ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

"This book is so desperately needed in our movement. We need to blend passion with professionalism, and this book is going to help get us there."
Wayne Pacelle, President and CEO,
The Humane Society of the United States

ANIMAL IMPACT



SECRETS PROVEN TO ACHIEVE RESULTS AND MOVE THE WORLD

Caryn Ginsberg

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Книга переведена на русский язык Благотворительным фондом Помощи Животным "ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ"

www.forgottenanimals.ru

Как бы мне хотелось держать в руках эту книгу лет 20 назад! И нам несказанно повезло наблюдать за тем, как она находит своего читателя, заполняя книжные полки. Будучи практичным человеком, я всегда горел работой, помогающей менять мир к лучшему, двигаться вперёд. В этом аспекте «На помощь животным!» - определённо классика.

- *Эстер Мечлер, основатель Спрэй , США*

“Создавать и воплощать в жизнь эффективные программы по защите животных - задача не из легких. Ведь для того, чтобы следовать курсу на совершенствование мира, людям необходимо четко осознавать, чего стоят эти усилия. Книга, которую Вы держите сейчас в руках, очень полезна и несомненно поможет достичь всех поставленных Вами целей.”

- Че Грин, основатель и исполнительный директор Совета по исследованиям в области защиты животных (США)

“Когда работа строится по принципу "Трудись умом, а не силой", Кэрин Гинзберг - тот, к кому определенно стоит обратиться за советом. Неважно, развиваете ли Вы уже существующие программы или хотите дать старт новым идеям, - не проходите мимо "Влияния животных". Помните: любые начинания в этом непростом деле ориентированы на максимальную пользу братьям нашим меньшим.”

- Ruth Steinberger, основатель SpayFIRST!

“Для всех и каждого, кому небезразлична судьба животных, эта книга должна стать настольной. Достаточно просто прочесть "На помощь животным!", и Вы уже знакомы с испытанными временем практиками и впечатлены тем, насколько успешным стало их применение в рядах самых уважаемых активистов по защите прав животных. Используйте её как проверенный учебник, и Вы достигнете результатов, о которых не могли и мечтать.”

- Боб Леонард, со-основатель Коалиции по защите прав животных штатов Средней Атлантики

“Уверен: эта книга поможет каждому из нас сделать все и даже больше, чтобы поспособствовать созданию и изменению законов по защите наших собратьев - от мала до велика.”

- Белен Бирско, консультант по заботе о животных

“Невероятно важная и вдохновляющая книга. Описанный новый подход действительно способен на результаты, основанные на глубоком понимании того, что заставляет людей менять свое собственное поведение. С нетерпением жду момента, когда смогу поделиться идеями и опытом от прочтения со своими коллегами.”

- Келли Тиш Бэйкер, защитник прав животных, Канада

“Думаю, книга завоюет репутацию самого успешного практического пособия по защите животных из тех, что когда-либо издавались.”

- Энтони Белотти, основаель проекта White Coat Waste

“Каждому активисту - копию этой книги!”

- Алексис Си Фокс, Директор Общества защиты животных США по штату Массачусетс

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

НА ПОМОЩЬ ЖИВОТНЫМ!

Секреты того, как изменить мир к лучшему и достичь высоких результатов

Кэрин Гинзберг

Перевод с английского и художественная редакция Всеволода Котенёва

Published by Priority Ventures Group LLC at Smashwords
Copyright 2011 Caryn Ginsberg.

www.priorityventures.com
Arlington, Virginia

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Smashwords Edition License Notes:
This ebook is licensed for your personal enjoyment only. This ebook may not be re-sold or given away to other people. If you would like to share this book with another person, please purchase an additional copy for each recipient. If you're reading this book and did not purchase it, or it was not purchased for your use only, then please return to Smashwords.com and purchase your own copy. Thank you for respecting the hard work of this author.

Free companion journal file available by request at
http://Animal-Impact.com/gift

For additional tips, ideas, and recommendations for effective animal advocacy:
http://facebook.com/AnimalImpact
http://twitter.com/AnimalImpact

Copyright © 2011 Caryn Ginsberg.
All rights reserved.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, without the prior written permission of the author.

Send requests for permission to the author at the address below or to
publications@priorityventures.com

ACHIEVEchange™ is a trademark of Priority Ventures Group LLC in the U.S. and other countries. All other trademarks are the property of their respective owners.

Limit of Liability/Disclaimer of Warranty: The publisher and the author make no representations or warranties with respect to the accuracy or completeness of the contents of this work and specifically disclaim all warranties, including without limitation warranties of fitness for a particular purpose. No warranty may be created or extended by sales or promotional materials. The advice and strategies contained herein may not be suitable for every situation. This work is sold with the understanding that the publisher is not engaged in rendering legal, accounting, or financial services. If such assistance is required, the services of a competent professional person should be sought. Neither the publisher nor the author shall be liable for damages arising herefrom. The fact that an organization or website is referred to in this work as a citation and/or a potential source of further information does not mean that the author or the publisher endorses the information the organization or website may provide or recommendations it may make. Further, readers should be aware that Internet websites listed may have changed or disappeared between the time this work was written and when it is read. People may no longer be with organizations indicated.

ISBN 978-0-9847660-7-9 (paperback)
ISBN 978-0-9847660-0-0 (EPub)

Library of Congress Control Number: 2011943201

Priority Ventures Group LLC
1402 N Lincoln St., Suite 211
Arlington, VA 22201-4916
703.524.0024

http://priorityventures.com

• • • • • • •

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Содержание

Благодарности

Посвящение

| 5

Предисловие

Вступительное слово

Как извлечь максимальную пользу из этой книги

Глава 1. Вызов.

- Пол Шапиро на пути достижения высот
- Коренной перелом в жизни Эме Сан-Арно
- Система «ДОСТИГНуть изменений»
- Брэд Шер – за дельную коллаборацию бизнеса и практики защиты животных

Глава 2.

- О том, как сделать жизнь чуточку милосерднее

Глава 3. Эффективная работа.

- «Найди себе друга»® с доктором Эмили Вейс
- О том, как Джош Болк учит свою столовую полезным вещам

Глава 4. Элемент Д -Достучитесь до людей

- Когда-то Алексис Фокс услышала песню…и все изменилось!
- Что я получаю взамен, будучи вегетарианцем? Отвечает Марк Рифкин
- «Я против того, чтобы собаки сидели на цепи!». Несколько слов об инициативе Келли Петерсон
- Алексис Рэймонд делится «лайфками» по общению со СМИ

Глава 5. Элемент О – Обойти барьеры сопротивления

- Как превратить триаду «Позитивный, простой и популярный» в конкретные законы, которые бы защищали животных
- Бизнес тоже может быть помощником
- «Голосовать собственным кошельком!»: несколько слов об опыте Адель Дуглас
- И для птиц, и для людей: несколько слов об опыте Rare

Глава 6. Элемент С – Скажите то, что нужно именно им

- Нестандартный способ повлиять на выборную власть: опыт Энтони Беллотти
- Шагаем в целевое пространство

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

• Сила- в менторах

Глава 7. Элемент Т – Теперь узнаем у людей

• «Поразительно!», или какой ответ когда-то получил Боб Леонард от своей аудитории

• Исследование как голос в поддержку животных

• Что мотивирует людей кастрировать своих питомцев: опыт Стефани Даунс

Глава 8. Элемент И – Инструменты классического маркетинга

• Важность грамотного сбыта – опыт Эстер Мечлерr

• Новые партнеры для Farm Animals – опыт Дженнифер Фиаринг

Глава 9. Элемент Г – Говорим правильно

• Что бы Вы сказали?

• Голос, которому мы доверяем больше всего

• Из уст в уста о счастье усыновления животного - опыт PetSmart Charities

• «Нет!» энергетическим вампирам

• Находясь под давлением: как позитивный настрой помогает победить

Глава 10. Элемент Н – Не забываем об анализе результатов

• Фокус на результате – путь к новаторству

• От кризиса к конструктивной обратной связи

• Невозможно чего-либо достигуть, не начав

Глава 11. Сложим все вместе

• Новый взгляд на мотивацию людей пойти на кастрацию или стерилизацию своих животных

• А если ли у Вас блюда для вегетарианцев?

Глава 12. Начало большого пути

• В Новом Орлеане есть, чему радоваться!

• Несколько слов об успорстве – Стив Хинди

Об авторе

Источники

Заметки

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Благодарности

Более 80 защитников поделились со мной своими историями успеха и вынесенными уроками, что позволило мне сделать один важный вывод: у нашего общего дела – большой потенциал. Эти участники внесли свой вклад в помощь другим защитникам прав животных, благодаря чему последние существенно улучшили эффективность своей работы. Я говорю спасибо всем и каждому (и в особенности Хэйди Прескотт за ее предисловие). Многие из них не стали скрывать своего везения с коллегами, которые были незаменимы в работе и являются неотъемлемой частью достижениях, к которым удалость прийти.

Не скрою и я своих тёплых чувств, в особенности группе моих самых внимательных читателей, обеспечивших меня конструктивной обратной связью. Это Энтони Беллотти, Алексис Си Фокс, Марша Ракестроу, Кэйти Савески и Берта Трутона. А также Че Грина, Кэрол Глэссер и Келли Тиш Бэйкер, предложивших ценную помощь с отдельными главами. Кроме того, нельзя не упомянуть Джоан Демпси, Сару Спэр и Халифа Уильямса, которые передали мне массу важной и полезной информации. Я высоко ценю время, знания, опыт и энтузиазм, вложенные каждым из них в наше общее дело.

Не хочу проходить мимо тех, кто не был упомянут выше, но также активно принимал участие в нашем общем деле. Среди них Александра Борнкессел, Дженет Энок, Дульсе Эспелосин, Лаура Фланнери, Николь Форсит, Даниэль Гауф, Полетта Линкольн-Бэйкер, Рид Мэнджелс, Джулия Пирс Марстон, Джулия МакКорд, Маргарэт Остафин, Эндрю Роуэн, Мартин Роу, Натан Ранкл, Джоэллен Секондо, Гита Сишамани, Линдсей Сайферд и Зия Тёрхьюн.

Не менее благодарен я и тем, кто помог мне обосноваться в сфере защиты животных. Это Адель Дуглас, Алекс Хёршефт, Бет Прис, Кэти Савески, Кен Шапиро, Ким Столвуд, Зое Вейл и команда Университета защиты животных.

Нэйл Трент, Сьюзан Шерман и Салли Харт из Лиги заботы о животных Арлингтона организовали фотосессию, проведенную «Томерлан Фотографи». Джоан Мэнкьюзо и Саманта Ринг прислали мне фотографии Гарри, пса с обложки этой книги, взятого из приюта Общества по предотвращению жестокого обращения с животными из Тампа Бэй, штат Флорида. Лама Такрури помогла мне в работе над дизайном обложки, в то время как Анна Мари Амико дала несколько дельных советов по вопросам графического оформления.

Мне несказанно повезло, что моим редактором была профессиональный журналист Максин Гинсберг (по совместительству моя мама). Скотт Армстронг зажег во мне искру и дал старт идеям, структуре книги и немало дельных рекомендаций по её написанию. Также по-настоящему профессиональную помощь мне оказали Шерри Эйсиг и Джоел Гарфингл, открывшие мне глаза на новые возможности. Друзья Линита Кларк и Роберт Опалакц непоколебимо поддерживали меня на протяжении всего моего пути.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Посвящение

Тебе…
За веру в возможности и усилия, приложенные для их осуществления

Моему мужу, Майклу Левитану…
Который верит в меня и делает возможными все мои начинания в помощи тем, кто нуждается

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Предисловие

Я очень сожалею, что не знала раньше того, что знаю сейчас и что Вам предстоит узнать.

На тот момент я работала в Фонде по защите прав животных три года. Наряду со многими другими организациями мы выстояли масштабную акцию протеста против стрельбы в голубей в Хегинсе, в 1992 году. На этом ужасном и жестоком мероприятии стрелки набивали руку на тысячах птиц, паля в них, как только голуби вылетали из коробок. Многие из птиц тут же погибали, некоторые – раненные, падали оземь. Наконец, и живым, и мертвым местная молодежь отрывала головы, чтобы прикончить животных, или выбрасывали в мусорные корзины, где голуби задыхались. Другие глушили птиц головой о стволы деревьев и выбрасывали рядом. Большинство умирало спустя несколько часов, а некоторые – спустя дни.

Мы задались целью организовать как можно больше демонстраций с участием СМИ, чтобы привлечь общественное внимание к этим ужасающим действиям людей. Наряду с протестующими, усилили резонанс многочисленные акты гражданского неповиновения.

Сто пятьдесят протестующих вышли на улицы города. Более ста из них были арестованы в попытке освободить птиц до того, как они были застрелены. Мы достигли своей цели.

Или нет? Нет никаких сомнений, что о произошедшем узнали многие. Но дикая толпа протестантов, хаотично накрывшая стрельбище, отвлекла внимание людей от самого главного: птиц и всей жестокости подобных действий, на которую мы и пытались обратить внимание общественности. СМИ были сфокусированы на напряжении между защитниками стрельбы и их оппонентами. Лишь несколько статей упомянули самих птиц и их тяжелое положение.

В следующем году количество зрителей на стрельбище стало больше. Радуясь подъему экономики региона, все больше и больше местных и бизнесменов платили за то, чтобы увидеть это мракобесие. На этот раз пришли и те, кто не был на стрельбище в прошлом году, - посмотреть, из-за чего весь сыр-бор. Показался даже Ку-Клукс-Клан. И тут мы поняли: подход надо менять, ведь животные страдают, а мы по-прежнему ни к чему не пришли.

Да, протест неплохо подчеркнул разгоравшийся конфликт [1], но не был способен спровоцировать кардинальные сдвиги в поведении людей [2]. Поэтому на пути к цели мы решили разработать четкую стратегию, которая собрала бы в себе усилия всех и вся. Мы хотели воззвать к элементарной человеческой порядочности и состраданию, поэтому в своей кампании мы задействовали не только СМИ и общественные организации, но и избранных чиновников.

Вот уже на протяжении нескольких лет вместо широкомасштабных акций протеста мы концентрируем наши усилия на спасении животных и фиксируем факты и доказательства жестокого обращения с ними. Мы отправили подготовленных ветеринаров и волонтеров ухаживать за ранеными голубями. Благодаря им голубям удалось избежать разъяренной толпы, которую бы они не пережили. В результате, СМИ значительно изменили свой подход к освещению этих событий. В своих репортажах журналисты показывали тех самых полуживых птиц, напирая на жестокость и насилие со стороны стрелков и зрителей. Общественное сознание сдвинулось с мертвой точки.

Кроме того, мы усилили нашу пропаганду законодательных инициатив, которые принципиально важны в этом нелегком деле. К сожалению, раньше мы не осознавали, насколько важны юристы и законодательная база, поэтому и не остановили эту стрельбу

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

раньше. Мы недооценили роль переговоров и соглашений, которые подчас просто необходимы для того, чтобы заручиться поддержкой закона.

Но все же мы стали куда подкованнее в этих вопросах. Удалось наладить прочные контакты с законодателями, работающими с избирателями и СМИ в своих округах. Заручившись сильной поддержкой СМИ и общественности и приложив максимум усилий, мы вышли с тремя голосами за узаконивание запрета стрельбы в голубей в нашем штате.

В конечном итоге, наша кампания преуспела и в судах. Проходя этот путь, я на собственном опыте осознала всю важность выбора правильного стратегического подхода к использованию возможностей, которыми мы располагаем. Недостаточно просто *хотеть* добра животным, мы должны что-то *делать* во благо им. В дополнение к повседневной рабочей практике, я прочла немало книг о других движениях, ознакомилась с различными материалами и прослушала курсы, чтобы открыть для себя самые действенные техники помощи животным.

В 2004 году я и Майк Маракариан, президент Фонда защиты животных, попросили Кэрин Гинсберг помочь нам со стратегическим планированием наших кампаний и программ. В то время мы видели то, что мы делаем, делом всей нашей жизни и тратили свои ресурсы, лихорадочно преследуя насилие и жестокость, а не проактивно выстраивая план дальнейшей работы. Конечно же, мы не могли претворить в жизнь все, что хотели, и растрачивали себя слишком сильно, пытаясь сделать слишком много.

Кэрин задалась целью определить, какие из наших кампаний имеют наиболее высокий потенциал и на что действительно стоит тратить силы. Для этого она внимательно изучила все, что у нас было. Признаюсь, нам пришлось отказаться от нескольких начинаний, которые были особенно дороги сердцу, но не подавали высоких надежд. Это было нелегко. Но, как и безрезультатные протесты в Хегинсе, мы оставили и эти идеи, ведь мы знали: это – далеко не самая эффективная трата времени, энергии и вложений. Тот дисциплинированный подход, который Кэрин привнесла в нашу работу, помог нам здраво оценивать наши кампании и программы. Это стало частью текущей работы – реально смотреть на вещи и грамотно расставлять приоритеты.

Книга, которую Вы держите у себя в руках, поможет Вам разработать действенный подход к защите животных и заботе о них. Вы узнаете, как привлекать к своей работе внимание общественности, СМИ, правозащитных организаций и власти и как работать с ними. Помимо прочего, Кэрин делится своим обширным деловым опытом, который подскажет Вам, что можно перенять из предпринимательской практики, чтобы мотивировать людей заботиться о животных, а не причинять им вред.

Я немного сожалею, что не знала раньше о том, что написано в этой замечательной книге. Быть может, тогда мы бы смогли спасти куда больше животных. К счастью, для сегодняшних активистов, начинающих свою карьеру, эта информация доступна, и у них есть все шансы стать успешными профессионалами в своём деле, не забывая уделять внимание повседневному планированию.

В книге все объяснено простым и доступным языком: изучая ту или иную технику или стратегию, Вы быстро сложите дважды два. Мы с сотрудниками используем представленные методы в сотнях различных кампаний, посвящённых борьбе с собачьими боями, петушиными боями, охотой на лис (кровавый спорт, в котором лисиц или койотов травят сворой собак на огороженной территории, и у животных нет шансов спастись), охотой на специально ограниченной территории на животных, выращенных в неволе, добычей меха и т.д.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Все, о чем пишет Кэрин, нетрудно применить на практике, и неважно, чем конкретно Вы занимаетесь: планируете программу, организовываете свою кампанию или налаживаете коммуникации с заинтересованными сторонами – книга станет помощником в любой инициативе. Неважно и то, сколько опыта у Вас за плечами, - здесь Вы найдете массу того, что поможет Вам стать еще эффективнее в своем деле.

Мы все разделяем любовь к братьям нашим меньшим. Я очень рада, что Кэрин написала эту книгу, ведь теперь еще больше людей узнают о том, как сделать жизнь животных счастливее.

- Хейди Прескотт, Первый заместитель президента Общества защиты животных США

Впервые подробно рассказала о кампании в Хегинсе Кортни Л. Диллард в своей статье in "Гражданское неповиновение: изучение факторов эффективности на примере конкретного дела (англ.)" Society & Animals, Vol. 10, No. 1 [3]

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Вступительное слово

Вы отдаете всего себя заботе и защите животных. За все то, что Вы делаете, Вы заслуживаете самую действенную помощь и поддержку, чтобы продолжать помогать нашим братьям нашим меньшим.

Да, Вы можете научиться оптимизировать свое время, свою энергию и свою ресурсы, и неважно, с чего Вы начинаете и какие проблемы для Вас сегодня в приоритете. Новичок или матерый защитник животных, Вы всегда можете увеличить свой вклад в наше общее дело.

Как и многие другие молодые активисты, я пробовала разные способы достучаться до общественности: писала письма, выставляла таблички с пропагандой, раздавала листовки, работала с почтой правозащитных организаций, ходила к политикам и раз от разу появлялась на акциях протеста. Я была очень рада тому, что в моих силах было сделать хоть что-то, чтобы повысить внимание людей к проблеме защиты животных, но не чувствовала удовлетворения от того, как именно я трачу свои силы и свое время.

