, есть ли в его действиях система и чего в них больше — логики, эмоций, традиций или случайностей, каковы границы допустимости в действиях конкурента, его уязвимые места, наиболее вероятные реакции на действия противоположной стороны и т.п.

Освоение метода анализа ситуаций есть необходимое условие эффективной работы любой отрасли. Так, существует ряд изданий по анализу кейсов в практической психологии, маркетингу. В сфере международных отношений эта проблематика очень активно разрабатывается применительно к международным, межгосударственным и региональным конфликтам¹.

В то же время для российских образовательных практик в области связей с общественностью ситуационный анализ является в значительной степени инновационным. Это, конечно, не означает, что он не применяется в качестве обучающего метода или метода исследования: фактически каждый преподаватель демонстрирует аудитории на конкретных примерах, как реализуются те или иные PR-акции, разбирает

¹ См., напр.: *Примаков, Е. М., Хрусталева, М. А.* Ситуационные анализы. Методика проведения. Очерки текущей политики. М., 2006.

их достоинства и недостатки, возможные пути совершенствования. Однако это, как правило, уже готовые ситуации, чаще всего заимствованные из зарубежного опыта. Отечественная практика, и в особенности практика PR-деятельности, пока находится на периферии знания в области ситуационного анализа. Кроме того, алгоритм разбора подобных ситуаций далеко не всегда очевиден, так как обычно даются уже готовые рецепты либо рецепты вообще отсутствуют и предлагается осуществить ситуационный анализ самостоятельно.

Все это вынуждает предпринять попытку унификации различных технологий ситуационного анализа, поскольку умение разложить ситуацию на составляющие, осмыслить каждый элемент, чтобы затем создать усовершенствованную модель этой ситуации, представить прогноз ее развития, есть залог успешной работы PR-специалиста. Именно поэтому курс «Ситуационный анализ в связях с общественностью» включен в проект нового образовательного стандарта.

Данная книга — первое в своем роде издание для обучения и самообучения специалистов в области связей с общественностью.

Сегодня студент или практикующий специалист должен быть вооружен общим методологическим инструментарием исследования и проведения ситуационного анализа для консалтинговых шагов по формированию, поддержанию оптимальной коммуникационной среды своей организации — субъекта PR. Именно на этом и сосредоточили усилия авторы учебника — представители петербургской школы PR: доктор политических наук, профессор В.А. Ачкасова (Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций им. проф. М.А. Бонч-Бруевича), кандидат филологических наук, доцент Л.В. Азарова и кандидат филологических наук, профессор К.А. Иванова (Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет), доктор филологических наук, профессор А.Д. Кривоносов и кандидат философских наук, доцент О.Г. Филатова (Санкт-Петербургский государственный университет). Проект осуществлен в рамках направления учебно-методической деятельности Ассоциации преподавателей по связям с общественностью (АПСО).

Авторы выражают искреннюю признательность членам АПСО, неоднократно обсуждавшим общие методологические проблемы ситуационного анализа, а также всем коллегам из российских вузов, которые проявили заинтересованность в работе над учебником и предложили свои кейсы для иллюстрации. Именно благодаря конкретным примерам учебник приобрел общероссийское звучание и, надеемся, будет полезен всем без исключения вузовским коллективам, работающим в рамках подготовки специалистов по связям с общественностью.

тью. Однако следует отметить, что помещенные в книгу ситуационные задачи взяты прежде всего из области бизнес-PR, что продиктовано вектором эволюции отечественных связей с общественностью. Приведенные в учебнике ситуации типичны для предприятий крупного, среднего и мелкого бизнеса, медийных структур, акторов рынка коммуникационных агентств, а также организаций некоммерческого сектора России (и некоторых стран ближнего зарубежья, использующих российскую модель развития PR). Вместе с тем, разделяя точку зрения о российской специфике развития публичных релейшнз, обусловленной географическими, ментальными, этническими, экономическими причинами, авторы убеждены, что предлагаемые в качестве задач ситуации вполне характерны и для многих других стран.

Данное издание учитывает двухуровневую систему образования (бакалавриат и магистратура). В первом разделе дается общее представление о методе, его алгоритме, возможностях применения, предлагается общая дидактическая модель работы над кейсом и ситуационной задачей. Второй раздел носит в большей степени креативный характер и предназначен для анализа в качестве заданий и техник обучения не только студентам, но и преподавателям и специалистам.

