

КРИЗИС КАК ПОТЕНЦИАЛ И РЕСУРС

Г.Л. ТУЛЬЧИНСКИЙ

Нынешний все расширяющийся и углубляющийся кризис является серьезным испытанием на профессионализм. В том числе – для специалистов по социальным коммуникациям. Не секрет, что в кризисной ситуации руководство компаний, проводя неизбежные сокращения, одними из первых в топку этих сокращений отправляет специалистов по связям с общественностью, корпоративной социальной ответственности. Разумеется, в каждом конкретном случае владельцам и топ-менеджменту виднее, кто должен, как говорил И.В. Сталин, «выпасть из партийной тележки на этом повороте истории». Но все же хотелось бы обратить внимание на некоторые важные обстоятельства, которые могут предохранить от излишне поспешных решений. Да и профессиональное сообщество должно отдавать себе отчет в своих возможностях и востребованности, пусть даже слабо осознаваемой и артикулируемой.

От кризисов никто не застрахован. Это всегда форсмажор: глобальный финансовый кризис, политический кризис, природный катаклизм... Разумеется, любой кризис – пренеприятнейшая вещь. Но эффективный менеджмент, да и бизнес в целом, на то и являются деловой активностью, чтобы извлекать пользу из любого обстоятельства, переправляя, по возможности, минусы на плюсы. Так и кризис, создавая весьма серьезные проблемы, обладает некоторыми особенностями, позволяющими говорить о нем как существенном ресурсе развития, включая репутационный, имиджевый потенциал. Задача в том, чтобы определить его и грамотно использовать.

Прежде всего, это связано с тем обстоятельством, что в условиях кризиса легче проводить нововведение: провести реорганизацию, перепрофилироваться, сменить организационно-правовую форму, избавиться от неудобных и т.д. В этом плане возможности кризиса настолько существенны, что ими не только пользуются «по факту», но и, как хорошо известно из новейшей истории, сознательно организуют или провоцируют кризисную ситуацию. Правда, такая практи-

ка достаточно рискованна. Разоблаченная провокация и связанная с нею манипуляция серьезно бьют по манипулятору. (Достаточно вспомнить однотипные «российские августовские ситуации» 1917 и 1991 гг.)

Как возможности реализации потенциала кризиса, так и порождаемые проблемы, большей частью связаны именно с социальными связями и отношениями, социальным позиционированием компании. Обозначим главные из них.

Разъяснительная работа. Пожалуй, это главное, чего ждут от руководителя. Понимание происходящего, какие решения приняты или будут приняты. Что ожидается в перспективе: ближней и хотя бы — среднесрочной. И на разъяснительную работу нельзя жалеть время. Отсутствие разъяснений со стороны руководства деморализует коллектив, становится источником слухов, а то и паники. Особенно необходима эта работа, если существенную часть персонала компании составляют лица женского гендера. И отнюдь не потому, что представительниц прекрасного пола отличает какая-то «непонятливость». Наоборот. Женское мировосприятие радикально отличается от мужского. Используя компьютерную метафору, можно сказать, что мужчина всегда в каком-то одном файле, для того, чтобы перейти в другой «файл» (жизненную ситуацию), ему надо выйти в «директорий». Женщина же в любой момент позиционирует себя во всех «файлах» одновременно, она всегда строит целостную осмысленную картину мира, в центре которого находится она сама. И в кризисе эта целостность начинает «съезжать», рушиться. Именно поэтому женщины легче впадают в панику — не по недомыслию, а, наоборот — в силу излишней смысловой нагруженности происходящего. И в этом случае надо особенно не жалеть времени на разъяснения: почему кризис, в чем его причины, какие приняты решения, какие ожидаем последствия...

Корпоративная культура. Кризис не только испытание ее на прочность. Успешное прохождение кризиса — мощный источник формирования и развития корпоративной культуры, выводит ее на новый уровень. Оно стимулирует оздоровление, сплоченность коллектива. Кризис и его преодоление оставляют неизгладимый — героический — след в истории компании, порождают свой эпос, легенды, героев...