Дело было вовсе не в безнадежности и непродуктивности этих способов. Скорее наоборот, некоторые из них дали неплохой выхлоп. Например, когда на ярмарках здоровья я продвигала вегетарианство, люди охотно подходили к моему столику, чтобы узнать, как начать менять свои пищевые привычки. Но в то же время были и неудачи. К примеру, агитируя за отказ от животной продукции в Национальном парке в Вашингтоне, я не добилась никаких результатов: из всех посетителей чаще всего мне почему-то встречались фермеры, приехавшие в отпуск, и, как Вы понимаете, говорить с ними мне было не о чем.

Надо сказать, что и я ощущала себя по-разному. Ярмарки здоровья заряжали меня энергией, а безрезультатное блуждание по парку лишь опустошало, съедая мое время и настроение.

Но именно работа в Национальном парке заставила меня осознать одну очень важную вещь: если у меня есть время, чтобы потратить его на помощь животным, я должна его использовать максимально эффективно. На тот момент у меня был серьезный деловой багаж из бизнеса, и я хорошо умела мотивировать людей на конкретные действия. Поэтому я спросила себя: смогу ли я применить то, что вынесла из бизнеса, в кампаниях и программах по защите животных?

Смогла и применила. Вот уже 10 лет мы с моими коллегами используем проверенные техники, улучшающие жизнь животных. Осуществив массу проектов, написав немало статьей и много раз выступив перед публикой, я смогла достучаться до волонтеров, сотрудников больших и малых организаций, членов советов директоров и спонсоров. Они прониклись моим подходом и увидели в нем потенциал быстрых и действенных результатов.

К тому моменту я придумала свою собственную технику, простую и мощную, и назвала ее системой «Достигнуть и изменить». Ей я хочу поделиться и с Вами. Освоив эту технику, Вы сможете применить ее в своей повседневной практике и кампаниях любого масштаба. Сама система и детальная инструкция к ней сочетают в себе мои стратегические навыки, багаж работы со многими активистами, опыт руководства командой и достижения позитивных изменений в работе. Эти идеи могут стать хорошим подспорьем и для Вас, укоренить Вашу любовь и преданность нашему общему делу.

Я также подумала, что опыт некоторых наших с Вами коллег будет неплохой мотивацией для нас самих. Поэтому снабдила книгу историями из практики отдельных активистов, малых групп и крупных организаций. Все они – о том, что мы коротко называем заботой о животных: о приютах и адаптации, о проблемах кормления, вопросах жизни животных в естественной среде и не только. Хотя большинство приведенных примеров относятся к

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

защитной деятельности в США, я все же включила некоторые истории из других стран, ведь неважно, где именно мы работаем: у всех у нас общая цель и общие принципы.

В отдельных (или во всех) вопросах Вы можете быть со мной не согласны, и это нормально. Мы всегда можем вынести что-нибудь полезное из опыта друг друга, даже если расходимся в нашей философии. К примеру, масса приютов и других гуманных организаций многому учатся от детских домов, зоопарков, питомников и даже ферм по забою скота. А пропаганда гуманного отношения к животным на фермах по забою скота, между прочим, имеет немало общего с популяризацией вегетарианства: и та, и другая позиции предполагают отказ от жесткости и насилия над животными. Разница лишь в том, что первая – более компромиссна в вопросе потребления мяса.

Несмотря на некоторые «точечные» разногласия, мы все же можем заниматься совместной работой и делать эту работу эффективной. Неважно, чему Вы посвящаете свое время: проблемам насилия над домашними животными, вопросам пропаганды вегетарианства или отказа от натурального меха, я призываю Вас кооперироваться и учиться на уроках и ошибках друг друга. Как справедливо замечает Тими Сулливан из PetFix (Северовосточный Огайо),

«Кооперируясь лишь с равными нам, мы лишаем себя ценной возможности учить и учиться» [4]

Не скрою: и я могу расходиться в техниках, методах и базовых профессиональных принципах со многими своими коллегами. Несмотря на это, мы продолжаем совместную работу и ищем точки соприкосновения, которые бы позволили прийти к компромиссным решениям по тем или иным вопросам. Ведь нас объединяет общая цель, а значит, нет ничего невозможного.

Само собой, рассказать об опыте всех и каждого в одной книге невозможно. Немало людей и организаций, богатая практика которых полна интересных и полезных уроков, не упомянуты в моем скромном труде. Но от этого я не перестаю уважать их работу и глубоко им признательна.

Местами мы вспомним истории тех, кто, к сожалению, не добился большого успеха в своей практике, и заодно подумаем, как система «Достигнуть-и-изменить» могла бы помочь им. Не стоит зацикливаться только на победах: неудачный опыт – это тоже опыт, на котором можно многому научиться. Когда я подчеркиваю чьи-то идеи, я именно учусь на них, а не критикую.

И Вас я тоже попрошу именно об этом: не критикуйте себя за прошлые ошибки и неудачи! Когда-то поэтесса Майя Анджелу сказала очень дельную вещь: «Делай, как можешь, пока не узнаешь, как сделать что-то лучше. И, когда узнаешь, делай лучше». И я искренне советую принять эти слова во внимание.

Вы хотите защищать тех, кто нуждается в защите больше всего, и я аплодирую Вам стоя. Я выражаю глубокую надежду, что моя книга в Ваших руках – это маленькое начало очередной большой истории.

Как извлечь максимальную пользу из этой книги

Пожалуйста, не читайте её. Да-да, не надо!

Некоторые мои знакомые (и не только) могут составить мне серьезную конкуренцию в книгах по самосовершенствованию, которые мы прочли, и иногда я люблю над ними так подшучивать. Надо признаться, что, несмотря на количество прочитанной литературы, умнее я не стала, если только начитаннее.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Да и какой толк от чтения, если не применяешь все, что удалось узнать, на практике? Лично без практики не усваиваю ничего. А как с этим у Вас?

Приходилось ли Вам читать книги о том, как стать более полезным в нашем общем деле? Сильно ли они повлияли на результаты, которые Вы достигаете? Если Вам не приходилось читать именно про защиту животных, то наверняка Вы можете вспомнить книги о диетах, тайм-менеджменте, бизнесе или финансам.

Век живи – век учись. Но подчас я ощущаю, что с возрастом мне становится сложнее усваивать что-либо из книг и лекций. И, думаю, некоторые из моих читателей будут со мной солидарны. Для нас эти методы уже не так эффективны, не правда ли?

«На помощь животным!» – не исключение, поэтому ниже я привела несколько советов, которые помогут Вам извлечь максимальную пользу из чтения этой книги:

1. Выполняйте все упражнения. В книге Вы найдете упражнения и вопросы, которые помогут Вам лучше понять материал. Призываю Вас отнестись к ним серьезно. Если Вы не привыкли останавливаться во время чтения, то, пожалуйста, вернитесь к ним позже: они очень полезны. Кстати говоря, я часто советую перечитывать книги, чтобы более вдумчиво изучить те или иные вопросы. Поэтому, если у Вас будет время и желание, вернитесь к этой книге еще раз: уверена, Вы не пожалеете.

2. Ведите заметки. Записывайте ответы и идеи, которые у Вас возникают во время чтения. Кстати говоря, я бы также посоветовала Вам «фирменный» журнала заметок и достижений, который можно заказать по этой ссылке: http://Animal-Impact.com/gift. Этот журнал – своего рода интерактивный конспект, который может быть полезен для более устойчивого запоминания материала.

3. Систематизируйте свои идеи. Когда я узнаю что-то новое, я обязательно думаю о том, как применила бы это на практике. Это своего рода план, но не стремитесь сделать его идеальным! Достаточно будет записать идеи, к которым Вы вернетесь в дальнейшем.

4. Не забывайте делиться тем, что узнали, с другими! Берт Трутон из Общества по предотвращению жестокого обращения с животными США справедливо заметил, что диалог –лучший способ учиться. Предложите прочесть эту книгу другу или коллеге. коллегу прочесть эту книгу, а затем обсудите её. Это поможет Вам улучшить свою матерость и подкованность во многих вопросах.

5. Действуйте! В последней главе, *Начало пути*, Вы узнаете, как перейти от чтения к конкретным действиям. Книга – лишь отправная точка, и это необходимо понимать. Я также предлагаю Вам пробежаться глазами по секции *Ресурсы* в конце этой книги. Ну а журнал заметок и достижений откроет для Вас массу полезных ссылок.

И это – лишь несколько полезных советов. Не бойтесь использовать эту книгу так, как Вам удобно. Вы аудиал? Отлично! Попробуйте почитать вслух. И если не все, то хотя бы ключевые идеи в начале каждой главы. Вы лучше усваиваете информацию стоя или передвигаясь по комнате? Пожалуйста! Дело за Вами.

То, что вы знаете, привело Вас сюда. То, что Вы узнаете, приведет Вас туда, куда Вы следуете.

- Руфь Сёртл, специалист по развитию бизнеса (счастливая хозяйка домочадцев, взятых из гуманного приюта «Собаки. Кошки. Лошади», Новый Южный Уэльс, Австралия)

Любой результат – дело времени. Берите из книги все, что сможете взять, и постигайте новые высоты.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Глава 1. Вызов

Ключевые идеи этой главы:

- Видя, как сильно страдают животные, ощущая консерватизм рядового человека и сталкиваясь с сильными противниками нашего дела, мы должны искать новые пути решения стоящих перед нами задач. Нужно усвоить одну очень важную вещь: старые техники приведут к уже известным результатам.

- Некоммерческие организации, правительство и отельные инициаторы успешно переняли многие маркетинговые техники, чтобы люди меньше курили, не садились за руль в нетрезвом виде, чаще ходили на выборы и занимались спортом, не страдали от нищеты и безработицы. Так чем мы хуже?

- В своей работе такой ход мы называем общественным маркетингом. Его можно определить как использование традиционных маркетинговых инструментов для создания позитивных сдвигов самосознания людей в пользу защиты животных и заботы о них.

  — Социальные сети – лишь один из инструментов общественного маркетинга.

- Общественный маркетинг используют в своей практике многие защитные организации и благодаря этому улучшают результаты своей работы.

- Поэтому, чтобы повысить эффективность своей работы, нам следует взять на вооружение все самое полезное от этого мощного инструмента.

• • • • • • •

Ежедневно мы и наши коллеги вкладываем время, энергию, опыт и деньги, чтобы животные жили счастливее. И каждому из нас хорошо известно: любая, даже маленькая, победа – это результат преодоления немалых трудностей.

Уверена: Вам не раз приходилось агитировать людей, заявлять о своих идеях на массовых мероприятиях, раздавать листовки, посещать акции протеста, обращаться к общественным СМИ, организовывать различные кампании или заниматься другими видами пропаганды. И, конечно же, Вам не раз приходилось замечать равнодушие и безразличие окружающих к тому, что Вы делаете.

Вы много работаете, чтобы пробудить в людях доброту и любовь к животным. Но они не всегда делают то, о чем Вы просите, не так ли?

Большие проблемы = трудные проблемы

Общественные нормы и инерция, свойственная человеческой натуре, - серьёзный камень преткновения в нашей работе. При этом зло, которое человек причиняет животным, традиционно укоренилось в нашей жизни.

Только посмотрите на эти цифры! Лишь в Соединенных Штатах:

- В 2009 году более миллиона подопытных животных были использованы в лабораторных исследованиях. 76,000 из них прошли через болезненные процедуры, равносильные медленной смерти [5].

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

- В 2010 году приюты усыпили более 3 миллионов здоровых собак и кошек. [6] При этом, многие из тех, кому повезло не погибнуть, сейчас живут в непригодных уличных условиях, страдая от жестокого отношения и пренебрежения со стороны людей.

- В 2006 году 12,5 миллионов человек в возрасте от 16 лет принимали участие в охоте [7]. В 90-ых годах более 100 миллионов были убиты «из спортивного интереса» [8].

- В 2009 году более 9 миллиардов коров, свиней, овец, кур, индеек и уток были забиты для дальнейшего употребления в пищу [9]. Для многих из них, наряду с сотнями несушек, жизнь перед забоем – мучительное ожидание в антисанитарии переполненных конюшен, где их подвергают болезненным процедурам и насилию.

А ведь это - статистика лишь по одной-единственной стране! Трудно представить, сколько животных страдают и гибнут во всем мире.

У нас достойные противники

К великому сожалению, далеко не все разделяют наш подход и готовы поддерживать нас в нашем деле. Массе людей, общественных институтов и производств просто-напросто невыгодно то, чем мы занимаемся: они неплохо наживаются на текущем положении дел и, как правило, располагают куда бОльшими возможностями.

Даже самые крупные зоозащитные организации – ничто по сравнению с теми, кто нам противостоит. Вот Вам несколько примеров:

- Согласно статистике Американской ассоциации владельцев домашних животных, за 2011 год выручка зоомагазинов и индивидуальных заводчиков составила 2 миллиарда долларов [10]. Это в восемь раз превышает общий бюджет Общества по предотвращению жестокого обращения с животными и Общества по защите животных США, направленный на реализацию кампаний и программ в 2009 году [11].

- В 2010 году товарооборот от продажи меха в США достиг 1,3 миллиарда долларов [12].

- В том же 2010 году годовой бюджет Национальной стрелковой ассоциации США составил 220 миллионов долларов [13].

- Молочная отрасль США потратила более 180 миллионов долларов на продвижение своей продукции [14]. Цифра превышает общий бюджет таких организаций, как Farm Sanctuary, Врачебное объединение ответственной медицины США, «Сострадание Выше Зверства (COK)», Группа вегетарианства США (VRG), Движение за права фермерских животных (FARM) и «Милосердие животным» [15].

Как всем известно, деньги – это сила и влияние. Крупный бизнес может позволить себе большие рекламные кампании, внимание СМИ и лобби в сфере законодательства. И это существенно усложняет дело.

Нам нужно быть умнее

> **Вы не станете победителем от того, что прибежали на поле, пнули мяч и побежали в сторону** [16].
>
> *- Крис Кейд в книге «Думай, выходя за рамки»*

Неважно, насколько мы профессиональны, сильно ли мы напираем на свои аргументы или эффективно ли доносим свою позицию, - неудачи постигают всех и каждого. У нас нет другого выбора, кроме как стать экспертами в своем деле. Я рада констатировать, что сейчас

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

многие защитники прав животных используют куда более совершенные техники, чем те, что были популярны ранее.

И, к счастью, деньги не всегда являются решающим фактором. Как в той знаменитой истории о Давиде и Голиафе, смекалистым защитникам уже удалось сподвигнуть таких гигантов, как МакДональдс, Торговец Джо, а также голливудских знаменитостей, Министерство сельского хозяйства США и Конгресс на конкретные поступки во благо наших младших собратьев. Описывая кампанию активиста Генри Спира против бренда косметики «Ревлон», автор «Освобождения животных» Питер Сингер справедливо заметил следующее:

> **Что такое неравный бой? Неравный бой – это когда школьный учитель, сидя за ноутбуком в своей квартире, выходит на ринг против флагмана косметической индустрии.** [17]

- Питер Сингер, Этика в действии

Грамотная стратегия, «немного» настойчивости и ответственности, и тот самый школьный учитель Спира сподвиг руководство «Ревлона» вложить 750 тыс. долларов в исследования Рокфеллеровского университета, чтобы те нашли альтернативный способ тестировать косметические препараты, не прибегая к глазам ни в чем не повинных кроликов. В конечном итоге, компания собрала еще миллион долларов, и на этот раз – от «Эйвон», «Бристол Майерс», «Эсти Лодер», «Макс Фактор», «Шанель» и «Мэри Кей». Деньги были отпущены на создание центра альтернативного тестирования косметических препаратов при Университете Джона Хопкинса. [18]

Общественный резонанс, созданный этой кампанией, был очень широк. Поступок Генри по праву можно назвать героическим. Но вовсе не обязательно бороться против крупных промышленных гигантов, чтобы добиться позитивных сдвигов. Приют, увеличивший количество мест для содержания приемышей, защитник, добившийся запрета на цирковые представления в своем округе, или рядовой работник, предложивший расширить выбор вегетарианской пищи в меню своей корпоративной столовой: все это – тоже достижения. Нет единого мерила успеха!

Чтобы прийти к большему, начиная с меньшего, мы все учимся: отдельные активисты, небольшие группы и организации, лидеры государств и не только. Многие из нас перенимают полезный опыт из практики бизнеса, известный десятилетиями.

• • • • • • •

Пол Шапиро идёт к большому успеху

В доме Пола Шапиро любимые всеми питомцы считались частью семьи. Будучи членом Совета директоров местного общества защиты животных, его мать несколько дней в неделю проводила за работой в приюте. В 13 лет Пол увидел ролик о забое скота и незамедлительно принял решение стать вегетарианцем. Тогда же мальчик был принят волонтером в несколько местных зоозащитных организаций.

В старшей школе Пол организовал клуб по защите животных. Группа приглашала спикеров, распространяла видеоролики и предлагала ученикам вегетарианское питание. Вскоре клуб вырос за пределы школьных границ и превратился в известную многим организацию «Сострадание Выше Зверства (СОК)».

По мнению Пола, первые проекты СОК были не так успешны, как могли бы:

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

«Мы неплохо работали первые несколько лет. То есть мы так думали. На деле, животным это не приносило никакой пользы. Я часто слышу о различных акциях протеста и вспоминаю, что увлекался тем же. Многих из нас арестовывали. Несомненно, идея была в том, чтобы помочь животным, но сейчас я все сильнее убеждаюсь, что мы не очень-то глубоко копали: мы не понимали, что это такое - помогать им на деле».

Норм Фелпс, бывший духовный наставник Фонда защиты животных, убедил Пола, что разумнее не бороться с людьми, а учить их своим примером. И СОК несколько сместил свой фокус, начав пропагандировать «зеленое» питание и разрабатывать «зеленое» меню для ресторанов вместо бессмысленных протестов на улицах.

Став более конструктивным в своем деле, Пол неплохо заточил себя на дальнейшее развитие. Истории его успеха начинались с разработки зеленого меню для общепита и продолжились работой с Ben&Jerry's, которых он убедил использовать в производстве яйца, снесенные в открытом фермерском хлеву (а не в клетках). Сначала в рамках СОК, а затем и Общества по защите животных США, его труд помог спасти миллионы животных.

Пол очень надеется на то, что юные защитники не повторят его собственных ошибок:

«Очень часто нам кажется: «Это должно помочь». Нам нравится то, чем мы занимаемся. Но на деле это может быть далеко не эффективным. Я думаю, нам следует относиться к своей работе как к бизнесу, который приносит нам деньги, то есть продуманно и серьезно. А применение того, что мы открыли для себя в деловой практике, может быть очень даже полезным и помочь нам прийти к ощутимым результатам».

• • • • • • •

Чему мы можем научиться у бизнеса?

Вы, должно быть, думаете, что мы и бизнес вращаемся на разных орбитах. Ведь наша цель – помогать животным, а бизнес – для денег. Вы находите мотивацию в благой цели и думаете, что они – рядовые сотрудники рядовых компаний – думают лишь о зарплате, статусе и другой личной выгоде.

Так думают многие, и это нормально. Но все же нельзя отрицать одной важной, но далеко не очевидной вещи: у нас и у бизнеса есть кое-что общее. И это общее – необходимость мотивировать людей. И вот Вам несколько примеров:

- Защитники животных агитируют за то, чтобы люди брали себе питомцев из приютов и групп спасения. Зоомагазины и заводчики тоже за то, чтобы животные обретали новый дом, вот только будучи купленными за деньги. Разница колоссальная, но заинтересованность в мотивации налицо!

- Мы просим владельцев домов и государственные органы применять щадящие тактики в вопросах обращения с дикими животными. Фирмы, специализирующиеся на отстреле диких животных на жилых пространствах, наоборот, убеждают жителей и правительство в том, что именно такие методы необходимо применять для обеспечения достаточной безопасности людей.

