Зарубежный учебник

ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ

ПРИНЦИПЫ И ПРАКТИКА



Ф. Китчен

PUBLIC RELATIONS

УДК 659.4(075.8)
ББК 60.842я73
К45

Перевод с английского *Е.Э. Лалаян*

Р е ц е н з е н т ы:
кафедра коммуникативных технологий в рекламе
Международного института рекламы
(зав. кафедрой канд. филос. наук, проф. Ю.К. Пирогова);
д-р социол. наук, проф. *М.А. Шишкина*
(Президент Российской ассоциации по связям с общественностью)

Главный редактор издательства
доктор экономических наук *Н.Д. Эриашвили*

Китчен Ф.

К45 Паблик рилейшнз: принципы и практика: Учеб. пособие для вузов /Пер. с англ. под ред. Б.Л. Ерёмина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 454 с. — (Серия «Зарубежный учебник»).

ISBN 186 152 0913 (англ.)
ISBN 5-238-00603-9 (русск.)

Один из первых учебников по связям с общественностью — public relations (PR), в котором систематизированно анализируются теоретические и концептуальные основы принципов и практики PR *как самостоятельной науки*. Рассмотрены основные функции PR, особенности построения взаимоотношений с различными группами общественности, технологии, разработка программ и оценка эффективности PR-деятельности. Сделана попытка на теоретическом уровне провести разграничение между сферой деятельности PR и маркетинга, подчеркивается различие целей, области применения и технологий маркетинга и PR. Приводятся примеры наиболее успешных и неудачных действий в сфере PR, практические рекомендации по работе с разными группами общественности, вопросы для самопроверки, рекомендации по групповому тренингу в области PR.

Для студентов, аспирантов и преподавателей вузов, специалистов PR-агентств и PR-отделов, медиа, политиков, бизнесменов, руководителей предприятий и организаций, а также для всех, кто интересуется проблемами паблик рилейшнз.

ББК 60.842я73

ISBN 186 152 0913 (англ.)
ISBN 5-238-00603-9 (русск.)

Public Relations: Principles and Practice
by Philip J. Kitchen
Copyright © 1997 Philip J. Kitchen
First published by International Thomson Business Press, Thomson Learning
© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, перевод, оформление, 2004

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие научного редактора перевода **VIII**

Предисловие **IX**

1 Введение в паблик рилейшнз и краткий обзор предмета **1**

Поясняющий пример: «Кризис индивидуальности» **1** Введение **2** Структура учебника **3** Обобщение и выводы **7**

2 Роль паблик рилейшнз в организации **8**

Поясняющий пример: «Новое будущее с Barclays» **8** Введение **9** Паблик рилейшнз: управленческая дисциплина **9** Модели PR-практики **11** Межграничность и теория систем **16** Роль PR-практиков **22** Обобщение и выводы **26** Вопросы для обсуждения **27** Ситуационный пример: Ассортимент товаров для поддержания здоровья и красоты супермаркета Tesco **28**

3 Эволюция паблик рилейшнз: принципы и практика **30**

Поясняющий пример: «Необходимость в корпоративных хамелеонах» **30** Введение **32** Развитие и эволюция паблик рилейшнз **33** Определение и значение паблик рилейшнз **37** Неразбериха между паблик рилейшнз и маркетингом **39** Функциональные элементы паблик рилейшнз **40** Виды деятельности и составляющие паблик рилейшнз **44** Маркетинговый PR **53** К зрелости паблик рилейшнз **55** Обобщение и выводы **56** Вопросы для обсуждения **57** Ситуационный пример: Заполнение PR-вакуума в штаб-квартире тори **57**

4 Стратегическая перспектива паблик рилейшнз **61**

Поясняющий пример: Нефтяная платформа Brent Spar — кризис коммуникаций с общественностью **61** Введение **62** Определение понятия стратегии **64** Что такое стратегия? **64** Перспективы стратегии **66** Интеграция различных подходов **70** С точки зрения PR **71** Четыре основных подхода к стратегии **72** Уровни стратегии **74** Стратегия конкуренции **76** Критика теорий Портера **79** Базисные стратегии или характерные области компетентности? **80** Стратегический потенциал PR **84** Межграничная роль PR **86** PR-стратегия с позиций теории превосходства **87** Новая модель PR-стратегии и стратегического PR-менеджмента **92** Формирование стратегии — сужение стратегического фокуса **97** Обобщение и выводы **100** Вопросы для обсуждения **101**

5 Паблик рилейшнз в контексте внутренних коммуникаций **102**

Введение **102** Поясняющий пример **102** Организации **103** Организационная структура и культура **105** Структура **106** Культура **109** Роль и масштаб деятельности PR в контексте внутренних коммуникаций в организации **110** Исследование организации **113** Обобщение и выводы **116** Вопросы для обсуждения **117** Ситуационный пример: Королевский банк Шотландии **118** Вопросы для обсуждения на занятиях **122**

6 Паблик рилейшнз: внешняя общественность **123**

Поясняющий пример **123** Введение **123** Обзор содержания главы **124** Люди и общественные группы внешней среды **125** Заинтересованные лица **128** Группы общественности организации **129** Определение ключевых групп общественности **132** Приоритетные группы общественности **135** Обобщение и выводы **137** Вопросы для обсуждения **139** Ситуационный пример: Brent Spar — платформа для раздоров **140**

7 Внешняя PR-деятельность 153
Поясняющий пример **153** Введение **154** Обзор главы **156** Виды внешней PR-деятельности **156** Корпоративная особенность и имидж **158** Стратегический PR **161** Новые достижения в области внешнего PR **171** Заключение и выводы **173** Вопросы для обсуждения **175** Ситуационный пример: Центр посетителей Селлафилд компании BNFL — новый дом Могущественного атома **175**

8 Корпоративная социальная ответственность: согласование поведения и репутации 180
Поясняющий пример: компания Proctor and Gamble, компания Shell **180** Введение **181** Социальные обязательства организаций **181** Почему организации должны осознавать и учитывать свои социальные обязательства **183** Принятие социальной ответственности **192** Этические аспекты **194** Обобщение и выводы **198** Вопросы для обсуждения **199** Ситуационный пример: Компания Yorkshire Electricity **199** Ситуационные примеры: несколько иллюстраций корпоративной социальной ответственности в действии **203**

