**Роль общественного мнения в ходе установления контроля над компанией**

Александр Евгеньевич Молотников, специалист в области корпоративного управления и контроля, сопровождения сделок слияний и поглощений.

Казалось бы, успех слияний и поглощений определяется прежде всего финансовыми ресурсами инициаторов этих процессов, их политическими договоренностями с представителями властных структур, а также слаженной работой команды юристов. Однако нельзя забывать еще об одном не менее важном аспекте, без которого грош цена любому блестящему плану. Речь идет об общественном мнении, вернее, об искусстве манипулирования им.

Следует особо подчеркнуть, что общественное мнение играет важную роль не во всех процессах интеграции бизнес-единиц. Роль общественного мнения тем сильнее, чем серьезнее финансовое положение компании либо чем более значительное число людей занято в производстве на данном предприятии. Действительно, кого может интересовать корпоративный захват какого-нибудь мелкого общества с ограниченной ответственностью, занимающегося не очень прибыльным бизнесом? С другой стороны, чем внушительнее бизнес компании, тем больше она имеет отношений с деловыми партнерами, миноритарными акционерами, бывшими и нынешними сотрудниками. В связи с тем, что для деловых отношений не характерна односторонняя направленность, предприятие зависит от принятых на себя обязательств в отношении указанных лиц. Именно это и заставляет прислушиваться к их мнению, которое формируется под воздействием разнообразных факторов. Здесь и проявляется известный тезис о том, что манипуляция происходит только в свободном обществе, когда для инициатора манипуляции важна позиция того, чьим мнением манипулируют.

Необходимо подчеркнуть, что в реальной жизни существенную роль имеет мнение намного большего числа участников, в частности тех, кто имеет отношение к объекту сделки, к ее инициатору, конкретным защитникам бизнеса и т. д. Разумеется, от позиции всех этих лиц зависит многое, если не все, ведь именно они могут сказать свое решающее слово, которое в конечном итоге и определит исход процесса.

Именно из-за важности общественного мнения некоторые искушенные участники бизнес-процессов начинают манипулировать сознанием своих оппонентов либо партнеров. При этом последние, как правило, даже не догадываются о происходящем, полагая, что это возможно с кем угодно, только не с ними.

Прежде чем начать рассмотрение особенностей манипулирования общественным мнением, необходимо разобраться в самом происхождении этого термина. Данное слово «манипуляция» произошло от латинского manus — рука (manipulus — пригоршня, горсть, и ple — наполнять).

Большая советская энциклопедия так трактует рассматриваемый термин: «ловкая проделка, ухищрение, подтасовка фактов для достижения неблаговидной цели; то же, что махинация».

Оксфордский словарь английского языка трактует манипуляцию как «акт влияния на людей или управления ими с ловкостью, особенно с пренебрежительным подтекстом, как скрытое управление или обработка».

При этом необходимо отличать от манипуляции общественным мнением банальный обман граждан. Сутью манипуляции отнюдь не является введение в заблуждение относительно определенного факта. Как отмечал Е. Л. Доценко в своей работе «Психология манипуляции»: «Например, кто-то спрашивает у нас дорогу на Минск, а мы его направляем ложно на Пинск — это лишь обман. Манипуляция будет иметь место в том случае, если тот, другой, собирался идти в Минск, а мы сделали так, чтобы он захотел пойти в Пинск».

Итак, необходимо выделить следующие основные особенности манипулирования.

Любая манипуляция, выступает ли в качестве ее объекта сознание конкретного человека или общественное мнение, представляет собой взаимодействие. Иными словами, человек под воздействием полученных сигналов перестраивает свои воззрения, мнения и цели. Он начинает по-другому относиться к происходящим событиям, его поведение реализуется по новой программе. При этом у каждого индивида, подвергнувшегося попытке манипуляции, остается выбор — принимать навязываемую точку зрения и модель поведения либо нет.