- Активисты проводят масштабные кампании, чтобы убедить людей питаться растительной пищей, в то время как мясомолочная отрасль хозяйства продвигает продукты собственного производства, совершенно не заботясь о вопросах гуманности. И в том, и в другом случае люди мотивируются на конкретные действия.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Говоря о статистике, которую мы постоянно обозреваем, нетрудно заключить, на чьей стороне победа – конечно же, на стороне бизнеса. Но, к счастью, мы можем многому у них поучиться! А именно - применять используемые коммерческим сектором методы продвижения в этичном и полезном нам ключе. Самые активные наши коллеги уже активно этим занимаются! И знаете что? Результаты дают о себе знать!

Хороший маркетинг – это не оксюморон!

Один из самых значимых факторов, отделяющих успех от неудач в бизнесе, - это эффективный маркетинг.

Многие люди понимают под маркетингом только рекламу, что не совсем верно. Реклама – лишь составляющая маркетинга, но далеко не единственный его инструмент! **Маркетинг** – это комплекс техник и инструментов, используемых продавцом, чтобы вовлечь покупателя в акт **обмена**: приобретения товара за деньги. Маркетинг – это обязательно:

- Постановка конкретных целей и задач;
- Определение целевого сегмента потребителей (для кого мы работаем?);
- Понимание потребностей целевого сегмента;
- Разработка концепции продукта (что производим?);
- Ценообразование;
- Выбор каналов сбыта: где и как будем продавать;
- Продвижение товара (формирование и стабилизация спроса на него);
- Оценка результатов маркетинговой кампании (насколько хорошо мы сработали?).

В своей работе мы тоже можем обращаться к такому процессу. Мы хотим замотивировать людей **обмениваться**? Чем именно? Все просто: своим недоброжелательным отношением к животным. Мы хотим, чтобы общественность **«обменяла»** свое текущее отношение на более доброжелательное. Кстати говоря, использование этих шагов послужит неплохим способов оптимизовать те деньги, которыми мы располагаем.

А не манипуляция ли все это? Ответ очевиден: в какой-то степени да. Фирма, производящая для Вас фаст-фуд или, наоборот, предлагающая его альтернативы, так же вовлечена в маркетинг, как и любая другая компания, производящая то, что Вы не любите или не одобряете. Скажу Вам больше: даже палатка с лимонадом в Вашем районе так или иначе занимается маркетингом.

Опасен ли нож? Вполне себе может быть, но маркетинг – не опаснее. Мы нарезаем им овощи, можем поиграть им во дворе с мальчишками, а иногда и применить для самозащиты. Но, кроме того, ножом можно изорвать холст, порезать палец или кого-нибудь убить. То же самое и в маркетинге. Все лишь зависит от того, для чего мы его используем.

> **Мы должны работать не только много, но и с умом, словно брокеры с Уолл-Стрит или продавцы спорткаров. Это тяжелый труд, но он стоит того.**
>
> **Хотя у нас и у бизнеса разные цели, мы используем одни инструменты влияния на людей. В нашем случае – на их отношение к животным.** [19]

- Брюс Фредрих, "Как эффективно защищать животных: опыт деловой практики "

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Маркетинг – мощный инструмент социальных сдвигов

В последние 50 лет бизнес и государство эффективно перенимают маркетинговые техники, чтобы побудить общественность менять повседневность к лучшему. Например:

- Отказаться от курения
- Не садиться за руль в нетрезвом виде
- Поощрять раздельную переработку бытового мусора
- Заниматься спортом
- Активно выражать свою гражданскую позицию

Приятно осознавать, что и общественники начали активно применять существующие техники мотивации. И вот очередная порция примеров:

- Канадец Шон Ахмед оставил среднюю школу, чтобы дать старт собственному проекту, который он посвятил вопросам бедности в Бангладеше. В своих начинаниях Шон многое взял из современного маркетинга и во многом преуспел [20].
- Марк Горват, бывший голливудский продюсер, когда-то оставшийся без работы и потерявший свой дом, основал организацию «Невидимые люди» и объединил под собой усилия многих людей, диаспор, правительство и бизнес для помощи бездомным в США [21].
- Ноа Эль-Бассиони, самый этичный на свете маркетолог! Будучи создателем этичного маркетинга, она агитирует за этику в рекламе, PR и других маркетинговых инструментах. Ноа сподвигла на изменения многие компании, ассоциации и университеты. [22]

Маркетинг, нацеленный на создание общественных благ, на позитивные изменения в общественном сознании, мы логично называем **общественным** (или социальным). Внизу я привела более полное определение социального маркетинга, которое вместе со своими коллегами дает известный маркетинговый гуру Филип Котлер:

> **Использование маркетинговых инструментов влияния на целевую аудиторию, побуждающих добровольно принимать, отклонять, видоизменить или отказываться от поведения во благо отдельных лиц, групп или общества в целом** [23].

- Филип Котлер, Нед Роберту и Нэнси Ли в книге "Общественный маркетинг: улучшая качество жизни» (англ.)

В рамках нашей работы я дам несколько иное определение общественному маркетингу:

> **Использование инструментов коммерческого продвижения с целью формирования стремления к заботе о животных и их защите в обществе.**

Надо понимать одну важную вещь: надеясь на сдвиги в общественном сознании, мы не только мотивируем людей менять свое поведение по отношению к животным, но и:

- пытаемся убедить бизнес и государство изменить существующую политику по вопросам животных;
- активно работаем с законотворцами, надеясь на то, что наши идеи будут закреплены на уровне законодательных норм;

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

- агитируем СМИ публиковать больше сюжетов, посвященных вопросам отношения к животным;
- агитируем людей добровольно помогать защитным организациям и жертвовать свои средства.

Почему же мы до сих пор не сделали больше?

В известной всем статье "Общественный маркетинг как инструмент позитивных изменений в обществе" Филип Котлер и Джеральд Зальман утверждают, что цель общественного маркетинга – «помочь «перелить» существующие социальные инициативы в конкретные программы для того, чтобы добиться максимального отклика от людей». [24] Эта статья, написанная в 1971 году, считается «местом рождения» общественного маркетинга как отдельной дисциплины.

В то время зоозащитное движение США было представлено лишь несколькими мелкими организациями, во главе которых стояли ветеринары, а не профессиональные менеджеры. Общество защиты животных США было почти незаметным [25], а Best Friends и PETA просто-напросто не существовали.

Но и тогда у нашего дела были свои сильные лидеры. Будучи храбрыми людьми, они часто шли напролом и строили баррикады. Тогда общественность не так много знала о планировании, мотивации и других важных управленческих вещах, и старый подход оказался не очень действенным [26]. Но не все было плохо. Уже тогда Алекс Хершафт, президент FARM, выделил три стадии развития общественных движений. Первой он назвал стадию «озабоченности». Именно на этом этапе активисты привлекали наибольшее внимание общественности. Приятно сознавать, что уже тогда люди стремились быть сознательнее.

Но пару раз сходить на акции протеста мало: для того, чтобы прийти к каким-то ощутимым результатам, важно еще и научиться договариваться (так называемая «стадия дискуссии»). И уже после этого воплощать в жизни конкретные реформы (Хершафат так и называет этот этап «стадией реформ»).

> **Наша самая большая проблема – в том, что мы по-прежнему кричим и протестуем тогда, когда пора предлагать компромиссы. Люди уже было хотят чему-то у нас поучиться и готовы выслушать конструктивные идеи, а мы все вопим: «Мясо – убийство!» или «Вы убиваете ни в чем не повинных щенков!». Надо вдумчиво подходить к делу. Чего, в конце концов, мы хотим: сэпатировать публику или донести до нее наши конкретные соображения?**
>
> ….
>
> **Цель стадии реформ – претворить в жизнь то, что мы планировали долгое время. И самый большой провал на этом этапе случается тогда, когда мы просто-напросто теряем интерес** [27].
>
> *- Алекс Хершафт, общественная организация «FARM»*

Временами нам стоит охладить свой пыл и задуматься над тем, как перестать биться головой об стенку [28]. Если что-то не получается, переосмыслите свой подход! И не верьте, если Вам говорят, будто общественный маркетинг могут потянуть лишь крупные организации с приличными финансами. Это ерунда.

Возьмите все полезное, что можно взять из маркетинга, и профессиональный рост Вам обеспечен. Чуть позже я расскажу о тех, кто уже добился успеха в своей практике благодаря правильному использованию этого инструмента. Это: Фонд Альберта Швейцера в Германии,

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Лига заботы о животных в Арлингтоне, Американское общество по предотвращению жестокого обращения с животными, «Сострадание на ферме» (Великобритания), СОК, Движение за защиту прав животных Делавэра, Общество защиты животных США, «Милосердие животным», благотворительные приюты PetSmart, SAFE (Новая Зеландия), Vegetarian Resource Group «SOS живой природы» из Индии. Каких результатов они достигли?

- увеличился процент стерилизованных и кастрированных животных;
- разработаны вегетарианские меню во многих кафе и ресторанах;
- в отдельных регионах запрещена охота;
- естественная среда обитания животных стала гораздо безопаснее

…и не только.

Общественный маркетинг и социальные сети – не одно и то же!

Сейчас нередко слышишь, как люди путают общественный маркетинг и социальные сети, а точнее, отождествляют их. Социальные сети – это Фейсбук, Твиттер, блоги и другие всевозможные чаты, через которые люди поддерживают связь, и мы, разумеется, можем извлечь немало пользы от их использования. Но нужно четко понимать, что социальные сети – лишь один из инструментов общественного маркетинга и не более того.

Консультант по общественному маркетингу Майк Ньютон-Уорд справедливо сравнивает социальные сети с морковью в «рагу» социального маркетинга [29]. Откуда же берутся другие ингредиенты? Верно: из бизнеса! Ведь нам нужно четко представлять:

- Какого поведения от целевой аудитории мы хотим добиться;
- На кого мы фокусируем внимание и кому адресуем свое послание;
- Чего хочет целевая аудитория;
- Как продвигать свои идеи;
- Каких ресурсов недостает;
- Как можно узнать, что усилия были не напрасны.

Социальные сети – это мощный способ продвижения. С их помощью мы можем донести свое послание до всех и каждого. Даже если Вы – простой активист, не задействованный ни в каких организациях, социальные сети помогут Вам добиться большого успеха, если правильно с ними работать.

Работа в социальных сетях без четкой стратегии – это настоящая ловушка. Поэтому, чтобы в нее не попасть, ставьте четкие цели и задачи и заранее планируйте конкретные действия, чтобы не заниматься Сизифовым трудом.

- Марк Говарт, общественная организация «Invisible People» [30].

• • • • • • •

Коренной перелом в жизни Эме Сан-Арно

С 6 лет Эме знала одно: она хочет помогать животным. Подростком она долгое время работала в приюте.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Чтобы закрепиться в профессии, Эме посещала конференции и семинары, где знакомилась с различными активистами. Спустя некоторое время ее заметил исполнительный директор местного общества защиты животных и предложил Эме работу. Стремясь сделать больше, она позже присоединилась к Best Friends и приняла участие в кампании «Всем животным – свой дом»

Для Эме конференции были не только биржей профессиональных контактов, но и отличной возможностью поделиться своими собственными идеями. На собрании Spay она познакомилась с Кэти Савески, которая много говорила об общественном маркетинге. Когда Кэти была исполнительным директором Общества защиты животных Полуострова (Калифорния, США), она прочла статью Алана Адресена *«Маркетинг общественных изменений: как побудить людей заниматься своим здоровьем, развиваться и помогать окружающей среде»*. Многое из прочитанного Кэти применила в своей повседневной практике, а позже обобщила свой персональный опыт в статье *«То, о чем Вы хотите сказать» (англ.)* [31]

Этот день Эме называет коренным переломом в своей жизни:

> **«Иногда я вспоминаю, каким было наше движение десятки лет назад. И не перестаю удивляться, как сильно мы выросли!**
>
> **Мы не любим считать себя частью бизнеса. Но если Вы посмотрите на компании, которые работают сегодня, Вы увидите, что у нас с ними много общего! Они умеют мотивировать людей и добиваться изменений. Так почему бы этому не поучиться и нам?**
>
> **Мы можем много работать, но если у нас нет навыка доносить наши мысли на понятном языке, все будет без толку. Будучи Макдональдсом или Таргетом, мы бы лучше работали со своей целевой аудиторией»**

Эме использует общественный маркетинг на нескольких фронтах своей работы, включая кастрацию и стерилизацию. Он научил ее с коллегами многим полезным вещам, а именно:

> **«по-новому освещать эти вопросы на публике, ведь почти каждый из нас обычно не задумывается над тем, как важно кастрировать или стерилизовать своих домашних питомцев. Оказалось, что многие не возражают: они просто не хотят тратить деньги и время на это. Плюс ко всему, могут быть проблемы с доступностью специализированных учреждений. Мы помогли многим хозяевам, обеспечив эту доступность, а также всерьёз занялись популяризацией кастрации через социальные сети, телевидение и печать»**
>
> **«Мы также начали общаться с людьми на дому. Буквально ходили по районам и стучались в двери. Разговаривали и понимали для себя, что движет людьми при принятии тех или иных решений в отношении своих питомцев. Скажу Вам, общаться – крайне важно».**
>
> **«Порой нам всем было сложно выйти из своей зоны комфорта, чтобы приложить дополнительные усилия, но это того стоило: со времён начала компании нам удалось убедить 12.000 жителей США стерилизовать своих животных, и сейчас в планах – масштабное расширение пропаганды (до 15.000 животных в год)».**

• • • • • • •

Неважно, как Вы это называете: оно по-прежнему работает! .

Далеко не все активисты называют то, о чем мы с Вами говорим, общественным маркетингом. Например, книга Питера Сингера «Десять способов изменить мир», в которой он обобщил

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

ключевые идеи Генри Спиры и его концепции этики в работе, полна идей из общественного маркетинга, хотя Питер и не использует этот термин. При этом сама книга – хороший справочник по опыту не менее хорошего профессионала.

Если Вы ещё не обращались к общественному маркетингу в своей работе, время сделать первые шаги. Все ключевые идеи этого инструмента я учла в своей концепции «Достигнуть и сделать». Воспользоваться ей сможете и Вы, а как – я подробно объясню в следующем разделе.

• • • • • • •

«ДОСТИГНуть изменений»

Элемент 1 – Д - Достучитесь до людей

Хорошо подумайте, чем Ваша работа может заинтересовать аудиторию, чем им выгодно изменение собственного поведения.

Элемент 2 – О – Одолейте барьеры сопротивления

Очень часто люди меняют свои привычки, чтобы освободиться от того, что их связывает. Возьмите на вооружение!

Элемент 3 – С - Скажите то, что нужно именно им [32]

Постарайтесь понять, чего хочет услышать Ваша целевая аудитория здесь и сейчас. Подстройте Ваш посыл под их нужды.

Элемент 4 - Теперь послушаем людей

Разобрались, высказались? Отлично! Теперь внимательно выслушайте их ответ. ИИменно в том, что говорит сам человек, кроется то, о чем он думает и что его интересует. Помните: Вы – не Ваша целевая аудитория! И то, что Вы воспринимаете одним образом, другие люди могут воспринимать совершенно по-другому.

Элемент 5 – И- Инструменты классического маркетинга

Недостаточно знать, чего Вы хотите (как и ходить на акции протеста). Подумайте, как классические маркетинговые инструменты, такие, как продвижение, сбыт, ценообразование и партнёрство, смогут быть Вам полезными.

Элемент 5 – Г - Говорим убедительно

Нам есть чему поучиться у ораторов! Ведь чаще всего людей впечатляет не то, что Вы говорите, а то, КАК Вы это делаете.

Элемент 6 – Н -Не стоит гадать

Профессиональный подход – это профессиональная оценка, а не предположения и ожидания. Любой результат нужно уметь оценивать и принимать к сведению.

> **Если Мэдисон-Авеню ухитряется заставлять нас покупать дорогие, вредные и не очень-то вкусные вещи, то почему бы и нам не воспользоваться теми же секретами и не побудить людей по-другому вести себя по отношению к животным?**

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

- Кэти Савески

• • • • • • •

Брэд Шер – за дельное сотрудничество бизнеса и практики защиты животных

Брэд Шер долгое время работал в ресторанах, чтобы сводить концы с концами, но этого было недостаточно. Плюс ко всему, Брэд ясно ощущал свое призвание… и пошел работать в приют для животных. Сначала лишь администратором, а потом – исполнительным директором.

Став исполнительным директором Общества защиты животных имени Моака Хадсона, Брэд сразу же стал заниматься маркетингом. На тот момент Общество не особо заботилось о вопросе «первого впечатления», возникающего у обычного посетителя приюта, который приходит впервые, и очень зря: первое впечатление от приюта и той работы, которую выполняют его работники, иногда может серьезно напугать потенциальных «приемных родителей». И все потому, что люди могут быть просто не готовы к уходу за питомцами, прежде всего, морально.

Брэд долго работал в индустрии гостеприимства, и поэтому хорошо знал одно: первое впечатление катастрофически важно. Поэтому уже на самых первых позициях в Обществе защиты животных Балдер-Вэлли он сумел заключить договор с одним из поставщиков животного корма, с которым они запустили совместную программу подготовки будущих хозяев к уходу за своими питомцами. Этот же опыт Брэд принес и в Моак Хадсон. У него хорошо получалось работать с людьми, благодаря чему многие из будущих хозяев обрели полезные навыки заботы о своих питомцах. Умение научить людей обращаться с животным, да и вообще любой опыт работы в сфере услуг, Брэд сделал основным критерием при приёме на работу новых сотрудников.

В результате репутация Общества стремительно пошла вверх. В 2010 году, узнав о гранте в 100 тысяч долларов для приюта, сумевшего спасти больше жизней в сравнении с предыдущем годом, от Американского общества по предотвращению жестокого обращения с животным, Брэд почувствовал, что у Общества есть все шансы стать национальным лидером в своём деле.

Брэд понял: нужно вновь обратиться к бизнесу. Вместе со своей командой они изучили опыт различных организаций, обратив особое внимание на то, как эти организации продвигают свои идеи. За советом команда обратилась в юридическую контору Мартина, Хардинга и Маццоти, практике которой очень доверяла. В итоге новые партнеры не только согласились помочь словом, но и привлекли к делу свое рекламное агентство, сделавшее небольшой рекламный ролик для телевидения. А один из руководителей конторы пошел на местные радиостанции, на которых выступил с предложением основать ветеринарную больницу для взятых из приюта животных.

Идею для рекламного баннера Брэд с командой взяли у разработчиков знаменитой кампании «У Вас дома пьют молоко?». Вскоре их баннеры «У Вас дома есть животные?» были расклеены по всему Нью-Йорку.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ



В итоге прошлогодний рекорд был побит: Общество спасло жизни ещё 400 питомцев сверх числа тех, кто был принят годом ранее. Команда попала в 10 лучших по итогам конкурса и получила 25 тысяч долларов на дальнейшее развитие, опередив многие другие организации.

• • • • • • •

Поразмышляем

Перед тем, как мы пойдем дальше, я попрошу Вас ответить на несколько вопросов. Советую делать это каждый раз, как Вы заканчиваете главу (также не забывайте о том, чтобы заказать бесплатный журнал заметок и достижений на нашем сайте http://Animal-Impact.com/gift).

1. Оглянитесь вокруг. Где в Вашей повседневной жизни Вы обычно сталкиваетесь с успешным маркетингом? Готова поспорить: Вы найдете массу примеров компаний, некоммерческих организаций и государства, которые убеждают или уже убедили Вас купить тот или иной товар, больше заниматься спортом или не принимать пищу с ГМО.

2. Остановимся на двух самых ярких примерах из тех, что Вы вспомнили. Как Вы относитесь к этим организациям? И что, на Ваш взгляд, определяет их успех? Низкие цены? Хорошая рекламная политика? Сам посыл? Выгодные скидки или, может, что-то другое? Подумайте над этим.