9 Финансовый и инвесторский PR 210
Поясняющий пример: Неустойчивые рынки **210** Введение **211** Основы **212** Сложное переплетение заинтересованных групп **217** Группы общественности фондовых и валютных рынков **218** Группы общественности рынка страховых услуг **219** Группы общественности сектора частных сбережений и инвестиций **219** Группы общественности управлений инвестиционными фондами (компаний) **221** Группы общественности сферы индивидуальных финансовых услуг **223** Стратегия паблик рилейшнз **223** Маленький ситуационный пример: Выживание гигантов **225** Исследования **230** Обобщение и выводы **237** Вопросы для обсуждения **237** Ситуационный пример: Классическая битва в Сити (удачная попытка враждебного поглощения) **238**

10 Правительство и деятельность по лоббированию 242
Поясняющий пример: Железнодорожное сообщение и тоннель под проливом Ла-Манш **242** Введение **242** Конкурирующие политические точки зрения **244** Лоббирование: практика PR-специализации **251** Чем фактически занимаются лоббисты? **253** Стили лоббирования **261** Послужной список, должности и репутация лоббистов **263** Достигает ли лоббирование поставленных перед ним целей? **266** Обобщение и выводы **268** Вопросы для обсуждения **269** Ситуационный пример: компания British Gas: возможности и угрозы корпоративного перехода, 1994—1996 гг.: повод для лоббирования **270**

11 Корпоративная реклама: родовой образ 276
Поясняющий пример: «Мы поможем сделать первые шаги» **276** Введение **277** Определение корпоративной рекламы **279** Рекламирование PR: американская точка зрения **279** Корпоративное рекламирование: британская точка зрения **280** Кто вовлечен в корпоративную рекламу: британская точка зрения **281** Результаты исследований в Великобритании **282** Носители корпоративной рекламы **284** Эффективные корпоративные компании **286** Психологические перспективы корпоративной рекламы — что заставляет ее работать? **290** Бренды на балансе: стратегия брендинга и ценность бренда **293** Будущее корпоративной рекламы **295** Критика корпоративной рекламы **297** Обобщение и выводы **298** Вопросы для обсуждения **299** Ситуационный пример: компания British Petroleum **300** Ситуационный пример: British Nucleas Fuel Limited (BNFL) **306**

12 Управление проблемами и кризисами: надежные методы 310
Поясняющий пример: Отчаянные попытки вернуть доверие к компании Wickes **310** Введение **311** Планирование коммуникационного процесса на случай кризиса **317** Аудит «опасностей» **318** Определение групп общественности **319** Разработка методов **319** Подготовка **320** Тестирование — наиважнейшее упражнение моделирования **322** Обобщение и выводы **324** Вопросы для обсуждения **324** Ситуационный пример: «Мы пришли не для того, чтобы похоронить Чернобыль, но для того, чтобы объяснить эту катастрофу» **325**

13 Взаимодействие между паблик рилейшнз и маркетингом 328
Поясняющий пример **328** Введение **329** Основные рамки дебатов между PR и маркетингом **330** Метод исследований **334** Результаты исследований **336** Обсуждение **344** Обобщение и выводы **346** Вопросы для обсуждения **347** Ситуационный пример: Мнение практика о взаимоотношениях между PR и маркетингом **348**

14 Возникновение маркетингового PR 351
Поясняющий пример **351** Маркетинговые перспективы PR **354** Взгляд на паблик рилейшнз PR-специалистов **361** PR: корректирующая и дополняющая маркетинг функция **365** Маркетинг и PR: корпоративные союзники? **369** Маркетинговый паблик рилейшнз (MPR) **378** В сторону определения MPR **382** MPR в комплексе маркетинга **384** MPR — отдельная дисциплина? **386** Использование маркетингового PR **388** Обобщение и выводы **392** Вопросы для обсуждения **393** Ситуационный пример: TDK **394**

15 Тип исследования: индуктивный или дедуктивный? 396
Поясняющий пример: Группа TSB **396** Введение **397** Контекстуальная основа **398** Разработка методов научного исследования **401** Разработка целей исследования/теоретических моделей **403** План исследования **404** Подробное интервью **405** Обобщение и выводы **409** Вопросы для обсуждения **409**

16 Степень успеха: оценка PR-процесса и PR-программ 411
Поясняющий пример: Национальная служба спасения **411** Введение **412** Высший приоритет? **412** Культура профессионалов **415** Что препятствует оценке эффективности **420** Модели оценки **421** Универсальность моделей **427** Два новых подхода к оценке эффективности PR **428** Обобщение и выводы **431** Вопросы для обсуждения **432** Ситуационный пример: Отношения с местной общиной и BAT **433**

17 Роль и функция: обзор принципов и практики 434
Поясняющий пример: «Культивирование нового поколения PR-профессионалов» **434** Введение **435** PR и коалиция управленцев **436** Эволюция PR — достижение фазы зрелости **437** Стратегическое управление PR **437** Стратегия внутренних коммуникаций **438** Контекст внешних коммуникаций для PR **438** Деятельность в рамках внешних коммуникаций **439** Поведение, репутация и прелюдия социальной ответственности **439** Финансовый и инвесторский PR **440** Работа с властными структурами и лоббирование **441** Поддержание нового имиджа — корпоративная реклама **441** Управление проблемами и кризисами: меры безопасности **442** PR и маркетинг — взаимодействие **442** Маркетинговый PR (MPR) — возникновение **443** Предлагаемые направления будущих исследований **443** Оценка эффективности PR-процесса и PR-программ **443** Обобщение и выводы **444**

1

ВВЕДЕНИЕ В ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ И КРАТКИЙ ОБЗОР ПРЕДМЕТА

Филип Китчен (*Philip Kitchen*)

Цель главы

- дать читателям общее представление об учебнике и о предмете

Поясняющий пример: «Кризис индивидуальности»

Сейчас в свете стабильного (год за годом) эффективного функционирования PR-агентств, относящихся к 150 самым успешным (которые ежегодно называет на своих страницах журнал *PR Week* 1996), вероятно, неуместно задавать вопрос о том, какое будущее ожидает PR. И тем не менее, именно этим вопросом задаются многие высшие PR-практики.

В целом показатели развития PR удовлетворительные, но в этом и заключается парадокс. Несмотря на то, что PR-агентства предлагают услуги, которые востребованы клиентами и считаются ими удовлетворительными (о чем свидетельствуют приведенные таблицы динамики показателей), в то же время понятие «*паблик рилейшнз*», или *PR*, у многих вызывает множество негативных ассоциаций. В пылу дискуссии некоторые могут даже предположить, что PR окончательно дискредитировал себя в глазах общественности.