Допустим, в прессе появилось открытое письмо к Президенту Российской Федерации, а также губернатору определенного региона, подписанное рядовыми сотрудниками маленького свечного заводика. В этом письме высоких должностных лиц просят уделить внимание, а в перспективе даже вмешаться в корпоративный конфликт, имеющий место на данном предприятии. Разумеется, в опубликованном послании работники целиком и полностью поддерживают только одну сторону конфликта, всячески пугая и предвещая огромные бедствия для компании, если власть перейдет к противоположной команде менеджеров, изо всех сил рвущейся к власти, в том числе скупая акции кампании. Из приведенного примера следует, что инициаторы письма в качестве объекта манипуляции выбрали отнюдь не адресатов своего письма (хотя побочной целью и могло стать информирование руководителя региона о кризисной ситуации на предприятии). Скорее всего, публикация была осуществлена с целью пресечения действий противника по скупке акций.

Главная цель любой манипуляции крайне тщательно скрывается. Даже если широкой общественности становится известно о попытке манипулирования, как правило, его основная цель должна оставаться неизвестной хотя бы некоторое время. В противном случае под угрозу будет поставлена вся операция по формированию необходимого общественного мнения.

Эта особенность хорошо иллюстрируется всевозможными случаями слива компромата. Вчитываясь в весьма пикантные сведения о жизни того или иного предпринимателя, сторонний наблюдатель не часто сможет определить, что данная статья направлена на то, чтобы бросить тень на деловую репутацию определенного предпринимателя, дабы он не смог заручиться поддержкой зарубежных инвесторов, узнавших из солидного отечественного делового издания о связях их потенциального компаньона с представителями мирового терроризма. В рассматриваемом примере лучше всего сделать так, чтобы не только журналисты, но и даже главный редактор издания, печатающего «слив», не догадывались об истинных причинах появления негативного материала.

Если организаторов и исполнителей акции манипулирования постигла неудача, немедленно сворачивается вся деятельность, направленная на реализацию неблаговидных планов. Здесь имеется в виду как раз та ситуация, когда широкой общественности, а также целевой группе, мнение которой должно было подвергнуться манипулированию, стало известно не только о факте манипуляции, но и об истинных причинах этого мероприятия. В этой ситуации разумнее всего временно прекратить любые действия в отношении объекта, сосредоточившись на иных проблемах. Допустим, если провалилась акция, связанная с публикацией открытого письма Президенту РФ со стороны трудящихся далекого свечного заводика, необходимо временно прекратить мероприятия по манипулированию мнением миноритарных акционеров. Иначе действия горе-манипуляторов будут давать противоположный эффект.

Как уже подчеркивалось выше, манипулированию подвергается исключительно сознание тех людей, мнение которых важно для инициатора неблаговидных действий. Предположим, компания находится в состоянии банкротства, на стадии введения конкурсного производства. При этом порядка 30 % акций общества сосредоточено среди миноритарных акционеров. Неискушенный в юридических тонкостях пиарщик решит избрать несчастных миноритариев в качестве объекта манипулирования. Однако это будет в корне неверно, ведь согласно Федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве)», все полномочия органов управления компании-должника уже давно прекращены, причем надежды на то, что акционеры компании вернут себе право принимать решения по вопросам деятельности компании, становятся весьма призрачными. В этих условиях тратить силы и средства на манипулирование мнением мелких акционеров компании будет по меньшей мере глупо.

Вряд ли стоит объяснять всю значимость манипулирования общественным мнением в ходе проведения сделок слияний и поглощений. Участники интеграционных процессов используют следующие основные средства манипулирования общественным мнением: средства массовой информации, слухи, массовые мероприятия.