3. Если же примеры не очень удачны, то предлагаю задуматься, в чем проблемы этих компаний. Почему их маркетинг неэффективен? Например, если Вы считаете, что чьи-то усилия напрасны, то подумайте, как можно было бы изменить ситуацию.

Уверена, что Вам удалось что-то вынести конкретно для себя. Если так, пожалуйста, запишите ключевые идеи и мысли.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Глава 2. Почему люди Вас не слышат и что Вы можете сделать

Ключевые идеи этой главы:

- Когда Вы примеряете чей-то опыт на себе, есть хорошая возможность подумать над тем, как можно сделать его более успешным.
- Введение в систему «ДОСТИГНуть изменений».

• • • • • • •

Неважно, чем именно Вы занимаетесь, - Вы всегда должны быть уверены в том, что говорите, как говорите и что делаете.

Но перед тем, как мы поговорим о Вас, давайте разберемся с теми, на кого направлена Ваша работа: семья, друзья, коллеги, соседи, бизнесмены, чиновники, избранные представители и другие.

Да, я о них. Я знаю, как это больно. Вы пишете и говорите о бездомных животных на улицах города, ужасных условиях собачьих питомников, жестокой и нелегальной добыче меха, охоте на китов и акул, вивисекции в лабораториях и других фактах жестокого отношения к животным. И что в итоге? Вас почти никто не слышит. И, разумеется, палец о палец не ударит, чтобы изменить свой привычный образ жизни.

Вы расстроены, потеряны или даже злитесь на их безразличие и жестокость? Вы часто жалуетесь Вашим единомышленникам, что Вас никто не слышит? Или разводите руками, думая, что, в конце концов, с ними не так?

И действительно: что с ними не так? Давайте подумаем.

Поставьте себя на их место

Вы преданы своему делу. Вы много говорите, убеждаете и априори думаете, что Ваша точка зрения верна и любой разумный человек должен ее принять. Проблема в том, что именно так думают и те, на кого направлена Ваша работа. Чтобы все стало понятнее, обратимся к некоторым примерам. Уверена, Вы откроете для себя много нового.

Итак, два примера:

- Вас просят перестать покупать кожаную одежду;
- Вам говорят есть только вегетарианскую пищу.

Отлично! А теперь давайте подумаем над тем, как бы Вы на это отреагировали. Представьте, что в каждой ситуации Вас кто-то пытается убедить: устно или письменно – неважно. Подумайте над тем, какие мысли приходят Вам в голову, когда Вы слышите эти призывы. В конце я приготовила для Вас несколько проверочных вопросов: перед собой надо быть честными!

(Вы давно не носите кожу и не едите мясо? Тогда возьмите другие примеры: Вас призывают ездить только на природном газе, не курить и не принимать алкоголь. В общем, всевозможная агитация за сохранение окружающей среды и Вашего здоровья: на здоровье!)

• • • • • • •

Пример 1. О том, какое это зло – покупать вещи в крупных розничных магазинах

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Что же Вам говорят? Ну, например, что такая культура покупок вредит окружающей среде. Вас призывают никогда, ни при каких обстоятельствах и ни за что не покупать одежду в таких магазинах!

Вам говорят, что хлопок истощает почву. Ведь если хлопок не органический, он выращивается с пестицидами. И в конечном итоге, эти пестициды (и другие удобрения) мы принимаем вместе с питьевой водой.

«Синтетическая ткань – это сплошная нефтехимия! «Сушка, глажка и нанесение на одежду рисунков требует огромного количества воды и выбрасывает в атмосферу кучу химикатов, которые вредны нашему здоровью»[33].

Но производство одежды – еще не самое страшное. Еще больше атмосфера загрязняется тогда, когда эти вещи доставляют конечному потребителю: по море, воздуху или по дороге – не важно.

И дело не просто в защите окружающей среды. Многие производители размещают свои заводы и фабрики в Китае, стране дешевого труда, и люди работают на износ. «Условия труда на этих заводах - постоянный контакт с ядохимикатами, риск химических ожогов и производственных травм»[34].

Поэтому, когда Вы покупаете одежду, Вы становитесь частью большого вреда, который наносится окружающей среде и людям. Вы ведь не хотите быть этой частью?

И на самом деле, кроме одежды есть еще куча всего, чего Вам не надо покупать. Посуда, электроника, мебель – производство этого очень сильно вредит окружающей среде и людям. Не менее сильно, чем производство одежды».

• • • • • • •

Ну что, готовы отказаться от всего и жить в коробке (и, конечно же, голыми)?

Обувь, ванные принадлежности, нижнее и постельное белье – все это плохо!

А теперь ответьте на два вопроса:

- Почему нашим воображаемым защитникам удалось или, наоборот, не удалось убедить Вас в том, чтобы отказаться от покупки вещей в крупных торговых центрах?
- Если Вы, вне зависимости от силы пропаганды, все же не будете готовы отказаться от своих потребительских привычек, то что бы Вы предложили в качестве компромисса?

• • • • • • •

Пример 2. Едим только зеленое и цветное! 100% веганство.

Двинемся дальше. Для закрепления возьмем еще один пример: на этот раз Вас убеждают стать веганом. Вам говорят: «Веганство включает в себя фрукты, овощи, орехи, семена и зерна, которые никогда не обрабатываются в высоких температурах (выше 118 градусов). Когда вы подвергаете пищу термической обработке, Вы уничтожаете все полезные элементы, которые она содержит. Это неестественно. Разве хотя бы один из животных принимает пищу в таком виде?

Приготовленная пища расстраивает Вашу систему пищеварения, заставляет Вас быстрее стареть и провоцирует многие заболевания, такие, как рак и сердечная недостаточность.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Но когда Вы перейдете на сырую растительную пищу, Вы почувствуете прилив энергии, Ваша кожа будет более гладкой и здоровой, и Вам удастся избежать многих заболеваний, которыми страдают люди.

Если Вы станете веганом, Вы также поможете окружающей среде. Ведь свежие фрукты и овощи просто упаковываются, тем самым требуя мало пластика, пластмассы и красящих веществ. Плюс ко всему, поскольку Вы не готовите, Вам не нужно так много газа и электричества, которые вредят планете. Большинство фруктов и орехи растут на деревьях, которые не приходится вырывать с корнем, благодаря чему сохраняется почва. Вы не убиваете планету.

Поэтому Вы просто обязаны отказаться от готовой еды и переключить себя на веганскую диету»

• • • • • • •

Ну что, готовы есть только зеленое и цветное? Нет? Тогда спросите себя:

- Почему нет?
- Как должны извернуться наши воображаемые герои, чтобы убедить Вас?
- Если Вы думаете, что не сможете всю жизнь придерживаться веганства, то что может побудить Вас хотя бы попробовать?

Дело не в том, что люди не понимают: они просто не хотят понимать.

Если Вы похожи на большинство моих студентов на тренингах и семинарах, где я делилась этими примерами, то Вы определенно скажете «Нет» нашим воображаемым активистам.

Примеры ясно показали, как наши привычки потребления могут повредить планете. Я уверена, что они тронули и Вас, поскольку Вы однозначно способны на сострадание. Но тронуть и побудить что-то изменить– разные вещи.

Быть может, поведение наших воображаемых героев не просто не привлекло бы Вашего внимания, а даже вызвало отторжение. Но, даже если Вы и почувствовали себя «виноватым», я очень сомневаюсь, что в Вашей привычной системе ценностей что-то изменилось.

Мы только что разобрали два ярких примера, показывающие, как преданные своему делу защитники могут остаться «у разбитого корыта», так и не добившись никаких результатов. Я думаю, Вы сделали некоторые полезные умозаключения. Позже мы разберем их основные ошибки с позиции системы «ДОСТИГНуть изменений».

• • • • • • •

О том, как помочь жизни стать милосерднее

Быть может, Вы почувствовали, что резкое изменение привычек – уж очень крутой поворот. А что, если бы во благо животным Вас попросили отказаться от заработка?

В знаменитой кампании против «медвежьих танцев» в Индии активисты призывали именно к этому.

Возможно, Вы знаете, что в Индии веками незаконно порабощали медвежат, остающихся от убитой на охоте матери. Мужчины племени Каландар часто покупают медвежат у браконьеров и используют их «для развлечения». Чтобы приучить медвежат к командам,

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

владельцы вырывают у них зубы, а затем прокалывают их чувствительные морды, чтобы пропустить через дыры веревки и кольца [35].

По оценкам экспертов, ежегодно индусы «похищают» из дикой природы от 1000 до 1200 медвежат. Но и здесь работают зоозащитные организации: совместно с полицией они массово конфискуют медвежат у их «укротителей».

Шефство в вопросе взяло на себя Всемирное общество защиты животных. Команда ВОЗЖ уже работала над этой проблемой в Турции и Греции, но ситуация, с которой сотрудники столкнулись в Индии, была несколько сложнее:

> **«Да, конфискация медвежат – мероприятие законное, но есть проблема: тем, у кого мы их забираем, больше не на что существовать. Заберут одного – найдут другого. И так по кругу.**
>
> **Поэтому дело даже не в жестоком обращении с животными, ведь их порабощают не ради забавы. Дело в том, что от этих «питомцев» зависит жизнь людей, и по-другому жить они не могут. Поэтому в своей кампании мы подняли не только вопрос обращения с «танцующими медвежатами», но и вопрос альтернативных источников дохода для бедных индийских семей»**

- Саранья Кришна Прасад, сотрудник Всемирного общества защиты животных

ВОЗЖ, Wildlife SOS и другие международные организации активно помогают активистам в деле с танцующими медвежатами. После многочисленных попыток убедить владельцев животных активистам удалось добиться поставленной цели: бывшие «охотники» постепенно меняют свое отношение к вопросу и стараются находить другие способы прокормить свою семью, как бы это ни было тяжело.

> **«Мы убедили каландарцев в том, что 300 лет эксплуатации животных ни к чему не привели. Зато, отказавшись от порабощения медвежат и решившись изменить образ жизни, племя сможет добиться другого качества жизни. Каландарцы не стали отказываться от этого предложения, и сейчас мы все чаще наблюдаем успешные попытки жителей найти законные способы заработка».**

- Картик Сатянараян, общественная организация Wildlife SOS

Сейчас бывшие «укротители» выращивают зерновые культуры, ткут ковры, торгуют хлебобулочными изделиями, занимаются портняжным делом и водят такси, а более 45 медвежат лечатся в центрах реабилитации.

Слова тех, кто когда-то отказался от насилия над животным в пользу законных источников заработка, доказывают одно: когда-то они сделали правильный выбор.

> **«Жить так, как мы жили, — это страшно. Никаких гарантий того, что удастся заработать, плюс постоянные преследования полицией. Сейчас наша жизнь изменилась. Мы законно зарабатываем и поддерживаем свои семьи, живем без страха и в достоинстве»** [36]

- Имам

> **«В наших краях сложно заработать. Иногда то, что я получал с медвежат, было больше моих заработков в такси. Но я точно знал, что так не может продолжаться: я подвергаю себя и свою семью большому риску. Сейчас все**

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

> **изменилось. Я работаю, а дети получают образование. Я горд, что могу им это дать»** [37]

- Мохамед

Усилиями ВОЗЖ было спасено 600 медвежат, а их владельцам оказана серьезная поддержка. Неизвестно, навсегда ли кампания Общества поставила точку в этом деле, но одно мы знаем точно: те, кто попал под нее, живут совсем по-другому – как животные, так и их бывшие «укротители».

• • • • • • •

Без стратегии - никуда

Ну а как Вы мотивируете людей на действия? Да, говорить очень важно, но этого недостаточно. В примерах с пропагандой отказа от покупки одежды и веганской диеты мы столкнулись с преданным активистами, которые много говорили, но, тем не менее, не получили позитивных результатов, в отличие от кампании ВОЗЖ в Индии. А все потому, что у последней была **стратегия.**

> **Нельзя просто выйти на улицу, сказать: «Это хорошо, делайте так» и ждать, когда все начнут это делать. Вместо этого вооружитесь четким планом, как именно Ваши ожидания станут реальностью.**

- Джон Хадидьен, Общество защиты животных Соединенных Штатов

> **Разработка тактики без учета стратегии – самая частая ошибка новичков. Именно поэтому Ваша кампания умирает.**

- Мелани Джой, общественная организация Strategic Action for Animals [38]

Ну вот я и подошла к подробному рассмотрению своей системы «ДОСТИГНуть изменений», которую Вы можете применить на практике. Предлагаю посмотреть, чего с точки зрения каждой составляющей системы не хватало нашим воображаемым активистам из двух рассмотренных в предыдущем параграфе примеров.

Элемент 1 – Д - Достучитесь до людей

Хорошо подумайте, чем Ваша работа может заинтересовать аудиторию, чем им выгодно изменение собственного поведения.

Наши воображаемые защитники говорили Вам, а не разговаривали с Вами. Они лишь гнули свою линию, при этом не задумываясь, чем **конкретно** Вам поможет изменение старых привычек.

Элемент 2 – О – Одолейте барьеры сопротивления

Очень часто люди меняют свои привычки, чтобы освободиться от того, что их связывает. Возьмите на вооружение!

Хотя все, что предлагали наши воображаемые герои, может иметь позитивный эффект, они не «нагрели» Вас до состояния принятия решения. У Вас, должно быть, осталось немало возражений, и не удивительно: вместе поступательного диалога активисты лишь усиливали давление, тем самым заставляя Вас сопротивляться еще сильнее.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Элемент 3 – С - Скажите то, что нужно именно им [32]

Постарайтесь понять, чего хочет услышать Ваша целевая аудитория здесь и сейчас. Подстройте Ваш посыл под их нужды.

И в первом, и во втором случае зоозащитники не адаптировали свое послание под аудиторию, с которой они общались. Они не разобрались в самом важном: кто перед ними, какие у этих людей нужды, заботы и проблемы и что интересует именно их в данный конкретный момент времени.

Элемент 4 - Теперь послушаем людей

Разобрались, высказались? Отлично! Теперь внимательно выслушайте их ответ. Именно в том, что говорит сам человек, кроется то, о чем он думает и что его интересует. Помните: Вы – не Ваша целевая аудитория! И то, что Вы воспринимаете одним образом, другие люди могут воспринимать совершенно по-другому.

Может быть, какой-то из защитников скажет, что с этим у наших воображаемых героев все было хорошо, но Вы-то точно знаете, что и здесь они промахнулись. Да ведь? Предлагаю подумать и ответить себе, как именно.

Элемент 5 – И- Инструменты классического маркетинга

Недостаточно знать, чего Вы хотите (как и ходить на акции протеста). Подумайте, как классические маркетинговые инструменты, такие, как продвижение, сбыт, ценообразование и партнёрство, смогут быть Вам полезными.

Наши герои озаботили Вас и, быть может, даже подняли Ваш интерес к проблеме. Однако они не подумали: а) над альтернативой одежды, которую Вы привыкли покупать; б) над тем, как и сколько времени и эмоций Вы потратите на то, чтобы изменить старые привычки; в) над четкой программой продвижения своих идей в массы, которая бы систематически развивалась.

Элемент 6 – Г - Говорим убедительно

Нам есть чему поучиться у ораторов! Ведь чаще всего людей впечатляет не то, что Вы говорите, а то, КАК Вы это делаете.

Тон и манера общения наших воображаемых героев оставляет желать лучшего. Вы бы стали доверять тому, кто обращается к Вам подобным образом? Скорее всего, нет.

Элемент 7 – Н -Не стоит гадать

Профессиональный подход – это профессиональная оценка, а не предположения и ожидания. Любой результат нужно уметь оценивать и принимать к сведению.

Поскольку примеры гипотетические, я не могу судить о результатах. Поэтому пойдем дальше, чтобы не терять времени.

Результаты начинаются с осведомленности

Согласитесь, эти примеры – отличная почва для того, чтобы сделать конструктивные выводы! Когда мы ставим себя на место представителей нашей целевой аудитории, мы выявляем наши собственные слабые стороны.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Не перестану говорить про систему «ДОСТИГНуть изменений» как противоядие собственным ошибкам. В последующих главах мы разберем каждую стадию в отдельности, причем на конкретных примерах. А теперь – два важных вопроса:

• • • • • • •

Поразмышляем

1. Какие идеи из этой главы кажутся Вам самыми важными?
2. Какие мысли насчет того, как применить эти идеи на практике, у Вас появились в ходе чтения?

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Глава 3. Эффективная работа

Ключевая идея этой главы:

Программы «усыновления» домашних животных и поощрения естественных условий жизни несушек покажут, насколько действенной может быть система «ДОСТИГНуть изменений».

• • • • • • •

В предыдущей главе мы несколько подробнее познакомились с «ДОСТИГНуть изменений» и на примере разобрали промахи наших воображаемых героев в своем деле. Теперь время поговорить о более действенном использовании системы. Ниже я привела две «упрощенные» истории успеха, проанализировав которые, Вы лучше поймете, как перевести теорию в практику.

Кампания «Найди себе друга»® и её создатель, доктор Эмили Вейс

Доктор Эмили Вайс всегда играла в одной команде с животными. Благодаря своему ментору в колледже она стала профессионально изучать особенности их поведения. Сейчас область ее научных интересов охватывает все – от слонов до драконов Комодо. Как заместитель президента ASPC по развитию естественных жилых пространств Эмили делает многое – от разработки программ содержания животных в приютах до ведения собственной колонки о лошадях в блоге «Спроси эксперта» Американского Общества.

В 2008 году Эмили удостоилась премии «Evie Award» Фонда спасения животных «Tony La Russa», которая вручается самым преданным друзьям и защитникам животных. Статью о разработанной Эмили кампании устройства бездомных собак и кошек «Найди себе друга» американский портал DogChannel.com озаглавил как «Тот, кто спасает домашних животных: уникальная программа Эмили Вейс» (англ.). [39]

Программа Эмили – один из самых ярких примеров того, как профессиональный активист «берет максимум» из общественного маркетинга и успешно применяет его в собственной практике. Давайте рассмотрим кампанию доктора Вейс с позиции основных элементов системы «ДОСТИГНуть изменений».

Элемент 1 – Д - Достучитесь до людей

Хорошо подумайте, чем Ваша работа может заинтересовать аудиторию, чем им выгодно изменение собственного поведения.

Увеличить количество принятых в семьи животных – такой целью задалась Эмили на старте своей кампании. Для этого она решила развернуть пропаганду и одновременно работать над спасением тех собак и кошек, которые «здесь и сейчас» живут в суровых и непригодных условиях. Основным тормозом в процессе было и есть время на работу с приютами, а также постоянные акты эвтаназии – успеть спасти их жертв подчас физически сложно.

Сейчас многие приюты используют разработанные Эмили системы оценки поведения домашних животных - Canine-ality® для собак и Feline-ality® для кошек. Результаты теста показывают, насколько животные активны и социальны и есть ли у них какие-нибудь отклонения, которые могут усложнить их жизнь в новой семье. Сами посетители, желающие «усыновить» кошку или собаку, заполняют небольшой опросник, в котором указывают опыт содержания животных и то, чего они ждут от общения со своим питомцем. Результаты тестов и анкетирования сопоставляют и на основе этой информации на «каждого сверчка подбирают свой шесток». Ниже я привожу примеры вопросов из анкеты для будущих хозяев:

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

- *Свой дом я бы сравнил:*
  С библиотекой / Дорожной трассой / Вечным праздником

- *Мне нравится, когда кот/кошка играет с моими лодыжками, пальцами или пытается что-то поймать:*
  Нет / Смотря во что он играет / Да

- *Я хочу, чтобы мой кот/моя кошка любили сидеть на руках:*
  Нет, необязательно / Некоторое время / Да, я бы хотел, чтобы питомец всегда шел на контакт

Неважно, какими проблемами мы занимаемся - устройством в семьи, кастрацией и стерилизацией, бездомными кошками и собаками - мы просто обязаны знать, что обо всем об этом думают люди, чего они хотят и чего ждут [40].