Организационно-методический раздел курса «Ситуационный анализ»

Цель курса — получение студентами, практикующими специалистами теоретических знаний, приобретение практических навыков по изучению деятельности организации, компании, умения с помощью анализа описать ситуацию, в которой в данный момент она находится, дать прогноз ее развития и рекомендации по оптимизации ее коммуникационной среды.

В *задачи* курса входит:

- освоение различных подходов к понятиям «ситуация», «кейс», «ситуационный анализ»;
- выявление корректных и самодостаточных источников проведения ситуационного анализа;
- приобретение практических навыков проведения как отдельных этапов ситуационного анализа, так и его полного цикла;
- получение навыков, необходимых PR-менеджеру для работы в коллективе и при коллективном решении проблем.

Место курса в системе подготовки PR-специалиста. «Ситуационный анализ», изучаемый студентами направления «Реклама и связи с общественностью» на финальной стадии получения ими высшего образования, дополняет знания и навыки самостоятельного и группо-

вого определения наличия/отсутствия, а затем и возможного решения стратегических задач по формированию оптимальной коммуникационной среды компании. Курс предполагает формирование и закрепление ряда профессиональных компетенций обучающихся.

Ситуационный анализ опирается на знание жизненно важных сторон деятельности организации, компании, поэтому данный курс тесно связан с другими общепрофессиональными и специальными дисциплинами подготовки PR-специалиста, в частности с курсами «Менеджмент», «Психология», «Социология», «Социология общественного мнения», «Теория и практика связей с общественностью», «Организация работы отдела по связям с общественностью», «Проведение кампаний в сфере связей с общественностью», «Речевая коммуникация».

Требования к уровню освоения содержания курса. Уровень освоения содержания курса должен позволить студентам и практикующим PR-специалистам ориентироваться в вопросах стратегического управления коммуникациями компании, формированием корпоративной культуры.

Часть I

Теоретические основы ситуационного анализа

Глава 1. Ситуационный анализ: этапы формирования метода, понятийный аппарат

1.1. Смысловое многообразие понятия «ситуация». 1.2. Целесообразность применения метода ситуационного анализа. 1.3. Типы ситуаций

1.1. Смысловое многообразие понятия «ситуация»

Метод ситуационного анализа (СА) сложился в социологической науке в первой половине XX в. Понятие «социальная ситуация» было введено в методику анализа социальных явлений и процессов представителями Чикагской школы социологии У. Томасом и Ф. Знанецким. В труде «Польский крестьянин в Европе и Америке» (1920) они использовали этот термин для обозначения ситуации, включающей в себя три взаимосвязанных элемента: объективные условия (социальные нормы и ценности); установки индивида и группы; определение ситуации действующим лицом, т.е. осознание этих установок.

Сегодня понятие «социальная ситуация» трактуется весьма широко. Согласно, например, феноменологическому подходу поведение субъекта определяет не та ситуация, которую можно описать объективно, а та, которую он проживает в своем сознании. С позиций структурного функционализма (американские социологи П. Лазарсфельд и Р. Мертон) под ситуацией понимается сочетание характери-

стик и обстоятельств, создающих ту или иную обстановку, положение. Важнейшим атрибутом ситуации является наличие в ее основании проблемы.

В целом жизненная ситуация организации может быть определена как относительно стабильный набор потребностей, концептуальных структур и внешних условий. *Ситуация — это набор ценностей и установок, с которыми организация имеет дело в процессе активности*¹. Именно такое понимание ситуации будет для нас исходным для дальнейших рассуждений. Каждая конкретная активность представляет собой решение ситуации.

Технология ситуационного анализа предполагает применение совокупности приемов и методов осмысления социальной ситуации, ее структуры и факторов, определяющих тенденции ее развития. Ситуационный анализ основывается на принципе системности.

С точки зрения различных методологических подходов базовое понятие ситуации может нести различную смысловую нагрузку.

Во-первых, при *событийном подходе* под ситуацией понимают совокупность событий, связанных в целостность единой проблемой. По внешнему виду это может быть некоторая цепь, круг событий или их узел. Концептуальной основой для осмысления понятия ситуации в этом случае служит теория событий.

