Невротизация среды: почему у крупных структур нет эффективного диалога с обществом.

Оригинал статьи

Блокировка диалога с внешней средой является свойством сложившейся реальности – отсутствием инструментов, которые обеспечивают связи между различными группами общества.
В прошлом году Москва бурлила по поводу масштабной реконструкции городского центра. Один из авторов архитектурной реформы на условиях анонимности так описал мне логику московской мэрии в ее диалоге с общественной средой: «С декабря 2015 года мэрия поставила вопрос, как донести до жителей предстоящую реконструкцию. Сначала была идея подать реконструкцию от партии «Единая Россия». Поняв, что последствия для партии не обязательно будут благотворными, мэрия приняла решение действовать напрямую, без посредников в лице лидеров мнений или прессы. Обращаться прямо к людям. Напечатали порядка 3 млн флаеров. Их повсюду раздавали жителям. На каждом подъезде вывешивали объяснение, что у нас на улице происходит, какие деревья будут высажены. Пошла массовая работа. Получилось так, что с думающей частью общества отдельно поговорить забыли. И через 2-3 месяца этой кампании, когда все уже было разрыто, я обнаружил, что даже мои ближайшие друзья не понимают, что и зачем происходит. По моим наблюдениям, поддерживала это примерно десятая часть людей. А остальные находились в крайнем раздражении. Негативная реакция запустилась по классической циркуляции. Сначала был поднят финансовый вопрос, потом возникло возмущение – «А почему нас не спросили?».

Вот здесь мы видим, как столкнулись два момента: линейная

схема пропаганды и реакция социальной среды, где работают свои правила. Если судить отвлеченно, все было сделано логично.

— Большинство нас поддерживает? — Безусловно. Вот цифры.

— Рекламу дали? — Да, есть много рекламы. 3 миллиона флаеров.

— Будет красиво? — Да, очень красиво. Как в Париже или Барселоне. Или даже лучше.

— Москвичи благодарны? — Не то слово.

— А что с критиками? — Так… ерунда. Кучка взбесившихся блогеров. Покричат и замолкнут. Собака лает — караван идет.

Не работает. Оказалось, что те, кого вычеркнули из диалога, обладают одним свойством: они сами могут формулировать и продвигать смыслы и поэтому выступают реальными конкурентами в оценке происходящего. Они изворотливее и гибче, их язык острее и современнее. Оказалось, что лобовые методы рекламы имеют свои ограничения, а более тонкие модели не используются. Утрачен навык. И стало ясно, что просто количественной оценки позиций москвичей недостаточно, нужен анализ каждой резонансной группы.
Наверное, в в мэрии искренне расстроились от неблагодарности со стороны интеллектуального класса. Тем более что в реальности было сделано много полезного и правильного. Но источники такой общественной реакции неправильно искать только во внешнем поле, их надо искать внутри себя.

Блокировка диалога с внешней средой — не частный случай. Она является свойством сложившейся реальности — отсутствием инструментов, которые обеспечивают диалог между различными группами общества. Площадкой для диалога не являются современные медиа — это фиксирует социологический доклад экспертного центра «Платформа», посвященный восприятию политических программ основных телеканалов. Доклад отмечает, что эмоциональная нагрузка и содержание программ начали резко снижать уровень позитивной вовлеченности в новостную повестку.

Возникает опасная для общества невротизация населения.

В эту же рамку попадает история с Исаакиевским собором. У городской власти были возможности, чтобы стать не стороной конфликта, а его модератором и площадкой для компромисса. Иными словами, гасить ситуацию, а не участвовать в ее «возгонке». Но сейчас, когда обе стороны оказались в ситуации клинча и утратили способность слышать внешние доводы, возможности для диалога резко сужены.