- Доктор Эмили Вейс

Заметьте: наша аудитория – это и потенциальные хозяева, и приюты, с которыми мы работаем. Давайте посмотрим, как Эмили удалось достучаться до тех и до других.

Будущие хозяева: Программа позволяет людям не просто найти приют, но и подыскать себе «идеального компаньона» - питомца, с которым у семьи будет взаимопонимание и который сможет стать ей настоящим другом.

Приюты: Благодаря реализованной программе в приютах появилось больше мест для новичков. Итог: на улицах все меньше бездомных животных и все больше семей знакомятся со своими новыми друзьями.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

cat adopter survey

MYM MEET YOUR MATCH

first name		last name		date	
address		city		state	zip
home phone ( ) -		work phone ( ) -		email	
1	I would consider my household to be like	A library	Middle of the road	A carnival	
2	I am comfortable with a cat that likes to play "chase my ankles" and similar games	No	Somewhat	Yes	
3	I want my cat to interact with guests that come to my house	Little of the time	Some of the time	All of the time	
4	How do you feel about a boisterous cat that gets into everything?	Love them but rather not to live with them	Depends on the situation	Fine by me	
5	My cat needs to be able to adjust to new situations quickly	Not important	Somewhat	Yes	
6	I want my cat to love being with children in my home	It's not important whether my cat loves being with children	Some of the time	Most of the time	Children do not often come to my house
7	My cat needs to be able to be alone	More than 9 hours per day	4 to 8 hours per day	Less than 4 hours per day	
8	When I am at home, I want my cat to be by my side or in my lap	Little of the time	Some of the time	All of the time	
9	I want my cat to enjoy being held	Little of the time	Some of the time	Most of the time	
10	I need my cat to get along with (circle all that apply)				Dogs Cats Birds Other
11	My cat will be	Inside	Inside and Outside	Outside	
12	I have lived with cats before	No		Yes Date ____	Currently
13	I prefer my cat to be talkative	No		Yes	It's not important if my cat is talkative
14	I want my cat to play with toys	Little of the time	Sometimes	Often	
15	I want my cat to be active	Not very active at all	Somewhat	Yes, very	
16	It is most important to me that my cat _____ (fill in the blank)				
FOR OFFICE USE ONLY	RECOMMENDED COLOR MATCH: PURPLE ORANGE GREEN RECOMMENDED FELINE-ALITY™(IES) _____				

Пример анкеты для потенциальных хозяев в рамках программы Доктора Эмили Вэйс. Американское общество по предотвращению жестокого обращения с животными, 2011 год. Все права защищены.

Элемент 2 – О – Одолейте барьеры сопротивления

Очень часто люди меняют свои привычки, чтобы освободиться от того, что их связывает. Возьмите на вооружение!

Теперь посмотрим на то, в чем преуспела кампания «Сыграй свой матч» с позиции второго элемента нашей системы. Помним: мы работаем и с будущими хозяевами, и с приютами.

Будущие хозяева: Исследования показали, что многие люди, желая взять домой питомца, сталкиваются с некоторыми проблемами. Например, поиск «правильной» породы кошки или собаки, незнание, чего ожидать от животных из приюта и как о них заботиться; отсутствие навыков ухода за питомцами [41]. Программа Доктора Вэйс смогла устранить эти барьеры и многое открыла для потенциальных хозяев. Достаточно одной-единственной анкеты - и Вам подберут питомца, который подойдет именно Вам. Нет нужды что-то выяснять или чего-то опасаться: процесс интересен и прост. Общество Ричмонда[1], которое последовало дельным

[1] Общество по предотвращению жестокого обращения с животными Ричмонда

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

советам Эмили и разместило на своем портале онлайн-опрос, дало свой комментарий по вопросу приема собак в семьи:

> **Программа усыновления собак Canine-ality – идеальный способ свести будущего хозяина с питомцем, который подойдет именно ему. Например, наши подопечные проходят оценку по нескольким критериям. Это помогает предугадать поведение конкретного животного в семье, на основе чего мы и делаем выводы о «совместимости» питомца и его будущего хозяина.**

- Сайт Общества Ричмонда [42]

Приюты: Животных берут больше, усыпляют меньше, но это еще не все! Программа позволяет обучать персонал и развивать корпоративную культуру. Например, тренинги помогают сотрудникам переосмыслить собственные ценности, совершенствуя себя самих. Конечно, и здесь есть сопротивление: мы все – люди, и мы уже много сказали о том, как сложно порой изменить свои старые привычки. Но программа Эмили позволяет сгладить все острые углы.

Элемент 3 – С - Скажите то, что нужно именно им [32]

Постарайтесь понять, чего хочет услышать Ваша целевая аудитория здесь и сейчас. Подстройте Ваш посыл под их нужды.

Теперь о том, как «Сыграй свой матч» выстраивает политику общения со своей аудиторией.

Будущие хозяева: Исследование Совета по рекламе Общества защиты животных США и Фонда Мэдди показало, что 41% тех, кто хочет взять себе на дом питомца и планирует это сделать в скором времени (а это 17 миллионов человек), еще ни разу не имели дела с приютами, но открыты такой перспективе. Таких людей нередко называют «колеблющимися голосами», ведь они не уверены, что все пойдет «сладко да гладко», когда питомцы поселятся в их семьях [43]. Программа Эмили позволяет обрести будущим хозяевам уверенность, разрушая стереотипы о том, что у животных из приюта, как правило, сложный темперамент, из-за чего их хозяевам будет трудно находить общий язык с питомцами.

Системам тестирования Canine-ality и Feline-ality доверяют все, кто с ними знаком. Конечно, мы можем и сами выбрать себе питомца, но подход Эмили облегчает этот процесс. После заполнения анкеты консультант составит представление об образе жизни будущего хозяина по 3 категориям и 9 подкатегориям, а затем вручит человеку карточку определенного цвета. У каждого животного в приюте, который использует такую практику, есть свой цветной ярлык: именно на это будет ориентироваться посетитель, выбирая себе кошку или собаку.

Персонал приюта оценивает своих постояльцев на основе их повседневного, типичного поведения. Каждая категория животных получает свое краткое описание. Например, собаку с зеленым ярлыком могут назвать «Свободный дух». Все потому, что «зеленые» собаки – это не тихое и спокойное времяпрепровождение, а постоянная физическая и умственная активность. Они не сидят на месте! Поэтому и ее хозяин должен иметь схожий темперамент. Это – очень эффективный, а главное, беспроигрышный подход.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

«Свободный дух. Мне кажется, вокруг все такое интересное! Я хочу много веселиться и играть с тобой. Все, что делаешь ты, хочу делать я. Я люблю сюрпризы, поэтому со мной ты точно не соскучишься! (Социально мотивированный тип) » [44]

Copyright © 2011. The American Society for the Prevention of Cruelty to Animals (ASPCA). All Rights Reserved.

Приюты: Итоги реализации программы показали одно: почти никто из хозяев не возвращает своих животных обратно. Американское Общество может помочь конкретному приюту с деньгами, но для этого сотрудники Общества должны удостовериться, что они не будут потрачены впустую: организация должна продемонстрировать полную (и моральную, и материальную) боевую готовность к внедрению программы.

Элемент 4 - Теперь послушаем людей

Разобрались, высказались? Отлично! Теперь внимательно выслушайте их ответ. Именно в том, что говорит сам человек, кроется то, о чем он думает и что его интересует. Помните: Вы – не Ваша целевая аудитория! И то, что Вы воспринимаете одним образом, другие люди могут воспринимать совершенно по-другому.

Эмили неплохо скооперировалась с приютами, чтобы разработать и применить на практике систему оценки поведения животных в их повседневной жизни.

Будущие хозяева: При разработке своей системы оценки Доктор Вейс немало общалась с людьми. Она пыталась выяснить, что потенциальных хозяев беспокоит в вопросах принятия домашних животных в семью. Многие из людей, с которыми ей удалось поговорить, уже имели опыт «усыновления» животного из приюта, и такие собеседники были для неё особенно ценны. Благодаря этому Эмили удалось выявить основные проблемы, которые могут возникнуть при приеме питомца в семью и его содержании.

Приюты: И, конечно же, Эмили слушала не только тех, кто брал животных в семью, - она активно общалась и с приютами, чтобы выяснить, что тормозит их работу. Например, в ходе одного из разговоров сотрудники приюта пожаловались ей на то, что у них занимает много времени наблюдение за каждым из животных, чтобы собрать необходимую информацию для составления поведенческого портрета. В ответ на это Эмили предложила хороший способ оптимизации рабочего времени, причём таким образом, чтобы это не вредило качеству оценки животных.

Элемент 5 – И- Инструменты классического маркетинга

Недостаточно знать, чего Вы хотите (как и ходить на акции протеста). Подумайте, как классические маркетинговые инструменты, такие, как продвижение, сбыт, ценообразование и партнёрство, смогут быть Вам полезными.

Будущие хозяева: Сам подход, который используют последователи разработанной Эмили стратегии, предполагает не только активную пропаганду и продвижение: будущие хозяева могут подобрать «совместимого» с ними питомца, и это – неоспоримое конкурентное преимущество кампании над зоомагазинами и питомниками, где животных выбирают наобум.

Приюты: Руководство по продвижению, графики, таблицы, справочные материалы -лишь немногое из того, что кампания Американского общества под руководством Эмили может предложить приютам. Это позволяет оптимизировать работу и направить высвобожденные время и силы на другие задачи, требующие внимания. Помимо этого, у Американского

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

общества отличные тренинги, которые доступны как очно, так и заочно: любой желающий может открыть для себя много нового, если он только этого захочет.

Элемент 6 – Г - Говорим убедительно

Нам есть чему поучиться у ораторов! Ведь чаще всего людей впечатляет не то, что Вы говорите, а то, КАК Вы это делаете

Будущие хозяева: Программа Эмили предполагает определённый деловой этикет при общении с посетителями приютов – профессиональный, но в то же время дружелюбный тон. Более того, общение с будущими хозяевами – это не только единоразовая встреча и передача питомца на руки, но и дальнейшее взаимодействие по вопросам ухода, содержания и лечения. Высокий уровень культуры общения и обслуживания потенциальных хозяев – залог того, что люди неоднократно возвращаются и приводят своих друзей и знакомых. Такой подход служит ярким подтверждением мысли, которой я уже делилась в начале книги: необязательно иметь огромные ресурсы и организовывать масштабные кампании, чтобы продвигать наше общее дело в массы.

Приюты: Не менее профессионально команда Эмили общается и с приютами – основными посредниками в общении Общества с будущими владельцами питомцев. Постоянное взаимодействие, курсы повышения квалификации и тренинги позволяют Обществу не терять связь с приютами и добиваться высоких результатов.

Элемент 7 – Н -Не стоит гадать

Профессиональный подход – это профессиональная оценка, а не предположения и ожидания. Любой результат нужно уметь оценивать и принимать к сведению.

Программа Эмили не раз доказала свою эффективность собственными результатами: больше «усыновлений», больше мест в приютах, а главное – все больше людей узнают о том, чем мы занимаемся и почему это так важно. Каждый год приюты, вовлечённые в программу «Сыграй свой матч», увеличивают свои показатели на 15% в среднем, а крупные организации (также в среднем) показывают в полтора раза более высокий результат в сравнении с предыдущим годом – и все благодаря грамотному и эффективному маркетингу.

> **Мы выступаем за то, чтобы люди чаще усыновляли, меньше возвращали, меньше усыпляли, а время, которое животные проводят в приютах, сокращалось. И знаете что? Мы видим, как тысячи, десятки тысяч животных живы и счастливы!** [45]

- Доктор Эмили Вейс

Эмили провела небольшое исследование, чтобы получить обратную связь от тех, кто принял в свои семьи животных из приютов, перенявших ее программу. Оказалось, что многие из «приемных родителей» вновь бы вернулись в приюты за пополнением. Сами приюты были очень увлечены процессом, о чем свидетельствуют разговоры с персоналом, причём всех должностей – от исполнительного директора и до смотрителя.

> Если Вы – сотрудник или руководитель приюта или общества защиты животных и Вам интересна более подробная информация о программе, Вы можете найти ее на сайте http://www.aspcapro.org/aspcas-meet-your-match.php.
>
> Если Вы хотели бы принять в семью кошку или собаку через программу Эмили Вейс «Найди себе друга», перейдите по ссылке http://www.aspca.org/adoption/meet-your-match/.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

О том, как Джош Болк учит свою учебную столовую полезным вещам

Когда Джош видел, как страдают животные, он чувствовал одно: свою обязанность помочь им.

В старшей школе Джош с друзьями посмотрел серию документальных фильмов о том, как на фермах и фабриках выращивают животных и в каких условиях их содержат. Условия были ужасны: животным было негде развернуться – их вольеры и клетки были переполнены. Джош не понимал, как он может любить свою собаку и при этом попустительствовать страданиям других живых существ.

Он решил радикально изменить свои пищевые привычки и стать вегетарианцем. В колледже Джош работал в столовой, где разработал вегетарианское меню. Он также проверял, чтобы повара клали в паек им с товарищами зеленую и цветную пищу, когда те отправлялись на соревнования по бейсболу.

Спустя годы Джош разворачивает масштабные кампании в колледжах и университетах по всей стране и помогает защитникам со всего мира.

> **Самое полезное, чему меня научили мои героические товарищи по движению за права животных, - то, насколько важно принимать продуманные стратегические решения, чтобы быть максимально полезным тем, кому я стараюсь помочь».** [46]

- Интервью Марка Хоуторна "Помогая образованию и бизнесу отказаться от жестокости к животным"

Его кампания «Жизнь вне клеток» ярко показывает, как правильный стратегический подход применен на практике. Идея «Жизни вне клеток» пришла Джошу и его коллегам по Обществу защиты животных США, когда зоозащитники работали над вопросами помощи животным, которых содержат на фермах.

> **«У фермерских животных так много проблем, что порой кажется, что ни одна кампания не способна их решить. Мы с коллегами хотели придумать что-то, что могло бы избавить этих животных от страданий. И вот, пожалуйста: отличная альтернатива современным условиям содержания фермерских птиц – создание естественной, свободной среды для их жизни. Никаких клеток, никакой тесноты и темноты: животные дышат свободно. Это не нанесло бы серьезного удара агробизнесу, но сделало бы жизнь этих животных намного лучше».**

- Джош Болк

Скрытое расследование Общества защиты животных США на фермах известного производителя яиц Cal-Maine привело к неутешительным результатам: 30 миллионов несушек содержатся в ужасных условиях и испытывают проблемы с питанием. А ведь Cal-Maine – один из крупнейших производителей яиц в США, ежегодная выручка которого превышает миллиард долларов [47].

Согласно статистике ВОЗЖ, в 2005 году во всем мире насчитывалось около 5,6 млн несушек, большинство из которых содержались в тесных фермерских клетках [48].

> **В одном фермерском помещении можно содержать до 90.000 несущих кур. Все они, как правило, живут в проволочных клетках, не имея возможности передвигаться, а зачастую и полноценно дышать. Их пространство насколько мало, что у кур от недостатка физической активности начинают развиваться костные болезни, и на момент умерщвления они все, как правило, больны».** [49]

- ВОЗЖ, Несколько фактов о том, что мы едим: интенсивное птицеводство

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ



Фото сделано сотрудниками Общества защиты животных Соединённых Штатов [50]

Немец Маги Клостерхальфен стал вегетарианцем после того, как прочел автобиографию Махатмы Ганди. О кампании «Жизнь вне клеток» он узнал из подкастов Эрик Маркуса, автора многих книг, включая знаменитую *«Рынок мяса: животные, этика и деньги»*. Маги развернул собственную компанию на просторах университета, в котором он обучался. Потом кампания выросла за пределы вуза и разошлась по другим немецким университетам, а затем попала и в Австрию. Именно там кампания получила поддержку Фонда Альберта Швейцера, в котором сейчас Маги занимает позицию первого заместителя президента.

И у Джоша, и у Маги получилось добиться высоких результатов. Их подход тоже нашел отголоски в системе «ДОСТИГНуть изменений».

Элемент 1 – Д - Достучитесь до людей

Хорошо подумайте, чем Ваша работа может заинтересовать аудиторию, чем им выгодно изменение собственного поведения.

Цель обоих кампаний была в том, чтобы убедить студентов и сотрудников университетов отказаться от потребления яиц от несушек, содержащихся в условиях проволочных клеток. Несмотря на то, что у обоих активистов была возможность заняться и вегетарианским меню, основные усилия Джош и Маги сконцентрировали все-таки на кампании против содержания птиц в фермерских клетках.

Объектом фокуса внимания Джоша и Маги выступили люди, отвечающие за взаимодействие с поставщиками продуктов питания для университетов. Молодые люли четко определили свою целевую аудиторию и «били» прямо в цель.

Элемент 2 – О – Одолейте барьеры сопротивления

Очень часто люди меняют свои привычки, чтобы освободиться от того, что их связывает. Возьмите на вооружение!

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Столовые университетов и колледжей ориентируют свое меню на вкусы и предпочтения студентов, при этом стараясь оптимизировать собственный бюджет. Переключение на яйца, произведенные в «естественной среде» содержания птиц, может повлечь за собой дополнительные расходы. И, как Вы можете догадаться, это очень значительный барьер.

В студенческие годы Джоша заботило только то, как помочь животным: он не задумывался о практических аспектах того, как работает любая университетская столовая. Со временем молодой человек несколько изменил подход, переключившись на более «деловой» путь реализации собственных идей. Так появилась кампания «Жизнь вне клеток», в рамках которой Джош напирал не на жестокость обращения с птицами, а на те риски для здоровья, которым себя подвергаем мы – те, кто ест эти яйца. Результаты не заставили себя ждать, и охват самой идеи стал шире.

Маги повезло больше: в Германии и так чуть ли не все и каждый знают о том, в каких условиях содержатся фермерские птицы. Все, что от него требовалось, - заявить, что яйца именно с этих ферм поставляются в университетские столовые, и кампания стала набирать обороты.

Конечно, это не означает, что результатов удалось добиться незамедлительно. До сих пор и Джош, и Маги прибегают к студенческим демонстрациям, чтобы повысить внимание к проблеме, над которой они работают. В своих петициях Маги грамотно указывает на то, что столовым проще потратить несколько больше денег (плюс 20 долларов на каждого студента – не так уж и много), чем прекратить свой бизнес. А некоторые школы даже урезают собственные расходы, чтобы их столовые могли больше потратить на здоровую пищу.

Пять-шесть лет назад ученическим, студенческим и другим общественным столовым достать «здоровые» яйца было гораздо сложнее. Масштабно осветив пользу продукта и нужду в нем, Джош помог активизировать их производство: узнав о растущем спросе, производители подбросили «в топку угля». И сейчас, благодаря его усилиям, в перерывах между занятиями студенты и школьники питаются здоровой пищей.

Элемент 3 – С - Скажите то, что нужно именно им [32]

Постарайтесь понять, чего хочет услышать Ваша целевая аудитория здесь и сейчас. Подстройте Ваш посыл под их нужды

Джош с коллегами грамотно подошли к выбору целевой аудитории: они прекрасно понимали, что учебные столовые – одни из самых крупных заказчиков животной пищи. Лишь один небольшой студенческий кампус может потреблять до миллиона яиц в год, и это – огромная цифра. Благодаря правильному выбору площадки активисты добились сильной обратной связи, что позволило им достичь поставленных целей.

Кроме того, как правило, студенты гораздо гибче и сознательнее зрелых и состоявшихся людей, и поэтому чего их гораздо легче сподвигнуть на какие-то решительные действия. Ни одна учебная столовая не хочет открытой конфронтации с учащимися, поэтому вынуждена идти на диалог.