**Средства массовой информации**

Средства массовой информации являются наиболее действенным и часто используемым орудием в руках профессиональных манипуляторов общественным мнением. При этом в зависимости от поставленной цели, а также объекта манипулирования используются различные виды средств массовой информации, начиная с традиционной формы — печатной прессы — и заканчивая Интернетом. При этом крайне важно грамотно и разумно использовать арсенал вспомогательных средств, имеющихся в распоряжении инициатора манипуляции. Иногда для достижения поставленной цели бывает достаточно опубликовать одну статью в заводской многотиражке, а в ряде случаев большое число разноплановых публикаций не достигает своей цели.

Рассмотрим в качестве примера ситуацию, имевшую место на одном химическом предприятии. Итак, две группы акционеров никак не могли поделить некую компанию, расположенную и Центральном регионе. С одной стороны выступали прежние владельцы предприятия, некогда контролировавшие 53 % акции, с другой — новые акционеры, пытающиеся консолидировать пакет акций, близкий к контрольному. В принципе это у них получалось неплохо. Путем долгих переговорен новоявленным собственникам удалось приобрести 26 % голосующих акции, и они не собирались останавливаться на достигнутом.

Вскоре после начала активных боевых действий менеджменту, контролировавшему предприятие, пришлось столкнуться со всеми прелестями отечественной судебной системы. Часть принадлежавших им акции попала в поле зрения некоего судьи из далекой Кабардино-Балкарии, который не только наложил арест на ценные бумаги, но и запретил осуществлять по ним право голоса. В результате вынесенного определения некогда всемогущие основные акционеры превратились в миноритариев с 24 % акций в кармане. Очень скоро новым владельцам удалось сменить руководящий состав предприятия. Чтобы закрепить достигнутые результаты, новые руководители компании решили бросить все силы на повышение имиджа только что избранного генерального директора компании. Требовалось создать образ трудоголика, в жизни обожающего только две вещи: свою работу на химическом предприятии и семью. Для достижения поставленной задачи был организован целый ряд интервью на местном телевидении, проплачены и вышли в свет свежие газеты с беседами и статьями нового директора. Кроме того, телевизионщики даже начали снимать небольшой фильм о новом руководителе комбината. Подобная активность не могла не смутить старожилов предприятия, тем более что новый директор был абсолютно новым человеком в компании. Очень скоро попытка манипулирования дала обратный эффект — сотрудники компании не хотели воспринимать нового руководителя всерьез, к тому же реальность совсем не соответствовала действительности. Последней каплей стало открытие с большой помпой сайта завода. Причем большинство заводчан слабо осознавали, что собой представляет персональный компьютер, и не понимали, что происходит, поэтому просто предпочитали подшучивать над новым руководителем компании. Таким образом, из данного примера видно, как большая кампания может потерпеть неудачу из-за чрезмерного использования разноплановых средств массовой информации.

Прежде чем начинать мероприятия по манипулированию общественным мнением, необходимо выбрать источник, с помощью которого будет осуществляться деятельность по воздействию на точку зрения людских масс. Основных видов источников можно выделить три: корреспондент СМИ (здесь крайне важны хорошие личностные или финансовые отношения), отдел рекламы (в рассматриваемом случае средство массовой информации становится лояльным в связи с объемами публикуемой рекламы), издатель или реальный владелец СМИ (в данной ситуации издатель связан кредитными пли иными отношения-лис инициаторами появления соответствующего материала в средствах массовой информации).

Существует целый ряд методов и приемов, применяемых корпоративными манипуляторами для формирования надлежащего общественного мнения с помощью различных средств массовой информации. Рассмотрим несколько примеров поведения представителей СМИ.

Чтение мыслей — лицо, подготовившее материал (будь то газетная статья, телевизионный или радиосюжет), делает вид, что сообщает мнения разных людей, переходя от конкретных личностей к большому числу людей. При этом делаются довольно широкие обобщения из такого рода «репортажа» (вспомним передачу «Момент истины», посвященную тому или иному корпоративному конфликту).