В кризисной ситуации важен *личный имидж руководства*, спокойствие, ясность понимания. Особую роль играет сохранение руководителем чувства юмора (в меру). Как вспоминал один полярник, однажды под их лагерем на дрейфующей льдине ночью прошла трещина. Зимовщики, особенно новички, впали в панику: кто-то тащит спасать вещи, оборудование слева направо, кто-то — справа налево. А начальник станции — опытный «полярный волк» — проснулся, посмотрел на эту суету и сказал: «Господи, да куда оно все денется?! Ведь лед кругом». И все враз успокоились. Юмор (в меру) руководителя свидетельство более широкого горизонта понимания, неопасности происходящего. Мы мечемся в панике, а он ходит и улыбается... Значит, он знает что-то такое, чего мы не знаем. Другой разговор, что руководитель может улыбаться, имея билет в кармане и удивляясь, что эти люди еще на работу ходят. Но даже такой случай — подтверждение общего правила, поскольку свидетельствует о «большем понимании» происходящего. В нормальной же ситуации руководитель должен «держат лицо», готовя себя к роли «спасителя» (компании, нации). У кризисов есть удивительная особенность — они рано или поздно проходят. И к этому надо готовить себя и подчиненных. Выход из кризиса позиционирует руководителя как лицо, прошедшего тех, кто был в зоне его ответственности, через все эти перипетии, что именно благодаря его мудрому руководству мы вышли из этих испытаний «изрядно ошипанные, но не побежденные».

Дело, однако, не только в личных коммуникациях.

PR как Public Relations и Public Responsibility: от недоверия к социальной ответственности и социальному партнерству. Когда в одном из недавних телевизионных интервью главу Сбербанка РФ Г. Грефа спросили — что может быть залогом успешного прохождения кризиса, он ответил: «прежде всего — крепкая корпоративная культура и социальная ответственность». И, думается, он глубоко прав.

Закреплению позиций на рынке способствует укрепление репутации, испытанием которой становится кризис. По общему мнению отечественных и зарубежных экспертов, одним из решающих факторов возникновения и раскручивания нынешнего кризиса является «кризис доверия». Вза-

имное недоверие бизнеса, общества и власти, недоверие друг другу не только деловых партнеров, но и различных социальных групп разрушительно для экономики в целом, а не только для банковского дела, финансовых отношений. В России же, глубоко травмированной поспешной и несправедливой приватизацией, безответственностью власти и банков во время дефолта, глубоко разлитым правовым нигилизмом и политическим цинизмом, степень и глубина недоверия особенно велики. Впору говорить об экономике современной России как «экономике недоверия». Массовые сокращения, невыплаты зарплаты, неплатежи и невозвраты по кредитам только усугубляют ситуацию. Поэтому кризис в России развивается быстрее и глубже, чем в мире, а риск перерастания финансового и экономического кризиса в кризис социальный, а затем и политический достаточно велик.

Важно понимать, что любые антикризисные меры могут стать эффективными только при условии развития ответственного социального партнерства. Решение же этой задачи не может быть «спущено сверху». Оно может стать результатом только самостоятельно определяемой меры и формы социальной ответственности бизнеса.

Речь ни в коем случае не идет о благотворительности. Филантропия как таковая есть дело личного выбора каждого — не только бизнесмена, но любого гражданина, включая подростков и пенсионеров. Всерьез и по большому счету благотворительность — не дело бизнеса. Она снижает капитализацию, ведет к нецелевому расходованию средств, формирует отношение к бизнесу как «дойной корове».

Дело бизнеса — *развитие социального партнерства на основе продуманных социальных инвестиций* — как внутренних, так и внешних.

Репутация, социальная ответственность многогранны. Они, разумеется, включают выстраивание отношений с потребителями, партнерами, поставщиками, инвесторами. В том числе — донесение до них информации о своих возможностях и планах.