Для многих клиентов и представителей общественности PR скомпрометировал себя действиями PR-агентов и организаторов торжественных мероприятий. Для других PR — это не более, чем модное словечко из области средств общения, скорее вспомогательная услуга, а не стратегический консалтинг.

> Прямо говоря, многие из нас считают слова «паблик рилейшнз» совершенно ненужными, — заявил председатель Countryside Communications Питер Хейр. — Можно обсуждать это до бесконечности, но это выражение уже утратило свой первоначальный смысл. Когда мы говорим о кризисе в области менеджмента, нас воспринимают гораздо серьезнее, чем когда мы пытаемся говорить о PR. Это яркий пример того, насколько изменчиво первое впечатление о словосочетании.

Как можно не понять иронии, связанной с PR, представляющим собой бизнес управления репутацией и страдающим от собственных проблем, связанных с кризисом собственного имиджа? Но лишь немногие из работающих в данной области находят нынешнее неловкое положение PR забавным. Клиенты вправе задаться вопросом, почему же они должны верить, что этот бизнес будет им полезен, если он не в состоянии создать позитивное представление о себе самом.

Подобная приводящая в замешательство реакция на название уже заставила некоторые PR-агентства совсем отказаться от употребления термина PR или даже совсем исключить его как приложение к своему названию. Среди десяти ведущих PR-агентств Burson-Marsteller, как сообщалось, выбрал путь реконструкции своего стиля как консалтинговой компании в области управления восприятием. И однако беспокойство по поводу имиджа остается значительной «головной болью» для большинства игроков на этом поле. Например, Майк Эванс, председатель региональной группы Mistral, предпочитает использовать термин «*коммуникатор*» вместо набившего оскомину понятия PRmen, а специализирующаяся в области фармацевтики компания Greenlines недавно просто отбросила ярлык PR, поскольку было решено, что это понятие больше не соответствует уровню и размаху оказываемых ею услуг.

> Термин PR плохо воспринимается и вводит в заблуждение относительно того, какие услуги предоставляет агентство, — заявляет Директор по работе с основными клиентами (account director) компании Greenlines Эндрю Дэй. — В представлении многих клиентов PR-агентство занимается только составлением пресс-релизов и беседами с журналистами. А на самом деле многим клиентам, работающим с этими агентствами, требуются скорее интегрированные услуги в области коммуникаций.
>
> (*Источник: PR Week*, 26 April 1996).

* * *

Введение

Данный учебник посвящен PR, который мы будем определять как коммуникацию с различными группами общественности. Как было показано в поясняющем примере, PR претерпевает в настоящее время существенные изменения, поскольку ставятся вопросы о том, что представляет собой PR, как он действует, а также о приемлемости PR и его значении для современного бизнеса.

Учебник «*Public Relations*: *принципы и практика*» предназначен для студентов вузов и PR-практиков, желающих расширить

знания, усовершенствовать опыт и повысить свои возможности в сфере связей с общественностью. Предполагаю, что в процессе изучения учебника у читателя будут возникать вопросы, и это очень важные вопросы. Именно поэтому данный учебник, в отличие от многих других, основан на солидной теоретической основе, в нем также приводятся многочисленные мнения, взгляды и суждения специалистов, экспертов-практиков и теоретиков. Главы учебника написаны признанными специалистами в области PR и освещают важные разделы этой области бизнеса. Каждая глава, за исключением данной, сопровождается практическим мини-заданием и вопросами для обсуждения на семинарских занятиях, предназначенными для закрепления полученных знаний.

PR имеет почти вековую историю, и в настоящее время продолжает развиваться и эволюционировать. Однако на все проблемы, связанные с PR, четких ответов пока не существует. И именно поэтому студентам и практикам важно выработать *критический взгляд* как на теоретические, так и на практические аспекты PR. Паблик рилейшнз — современная динамичная и интересная управленческая и теоретическая дисциплина, и читатели этого учебника должны стать (если уже не стали) современными, динамичными и знающими PR-специалистами.

Это нужная книга. Она может в полной мере удовлетворить требования студентов. Как отмечалось, в учебник включены практические задания и вопросы для обсуждения, а также последние научные исследования и разработки, представленные в специализированных периодических изданиях по PR, но они легко воспринимаются студентами, от которых требуется только ознакомление и усвоение представленного материала.

Структура учебника

Глава 1 — введение и обзор содержания учебника.

Глава 2 — раскрывается роль и функции PR в современной организации как важнейшей управленческой дисциплины, которая при условии, что ей это будет позволено, может сыграть важную стратегическую роль в управлении взаимоотношениями организации с ее важнейшими внутренними и внешними группами заинтересованных лиц, чья поддержка может иметь критическое значение для достижения организацией успеха.

Глава 3 – описывается эволюция, которую претерпевает PR как в теоретическом, так и практическом направлениях. Рассмат-

риваемая эволюция подкрепляется прочным теоретическим фундаментом, относящимся к раннему периоду PR (к началу 1900-х годов или, как утверждают некоторые, даже к более раннему периоду). Прослеживается эволюция PR со времен сомнительных полукриминальных пресс-агентов до момента, когда в конце 1990-х годов PR превратился в многоликую управленческую дисциплину, предлагающую надежные, проверенные временем и опытом принципы и практику, одинаково подходящие как для маркетинговых, так и для корпоративных коммуникаций.

Глава 4 — дальнейшее развитие положений, представленных в гл. 2 и 3, исследуются понятия стратегии и стратегического менеджмента и их приложение в контексте PR. Рассматривается, в какой степени основные британские компании расценивают PR как стратегически важную функцию своего бизнеса; приводятся также примеры, как PR на практике могут внести существенный вклад в разработку эффективной корпоративной стратегии.

Глава 5 — рассматриваются внутренние коммуникационные средства, впервые оценивается комплексная матрица центростремительных и центробежных сил, которые служат индикаторами и балансирами в современной бизнес-организации. Менеджмент в основном состоит из управления этими двумя силами в контексте PR, развития и совершенствования стратегии внутренних коммуникаций с целью придания им гибкости, многомерности и скоординированности, четко синхронизированной с генеральной стратегической линией бизнес-организации.