Во-вторых, с точки зрения *условий деятельности* ситуацию можно представить в виде их комплекса, определяющего проблему. Сущность ситуации в этом аспекте изучают теория деятельности и праксиология (прагматика).

И наконец, в-третьих, в рамках *факторного подхода* ситуацию рассматривают как сложное взаимодействие различных факторов, сочетание характеристик и обстоятельств, создающих определенную обстановку, положение. При данном подходе ситуацию исследуют с помощью факторного анализа.

Несмотря на многообразие трактовок и концептуальных подходов к пониманию сущности ситуации, можно выделить то общее свойство, которое дает возможность определить ее как результат социальных изменений: данная ситуация вытекает из предыдущей и обуславливает последующую.

Коммуникативный аспект в рамках ситуационной теории поведения отдельного индивида или группы временно объединившихся индивидов, равно как и членов давно устоявшегося коллектива, успешно

¹ См.: Азимов, Э. Л., Шукин, А. И. Словарь методических терминов (теория и практика преподавания языков). СПб., 1999.

развивался Дж. Грюнигом, одним из ведущих американских теоретиков в области публичных отношений, и покоится на трех постулатах [см.: Excellent Public Relations and Effective Organizations. P. 134—140]¹:

- осознание индивидом, группой наличия проблемы;
- вынужденное признание наличия проблемы в конкретной ситуации;
- степень, уровень вовлеченности в проблему индивида или групп.

В качестве базисного положения своей теории Грюниг использовал концепцию осознания наличия проблемы, разработанную Дж. Дьюи и Г. Блумером и опубликованную в 1966 г. Эти американские социологи определяли концепцию осознания наличия проблемы как понимание того, что в ситуации что-то неясно, чего-то недостает, что-то требует дополнительного исследования и более подробного анализа. Основываясь на изучении поведения в обычной жизни, они установили, что во всех случаях, когда ситуация представляется человеку неопределенной или проблематичной, он ищет дополнительной информации.

Таким образом, в качестве первой переменной, определяющей ситуацию, Грюниг выдвинул *необходимость осознания наличия проблемы*. Он констатирует, что проблемы возникают из конкретной ситуации, приходят из внешней среды, могут быть результатом социальной системы, носить локальный характер, затрагивать отдельных индивидов или большие коллективы. Иногда проблемы возникают у индивида по внутренним обстоятельствам, из любопытства или непонимания причин поведения окружающих людей.

Концепция осознания наличия проблемы непосредственно связана с концепцией ситуации. Проблемы регулярно возникают в повседневной жизни, и люди начинают коммуникацию с целью обмена взглядами по поводу разного видения или понимания ими различных сторон ситуации.

Вторая переменная — *вынужденное признание наличия проблемной ситуации*. В тех случаях, когда люди оказываются в ситуации, сложившейся без их участия, в ситуации, которая им навязана извне, они становятся ее пассивными очевидцами. Такая ситуация не провоцирует людей на заинтересованную и результативную коммуникацию по поводу возникшей проблемы, так как они полагают, что лично не могут оказать на нее никакого влияния.

Третья переменная — *степень вовлеченности* — может служить основой для выделения групп с разным уровнем заинтересованности в решении проблемы. С помощью этой переменной определяются ак-

¹ Здесь и далее указанная литература помещена в конце главы.

тивные и пассивные сегменты аудитории, организованные группы, сотрудники конкретной организации, люди, затронутые данной ситуацией. Грюниг определяет «вовлеченность» как когнитивное восприятие индивидом или группой сложившейся ситуации, понимание ими того, что они неизбежно связаны с данной ситуацией. Причем, независимо от того, вызвано ли такое восприятие внутренними (эго) или внешними (вынуждаемыми ситуацией) причинами, индивид (группа) включается в коммуникационный процесс по поводу как ситуации, так и самой проблемы.

Для паблик рилейшнз наиболее интересным представляется изучение активных сегментов, так как они являются стратегическими целевыми группами в деятельности организации. Грюниг указывает, что причины возникновения коммуникации объясняются только тремя указанными переменными, *рассматриваемыми совместно*, именно они оказываются наиболее полезными при проведении сегментации целевой аудитории на группы.