Умолчание, или изъятие сведений — позволяет не допустить в эфир или печать мнения, которые журналисту не нравятся:

перспектива. В данном случае комментатор повествует о конфликте, даже не пытаясь представить позиции оппонентов. Он просто информирует об одной из них, акцентируя внимание на эмоциях. Предположим, в репортаже говорится о том, что некогда крепко стоящее на ногах предприятие теперь поставлено на грань существования хищническим управлением новых акционеров швейной фабрики. В этом случае достаточно показать крупным планом 78-летнюю швею-мотористку, проработавшую 50 лет на фабрике, которая не в состоянии сдержать слез при одном упоминании о родном предприятии (за кадром остается реальное положение дел в компании и тот факт, что бабушка, не особо вникая в детали, начинает плакать по любому поводу, как только затрагивается тема родной фабрики);

эвфемизмы. Суть данного приема заключается в использовании уклончивой терминологии при обсуждении незаконной, насильственной и криминальной деятельности, причем всегда в пользу лиц, которым было выгодно применение силы. Чтобы уяснить, в чем состоит данная техника, достаточно всего лишь почитать газеты, освещающие «силовой заход» на предприятие. Как правило, журналисты, выступающие па стороне агрессоров, всячески избегают использовать такие термины, как «захват», «кровопролитие» и т. п. Можно привести следующий пример: однажды происходил силовой захват некоего предприятия в крупном промышленном регионе. Агрессия осуществлялась без привлечения судебных приставов-исполнителей, исключительно с применением одного ЧОПа и нескольких сотен не очень трезвых молодых людей из окрестных деревень. В прессе эта спецоперация освещалась как «возмущение представителей трудового коллектива и членов их семей». Из газетной публикации явствовало, что «мирно настроенные граждане прошли через проходную и, остановившись перед зданием заводоуправления, потребовали у генерального директора дать ответ о графике выплаты заработной платы». На второй план отошел тот факт, что из числа нападавших на заводе работало примерно 20 %, а ворота проходной были сметены чудесным образом очутившимся около завода КамАЗом;

последнее слово. Данный прием имеет отношение к заключительному комментарию журналиста. После сообщения о конфликтующих мнениях сторон корпоративного конфликта репортер завершает материал наиболее удачной цитатой одного из них. Разумеется, позиция оппонента полностью игнорируется.

Непрямая атака. Атаке журналиста подвергается не сам объект, на который необходимо бросить тень, а его окружение, его сторонники. Этот прием используется в том случае, когда либо объект атаки пользуется непререкаемым авторитетом среди членов целевой группы, либо решено не проводить прямую атаку.

Классический пример — руководитель, он же главный акционер некоего пивобезалкогольного заводика, этакий «красный директор». Человек, который пришел на предприятие несколько десятков лет назад, прекрасно знающий и технологию производства продукта, и тех людей, которые будут этот продукт непосредственно производить. Авторитет этого лица настолько велик, что его можно сравнить с популярностью Дэвида Бэкхема в его родном городе Лейтонстоуне.

Разумеется, всякая попытка применить прямую информационную атаку на руководителя компании потерпит сокрушительную неудачу. Куда проще выбрать наиболее уязвимые мишени среди окружения главного акционера. При этом нисколько не должен умаляться авторитет главного фигуранта операции.

Атака двойного стандарта. В данном случае журналисты атакуют конкретного персонажа, либо группу акционеров, либо же само предприятие, исходя из стандартов, которые более ни к кому не применяются.

Обвинение по ассоциации. Данный прием состоит в привлечении внимания общественности к постоянной связи главных акционеров компании и ее руководства с аморальными, отталкивающими явлениями общественной жизни, не имеющими при этом отношения к сути обсуждаемого вопроса. Иногда инициаторы «грязной» атаки немного перегибают палку, в связи с чем возникает разумный вопрос: как такое моральное чудовище могло занять столь высокое положение в обществе, при этом ни разу не попав в поле зрения следственных органов в связи с совершением неблаговидных деяний?