Еще один яркий пример из столичной хроники – история с московской 62-й больницей, которая считается лучшим в стране центром по лечению раковых заболеваний. Напомним о сути конфликта. Уже бывший главврач больницы Анатолий Махсон обвинил московского вице-мэра Леонида Печатникова в искусственно созданном дефиците лекарств. Причина – в изменении статуса больницы, переводе ее из автономного учреждения в бюджетное. Как следствие, говорит Махсон, больница вынуждена закупать лекарства через Департамент здравоохранения Москвы, а это оказывается в разы дороже, чем при самостоятельной экономике. Денег не стало не хватать, возник дефицит. Разумеется, общественная среда оказалась на его стороне. Приведенные им аргументы обладали для аудитории бронебойной силой: было дешевле, стало дороже; следовательно – коррупция и обогащение за счет пациентов. Вот доводы каждой из сторон, чтобы сразу взвесить их убедительность.

Печатников: Закупленные Махсоном лекарства дешевле потому, что у них истекал срок годности.

Махсон: Это неправда, у большой части закупленных лекарств был нормальный срок годности. Вот примеры из документов. Препараты, закупленные больницей и Департаментом здравоохранения, не сильно отличаются по срокам хранения, но цена у них все равно различается в несколько раз.

Печатников: То, что государство закупает лекарство по очень высоким ценам, связано не с коррупцией, а с нелепым

распоряжением Минэкономразвития, которое уже почти отменили. По этому распоряжению в качестве начальной цены на аукционе должна быть установлена самая высокая цена на рынке.

Махсон: Это неправда. Закон о госзакупках предлагает несколько методов определения начальной цены на аукционе, поэтому необязательно было брать самую высокую на рынке. Письмо из Минэкономразвития, о котором говорит Печатников, носит рекомендательный характер, так что исполнять его было необязательно.

Печатников: В статус бюджетных переводят не только 62-ю больницу, а вообще все автономные учреждения города, потому что некоторые из них злоупотребляли своими привилегиями.

Махсон: Нет никакой проблемы в том, чтобы наказать отдельных нарушителей. Чьи-то злоупотребления — это не повод «оптимизировать» лучшую онкологическую больницу в России.

Те, кто погружены в детали этой истории, уверяли меня, что в ней чистых нет: начни копать — негатив полезет с обеих сторон, а на самого Махсона может быть собран объемный пакет компромата. Но нас здесь интересует публичное поле. Там, где не решишь вопроса на уровне контролируемых городских СМИ и лояльных блогеров и где нет очевидной поддержки со стороны федеральных ресурсов, эффективность коммуникаций резко падает. В ситуации репутационного стресса система перестает работать, ее язык как будто немеет. Хотя формально все есть: ресурсы, собственные СМИ, площадки… Но не работает.

Готовя эту колонку, я анализировал факторы, которые часто не позволяют крупным структурам — центрам власти, корпорациям, крупным общественным структурам — выстраивать эффективную коммуникацию с обществом. Вот эти факторы.

Масштаб создает иллюзию величия. Все, что под тобой, вроде ботвы. Диалог с ботвой неинтересен.

Эффективная информационная политика предполагает сложные

инструменты. К ним нет навыка, привычки. Возникает ощущение повышенного риска от их использования, повышенный уровень перестраховки.

Повышенный консерватизм. Непонимание, что информационное пространство принципиально изменилось за последние годы и продолжает стремительно меняться. Прежние инструменты теряют эффективность.

Диалог с оппонентом воспринимается как проявление собственной слабости.

Ощущение постоянного личного риска во внутренней среде: любая ошибка ослабит твои позиции, которые никогда до конца не прояснены.

Примат количества над качеством. Руководитель получает регулярные отчеты, которые создают иллюзию благополучия. Например, бессмысленный индекс соотношения позитивных и негативных публикаций.

Нет качественных каналов обратной связи, слабая социологическая база. Жульничество собственных служб, которые фильтруют и скрывают негативную информацию.

Отсутствие специалистов, которые могут предложить нестандартные решения. Их и вправду очень мало.

Маниакальная вера в бюджет. Бюджет кажется равным решению проблемы. Бессмысленные инвестиции в размещения материалов и дорогие, но неэффективные мероприятия.

Отсутствие осознанной связи между публичной репутацией и корпоративными либо личными интересами.

Что-то забыл?