Дж. Грюниг использовал ситуационную теорию для сегментации аудитории на группы. Он установил, что группы формируются вокруг интересующих их проблем, и, самое главное, показал, что именно проблемы создают или определяют группы, а не наоборот. Следовательно, группа всегда специфична в отношении конкретной ситуации. Группа может появиться в результате объединения отдельных разрозненных индивидов и вырасти до организованного и мощного движения, объединенного коллективным поведением.

Ситуационная теория нашла сегодня широкое применение в академических исследованиях в области паблик рилейшнз, в бизнесе, во властных структурах, общественных объединениях и образовательных учреждениях всех уровней.

1.2. Целесообразность применения метода ситуационного анализа

Р. Кендалл, современный американский теоретик и практик в области паблик рилейшнз, рассматривает ситуационный анализ в качестве первого этапа PR-деятельности. Именно с помощью ситуационного анализа, отмечает он, определяются основания и причины для проведения PR-кампании или же выполняется первый ее этап по выяснению положения дел в организации [см.: Kendall. P. 232—234]. Тщательное описание ситуации помогает сформулировать и уточнить вопросы, ответ на которые ожидается получить в процессе исследования.

Основанием для планирования PR-деятельности могут послужить такие причины, как:

- низкий спрос на услуги или падение продаж;
- низкая по сравнению с конкурентами квалификация и недостаточное усердие сотрудников;
- вывод компании, услуги на новый рынок;
- сложные взаимоотношения руководства организации с сотрудниками;
- неблагоприятное по отношению к организации общественное мнение;
- деятельность в высококонкурентной среде;
- кризисная ситуация.

Ф.П. Сайтел называет еще несколько обстоятельств, при которых именно ситуационный анализ помогает менеджменту принять правильное решение [см.: Сайтел]:

- необходимость выявления «узких мест» прохождения информационных потоков;
- отсутствие регулярности в процессе обмена информацией;
- взаимное непонимание между менеджментом и сотрудниками.

PR-кампания, вызванная вышеназванными причинами, будет носить *реактивный* характер, т.е. будет направлена на исправление положения дел в организации, на решение конкретной проблемы, на придание ситуации характера сбалансированности и стабильности. *Проактивную* PR-кампанию могут обусловить следующие обстоятельства:

- расширение сферы деятельности организации;
- текущая и планируемая спонсорская деятельность;
- юбилей, календарные даты;
- защита окружающей среды.

Но к какому бы типу ни относилась планируемая PR-кампания, ее проведению всегда должен предшествовать ситуационный анализ. Все аспекты самой ситуации и затронутые ею группы общественности должны быть тщательно изучены для того, чтобы определить, какие формы отношений в организации следует изменить, какое и чье именно мнение или манера поведения оказывает превалирующее влияние на климат в организации, какая часть персонала в большей степени подвержена этому влиянию и какие новые виды коммуникации следует использовать для достижения поставленных целей. Повторим: любой PR-кампании и вообще любой акции, предпринимаемой службой по связям с общественностью, всегда должен предшествовать ситуационный анализ.

1.3. Типы ситуаций

Говоря о целесообразности применения ситуационного анализа, особо следует учитывать специфику ситуаций, поскольку именно от этого зависит алгоритм его технологии.

В контексте связей с общественностью можно выделить следующие типы ситуаций (табл. 1).

Таблица 1

Типология ситуаций

Основания классификации	Типы ситуаций	Особенности
Степень соответствия реальной жизни	Реальные Условные	Реальные ситуации предполагают анализ уже сложившихся или складывающихся в действительности ситуаций. Условные ситуации искусственны, т.е. придуманы, и применяются для обучения тем или иным технологиям PR
Сфера социальной действительности	Экономические Политические Социально-культурные	Экономические ситуации затрагивают, как правило, сферу бизнеса и могут быть связаны с различными отраслями: индустрией, энергетическо-сырьевым комплексом, телекоммуникациями и т.д. Политические относятся к сфере деятельности государственных органов власти и других политических субъектов (партий, общественно-политических организаций, политических лидеров и др.). Социально-культурные ситуации характеризуют деятельность некоммерческих организаций, учреждений культуры, образовательных, спортивных и иных учреждений
Степень неопределенности	Детерминированные заданием Вероятностно-стохастические	Детерминированные заданием ситуации предполагают наличие заказа на выполнение PR-работ, отсюда общий алгоритм технологии СА может иметь сокращенный вид (например, руководством компании-заказчика уже поставлены перед PR-исполнителем цели и задачи, следовательно, объем получаемой информации может быть уменьшен). Вероятностно-стохастические ситуации связаны с высоким уровнем неопределенности, в которой находится субъект PR, поэтому применение всех этапов технологии СА является обязательным