Бренд и репутация. Экономический кризис выполняет функцию санации рынка, расчищает его, избавляя от слабых, случайных, неконкурентоспособных игроков, оставляя игро-

ков сильных, состоятельных. И это сюжет не только маркетинга, поскольку освобождаются доли рынка. Это и наполнение брендов новым, дополнительным содержанием. Любой бренд – социальный миф, некая история о волшебном артефакте, открывающем дверь в царство мечты. В кризисной ситуации сохраняющийся на рынке бренд приобретает дополнительную смысловую нагрузку: устойчивости, надежности. Поэтому умелое использование этой ситуации дает возможности для закрепления лояльности потребителей данным брендам. Но этим дело не исчерпывается. Кризис дает исключительную возможность демонстрации нашей надежности и ответственности не только рыночным партнерам.

Прежде всего, речь идет о сохранении и обеспечении роста человеческого потенциала предприятия. В оправданном стремлении снижения издержек, в том числе – за счет сокращения занятых, бизнес (если только он хочет существовать и развиваться дальше) должен *сохранить свой человеческий капитал*. Это не просто занятые, «человеческие ресурсы» и т.п., а та часть работников, которая способствует росту капитализации. Без учета этого обстоятельства есть опасность остаться при материальных ресурсах, основных фондах, активизировать и эффективно использовать которые будет весьма проблематично.

Кроме того, сохраняя костяк компании, проявляя о нем заботу, мы резко повышаем свой рейтинг на рынке труда, получая существенное конкурентное преимущество. Наконец, просто нужно помнить, что при выходе из кризиса на рынке труда не будет лишних квалифицированных и компетентных кадров. А учитывая «демографическую яму», в которую Россия погружается одновременно с кризисом, то весьма вероятно проблематичность кадров как таковых.

Внутренние социальные инвестиции оказываются выгодными не только обществу, государству, но и самой компании – как ее работникам, так и бизнесу. Например, если они оформлены в виде коллективного договора, то эти затраты выводятся из-под налогообложения. Для государства такие инвестиции (затраты на образовательные и медицинские услуги, организацию полноценного отдыха, питания работников и т.п.) – не только поддержка социально-культурной сферы, но и одна из мер по сдерживанию инфля-

ции, поскольку эти деньги не обналичиваются. Общественным мнением такое поведение компании воспринимается позитивно, способствуя наращиванию нематериальных активов и конкурентных преимуществ компании не только на рынке, но в социальной среде в целом.

Важное место в условиях кризиса занимают выверенные *внешние социальные инвестиции*. Многие отечественные предприятия активно участвуют в развитии и благоустройстве материальной среды места размещения, участвуют в развитии социально-культурной сферы, гуманитарной деятельности. И политика сокращения издержек в кризисный период не может служить основанием огульного сокращения этих расходов.

Конечно же, частью таких программ придется пожертвовать, но полный отказ чреват негативной реакцией общественного мнения, органов власти: «Нахватали, а теперь шкуру свою спасают...». Поэтому необходим тщательный отбор внешних социальных инвестиций, желательно — в соответствии и согласованием с маркетинговой стратегией развития социальных коммуникаций. Нельзя забывать и о необходимости укрепления доверительных отношений с органами власти, а без внешних социальных инвестиций, совместного решения острых социальных проблем таких отношений не выстроить.

Закреплению этих преимуществ способствует *активная работа со СМИ*, которым нужны не только сенсации и скандалы, но и хорошие новости, если только это действительно затрагивает интересы широкого круга их читателей, слушателей, зрителей.

Все рассмотренные обстоятельства показывают, насколько важна в кризисной ситуации коммуникативная компетентность руководства, насколько важен и востребован в этих условиях профессиональное консультирование. Не только сохранить бизнес, но и выйти из кризиса окрепшими, реализовав отмеченные выше возможности, можно только при условии хорошо просчитанных оптимальных социальных инвестиций, способствующих росту репутации компании, налаживанию прочных позиций на рынках и в обществе, включая отношения с органами власти и СМИ. И упускать такие шансы — не просто ошибка, это — вопиющий непрофессионализм.