В Соединенных Штатах управляющие студенческих кампусов часто гонятся за очками так называемой Карты устойчивого развития учебных заведений. Как правило, им нет дела до того, как и какие изменения вносят другие образовательные учреждения, поэтому, в отличие от ресторанов, они не стремятся обогнать друг друга. Джош принял во внимание этот факт, и не зря: активист по-разному сформировал свое послание для университетских столовых, показав, чем выгодно переключение на здоровые яйца конкретно первым и последним. Несомненно, это усилило успех кампании.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Элемент 4 - Теперь послушаем людей

Разобрались, высказались? Отлично! Теперь внимательно выслушайте их ответ. IIменно в том, что говорит сам человек, кроется то, о чем он думает и что его интересует. Помните: Вы – не Ваша целевая аудитория! II то, что Вы воспринимаете одним образом, другие люди могут воспринимать совершенно по-другому.

В то время, как Общество защиты животных США не изучало специфику ведения бизнеса в общепите, Джош прекрасно понимал, как здесь все устроено, поскольку несколько лет активно работал с университетскими столовыми. Маги изучал предпринимательство в университете, а потому тоже отлично знал, «как, что и почем». Профессиональная подкованность в одной связке с преданностью идее помогла молодым людям реализовать свои начинания.

Несмотря на собственную образованность и опыт, Джош считает, что это вовсе не обязательно, чтобы успешно воплотить в жизнь идеи, которые воплотил он. Ведь люди, с которыми он работал, мало интересуются «техническими деталями»: их волнует то, какую конкретную пользу может принести переключение на альтернативу. Для этого достаточно уметь слушать и давать ответы именно на те вопросы, которые интересуют целевую аудиторию.

Элемент 5 – И- Инструменты классического маркетинга

Недостаточно знать, чего Вы хотите (как и ходить на акции протеста). Подумайте, как классические маркетинговые инструменты, такие, как продвижение, сбыт, ценообразование и партнёрство, смогут быть Вам полезными.

Общепит хочет знать, где взять здоровые яйца (Продукт), и понимать, как яйца доберутся до столовых (place, сбыт). Когда Джош нашел потенциальных поставщиков, он подумал и над тем, на каких условиях яйца будут доставляться в столовые. Нередко молодому человеку приходилось сводить поставщиков с управляющими университетской столовой, чтобы те могли заключить соглашение.

И для того, чтобы перейти на более дорогой, но здоровый продукт, вовсе не обязательно поднимать тарифы на питание студентов – можно подойти к делу творчески. Например, в Университете Массачусетса студентка организовала «понедельники без мяса»: в этот день недели учащиеся не покупали мясных блюд, чтобы собрать деньги на закупку здоровых яиц.

И эта студентка не была вегетарианкой. Она ела мясо и не собиралась менять своих пищевых привычек. Единственное, благодаря чему ее кампания преуспела, — это ее собственные организаторские способности и умение найти точки соприкосновения с другими людьми.

Важность такого подхода понимает и Маги. Обычно он находит единомышленников через Фейсбук, но время от времени ездит по Германии, чтобы установить личный контакт. Сплоченность и зараженность идеей побуждают студентов настойчиво идти к цели, даже если результаты и не приходят моментально.

Помимо трудолюбия и активности, студенты могут похвастаться и политикой продвижения своих идей: постоянные контакты со студенческой газетой и студенческим советом – отличная практика PR'а, увеличивающая шансы на положительный результат. Таким нельзя пренебрегать!

Элемент 6 – Г - Говорим убедительно

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Нам есть чему поучиться у ораторов! Ведь чаще всего людей впечатляет не то, что Вы говорите, а то, КАК Вы это делаете

Пропаганда «Жизни вне клеток» профессиональна и заслуживает уважения. И за переключением общепита на здоровые яйца стоит более высокая цель: априори побудить молодежь к позитивным изменениям и активно принимать участие в том, что происходит вокруг.

Если Ваши старания не несут под собой никакой практической альтернативы, ни одно животное не будет спасено. Нужно помнить, что мы имеем дело с бизнесом, который, в первую очередь, заинтересован не в том, чтобы нести «доброе, чистое и светлое». Вы выиграете от Вашего умения слушать и убеждать, но от чего Вы выиграете еще больше – так это от долгосрочных партнерских отношений с теми, с кем Вы работаете. Маленькие победы – лишь начало пути. Всегда надо мыслить на перспективу и продумывать то, где и как мы можем расширить сотрудничество с нашими новыми партнерами. Вот тогда Вам не будет и цены – и как защитнику животных, и как профессионалу своего дела.

- Джош Болк

Одним из успешных примеров того, как надо строить партнерские отношения, может служить история общения Маги с поставщиком питания для всех университетов Австрии. Когда Маги впервые позвонил хозяину поставщика, он встретил серьезное сопротивление. Бизнесмен недоверчиво обвинил молодого человека, что тот хочет разрушить его бизнес. Но Маги остался хладнокровным и спокойно донес свою позицию, рассказав при этом об успешном опыте работы с поставщиками университетских столовых в Германии. Человек на том конце провода пообещал подумать, а уже через три месяца нашел поставщика здоровых яиц, несмотря на сравнительно более высокие расходы на содержание бизнеса, к которым привел этот шаг.

Элемент 7 – Н -Не стоит гадать

Профессиональный подход – это профессиональная оценка, а не предположения и ожидания. Любой результат нужно уметь оценивать и принимать к сведению.

Еще один плюс кампании «Жизнь вне клеток» - в том, что ее результаты можно измерить и проанализировать. Так, например, согласно статистике Института устойчивого развития, на момент 2011 года 64% университетов США переключились на яйца, производимые в естественной среде жизни несушек. А в Германии благодаря усилиям Маги на здоровые яйца переключились 2/3 высших учебных заведений страны (в Австрии – все вузы).

Благодаря тому, что Джошу и Маги удалось наладить дружественные профессиональные контакты с поставщиками университетских столовых и их управляющими, их кампании дали старт более глобальным начинаниям. Так, глава сети общественного питания в Германии пригласил Маги на встречу, на которой намеревался узнать, что будет после кампании за здоровые и полезные яйца. Коллеги долгое время говорили о вопросах здоровья, защиты окружающей среды, жестокого обращения с фермерскими животными и возможного расширения меню университетских столовых в пользу вегетарианского набора. После разговора директор пригласил Маги принять участие в конференции, на которой собрались главы сетей общепита по всей Германии. Выслушав его доклад, многие отреагировали с энтузиазмом. По оценкам Маги, около ¼ немецких вузов пригласили в свои столовые и кафетерии вегетарианских поваров, чтобы те смогли обучать персонал новой для него кухне.

Хотите убедить Вашу школьную или университетскую столовую переключиться на здоровые и полезные продукты (в частности, яйца несушек, содержащихся на открытых

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

пространствах)? Тогда пройдите по этой ссылке, чтобы узнать больше: http://www.humanesociety.org/issues/confinement_farm/facts/cage-free_campus.html. You can even contact Josh for help at jbalk@humanesociety.org or 301-721-6419.

• • • • • • •

Поразмышляем

1. Какие впечатления остались у Вас после прочтения этой главы? Какие мысли появились в Вашей голове?

2. Подумайте над двумя возможными способами того, как можно применить полученные знания в Вашей собственной практике.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Глава 4. Д – Достучаться до людей

Ключевые идеи этой главы:

- Чтобы помочь животным, мало изменить отношение людей к этому вопросу – нужно еще и изменить поведение.
  - Люди могут начать вести себя по-другому (или, наоборот, придерживаться прежней линии поведения) по разным причинам, и часто это не связано с их отношением.
- Когда Вы призываете кого-то поменять свое поведение, будьте готовы к вопросу: «А что мне от этого?». Люди всегда хотят знать, какую пользу они могут извлечь лично для себя.
- Не относитесь к Вашей целевой аудитории как к врагу – отнеситесь к ним как к своим коллегам, которые помогут Вам достичь поставленной цели.
  - И среди них могут быть борцы за права животных!
- Не надо забывать, что о пользе для себя беспокоятся все заинтересованные лица: пресса, выборная власть, бизнес и государственные органы. Подумайте, чем для них могут быть выгодны Ваши начинания.

• • • • • • •

Все мы прекрасно знаем, что невозможно добиться изменений в нашем деле без завоевания сердец людей. Сердец, которые бы прониклись нашими взглядами и идеями. Но, помимо сердец, нам (как бы странно это ни звучало) нужны руки, ноги и рты. Руки, которые проголосуют, ноги, которые пойдут за нами, и рты, которые поддержат нас словом (а еще и откажутся от приема в пищу тех или иных животных продуктов).

Но добиться этой поддержки подчас крайне сложно. Вспомните себя и наши фантасмагорические примеры из предыдущей главы об отказе от покупки одежды в крупных торговых центрах и сыроедении. Вы, должно быть, подумали о многом: о том, что у людей должны быть нормальные условия труда, или о том, какой вред мы причиняем окружающей среде. Но давайте будем честными: Вы едва ли подумали о том, что хорошо бы изменить собственные привычки потребления.

Но пока Вы не научитесь действовать, все бесполезно. Пропаганда априори безрезультатна, если она не может заставить даже задуматься о проблеме.

В нашей работе мы постоянно с этим сталкиваемся. Осведомленность людей о проблеме сама по себе никак не помогает нашей работе. Если в конечном итоге человек не ставит своего питомца на учет в ветеринарную клинику, отказывается от кастрации или микрочипа, это значит лишь одно: наша работа не принесла никаких результатов.

Поэтому самое важное, что нам не мешало бы усвоить: эффективная пропаганда – это маленькое начало больших действий.

«Мы знали: чтобы повлиять на события, надо поставить четкую цель. И подтвердить эту цель конкретными действиями».

- Генри Спира [51]

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

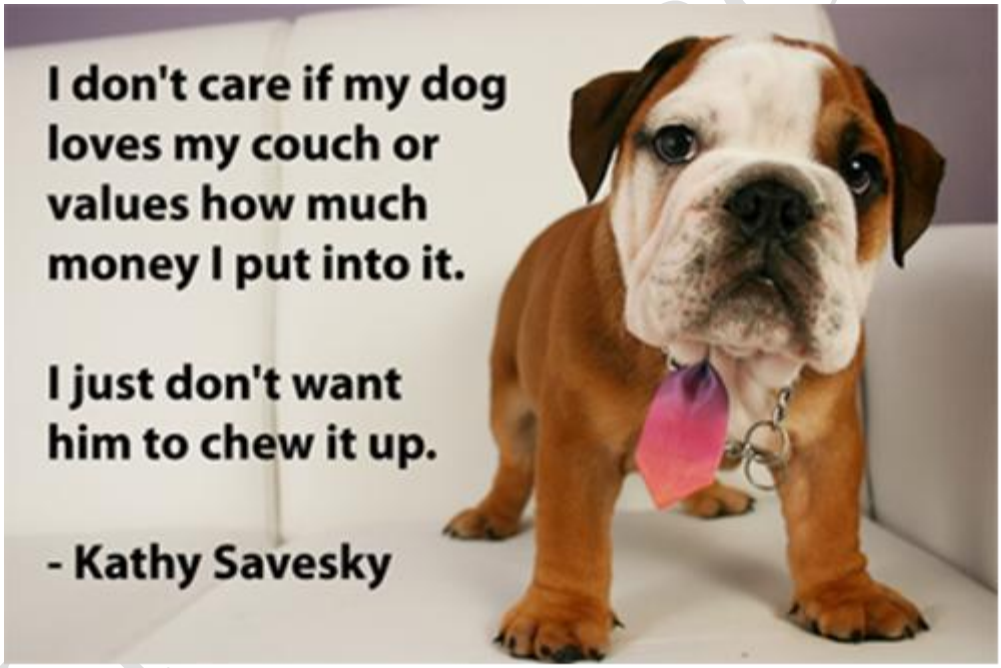
Ну а что насчет отношения? Разве его не нужно изменить?

Да, отношение к проблеме очень важно. Ведь именно оно определяет поведение человека. Но у меня к Вам один вопрос: действительно ли можно его изменить? И вообще стоит ли это делать? Вот, например, Филип Котлер, отец-основатель коммерческого и общественного маркетинга, считает, что это без толку:

> **"Отношение сложно менять: мозг человека не любит учиться думать по-новому. Гораздо проще и правильнее подстроить текущее отношение аудитории под Ваши цели».** [52]

Ну что ж, если миллионы компаний, используя этот подход, добиваются больших товарооборотов, то и нам (хотя наши бюджеты в разы меньше) было бы неплохо над этим задуматься. Если нам удастся подстроить текущее отношение людей под наши цели и нужды, вероятность успеха может быть в разы выше. Да, обращаться к людям в попытке изменить свое отношение все же можно, но надо помнить: наша основная цель – изменить поведение.

Кэти Савески сравнивает общественный маркетинг с дрессировкой собак, и вот почему:



«Я не знаю, знает ли моя собака, сколько стоит этот диван, или он ей просто нравится: я не хочу, чтобы она его грызла»

Фото Криса Монтиани

Некоторые наши с Вами коллеги осуждают тех, кто, кастрируя животных или отказываясь от мяса, руководствуются не «благими целями», а собственной выгодой. Если кастрация – то чтобы не было проблем со здоровьем животного; если сыроедение – то для пользы здоровья. Коллеги полагают, что мы должны осознанно помогать животным и не ставить в приоритет свое собственное благополучие.

Бывает и такое: сначала человек меняет собственное поведение, а потом – уже и отношение. Как правило, это спонтанные, «точечные» случаи. К примеру, Вы что-то резко захотели купить в магазине, а уже после покупки ищете причину, почему Вы это сделали. Вы пытаетесь

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

объяснить себе, что Вас побудило это сделать. Потом, после использования, Вы поменяете и отношение к товару: оно либо улучшится, либо наоборот.

• • • • • • •

Когда-то Алексис Фокс услышала песню…и все изменилось!

Алексис Фокс, руководитель одного из департаментов Общества защиты животных Соединенных Штатов, по идее должна быть вегетарианкой, не правда ли?

Верно, но пришла она к этому не сразу. В подростковом возрасте она считала, что быть вегетарианцем круто! Попробовать отказаться от мяса ее побудила какая-то меланхолическая песня по радио, в которой воспевались забота о животных и сыроедение.

Попробовав, Алексис стала доказывать людям правильность своего подхода к питанию. Изучая эту проблему, она глубже копала в вопросах разведения скота на фермах и все чаще поднимала этот вопрос в кругу своих друзей и близких.

Хотя в самом начале пути Алексис и ела рыбу, в конечном итоге она все равно стала веганом (для девушки это был путь к собственной индивидуальности). Основав вегетарианское общество в Бэйтс-колледже, Алексис отправилась изучать права животных в Колледже Льюиса и Кларка, штат Орегон.

А остальное, как обычно говорят в этом случае люди, «уже история»: наше большое сообщество приобрело еще одного профессионала, преданного своему делу активиста.

• • • • • • •

Главный вопрос для побуждения к действию

Согласитесь, даже если наши воображаемые герои смогли заставить Вас задуматься о том, чтобы отказаться от покупок одежды в крупных торговых центрах или попробовать сыроедение, у Вас естественным образом возник ряд вопросов. Например, в каких магазинах и что покупать, понравится ли Вам веганство и в какой общепит теперь ходить.

Все эти вопросы – части элементарного, базового человеческого интереса «Что я получу взамен?». Мы все об этом задумываемся, когда кто-то просит нас изменить свое привычное поведение. **То же самое – и в вопросах помощи животных. Когда Вы просите человека изменить свое поведение, он очевидно спросит Вас: «Какой в этом толк для меня?»**

Значит ли это, что все мы эгоисты?

Все зависит от того, как посмотреть.

Если под эгоизмом Вы усматриваете человеческую потребность в материальных благах, то, по мне, такой взгляд слишком ограничен.

Скорее, вопрос «Что я получу взамен?» - так называемый оправданный эгоизм. Уверена, у каждого из нас, так или иначе, вертится на слуху интересная мысль: «Невозможно ценить окружающих, если не ценишь себя». Эта фраза тесно переплетается с евангелическим «Возлюби себя как ближнего своего». Альтруизм – забота о других людях, животных и окружающей среде – всегда начинается с вопроса «Что я получу взамен?», и это надо помнить.

Давайте еще раз вспомним наших воображаемых активистов и их пропаганду за отказ от покупок в крупных торговых центрах. Если Вы верите, что шопинг в других магазинах может изменить ситуацию, то хочу Вас поздравить: Вы вкладываете в это позитивный смысл. Но,

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

согласитесь, в этом случае Вы задумывались и о том, как сделать процесс комфортным для себя.

То же самое – с защитой животных. Нужно всегда продумывать ответы на вопрос: «Какой в этом толк для меня?». Поверьте, Вам обязательно его зададут! Поэтому нам необходимо выстраивать четкую стратегию работы с людьми, в которой учитывать их интересы.

Покупая косметику, продукты, оценивая потенциальный успех законопроекта или открывая очередной приют, все мы думаем о том, в чем польза от этих мероприятий для нас лично. Можем ли мы в таком случае утверждать, что судьба животных – не в нашем приоритете? Конечно же, нет, если Вы верно трактуете для себя понятие оправданного эгоизма и чувствуете границы. Никогда не стоит вдаваться в поверхностные оценки: нам нужно копать глубже.

• • • • • • •

Что я получаю взамен, будучи вегетарианцем? Отвечает Марк Рифкин

Как убедить людей попробовать сыроедение? Говорить о сочувствии животных? Обратить внимание на пользу для здоровья? Или же на необходимость заботиться об окружающей среде?

Марк Рифкин считает, что ничего из этого не сработает. Основав группу защиты животных (которая охватывала широчайший спектр вопросов), Марк решил получить магистерскую степень в сфере здравоохранения и стал дипломированным диетологом. Кому, как не Марку, знать важность здорового питания! При этом он прекрасно понимает, что люди оценивают в первую очередь, выбирая продукты в супермаркете.[53]

> **«Люди могут съесть все, что угодно, если им нравится вкус и внешний вид. А если продукт еще и снижает холестерин, то так даже лучше!»**

- Марк Рифкин

Один из главных барьеров в пропаганде сыроедения – уверенность людей в том, что это невкусно. Марк решил разрушить этот стереотип. Он часто проводит мастер-классы, на которых посетители пробуют вегетарианскую пищу (и, к слову, им очень нравится). А друзей и коллег водит в вегетарианские рестораны. Ниже - основные идеи Марка о том, как привлечь внимание Вашего окружения (и не только) к вегетарианской еде:

- Работайте с кухней, экспериментируйте с рецептами. Подумайте, какие блюда понравятся невегетарианцам.
- Предложите своим друзьям, коллегам или знакомым попробовать «зеленое меню» на каком-нибудь мероприятии.
- Активно приглашайте гостей к себе на ужин!
- Преподносите «зеленое меню» в качестве подарка. Приготовьте блюда сами или закажите в ресторане. Как говорит Марк: «Никто не откажется от печенья с шоколадной крошкой, даже если оно веганское».
- Подарите друзьям подарочный сертификат в веганский ресторан.

Андреа Сакс из Washington Post в своем репортаже с Вашингтонского вегетарианского фестиваля также советует ориентировать себя, прежде всего, на вкус, а не на пользу: [54]

> **«Путь к сердцу мясоеда лежит не через голых знаменитостей или милых кроликов, а через желудок».**

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Марк говорит, что люди часто удивляются, насколько вкусным может быть зеленое меню. Конечно же, они могут и не стать вегетарианцами на следующий день, но, тем не менее, начало положено:

«Некоторые люди до сих пор считают, что вегетарианцы едят одну траву. Пусть вкус их поразит!»

• • • • • • •

Но все же иногда нужно начинать с отношения - со своего отношения

Мы хотим, чтобы наша работа была эффективной? Тогда, в первую очередь, надо смотреть на свою целевую аудиторию как на коллег, а не врагов. Подчас нашим коллегам очень сложно выстроить именно такое отношение к целевой аудитории, но, поверьте, это необходимо. Совет: постарайтесь концентрироваться не на собственной злобе и агрессии, а на том, как убедить людей. Тогда Вы не будете тратить время впустую.