Глава 6 — первая из двух глав, рассматривающих PR в контексте внешних коммуникаций. Здесь подробно рассматривается контекст внешнего PR, а в главе 7 — суть PR-деятельности. Ко внешнему PR можно отнести следующие группы или лица: *а*) имеющие определенные ожидания, *б*) своим поведением, суждением и мнением оказывающие влияние и прямое воздействие на функционирование и операции организации. В этом контексте роль PR-менеджера заключается в том, чтобы гармонизировать интересы организации с внешними интересами общественности. Это, в свою очередь, может оказать существенное влияние на стратегию организации и ее планы (см. гл. 2 и 4).

Глава 7 — оценивается контекст внешней работы с общественностью путем выявления и обсуждения основных внешних видов деятельности и функций PR-менеджеров и дается возможность изнутри ознакомиться со всем спектром этих функций или видов

деятельности. В главе также подчеркивается исследовательский аспект планирования PR-деятельности, приводится детализированная иллюстрация процесса координации деятельности по внешнему PR с более общими целями и задачами бизнеса.

Глава 8 — анализируются корпоративная социальная ответственность и задачи многих бизнес-организаций в области координации корпоративного поведения с репутацией и имиджем организации. То, как компания действует, вернее, то, как общественность воспринимает ее деятельность, — вот, возможно, самый важный фактор в области управления репутацией компании. Отмечается, что роль бизнеса распространяется далеко за пределы таких понятий, как реализация, прибыль, доля рынка и отдача от инвестиций. Компании должны рассматривать свою деятельность в более широком контексте, в контексте общества, в котором они действуют.

Глава 9 — рассматриваются финансовый и инвестиционный PR, подчеркивается важность того, что делает инвестиционные и финансовые взаимоотношения столь значимыми. Глава также удачно иллюстрирует комплексное переплетение тех слоев общественности, с которыми финансовые корпорации вступают во взаимодействие на розничном, оптовом, инвестиционном, фондовом и денежном рынках. Стратегии финансового PR для финансовых рынков приводятся как показатель тех видов исследований, которые применимы в обстоятельствах рассматриваемого контекста.

Глава 10 — посвящена оценке правительственной деятельности и лоббирования с точки зрения их роли как высокоспециализированной области PR. Дается определение лоббирования в практическом и теоретическом аспектах, приводятся перспективы конкурентной дифференциации. Подчеркивается также необходимость лоббирования в условиях плюралистических западных капиталистических демократий. Приводятся задачи, необходимая степень владения навыками и функции лоббистов, а на вопрос об эффективности их деятельности дается положительный, хотя и полученный опытным путем, ответ.

Глава 11 — рассматривается механизм использования корпоративной рекламы. В начале главы приводится определение и оценка значения корпоративной рекламы в контексте PR. Основная часть материала главы взята преимущественно из американского контекста, автор делает попытку обосновать свои выводы в более обобщенном виде, абстрагируясь от американских реалий. Далее

рассматриваются различные грани корпоративной рекламы, включая факторы психологического успеха, анализ ценности корпоративных брендов (торговых марок), действующих в Великобритании, задействованные новые технологии. Приведены ситуационные примеры.

Глава 12 — подчеркивается необходимость процедур обеспечения безопасности и исключения провалов в кризисном и проблемном менеджменте.

Глава 13 — оцениваются весьма противоречивые и хитросплетенные связи между PR и маркетингом. Объединенные вместе, эти две области бизнес-деятельности образуют основное русло организационных коммуникаций. Весь вопрос заключается в том, *где* следует провести границу между этими двумя коммуникационными функциями. Полное их разграничение и рассмотрение как отдельных несвязанных функций будет малополезно как для дальнейшего развития динамики коммуникаций, так и для повышения их эффективности. Возникновение интегрированных маркетинговых коммуникаций, как показано в главе 14, провозглашает установление новых существенных и взаимообогащающих интерактивных взаимоотношений между PR и маркетингом.

Глава 14 — рассматривается возникновение маркетингового PR, который обязан своим названием Харрису (1993). Как указывалось в предыдущей главе, существует необходимость более глубокого анализа проблем, лежащих в основе дебатов, разгоревшихся между PR и маркетингом. Этот анализ осуществляется рассмотрением как маркетинговых, так и PR-взглядов на паблик рилейшнз и поиском ответа на вопрос, рассматривается ли PR как корректировка или как дополнение к маркетингу. Приведен аргумент, что обе коммуникационные дисциплины могли бы рассматриваться скорее как корпоративные связи, а не как соперники. В заключении главы предлагается удостовериться, может ли маркетинговый PR приниматься как особая новая дисциплина, и как это может быть осуществлено на практике.

Глава 15 — исследуются различия между индуктивными и дедуктивными основами исследований и предполагается необходимость инструктивных методов с учетом контекстуальной и теоретической основ PR, рассматриваемых в учебнике. Оказывается, что PR находится на ранней стадии развития с точки зрения теории и систематизированного накопления эмпирического опыта, и имеется насущная необходимость для создания теории с ее парал-

лельным тестированием. Предлагается модель проведения исследований в сфере PR.

Глава 16 — показывается, как измерять уровень успешности PR-программ и процессов. Разработаны барьеры и модели оценки путем анализа существующих и/или предлагаемых новых моделей. Каждая модель рассматривается в контексте основанного на эффективности планирования как PR-кампаний, так и программ.

Глава 17 — обобщение приведенного учебного материала и заключение.

Обобщение и выводы

Эта глава призвана обеспечить примерный перечень того, что читателям следует ожидать от изучения данного учебника. Несмотря на то, что точное определение понятия «паблик рилейшнз» подвержено колебаниям и изменениям, возможности и мощь PR в области влияния на различные слои общественности признаны всеми. Понимание принципов PR является фундаментом успешной практики или управления практической деятельностью в сфере PR. Постоянные изменения и изменчивость PR-задач превращает практику этого бизнеса в одну из самых интересных и динамичных областей управленческой деятельности, но одновременно и в одну из самых сложных. Надеемся, что тщательное изучение этого учебника и других учебных материалов поможет студентам развить у себя фундаментальные навыки в паблик рилейшнз.