Поддельный нейтралитет. Этот прием заключается в следующем. Журналист таким образом выстраивает тактику своего поведения, что у стороннего наблюдателя складывается впечатление о его нейтралитете, в то время как он принимает чью-то сторону. Упомянутый эффект достигается с помощью следующих средств:

фальшивый комплимент. В газетной публикации, статье в Интернете, либо в телевизионном сюжете журналист делает еле уловимый комплимент характеру или интеллектуальным способностям объекта атаки, а чуть позже начинает усиленно говорить о заслугах его оппонента. Этот прием используется для того, чтобы общественность не обвинила журналиста в пристрастии к одной из сторон. Комментатор хочет выглядеть объективным, способным увидеть и «плюсы», и «минусы»;

фальшивая критика. В данном случае происходит прямо противоположное изложенному выше. Здесь сначала приводится негативная информация об определенной стороне корпоративного конфликта, а уже потом начинается настоящая шквальная атака в отношении его оппонента. Предположим, что корреспондент в своей статье освещает ситуацию, связанную с перехватом корпоративного управления на определенном предприятии. Сначала он говорит о том, что сторона «X» ненадлежащим образом оформила протокол внеочередного общего собрания акционеров — отсутствует подпись секретаря собрания, что является серьезном нарушением действующего законодательства. После этих гневных сентенций журналист обращается к противоположной стороне конфликта; здесь его возмущение только нарастает, ведь участники корпоративного противостояния, помимо многочисленных нарушений акционерного законодательства, использовали в своей борьбе за предприятие поддельное судебное решение, продажных приставов и сотрудников милиции. Затем журналист изящно намекает на то, что взятки от этой стороны конфликта получили и некоторые представители органов государственной сласти;

фальшивые серии. В данном случае происходит несоблюдение основных правил логического мышления. Корреспондент создает псевдологические цепочки критики участников конфликта по определенным основаниям. После этого он начинает по очереди вести речь об ошибках каждого участника корпоративного противостояния. Однако, когда по логике необходимо сказать об определенном фигуранте конфликта, корреспондент неожиданно меняет тему;

фальшивый авторитет. В данной ситуации корреспондент представляет мнение определенного лица, настойчиво утверждая, что он выступает от имени большой группы, например от лица трудового коллектива или жителей города. Таким образом, у объекта атаки должно сложиться мнение, что и другие представители данной группы согласны со словами выступающего.

Фальсификация. Рассматриваемый прием направлен на то, чтобы скрыть необъективный подход к трактовке сведений, подаваемых средством массовой информации. Вкратце можно перечислить используемые приемы:

репортер скрывает положительное мнение, благоприятное для определенной стороны конфликта, между негативным введением и негативным заключением, Разумеется, подобная тактика нейтрализует позитивное мнение, делает его невидимым;

во втором случае происходит обратная ситуация. Здесь, наоборот, негативное мнение размещается между позитивными введением и заключением. Основной целью подобного подхода является формирование положительного образа определенной стороны конфликта;

корреспондент чрезмерно преувеличивает и расширяет негативные стороны одного из участников корпоративного конфликта. Этим приемом славится подавляющее большинство журналистов печатных СМИ, участвующих в освещении акционерных воин и готовящих сюжеты для телевизионных трансляций.

**Слухи**

Пожалуй, именно слухи являются наиболее древним средством манипулирования общественным мнением. Парадоксально, но факт: люди более склонны верить слухам, чем газетным публикациям. По мнению некоторых ученых, все дело в том, что непосредственным источником предоставления информации является знакомый для получателя сведений человек. Однако из-за этой особенности существует и отрицательный момент — дело в том, что если в качестве переносчика слуха выступает лицо, имеющее репутацию вруна, есть большая вероятность, что к этим сведениям не прислушаются. Правда, эту опасность можно сгладить, если при распространении слуха сделать акцент на первоначальный источник информации, который пользуется доверием. Для сравнения два варианта возникновения слухов: первый — официальный, хоть и облаченный в пресс-релиз, второй — неформальный.