Разрабатывая собственные стандарты, мы замахнулись на довольно высокую планку, и нам удается ей соответствовать. Люди – ключ в нашей работе, поэтому мы вынуждены (и делаем это с удовольствием!) заботиться об их физическом и моральном благополучии и видеть в них не врагов, а друзей.

«Людям не все равно!» – вот что самое главное! Мы ищем тех, кто любит помогать людям. Ведь если мы поможем людям, мы поможем и животным»

- Dumb Friends League [55]

• • • • • • •

«Я против того, чтобы собаки были на цепи!». Несколько слов об инициативе Келли Петерсон

Келли Петерсон и восемь преданных ей друзей дали старт инициативе «Fences for Fido» («Вольеры во имя Фидо»), названную в память о собаке Келли. Когда-то она узнала о Союзе по освобождению по освобождению цепных собак в Северной Каролине и была рада создать нечто подобное в Орегоне.

Как-то раз группа нашла информацию о собаке, которую к тому моменту держали на цепи шесть лет. Они приехали к хозяевам, и, на их удивление, дверь открыли. «Они подумали, что мы сумасшедшие, но впустили в дом,» - рассказывает Келли. А уже после, в мае 2009 года, к восьми девушкам присоединились их супруги, друзья и члены Союза Северной Каролины, которые прилетели поддержать активисток. Вместе они построили вольер для собаки (которую, кстати, звали Чоппер) и освободили ее от цепи.

Прошло не так много времени с момента старта инициативы Келли, как её союз разросся до 900 добровольцев. За достаточно короткое время небольшая группа разрослась до 900 волонтеров. К 2011 году «Fences for Fido» построили более 200 вольеров и привлекли широкое внимание общественности: списки желающих сменить цепь на вольер неустанно росли. Келли уверена: своим успехом группа обязана отношению, с которым они подходили к своей работе и общению с людьми:

«Поначалу я больше думала о собаках, чем об их хозяевах. Будучи активистами, мы не принимали содержание сторожевых собак на цепях. Но чем больше я общалась с людьми, тем сильнее убеждалась в том, что собака – это отражение

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

самой семьи. Многие очень любят своих собак. Некоторые семьи едва могли прокормить самих себя, но собака всегда получала то, в чем нуждалась.

Большинство чувствуют себя виноватыми за то, что сажают собаку на цепь. Они прекрасно сознают, почему это плохо для животного, но не могут позволить себе построить вольер. Когда человек делает что-то нехорошее, он психологически защищает себя тем, что игнорирует происходящее. Так было и с многими хозяевами: они просто «не замечали» своего питомца. И вдруг кто-то дарит собаке такой подарок!

Семья и собака, как правило, меняются вместе, и наблюдать за этим очень трогательно. Многие со слезами на глазах говорили о том, как долго ждали этой возможности, буквально молились Господу, чтобы он помог им.

Я стараюсь отпускать все плохое, что можно подумать о людях. Конечно, сколько угодно можно представлять, как мучилось животное, сидя пять лет на цепи. Но зачем? Ведь этой проблемы уже нет.»

Особенно приятно видеть, как «Fences for Fido» превращают владельцев собак в своих коллег – новоиспеченных защитников животных, поддерживающих их инициативы. Вот что сказал хозяин Чоппера:

«Эти люди прекрасны! Они построили вольер для моей собаки бесплатно! Теперь я понимаю, как ему хорошо без цепи! Пожалуйста, поддержите их и их идею! Они кардинально меняют жизнь собаки и ее хозяев! У меня нет слов! Я очень благодарен!»

• • • • • • •

Вы, скорее всего, прекрасно понимаете, почему хозяева сажают на цепь своих собак. Но как оправдать тех, кто так же поступает с львами, тиграми и другими крупными хищниками? Сложно не поддаваться эмоциям, когда знаешь об истории побега диких животных из дома Терри Томпсона (штат Огайо, 2011 год). Большинство из них погибло: их просто-напросто пришлось застрелить. Джефф Кремер из «Big Cat rescue» считает, что владельцы крупных кошек чаще всего ослеплены собственной славой и тягой к легким деньгам. Причем чаще всего люди недооценивают вред, который они причиняют животным. Некоторые, например, тратят большие деньги, чтобы переустроить подвал, наивно полагая, что в нем животному будет комфортно. Разумеется, это не оправдывает подобное отношение, но все же давайте постараемся отойти от таких ярлыков, как «враги» или «злодеи», и разглядеть в этих людях своих партнеров, с которыми можно и нужно работать.

Быть может, вы говорите с будущим активистом?

Бывает и так: сегодня мы приносим вред животным, а завтра становимся ярыми их защитниками. Мы начинаем раскрываться, постепенно охватывая все больше и больше вопросов, над которыми можно работать. Внизу я оставила Вам небольшую «викторину»: попробуйте угадать, чем раньше занимались перечисленные ниже защитники животных. Ответы – в конце главы.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Охотился(лась) и ходил(а) на рыбалку в молодости	**Лора Малони, начальник по персоналу, HSUS**
Поддерживал(а) производителей свинины	**Волонтер из Fences for Fido**
Носил(а) мех, будучи вегетарианцем	**Эндрю Пейдж, руководитель «антимеховой» кампании, HSUS**
Охотится на медведей	**Майк Кинг, сторонник запрета свиноматок в Новой Зеландии**
Работал(а) в зоопарке	**Кэрин Гинсберг, автор Animal Impact**

«Чувствуешь огромную свободу, когда перестаешь думать, что все вокруг – враги, и понимаешь, почему они так себя ведут. Попробуйте и Вы! Дайте им передышку, поймите причины, которые толкают людей на совершение тех или иных поступков. Это не будет значить, что вы пытаетесь их изменить.»

- Кэти Савески

Бизнес – это тоже люди

У предпринимательского сектора есть своя версия «Что я получу взамен?». Когда Вы обращаетесь к бизнесу за спонсорской помощью, предлагаете им стерилизацию или кастрацию животных со скидкой, просите их перестать носить мех или агитируете за другие гуманные способы общения с окружающей средой, можете не сомневаться: они, прежде всего, оценят ваши запросы с позиции своих собственных интересов.

О чем в первую очередь думает любая фирма? Конечно же, о своих финансовых и коммуникативных показателях: выручка, прибыль, рентабельность, репутация, динамика затрат и так далее. Но в последние годы (и нам с этим крупно повезло) развивается концепция социальной ответственности бизнеса: фирмы думают над тем, как быть полезными обществу помимо того, что они для него производят.

Вы можете думать, что коммерческие организации безлики, но это не так: везде есть люди, которые принимают решения и с которыми мы вынуждены работать. Люди. И эти люди мыслят сквозь призму личных интересов и самооценки. «Как данное решение повлияет на карьеру?», «Что скажут коллеги?», «Что будет с моей репутацией?» - у большинства, так или иначе, вертятся в голове подобные вопросы, и нам нужно это учитывать.

«У бизнеса тоже есть душа. Но, взывая к сентиментальности, Вы мало чего добьетесь. Нужно понять специфику работы компании и попытаться предложить то, что будет им выгодно.

У каждой компании есть обязательства перед ее учредителями в виде прибыли, в которой они заинтересованы. Но выигрышем сегодня является еще и доверие общества. Фирмы все больше ориентируют себя на ответственность перед обществом, поскольку репутация бренда очень важна: на ней растет стоимость компании и поддерживается спрос на ее продукт.

Думайте не только о том, чего Вы хотите. Поставьте себя на место человека, к которому обращаетесь, и посмотрите, что Вы можете предложить именно ему. Подходите к этим вопросам как бизнесмены»

- Сью Делла Маддалена, PetSmart Charities

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Выборная власть в деле защиты животных: пример Нейла Трента

Почти любой политик, занимающий определенную должность, хочет одного: быть переизбранным. Подумайте над этим, и Вы поймете, что входит в его версию «Что я получу взамен».

Вы – политик. Как Вы отнесетесь к поддержке, деньгам, волонтерам, власти и наличию единомышленников по партии? Правильно: всё это Вам крайне необходимо. Почему? Потому, что декламировать стремление сделать «что-то хорошее» для людей может каждый, верно? Но от этого не все становятся представителями выборной власти.

Нейл Трент, некогда исполнительный директор Международного общества защиты животных (HSI), выиграл кое-то что для своей кампании по защите собак благодаря грамотному взаимодействию с амбициозным политиком, которое оказалось очень полезным. Кто же он?

Не поверите: мэр чилийского города Калама, который на тот момент баллотировался в законодательные органы Республики. Как и любому кандидату в депутаты, мэру нужно было обогнать своих конкурентов, сыграв еще несколько «голов» в пользу своей биографии. Нейл оказался в правильном месте и в правильное время: он предложил мэру внедрить программу по кастрации и стерилизации животных, что в итоге было опубликовано на веб-сайте кандидата, с припиской от HSI. Я думаю, Вы уже догадались, как это повлияло на предвыборную кампанию каламского главы.

Джоан Демпси, некогда директор департамента защитных кампаний Массачусетского Общества защиты животных (MSPCA), поддерживала активный контакт с законодателями ее штата, чтобы добиться наибольшего эффекта в своей работе, при этом выяснив, в чем заинтересованы они сами. Самая важная вещь, которую она для себя усвоила, - надо быть «мастером на все руки». Как это понимать? И Джоан, и законодатели, выполняя свою работу, изучают и затрагивают многие сферы жизнедеятельности, профессиональные и научные области и не только. Именно поэтому обеим сторонам неплохо было бы знать «всего понемножку», и понемножку – это минимум. Эрудиция во многом определяет качество работы и подкованность профессионала. Нельзя говорить с политиками, бизнесом, людьми о конкретных вещах, не зная этих конкретных вещей. А в случае с политиками это особенно важно, ведь, как правило, на общение именно с Вами у них довольно мало времени, и его нужно оптимизировать.

Основное преимущество команды Джоан, которое ценят законодатели, - их слаженная и точная работа, в ходе которой можно рассчитывать на самые точные данные, самую актуальную информацию и самые конструктивные предложения. Причем это – далеко не односторонняя инициатива: сами политики довольно часто приходят в MSPCA, если им нужно услышать дельный совет перед принятием какого-либо закона. Хорошо построенные профессиональные контакты с властью – залог большого успеха.

Вот, что советует Джоан всем тем, кто только планирует или уже выстраивает отношения с законодателями:

> **«Будьте: а) профессиональны, б) надежны и в) компромиссны. Не идите на открытый конфликт, а, наоборот, лучше покажите, в чем конкретно Вы хотите взаимодействовать с властью и какие конструктивные предложения по тем или иным вопросам у Вас уже созрели. Забастовка у окон законодателей не приведет Вас к столу переговоров.**

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Спросите власть, в чем она нуждается. Обычно мы только и требуем выслушать, понять, принять и помочь, при этом забывая об одной важной вещи: а чем мы сами можем помочь людям за столом переговоров?»

Еще один пример грамотной работы с властью показала Руфь Стейнбергер из «SpayFIRST!» («В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ стерилизация!»). Она обратилась к сенатору штата с просьбой анонсировать получение грантов на новую программу кастрации и стерилизации в Оклахоме:

«Два фонда одобрили грант, и, по логике вещей, пора было сделать публичное объявление. Пресса для этого очевидно не подходила, поскольку: а) меня никто не знал, б) люди не склонны серьезно относиться к таким колонкам в газете. Но вот сенатор штата – это совсем другое дело. Я сделала ему звонок, и он незамедлительно согласился осветить эту новость перед прессой. Я помню, он сказал мне: «Конечно! Люблю говорить о хороших новостях. Особенно о хороших новостях, связанных с притоком денег в штат».

Бренда Шос, основатель Kinship Circle, отвечает на вопрос, как показать бизнесу или власти, чем Ваши инициативы могут быть им интересны, в письмах или других официальных обращениях:

«Подумайте, почему адресату должна быть интересна Ваша точка зрения.

Свое письмо депутату начните со фразы 'Как один из избирателей Вашего округа…' Обратиться к фирме можно с фраз: 'Как потребитель' или 'Как потенциальный турист'. Если это возможно, подчеркните Вашу личную заинтересованность в товаре или услугах фирмы. К примеру, Вы можете сказать: «Как мать я бы хотела пользоваться подгузниками и лосьонами, которые Вы производите. Но я не совсем уверена, что доверяю продуктам, тестируемым на животных».

В заключении еще раз напомните о себе: «Моя семья с удовольствием будет покупать Вашу продукцию и рекомендовать ее нашим друзьям, если компания отойдет от устаревших тестов на животных и переключится на надежные и современные способы проверить качество продукта». ' [56]

Привлекая внимание медиа

Когда Вы просите репортера, блогера или редактора написать небольшую заметку или сюжет о Вашей кампании или организации, Вы так же, как и в случаях с бизнесом и властью, в ответ непременно услышите: «А какой в этом толк для меня?». Ведь, в отличие от нас, они – не благотворительная организация и не получают деньги за то, что освещают вопросы отношения к животным.

Цель любой медиаструктуры – конверсия, или охват наибольшего числа зрителей. Газеты, каналы и блоги живут на количестве просмотров, которое определяет их доходы. Стандартно СМИ зарабатывает на рекламе, а спрос на рекламное время прямо зависит от репутации структуры. Именно поэтому медиа очень заинтересованы в ее поддержании, и в особенности это актуально для начинающих блогеров, которые еще не успели монетизировать свои онлайн-платформы.

Чтобы добиться желаемого, СМИ должны уметь приковывать внимание публики. Репортажи, сюжеты, расследования, передачи – ни один канал, журнал или блог не станут популярными, не выпуская этот материал. Рейтинг любого материала оценивается, и

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

таким образом медиаструктура узнает, что интересно ее аудитории. Чтобы понять, какой контент в ходу у того или иного канала или журнала, посмотрите, что они публиковали ранее. Ознакомьтесь с материалом, и Вы поймете, как и о чем пишет этот ресурс и каким образом его может заинтересовать то, чем Вы занимаетесь.

• • • • • • •

Алексис Рэймонд делится «лайфками» по общению со СМИ

Кому, как не бывшему журналисту, хорошо известно, что такое внимание СМИ и чего стоит его заполучить? До того, как вступить в ряды RedRover (в прошлом Организация объединённых наций по вопросам прав животных), Алексис долгое время проработала журналистом и PR-менеджером в крупных компаниях. Внизу она отвечает на вопрос, что нужно журналистам:

> **«Журналисты действительно очень заняты. Некоммерческие организации обычно думают: «О, мы неплохо поработали! Наверное, стоило бы об этом рассказать людям. Почему бы Вам не написать небольшой репортаж об этом?»**
>
> **Но журналистам не нужны обычные истории, которые, так или иначе, у всех уже вертятся на слуху. Им нужно то, о чем не говорили раньше. Что-то новое (и при этом конкретное). Истории о конкретных людях, конкретных животных. Истории, которые могли бы вызвать общественный резонанс.**
>
> **Поэтому, если у Вас есть на вооружении такая история, если Вы можете сказать журналисту что-то вроде «Послушайте, наши люди во время наводнения спасли с чердака собак и отдали хозяину…», если Вы сможете вспомнить детали от и до, связать его с людьми, которые согласны дать интервью, помочь достать фотографии, поверьте, с большей долей вероятности репортер согласится осветить в прессе то, что Вы предлагаете.**
>
> **Мы должны ответить себе на вопрос: «Какой от этого толк для журналистов?». Поэтому мало просто попросить. Снабдите репортера всей возможной информацией, которой Вы располагаете. Помогите ему спродюссировать сюжет по Вашей истории.**
>
> **Чем больше мы готовы к конструктивному сотрудничеству, тем охотнее журналисты с нами работают. Придет время, и медиа сами обратятся к Вам за историей».**

• • • • • • •

Более того, это помогает найти журналистов, неравнодушных к нашему делу. Судя по данным книги *«Больше рук, чтобы спасти больше жизней»*, изданной ASPCA[2], в период одной из кампаний Американского общества Центр заботы о животных Талахасси-Леон сумел добиться того, что о них и об их участии в челлендже говорили 31 раз по телевидению, 15 раз в газете и ежедневно освещали по радио. Такой медийный охват эквивалентен рекламной кампании стоимостью 18 тысяч долларов минимум. Вместо того, чтобы идти наобум, Тахаласси-Леон неплохо подготовились: центр предварительно ознакомился с работой различных репортеров и определил тех, к кому можно было бы обратиться за помощью. В итоге организация заняла одно из призовых мест в конкурсе и получила

[2] Американское общество по предотвращению жестокого обращения с животными

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

грант от Американского общества размером в 25 тысяч долларов. Но что более важно, в 2010 году Тахаласси-Леон сумел спасти на 335 животных больше, чем спас годом ранее[57]. Это – огромный успех.

О тех, кто готов нас поддерживать

Все и каждый, кого Вы хотите задействовать в своей программе или кампании, обязательно задумается, в чем бы мог быть его собственный интерес. Это станет ключевым фактором принятия решения, поддерживать Вас или нет.

Спонсоры хотят чувствовать себя частью того, что Вы делаете. Конечно, никто не будет вкладываться в подобные проекты, не ориентируясь на результат, не охотясь за престижной репутацией и общественным признанием и не только, поэтому, если мы хотим поддержки, надо это учитывать. К тому же в каждом конкретном случае Ваш «донор» может рассчитывать и на какие-то специфические вещи, которые в данный момент времени ему могут быть интересны. Постарайтесь адаптировать свою кампанию под то, чтобы переплести Вашу общую выгоду.

Персонал и группа волонтеров хотят быть частью самого процесса. Они рассчитывают с пользой провести время, научиться чему-то новому, с отдачей инвестировать свои талант и упорство. Это и есть ответ на вопрос «Какой в этом толк для меня?» в случае с Вашей командой.

Карен Браун, директор департамента реализации программ RedRover, приводя в пример организацию, в которой она работает, замечает, что всегда выносит в приоритет волонтеров и их нужды:

> **«Первый наш приоритет – это добровольцы, которые у нас работают. Волонтеры опытны и хорошо подготовлены, это – наши самые сильные руки. Конечно, гораздо проще забыть о людях и сказать: «Мы здесь собрались ради животных», но это – не наша стратегия. Помогая животным, мы, в первую очередь, помогаем людям, которые хотят о них заботиться. И вот тогда животные получают все, в чем нуждаются».**

Если у Вас есть страничка в социальной сети, то, очевидно, большинство аудитории подписано на нее потому, что им небезразлично, что Вы делаете. Эмили Гарман из «The Social Animal» советует предлагать аудитории такой контент, который способен сделать ее членов Вашими активными сторонниками – и читающими, и действующими! Эмили выделила несколько категорий информации, которая поспособствует Вам в достижении этой цели: [58]

- Содержательные публикации, способные расширить кругозор и привлечь внимание к конкретной проблеме;
- Юмор и развлечения;
- Контент, которым захотят и смогут поделиться;
- Публикации, поднимающие аудитории настроение;
- Публикации, призывающие к действиям, которые относительно несложно организовать.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Используйте эти советы, и Вам удастся как побудить подписчиков к конкретным действиям, так и пополнить ряды своей аудитории.

• • • • • • •

Резюме

Элемент Д – Достучаться до людей

- Наша цель – изменить поведение рядового человека, а не его отношение
- Смотрите на аудиторию как на «потребителей позитивных изменений» и всегда отвечайте про себя на вопрос, в чем может быть их интерес от участия в Ваших кампаниях и программах

Поразмышляем

Люди – потенциальный объект позитивных изменений

Вспомните, где Вам больше всего нравится тратить деньги – за чашкой кофе в любимом кафе, в магазине экологичной бытовой техники, интернет-магазине или супермаркете.