2

РОЛЬ ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ В ОРГАНИЗАЦИИ

Гэри Уорнаби и Дэнни Мосс
(*Gary Warnaby and Danny Moss*)

Цели главы

- сформулировать определение паблик рилейшнз как управленческой дисциплины
- определить характеристики различных концептуальных моделей практики паблик рилейшнз в организациях
- определить стратегический потенциал функции паблик рилейшнз через его межграничный характер
- проиллюстрировать различные роли, которые могут играть практики паблик рилейшнз в организациях

Поясняющий пример: «Новое будущее с Barclays»

Одним из крупнейших спонсорских проектов в области образования в Великобритании является инициатива «Новое будущее с Barclays» (Barclays new futures), спонсором которой выступает известнейший банк Barclays. Эта программа предназначена в помощь молодым людям, получающим среднее образование, она способствует вовлечению их в жизнь местных общин и побуждает к развитию у молодых социально полезных навыков. Инициатива рассчитана на пять лет, причем каждый год выделяется по 1 млн ф.ст., которые могут получить удачливые претенденты из школ. Средства направляются на решение таких проблем, как прогулы и пропуски занятий в школе, помощь немощным в рамках местной общины, борьба с хулиганством, вандализмом, избавление от алкогольной и наркотической зависимости. Программа предполагает оказание профессиональной поддержки учителям, чтобы ликвидировать основания для потенциальных возражений со стороны коммерческого спонсора о том, что со стороны он воспринимается как «эксплуататор», заставляющий учителей выполнять дополнительную неоплачиваемую работу.

Решение об участии банка Barclays в качестве спонсора в этой благотворительной инициативе (команду спонсоров возглавляла компания — консультант по спонсорству Kellaway) было принято

после пересмотра спонсорской деятельности банка и включения в его заявление о миссии четко сформулированной фразы о социальной ответственности банка. Благотворительная инициатива «Новое будущее с Barclays» была направлена на подчеркивание роли банка в поддержке проектов по стимулированию социальной активности в рамках местных общин и укрепление имиджа банка как социально ответственной компании. Первые результаты инициативы были подтверждены многочисленными благоприятными отзывами в региональной прессе и телерадиовещании, причем участие в инициативе Barclays отмечалось в каждой публикации или репортаже.

(Источник: Kavanagh, Barclays looks into the future, *PR Week*, 27 October 1995.)

Введение

В главе рассматриваются основные параметры функции паблик рилейшнз в пределах организации, подчеркивается необходимость воспринимать PR как управленческую дисциплину. Рассмотрены характеристики моделей паблик рилейшнз Грюнига (Grunig): пресс-агентские отношения, общественная информация, двусторонние асимметричные и двусторонние симметричные модели, вписанные в контекст реалий практики паблик рилейшнз. Также обсуждаются последние разработки Грюнига в области выявления технических и профессиональных навыков PR. В данной главе утверждается, что потенциал паблик рилейшнз, позволяющий ему претендовать на *стратегическую* роль в организации, основан на его способности четко очерчивать границы, эта способность PR также рассматривается в главе. Однако несмотря на потенциальную роль, которую может сыграть PR в организации, следует задаться вопросом, а позволяет ли руководство организации PR-практикам реализовывать этот потенциал? Рассмотрены также различные роли, которые могут играть в организации PR-практики (используя классификацию, предложенную в 1994 г. Катлипом и др.) и наряду с ними — основные требования, подразумеваемые этой профессией (Cutlip et. al., 1994).

Паблик рилейшнз: управленческая дисциплина

Все больше возрастает необходимость рассматривать PR как важную *управленческую* дисциплину, одну из тех, что при благоприятных условиях сможет сыграть стратегическую роль в управлении взаимоотношениями организации с теми группами внутренних и внешних заинтересованных лиц, чья поддержка может

оказаться критически важной для достижения поставленных организацией целей и задач. Представление о PR как об управленческой дисциплине недвусмысленно звучит во многих определениях, разработанных для объяснения сущностной природы этой дисциплины. Например, одно определение, которое подчеркивает сильный управленческий параметр PR-практики, является официально признанным представителями более 30 национальных и региональных ассоциаций PR на встрече в Мехико в 1978 г. (Мексиканское заявление):

> Практика паблик рилейшнз — это искусство и социальная наука анализа тенденций, прогнозирования их последствий, консультирования руководства организаций и претворения на практике планируемых программ действий, которые послужат как интересам компании, так и интересам общественности.

Кроме того, определения паблик рилейшнз были разработаны профессиональными органами в тех странах, где PR завоевал стабильные позиции. Как правило, эти определения направлены на то, чтобы ухватить и выразить сущность и суть PR-практики для заинтересованных сторон. Например, в Великобритании Институт паблик рилейшнз (IPR) утвердил следующее определение:

> Практика паблик рилейшнз представляет собой намеренные планируемые и поддерживаемые усилия по установлению и поддержанию взаимопонимания между организацией и общественностью.

Разумеется, существует множество определений паблик рилейшнз. Предпринятое Харлоу (Harlow) в 1976 г. по поручению «Фонда исследований и обучения PR» исследование с целью выработки универсального определения PR выявило наличие примерно 500 различных определений этого понятия. Вероятно, это не только отражение широты выполняемых PR функций, но и подтверждение мнения, что PR — постоянно эволюционирующая сфера. Однако из всех предложенных вариантов определений PR можно выделить некоторые общие моменты:

1. PR выполняет преимущественно коммуникативную функцию, но с упором на двусторонний характер коммуникационного процесса.
2. Основная забота PR — установление и поддержание взаимопонимания (а также доброй воли) между организациями и конкретными группами людей (социальными группами).
3. PR представляет собой интеллектуальную область деятельности, анализирующую и интерпретирующую тенденции и про-

блемы бизнес-среды, которые могут иметь потенциальные последствия для организации и ее выгодополучателей.

4. PR помогает организациям не только определить, но и достичь социально значимых целей, обеспечивая равновесие между требованиями прибыльности и социально ответственным поведением.

Однако все эти определения паблик рилейшнз, выработанные различными учебными и профессиональными организациями, специализирующимися на PR, могут иметь мало общего с реально действующей практикой PR.

Модели PR-практики

Утверждалось, что наличие такого множества определений паблик рилейшнз связано с их многогранностью и постоянно меняющейся природой этой профессии. Кроме того, многообразный спектр деятельности, которой занимаются PR-практики, препятствует попыткам сколько-нибудь осмысленной классификации их поведения. Однако такую попытку предпринял Дж. Грюниг (Grunig, 1976; Grunig and Hunt, 1984). Он попытался идентифицировать эффективный подход к классификации различных форм практики PR, концептуализировать четыре модели практики паблик рилейшнз: 1) модель пресс-агентства (связи с прессой), 2) модель общественной информации, 3) модель двусторонней асимметрии и 4) модель двусторонней симметрии (Grunig and Hunt, 1984). Характеристики этих моделей приведены на рис. 2.1.