В самом общем виде все социальные ситуации можно классифицировать по уровню устойчивости: стабильная, неопределенная, конфликтная/рискогенная, кризисная.

Стабильная ситуация характерна для нормально функционирующей организации, адаптированной к внешним условиям, систематически достигающей результата и успевающей компенсировать внешние и внутренние факторы дестабилизации.

Резкое увеличение скорости и объема информационных и социальных взаимодействий в современном мире породило новый фактор — *неопределенность ситуации*. В целом неопределенность можно трактовать как дефицит информации о временных, пространственных и смысловых характеристиках события. Существуют следующие виды ситуаций неопределенности, с которыми сталкивается организация: ситуации, характеризующиеся неопределенностью относительно времени появления события; неопределенность, возникающая в отношении количественных и качественных параметров события; неопределенность, возникающая в связи с неясностью характера взаимосвязи между событиями и их параметрами в ситуации.

Конфликтная/рискогенная ситуация связана с вероятностью неблагоприятных последствий, с угрозой ущерба, убытка (в частности, из-за распыления активности по слишком широкому кругу направлений и усложнения организационной структуры). Рискогенная ситуация имеет несколько видов: риск, обусловленный неустойчивой политической и экономической ситуацией в стране; риск снижения экономического, научного и кадрового потенциала; риск утраты престижа организации; риск потери управляемости; риск снижения качества продукции и услуг.

Кризисная ситуация — это прекращение нормального производственного процесса и непредвиденные события, ставящие под угрозу стабильность организации, ее финансовую устойчивость и репутацию [см.: Синяева. С. 346]. Кризис организации означает предельное обострение деструктивных процессов в деятельности команды, вызванное скрытой или явной стагнацией или чрезмерным ростом [см.: Чернозатонский]. Кризис всегда отражает изменение коммуникационной среды организации и проявляется в различных формах: в сложности распределения функций, в разделении и интеграции деятельности, дефиците финансов, неуклонном снижении прибыли, повторяющихся межличностных и межфункциональных конфликтах, резко снижающих внутреннюю эффективность организации.

Определение характера ситуации, в которой находится организация, представляет собой, с одной стороны, базовое основание, а с дру-

гой — промежуточный результат в технологии ситуационного анализа, поскольку конечным результатом применения данной технологии является выработка рекомендаций для дальнейшей PR-деятельности.

Вопросы и задания

1. Дайте определение понятия «ситуация» в контексте применения метода ситуационного анализа.
2. Из каких этапов состоит процесс формирования метода ситуационного анализа?
3. Назовите основные отличия реактивных и проактивных PR-действий.
4. Какие виды ситуаций являются предметом ситуационного анализа?
5. Почему отождествление ситуационного анализа с экспертным опросом является некорректным?
6. Какие три переменные Дж. Грюниг положил в основу своей концепции осознания наличия проблемы?
7. Приведите основные характеристики стабильной ситуации.
8. В чем выражается нестабильность ситуации?
9. Назовите виды рискованных ситуаций, приведите примеры.
10. Чем характеризуется кризисная ситуация?

Литература

- Сайтел, Ф. П.* Современные паблик рилейшнз. М., 2002.
- Связи с общественностью как социальная инженерия. СПб., 2005.
- Синяева, И. В.* Паблик рилейшнз в коммерческой деятельности. М., 2003.
- Чернозатонский, А.* Успешное управление кризисом // PR в России. 1999.
- Excellent Public Relations and Effective Organizations / ed. by J. Grunig. Lawrence Erlbaum Associates Publishers. L., 2002.
- Kendall, R.* Public Relations Campaign Strategies. Harper Collins College Publishers, 1996.