1. «По информации компетентных источников, в понедельник 15 мая текущего года группа "X" предпримет попытку силового захвата комбината "Y", при этом будет использовано некое судебное решение, которое уже поступило в службу судебных приставов».

2. «Племянник моего знакомого работает в службе судебных приставов. К ним еще в пятницу поступил исполнительный лист о нечинении препятствий новому директору комбината. В следующий понедельник будет захват. Группа "X" деньги уже внесла».

Несложно заметить, что уровень доверия объекта манипуляции будет намного выше именно по отношению ко второму способу подачи слуха. При распространении слухов необходимо не только делать упор на доверительные отношения между распространителем и потребителем слухов, упоминать источник получения информации, но и пользоваться известным приемом манипуляции сознанием — т.е. властью авторитета. В данном случае желательно сослаться или просто упомянуть влиятельную, авторитетную персону. В приведенном выше примере в качестве такой персоны может выступить губернатор, допустим: «...губернатор в курсе; сказал, что будет держать нейтралитет, но если они зайдут на предприятие, поддержка будет».

Вообще, ссылки на известных деятелей довольно широко используются в корпоративных войнах. Довольно часто некоторые игроки рынка путем ссылок на авторитетных предпринимателей или политиков пытаются манипулировать не только собеседниками, но и представляемыми ими группами людей. Следует особо подчеркнуть, что это довольно сложная и опасная деятельность: ведь если обман раскроется, распространителю недостоверной информации придется отвечать по всей строгости, но не закона, а «понятий».

В ходе реализации сделок слияний и поглощений необходимо не только наладить работу по распространению слухов, но и стараться нейтрализовать попытки манипуляции со стороны оппонентов. Можно выделить ряд методик противодействия подобным способам манипуляции.

Опровергать появляющиеся слухи. При этом крайне важно выбирать подходящий источник опровержения, а также его форму. В одних случаях целесообразно пустить контрслух, в других — делать этого ни в коем случае нельзя и следует ограничиться размещением в деловой прессе интервью с топ-менеджером компании.

Не комментировать распространяемую информацию. В такой ситуации необходимо руководствоваться принципом «собака лает — караван идет». В ряде случаев такая модель поведения может оказаться довольно успешной.

Смещать акценты на другие слухи. Следует помнить, что это довольно сложно и не всегда эффективно.

Подтверждать слухи, подчеркивая, что распространяемая информация не вредит, а улучшает имидж компании, акционера, топ-менеджера.

Смещать внимание аудитории на потенциальный источник распространения слухов.

Демонстрировать поведение, противоположное тому, о котором говорилось в слухах.

Разумеется, противодействуя слухам, следует быть предельно осторожным; дело в том, что на месте одного развеянного слуха может появиться еще несколько. И причиной этого могут быть не только происки противоположной стороны конфликта. Дело в том, что отличительной чертой слухов является их низкая управляемость после начала распространения. Кроме того, у каждого конкретного слуха очень высокая склонность к трансформации, чему очень сложно препятствовать.

Шире всего манипулирование общественным мнением используется в корпоративных конфликтах, когда от позиции той или иной целевой группы зависит исход битвы за компанию. При этом интенсивность манипулирования и использование конкретных методов и средств прежде всего зависят от субъекта манипулирования — является ли он нападающим или обороняющимся, — а также от важности позиции того или иного объекта манипуляционной деятельности.

Таким образом, манипулирование общественным мнением — один из ключевых моментов осуществления сделки М&А. При этом особое место занимает выбор конкретных методов и приемов, используемых в ходе интеграции. Каждая сделка М&А уникальна, и связи с чем необходимо очень тщательно планировать мероприятия, направленные на формирование соответствующего общественного мнения, иначе можно добиться иного результата, чем ожидалось.

Изучить навыки паблик рилейшнз вы можете без отрыва от основной деятельности, по программе индивидуального обучения Элитариума. Все обучающиеся также получают доступ к электронному архиву деловой периодики и электронных учебных материалов.