Каждая из этих моделей описывает набор ценностей и шаблон поведения, характеризующий принятый PR-отделом или практикующим PR-специалистом подход ко всем разрабатываемым программам или в некоторых случаях к специфическим программам или кампаниям. Пытаясь сконструировать модель для описания различных форм практики паблик рилейшнз, Грюниг и Хант исходили из признания неизбежного абстрагирования моделей от реальности. Таким образом, ни одна (или почти все) из предложенных ими четырех моделей не может претендовать на способность отразить или учесть все многообразие, представленное в PR-деятельности на практике. Однако они утверждали, что способ действия большинства PR-отделов может соответствовать одной из предложенных ими моделей.

Две главные переменные, по которым различаются их модели, — это направление и намерение описываемых ими форм паблик рилейшнз.

Особенность	*Модели*			
	Пресс-агентские отношения	*Общественная информация*	*Двусторонняя асимметрия*	*Двусторонняя симметрия (коммуникация)*
Намерение	Пропаганда	Распространение информации	Научное убеждение	Взаимопонимание
Характеристика информационного взаимодействия	Одностороннее завершенное, но не представляет важности	Одностороннее, но имеет важное значение	Двусторонний несбалансированный эффект	Двусторонний сбалансированный эффект
Модель информационного взаимодействия	источник → текст	источник → текст	источник → текст ← обратная связь	группа → группа ← обратная связь
Природа исследований	Незначительные, если вообще присутствуют	Незначительные, ограничиваются исследованием готовности читающей аудитории читать (воспринимать печатную информацию)	Оценка	Оценка
Примеры из современной практики	Продвижение продукта, спонсирование театральных постановок	Правительство, некоммерческие организации, бизнес	Конкурентные бизнес-агентства	Бизнес-агентства, деятельность которых регулируется государством

Рис. 2.1. Характеристики четырех моделей PR

Источник: адаптировано из Grunig and Hunt (1984).

Параметр «*направление*» описывает степень, в которой взаимодействия между организацией и ее общественностью являются односторонними (монолог) либо двусторонними (диалог).

Для моделей пресс-агентств и общественной информации коммуникации характеризуются односторонностью, а для моделей двусторонней асимметрии и двусторонней симметрии коммуникации направлены в обе стороны.

Параметр «*намерение*» характеризует функцию, которую PR призван выполнить в интересах организации, измеряя ее, как предложил Грюниг, с точки зрения фактической симметрии или асимметрии. Асимметричные коммуникации несбалансированны, они

оставляют организацию без изменений и направлены на попытки изменить общественность, тогда как симметричные коммуникации сбалансированы и стремятся корректировать взаимоотношения между организацией и ее общественностью.

Хотя Грюниг (1992) утверждает, что примеры всех четырех моделей можно встретить в современной PR-практике, он допускает, что большинство организаций не придерживаются практики паблик рилейшнз как двусторонней симметричной функции, т.е. модели, которая, по его мнению, отражает самый лучший способ осуществления паблик рилейшнз — хотя бы не постоянно, а время от времени. Таким образом, заключает Грюниг, двусторонняя симметричная модель должна рассматриваться как предложение «нормативной» теории, отличной от практики паблик рилейшнз (описывающей идеализированное представление о том, как следует наиболее эффективно применять PR), а не как обеспечение «позитивной» теории (описывающей, как PR осуществляется на практике).

Тот факт, что Грюниг и его коллеги считают *модель пресс-агентских отношений* наиболее широко применяемой формой PR свидетельствует о том, что PR-практики, а клиенты особенно, делают основной упор на связи со СМИ (media relations) и достижение через них публичности, гласности. Модель общественной информации, которой Грюниг предрек самое широкое практическое распространение, в сущности оказалась не только самой редкой, практикуемой бизнес-организациями, но и самой популярной практической моделью в среде организаций государственного и муниципального секторов. И хотя модели двусторонней асимметрии и двусторонней симметрии не были выявлены в ходе исследования как доминирующие в бизнес-среде, они часто встречаются в практике: двусторонняя асимметричная модель — в коммерческих организациях, двусторонняя симметричная — в государственных организациях.

При обсуждении применимости различных моделей PR, вероятно, наиболее целесообразно было бы согласиться, что любая организация имеет тенденцию к выбору между различными формами практики (моделями) исходя из типа проблемной ситуации, которую призван решить PR в данный момент, и не стремиться к выявлению единой доминирующей модели, которая могла бы описать характер PR-практики конкретной организации. Именно этот шаблон поведения организации при выборе той или иной модели PR в сущности и составлял предмет исследований Грюнига и его коллег.

В ответ на критику первоначально предложенных четырех моделей как средства объяснения реалий современной практики паблик рилейшнз Грюниг и Грюниг (Grunig and Crunig, 1992) пересмотрели первоначально предложенную концепцию моделей и позиционировали их вдоль двух осей, которые были обозначены как *технологический* PR и *профессиональный* PR (рис. 2.2).

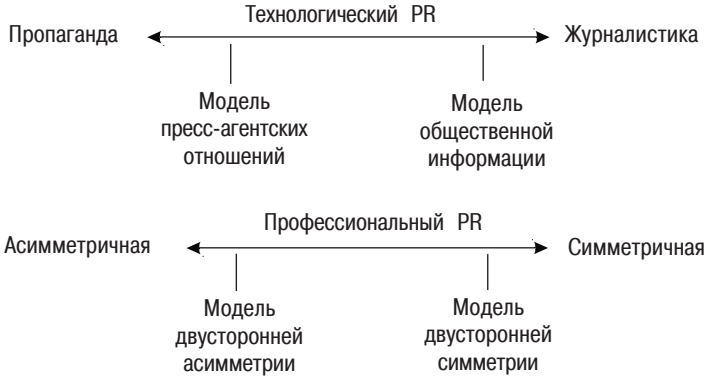


Рис. 2.2. Реконцептуализация четырех моделей PR Грюнига и Ханта по двум осям

Источник: адаптировано из Grunig (1992).

Ось «технологический PR» представляет ориентацию на технологии, которую PR-практики рассматривают как эффективное применение различных коммуникационных технологий, как истину в последней инстанции. Напротив, ось «профессиональный PR» представляет стратегическую ориентацию, в рамках которой практики рассматривают свою роль более широко, как использование коммуникаций для решения конфликтных ситуаций и управления взаимоотношениями организации со стратегическими группами общественности, которые могут ограничить самостоятельность (независимость) организации. Практика профессионального PR была определена как диапазон между асимметричной тактикой достижения согласия и симметричной тактикой решения проблем.

Пересматривая концепции моделей PR, их создатели Грюниг и Грюниг стремились заложить более прочную основу для дальнейшего развития их теории «превосходства» в паблик рилейшнз. Они признавали, что их реконцептуализация более точно отражает различия в способах, которые PR практикует в современных организациях.

Тот факт, что, как оказалось, модель пресс-агентств — наиболее распространенная форма осуществления организациями практики паблик рилейшнз, ставит под сомнение основание рассматривать PR как стратегическую функцию. Понятно, что если имеется косвенное подтверждение того, что большинство PR-практиков действуют преимущественно в диапазоне, названном Грюнигом и Грюнигом «технологическим PR», направляя свои усилия в основном на создание паблисити организациям, они едва ли могут претендовать на существенную стратегическую роль в интересах своих организаций.

Было бы неверным, однако, предположить, что эти «технологические операции» настолько преобладают. Понятно, что общения с представителями прессы или средств информации занимают непропорционально большое место в графике любого индивидуального практика или PR-отдела. Но не вся работа по связям со средствами информации направлена на создание организацией паблисити. Несомненно, паблисити не создается сама по себе. Она может играть более стратегическую роль, особенно если призвана серьезно изменить отношение или поведение ключевых групп заинтересованных лиц. Но представляется более важным рассмотреть общий баланс работы, которую выполняют PR-практики, и определить, насколько их роль вписывается в «более общее положение вещей» в пределах организации и, что возможно еще более важно, как их роль воспринимается высшим руководством организации.

В то время как одни PR-практики могут быть очень заинтересованы в решении задачи создания паблисити, чтобы только оправдать свое существование, для других паблисити может быть просто одним из средств для достижения более стратегических целей. Как показали исследования Грюнига, PR-практики могут использовать различные методы: иногда они осуществляют крупные программы тактических коммуникаций, направленных на создание паблисити своих организаций, а иногда разрабатывают симметричные коммуникации для управления взаимоотношениями с активными группами, правительственными агентствами или же для управления кризисными ситуациями.

Таким образом, принимая во внимание, что использование пресс-агентств или работа по созданию паблисити, остается преобладающей формой деятельности PR-практиков (особенно в коммерческих организациях), следует признать также, что многие практики используют паблик рилейшнз для достижения более долгосрочных стра-

тегических целей. Итак, используя предложенные Грюнигом и Грюнигом в 1992 г. оси технологического и профессионального PR, можно дать возможную интерпретацию деятельности PR-практиков, рассматривая их как действующие на всем протяжении осей, — они действуют преимущественно как агенты паблисити или выполняют более стратегические задачи построения взаимоотношений с группами ключевых заинтересованных лиц организации.

Однако стратегический потенциал функции PR, присущий концепции профессионального PR, часто отвергается во многих организациях и тем самым становится недоступным для PR-практиков. С точки зрения руководства паблик рилейшнз в большинстве случаев рассматривается как функциональная деятельность. Такая позиция во многом игнорирует тот факт, что функция PR потенциально может непосредственно воздействовать на процесс выработки стратегии организацией, если является межграничной.

Межграничность и теория систем

Концепция паблик рилейшнз как *межграничной* функции восходит к теории систем, которая используется «организационными» теоретиками для объяснения структуры и действий организаций, а также их взаимодействия с внешней социальной средой. По существу система определяется как набор взаимодействующих частей или субсистем, воздействующих друг на друга, а также функционирующих в интересах организации в целом. Катлип и др. (Cutlip et al., 1985) предлагают более детальное определение системы:

> Система — это набор взаимодействующих элементов для достижения и поддержания целевых состояний, которые в пределах заданных по времени и пространству ограничений путем реагирования на приспособления к изменениям внешней среды.

С этой точки зрения можно рассматривать роль паблик рилейшнз как способствующую развитию и поддержанию взаимозависимых отношений между организацией и окружающей ее средой или более конкретно — между организацией и различными группами общественности в пределах социальной среды ее действия, а сотрудников, занимающихся PR, — как выполняющих *межграничные* функции. По определению Уайта и Дозье (White and Dozier, 1992), эти «межграничные» сотрудники — «сотрудники в организации, кото-

рые часто взаимодействуют с внешней ее средой, собирают, отбирают и поставляют информацию из внешней среды основной группе руководителей, уполномоченных принимать решения». Лейфер и Дельбек (Leifer and Delbecq, 1978) также описывают «межграничных» сотрудников как функционирующих «в качестве агентов по обмену между организацией и средой ее существования».

Действуя как интерфейс между организационной системой и окружающей ее средой и как связь взаимодействия между организацией и различными внешними группами или лицами, PR вносит свой вклад в поддержание других подсистем организации, помогая им осуществлять коммуникации через собственные границы в пределах организации как с внешними слоями общественности, так и с другими подсистемами в пределах организации.

Грюниг и Хант в 1984 г. предположили, что организационная система, как правило, может состоять из пяти основных подсистем: 1) производственной, 2) распределительной (функции маркетинга и распространения), 3) обеспечивающей (координация деятельности персонала, например, функции подбора и обучения персонала), 4) адаптивной (адаптация организации к переменам, например, функции исследования и разработок или функции планирования в подразделениях), 5) управленческой (контроль и интеграция деятельности всех прочих подсистем). В этой системной модели PR рассматривается как часть управленческой подсистемы организации, хотя он может поддерживать также и другие подсистемы, например производственную или распределительную.

Теоретическая организационная модель системы представлена на рис. 2.3.

Как и все теоретические модели системная модель (рис. 2.3), естественно, представляет собой абстрактное изображение того, что в реальности может представлять собой сложнейшую комплексную организационную систему, в которую включены множество различных подсистем или функций. Особенно это справедливо при попытке спроектировать понятие системной модели на крупную современную мультинациональную компанию. Однако основной принцип теоретической модели — разделение организации на набор взаимодействующих подсистем, проиллюстрированный моделью, может применяться практически к любой организации независимо от ее размера или уровня сложности.

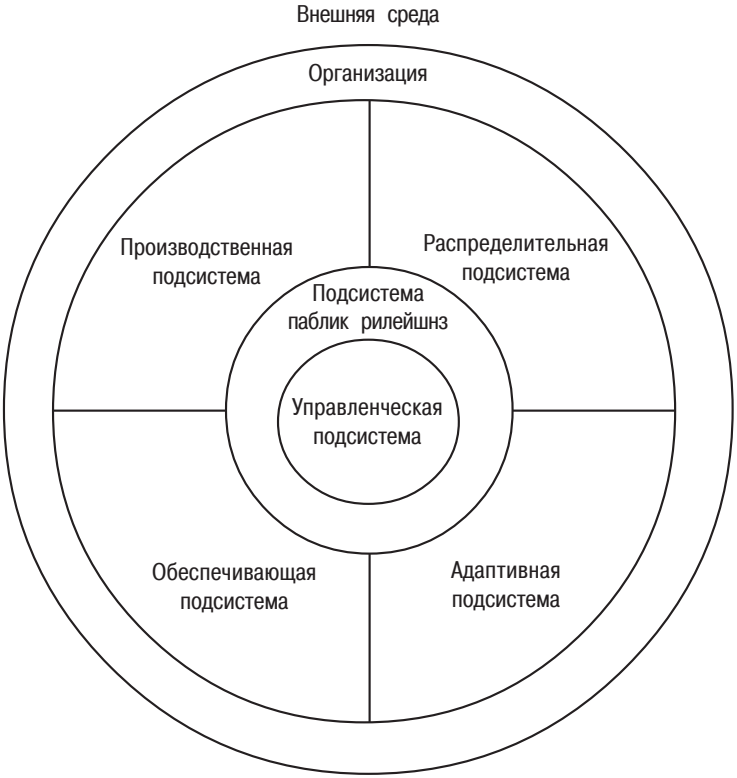


Рис. 2.3. Общее представление о подсистемах в рамках организации и расположение подсистемы PR

Источник: адаптировано из Grunig and Hunt (1984).

Применение теории системы помогает сосредоточить внимание на важных взаимосвязях между отделами организации и их функциями, а также между организацией в целом и ее ключевыми внешними общественными группами. PR, играя межграничную роль, помогает организации постоянно осознавать изменения во внешней среде ее деятельности и тем самым адаптироваться или подстраиваться к возможным изменениям внешних условий. Эта межграничная роль весьма прозрачно подразумевается во многих определениях паблик рилейшнз, которые мы уже приводили.

Другим важным аспектом теории систем является идея о том, что все системы можно классифицировать по типу и степени «обмена» с окружающей их средой. Следовательно, организацион-

ную систему можно рассматривать как существующую в диапазоне от полной закрытости, с одной стороны, до полной открытости, с другой. Закрытая система — это система, которая вообще не имеет обмена с окружающей средой, она не приспосабливается и не корректируется в ответ на внешние изменения, и со временем такая система неизбежно разрушается. На практике ни одна социальная система не может быть и полностью закрытой, и полностью открытой. Степень открытости или закрытости системы определяется тем, насколько она чувствительна к внешним изменениям и насколько она в конечном итоге приспосабливается к изменениям внешней среды.

Дополнительное уточнение понятия межграничности (или пограничности) осуществили Лейфер и Дельбек (Leifer and Delbecq, 1978), которые предложили следующее определение границы: «это демаркационная линия или область между двумя системами, которая защищает элементы системы от внешних воздействий и регулирует потоки информации, материи и людей внутрь и за пределы системы».

Степень открытости или восприимчивости границ системы к вводу извне отражает введенное ими понятие «*проницаемость границы*», которое применимо как к организационной системе в целом, так и к составляющим ее элементам, каждый из которых может иметь собственные границы. Следовательно, если организация стремится быть отзывчивой и чувствительной к внешним влияниям в процессе разработки стратегии, то информация из внешней среды ее существования должна свободно проникать сквозь границы как организации, так и составляющих ее элементов, чтобы получить свободный доступ к группе принимающих решения, находящихся внутри организации. Именно в этом аспекте «межграничные элементы» системы могут сыграть важную роль в обеспечении передачи информации из внешней среды через границы организации к группе принимающих решения (это то, что в литературе по стратегическому менеджменту часто именуют сканированием среды).

Сканирование среды — это тот набор различных видов деятельности по сбору, анализу и рапространению (информации), которые осуществляют фирмы, чтобы своевременно отслеживать и учитывать все изменения внешней бизнес-среды (Brownlie, 1991). Таким образом, PR-практики, выполняющие межграничные функции, могут считаться теми, кого Лейфер и Дельбек называли «агентами по обмену»

между организацией и средой. Именно в роли «агентов по обмену» Олдрич и Херкер (Aldrich and Herker, 1977) рассматривали межграничные элементы как выполняющие две основные функции: обработки информации и внешнего представительства.

Учитывая, что межграничные элементы выполняют роль *фильтров* и *средств* при передаче информации, избирательно действуя в отношении релевантной (подходящей) информации и фильтруя ее прежде чем передать соответствующим группам, принимающим решения, Олдрич и Херкер рассматривают межграничные элементы как основную линию защиты организации от информационных перегрузок. Поэтому значение этой функции для принятия решений организацией можно рассматривать как критическое, решающее.

Выполняя функции внешнего представительства, межграничные элементы рассматриваются как занятые поддержанием или совершенствованием положения организации в глазах других «игроков» внешней среды ее деятельности. Они могут также быть полезными при установлении связей между организацией и важными для нее другими внешними организациями и социальными группами таким образом, чтобы укреплять позиции организации *перед* этими группами.

Развивая этот аргумент, Олдрич и Херкер предполагают, что в каждой организации имеются элементы, выполняющие межграничные функции, и полагают, что межграничное поведение в пределах организации может быть достаточно широко распространено, проявляясь в том, что многие должностные обязанности за пределами «технического стержня» организации связаны с определенными *межорганизационными взаимодействиями*. Однако они настаивают, что только ограниченное число функций в пределах организации связано с интенсивным взаимодействием со средой деятельности — это такие должности, как менеджеры по коммуникациям и PR-практики. В результате такие межграничные элементы могут иметь непропорционально большое влияние в пределах организации, что можно объяснить стратегически важной природой информации, к которой они имеют доступ (Jemison, 1981). Однако Браунли (Brownlie, 1994) предполагает, что функция межграничности «конкурирует за право абсорбировать неопределенность внешней среды и контролировать те вопросы, которые должны или не должны включаться в разряд приоритетных для принятия по ним решений». Таким образом это создает потенциал для приобретения влияния и власти в пределах организации. Здесь можно выдвинуть контраргумент, что потенциальное влияние вы-