1. Подумайте о том, как владельцы выбранного Вами бизнеса ответили бы на вопрос «Какой в этом толк для нашего потребителя?»

- Как предприятие обращается к Вашим интересам?
- Что предприятие делает для того, чтобы показать своему потребителю, насколько он ценен и как ему рады? Чего они не делают?
- Какие у Вас соображения по поводу этого бизнеса? Почему Вам так нравится делать покупки или пить кофе именно у них? Что и как влияет на Ваше желание прийти к ним снова?

2. А теперь вспомните компанию, магазин или кофейню, куда Вы однажды приходили, но больше туда не возвращались.

- Чем предприятие Вам не угодило? Что конкретно было плохо в обслуживании?

3. Сравните эти два случая.

4. Как Вы доносите до аудитории, в чем может быть их интерес? Каким образом они дают Вам обратную связь? Подумайте над тремя возможными способами улучшения вашего взаимодействия.

Выпишите ключевые мысли и идеи, которые Вы вынесли для себя, читая эту главу.

Вы до сих пор не поняли, как сделать взаимодействие с людьми эффективнее? Не расстраивайтесь! Впереди еще несколько глав, в которых мы обязательно продолжим эту тему.

А теперь ответы на викторину в начале главы:

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Hunted and fished when young	Andrew Page, Senior Director of the Wildlife Abuse and Fur-Free Campaigns, The HSUS
Long-term spokesperson for the pork industry	Mike King, celebrity advocate to ban sow stalls in New Zealand
Was a fur-wearing vegetarian	Caryn Ginsberg, author of Animal Impact
Hunts bears	Volunteer for Fences for Fido
Worked in zoos	Laura Maloney, Chief of Staff, The HSUS

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Глава 5. О – Одолеваем барьеры сопротивления

Ключевые идеи главы:

- Люди начинают действовать тогда, когда потенциальная выгода сильнее их барьера сопротивления.
  - —Попробуйте подойти к делу весело и энергично, популярно доносить свой месседж.
- Эффективная защита животных – это умение достучаться до чувств и эмоций.
  - —Взывать к состраданию – не всегда хороший способ достучаться до людей.
  - —Осторожнее с внушением чувства вины!
  - —Вызвать эмоцию и быть чрезмерно эмоциональным самому – разные вещи!
- Побудить людей преодолеть существующие рамки и барьеры – зачастую самое сложное в нашей работе.
  - —Всегда ищите те способы, которые заставят людей действовать быстро, просто, умно и удобно.
- Подумайте, какое именно сопротивление Вы можете встретить в работе с людьми и какие еще могут быть способы убедить их сдвинуться с мертвой точки, кроме того, чтобы просто сказать «Делай» или «Не делай»

• • • • • • •

Не сомневаюсь, Вы выросли и как профессионал, и как личность, посвятив себя нашему общему делу. На определенном этапе своей работы Вы серьезно задались вопросом, в чем заключается Ваш личный интерес, и, возможно, это лишь усилило Ваш рост. Положительные стороны изменений определенно перевесили все возможные минусы.

Возможно, Вы по-разному отреагировали на призывы измениться, исходящие от наших воображаемых активистов в примерах о шопинге и сыроедении. Подумайте, хорошо ли герои ответили на Ваш возникший естественным образом вопрос, какой во всем этом толк для Вас?

Положим, например, что Вы услышали информацию о шопинге, который и только который, по мнению активистов, заслуживает доверия. Немного подумав, Вы выделили для себя следующие причины, почему переключение на «здоровый шопинг» - это хорошо:

- Вы помогаете окружающей среде;
- Вы прекращаете поддерживать «сомнительные» условия труда на производстве одежды масс-маркета;
- Вы также не хотите поддерживать корпоративные монополии, которые контролируют масс-маркет.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

При всем при этом есть обстоятельства, которые мешают Вам изменить свои потребительские привычки, например:

- «А, собственно говоря, где еще покупать?»
- Одежда органического производства на предприятиях с приличными условиями труда рабочих может быть очень дорогой;
- Если переключаться на секонд-хэнд, то возникает вопрос о качестве таких товаров и их происхождении;
- Если переключаться на аутлет-центры[3], то могут возникнуть неудобства, связанные с их посещением, поскольку они зачастую не находятся в шаговой доступности. Аналогичные неудобства могут возникнуть при выборе благотворительных магазинов.

Анализируя второй пример, Вы, должно быть, так же задумались о потенциальных плюсах от переключения на сыроедение, таких, как:

- Более простое питание (несомненно, польза для организма);
- Более энергоемкие продукты: овощи, фрукты и орехи – это запас жизненной энергии;
- Вы помогаете окружающей среде, отказываетесь от поддержания насилия над фермерскими животными.

В то же время есть вещи, которые могут Вас сильно волновать в этом вопросе, например:

- Будет ли эта еда вкусной;
- Обогатит ли она Вас всеми необходимыми организму питательными элементами или нет;
- Что делать с питанием в кафе и ресторанах? Зачастую заведение с вегетарианским меню найти сложно.

Когда мы отвечаем себе на вопрос «Какой мне от этого толк?», мы думаем о потенциальных *барьерах* и *выгодах*. Выгода – это так называемая полезность, получателями которой мы можем выступать. Барьер же представляет собой препятствие, останавливающее нас от того, чтобы перейти от мыслей к конкретным действиям. Довольно часто эти барьеры связаны с дополнительными затратами, которые мы вынуждены нести, выбирая альтернативный образ жизни, но, несмотря на это, я люблю препятствия, ведь именно они побуждают нас расти и развиваться.

Люди действуют тогда, когда понимают: потенциальные выгоды одолевают живущие в их умах барьеры сопротивления

[3] Аутлет-центр (англ. Outlet-center) – торговый центр, специализирующийся на реализации товаров известных брендов со значительными скидками, образованными за счет морального устаревания вещей. Стандартное наполнение аутлет-центра – вещи из коллекций, представленных публике годами ранее *(прим. ред.)*

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Люди, которые уже отказались от покупки одежды в крупных торговых центрах или переключили себя на сыроедение, уже одолели или большинство, или все барьеры сопротивления. Или же человек может настолько ценить выгоды, которые он получает, выбрав другой путь, что забывает о всех негативных сторонах вопроса либо не придает им большого значения. Тем не менее это вовсе не означает, что и Вам самим будет легко одолеть препятствия на пути к новому образу жизни: все очень индивидуально. Я целиком и полностью пойму Вас, если Вы скажете: «Иногда слышать их упреки и советы просто надоедает. Они говорят: «Это легко!», или: «Если бы тебя хоть как-то интересовала судьба планеты, ты бы отказался от того, что ты носишь и что ты ешь», и это действительно раздражает. Они не понимают, что для меня это может быть тяжело!».

Тем не менее подчас мы сами отрицаем существование этих барьеров в нашем большом деле. Порой мы сами недооцениваем, насколько сложной для человека может стать попытка измениться. Подчас мы думаем: «Разве это сложно? Сказать «нет» ребенку, который хочет увидеть в цирке слона. Чаще приглашать ветеринаров на дом, ратовать за вопросы стерилизации и кастрации?». Мы можем думать так сколько угодно, но от этого люди не побегут и резко не поменяют свое поведение: барьеры по-прежнему могут серьезно тормозить весь процесс, и они не виноваты в том, что для них это так тяжело.

> **«Иногда мы настолько переполнены нашим стремлением помогать, оберегать и заботиться, что просто не замечаем, насколько для среднего человека может быть сложно изменить свое поведение, как сильно его сдерживают собственные барьеры. Мы уверены, что сострадание должно быть всегда на первом месте и каждый априори должен осознавать это».**

– *Алексис Си Фокс*

Люди взвешивают все «за» и «против» на различных уровнях – личном, профессиональном, политическом. К примеру, женщина очень хочет взять из приюта питомца, но обеспокоена, что будущий новый член ее семьи может быть болен. Или топ-менеджер, который хочет следовать концепции социальной ответственности бизнеса, хочет внедрять в практику более гуманные по отношению к животным практики производства, но взволнован, что акционеры не одобрят его стремления ставить права животных в приоритет над доходами предприятия. Представитель выборной власти хочет пустить в ход законопроект, поддерживающий права животных, но не знает, как на это отреагируют его избиратели.

Сказать людям «Просто сделай это» - эффективный подход для Nike[4], но не для нас. Если мы не заставим людей почувствовать, что измениться – в их интересах, мы ничего не добьемся. Наш успех целиком и полностью зависит от того, как люди взвесят все «за» и «против» в изменении своего привычного поведения. И, отталкиваясь от этого, мы можем строить планы, предлагать решения конкретных проблем и планировать политику продвижения наших идей.

Билл Смит из Академии образовательного развития, описывая подход, которым, по его мнению, должен руководствоваться активист, чтобы побудить людей изменить свои сформированные годами привычки, перечисляет лишь три слова на «П»: **позитивный, простой и популярный** [59]. Трудно с ним не согласиться.

---

[4] 'Just Do It!' (англ. Просто сделай это) – основной слоган Nike, используемый в рекламных кампаниях фирмы (*прим.ред.)*

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

№1. "Позитивный», или «С энтузиазмом»: люди должны быть позитивно настроены к возможным переменам.

Программа «Найди себе друга», о которой мы говорили в прошлой главе, нацелена на то, чтобы каждый мог найти животное себе по душе. Такой индивидуальный подход, которым руководствуются все те, кто придерживается принципов программы Эмили Вейс, позволяет человеку сформировать позитивный настрой на то, что в его семье появится питомец. Согласитесь, Вы были бы рады, если бы Вам предложили найти друга, который в своем повседневном поведении будет похож на Вас. Энтузиазма добавляет сам процесс поиска питомца, когда посетитель приюта ищет ярлычок с тем же цветом, что и его карточка. Посетитель находится в предвкушении, и именно поэтому сам процесс для него очень приятен.

Чтобы побуждать людей принимать в свою семью животных, многие приюты и группы спасения организовывают тематические вечеринки и благотворительные мероприятия. К примеру, Центр заботы о животных Талахасси-Леон запустил кампанию «Допрыгни до звезды». Кампания предполагает тематическую вечеринку, на которой животные приюта одеты в костюмы звезд, а работники приюта – в костюмы их «агентов», представляющих своих подопечных посетителям. Кэти Савески может поделиться другим опытом: когда-то в рамках Общества защиты животных Полуострова она запустила проект «ночи популярных песен». В рамках своей кампании Кэти показывает людям, насколько коммуникабельными и доброжелательными могут быть животные из приюта, тем самым побуждая людей взять в семью кошку или собаку.

Для бизнеса, правительства или других подобных организаций «позитивный» может означать «способный принести экономический эффект». В пример можно привести историю из практики Стейси Ле Барон, работающей в Обществе спасения кошек Мерримак-Ривер. Когда одичавшая толпа кошек стала угрожать местной туристической индустрии, Стейси предложила бесплатные услуги по подготовке и передаче животных в семьи и их кастрации и стерилизации. Такое грамотное решение, не требующее никаких затрат, было на руку местным властям, бизнесу и жителям, особенно после ряда безуспешных попыток отстрелять одичавших зверей. В конце концов, Общество сумело передать в хорошие руки десятки животных, и колония диких кошек прекратила свое существование.

№2. "Простой": защитники должны помогать людям преодолевать неудобства, связанные с изменением их привычного образа жизни.

Общество Мерримарк-Ривер неравнодушно ко всему, что происходит в их районе, - поэтому Стейси и преуспела в своей кампании. Обратите внимание на то, как Вы могли бы помочь людям в вопросе передачи и содержания животных, пойти с ними на контакт по конкретному вопросу или проблеме. Например, помочь добраться, помочь в вопросе стерилизации или предоставить еще какие-нибудь приятные бонусы, которые бы увеличили Ваши собственные шансы на успех. Например, если люди внесли свои имена в Вашу кампанию по сбору подписей, зачем заставлять их ждать? Я помню кампанию по сбору подписей против жестокого обращения с фермерскими животными в Сан-Диего. Лидер инициативной группы волонтеров «Предложение 2» Кат Роджерс лично позаботилась о том, чтобы у каждого из волонтеров был свой картонный планшет для листа А4, на котором люди и оставляли свои подписи. Небольшой бонус в виде планшета – и вся кампания стала быстрее и проще, а волонтерам удалось собрать гораздо больше подписей, чем они могли бы собрать без клипбордов.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Вы уже читали о том, как важно обеспечить быстрый и удобный доступ СМИ к информации, которая могла бы быть использована в их сюжетах. Один из успешных примеров интерактивной работы с журналистами – специальная веб-страница организации «Милосердие животным» (MFA), на которой размещаются дополнительные фото- и видеоматериалы, экспертные заключения, сканы официальных жалоб и предложений и другие документы, к которым могут получить доступ журналисты из пула MFA. Этот материал журналисты используют при написании сюжетов.

Не забывайте: только наша аудитория определяет, что для нее легко, а что нет. Строя предположения и говоря о вроде бы «очевидных» вещах, мы забываем о том, что все мы по-разному воспринимаем окружающий мир и по-разному интерпретируем то, что происходит. Например, Вы с легкостью можете найти собаку определенной породы, обойдя местные приюты, прозвонив их или посетив их веб-страницы. При этом для другого человека это может быть сложно или он может думать, что ему сложно. Вы также можете думать, что есть много гуманных способов избавиться от мышей, «штурмующих» Ваш дом, но другие люди могут и не сойтись с Вами во мнении.

№3. «Популярный»: культивируя ту или иную инициативу, мы должны посеять в людях чувство «нормы» (настрой «все будут делать это!»).

Приведите на вечеринку Ваших друзей-вегетарианцев, чтобы друзья-мясоеды видели, как много (сравнительно много, разумеется) человек питаются растительной пищей. Рассказывайте больше историй о том, как можно не носить натуральный мех и при этом покупать качественную, стильную и теплую одежду [60], и Ваши друзья поймут, что далеко не любая хорошая зимняя одежда так или иначе связана с ношением меха. Раздавайте или продавайте предметы одежды с принтами по типу «Я нашел своего лучшего друга в [таком-то] приюте/обществе защиты животных/ группе спасения», и Вы увидите, как все больше и больше людей берут в семьи собак и кошек в Вашем районе [61].

Бизнес и правительство – это тоже люди, и, как практически каждый из нас, они озабочены общественным мнением:

> **«Власть имущих может заботить то, что о них и об их поступках подумают их коллеги, друзья, члены семьи. Общаясь с представителем бизнеса и власти, приведите ему примеры того, какие действия в вопросах защиты животных предпринимали их коллеги, чтобы человек понимал: он в этом деле – не один.**
>
> **Когда тот или иной видный деятель поддается давлению общества и не предпринимает ответственных поступков из-за страха или тревоги, мы часто расцениваем это как слабость. Но, несмотря на это, общественному мнению нужно отдать свою дань: если мы сформулируем наше послание в том простом виде, в котором люди будут способны его понять, это поможет преодолеть барьеры людей, которые мешают им изменить собственное поведение и с которыми мы работаем»**

- Джозефина Беллаккоммо, организация Move the Message [62]

Как-то, поддерживая принятие очередного полезного обществу закона, Алексис Си Фокс сказала законотворцам, что основные продуктовые сети (включая Wal-Mart) перешли на производство и продажу яиц «вне клеток». А Элиот Прайор пообещал, что SAFE последует примеру Coles, второй по масштабу сети супермаркетов в Австралии, и

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

предложит супермаркетам Новой Зеландии отказаться от покупки свинины с ферм, где животные содержатся в стойле и заживо забиваются ножом.

• • • • • • •

Как превратить триаду «Позитивный, простой и популярный» в конкретные законы, которые защищали бы животных

В один прекрасный день, когда Белен Бриско гостила у своих родителей, ее внимание привлекло вот что. В соседнем дворе дети дразнили собаку, прикованную к столбу и оставленную с миской испорченной еды. Не конфликтуя с соседями своих родителей, Белен спокойно попросила у хозяев собаки разрешения ее выгулять. Спустя неделю собаку уже выгуливали те самые дети и каждый раз обязательно проверяли, чтобы во дворе стояла миска со свежей едой и водой.

Когда Белен вернулась домой, она решила поставить вопрос цепных собак на уровень местных законодательных органов и поставила себе цель добиться запрета на подобные меры в отношении животных. Помогая отдельным семьям и их животным, Белен также состояла в числе добровольцев местной группы спасения животных и вступила в защитную организацию «Dogs Deserve Better», отстаивавшую права собак. Вскоре Белен скооперировалась со своими коллегами из Флориды (организация Collier County), чтобы совместными усилиями претворить в жизнь идею законопроекта. Ее большой опыт в вопросах защиты собак, содержащихся на цепи, позволил Белен стать спикером в организации.

С тех пор Белен помогла и другим организациям с их законодательными инициативами. В частности, активистка работала над похожими законопроектами в Сарасоте и Пемброк-Пайнс. Ее работа независимого консультанта по вопросам благополучия животных включает в себя постоянные поездки в другие страны, где она помогает местным инициаторам с принятием тех или иных законов. Она знает, как вызывать перемены позитивно, просто и делать их популярными. И вот как:

Позитивно:

Белен позиционирует содержание собаки в вольере вместо цепи как однозначную выгоду для хозяев. Всем известно: собака, сидящая на цепи, постоянно лает, что надоедает соседям, и в конечном итоге они звонят в контроль за животными, который финансируется властью. Прием звонков и сама работа контроля обходится власти в копеечку, а априорная задача любого управляющего органа – оптимизировать выделяемый бюджет. Новые законодательные инициативы помогают и животным, и их хозяевам, и государству. Белен также наглядно продемонстрировала, как результаты ее совместной работы с населением и законодателями могут защитить людей, приведя в пример исследование, согласно которому цепные собаки кусаются в 2,8 раз чаще, чем те, которых хозяева держат в вольерах. Адам Голдфарб из Общества защиты животных США очень оптимистично настроен в сторону принятия таких инициатив, поскольку, по его мнению, любой законодатель будет заинтересован в том, чтобы разом поймать двух зайцев: обеспечить безопасность людей и при этом освободить мучающихся животных [63] .

Просто:

Один законопроект, и сколько внимания! Белен работает, с кем только можно работать, чтобы суметь продвинуть собственные инициативы, прямо или косвенно затрагивая

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

внимание всех заинтересованных лиц и общества. Но зачастую далеко не все сходятся во мнении. Например, некоторые люди предлагают сажать собак на цепь лишь на определенное время, а затем освобождать животных. Но как активисты и другие наблюдатели смогут отследить, сколько по времени собака содержится на цепи (да и самим хозяевам зачастую это очень сложно контролировать). Приходится искать компромиссы, поскольку те, кто с Вами может быть не согласен, — это тоже Ваши будущие подписи. Чтобы продемонстрировать эффективность тех или иных законопроектов, Белен показывает коллегам и всем заинтересованным те акты, которые уже приняты в ряде районов в разных штатах. Это позволяет достичь компромиссов и убедить людей в возможных позитивных решениях вопроса. Общество защиты животных Соединенных Штатов Америки собрала основные идеи Белен и ее коллег в своей статье «*A Dog's Life: Chaining and Your Community*» *(англ.)* [64]

Популярно:

Если власть узнаёт, что в других регионах были успешно реализованы какие-либо проекты, она обязательно попытается примерить чужой опыт на себя, что может быть вполне разумным шагом. Пытаясь продвинуть свою инициативу в Сарасоте, Белен в качестве подкрепления взяла с собой на переговоры постановление графства Кольер, которое запрещало содержание домашних собак на цепи. Постепенно Белен удалось побудить к действиям всю Флориду, и принятие таких законопроектов стало нормой.

• • • • • • •

Все выгоды и барьеры эмоционально окрашены

> **Хотите что-то поменять? Тогда знать что-то недостаточно: заставьте людей это прочувствовать.**

– *Клип и Дэн Хэс в книге Switch: How to Change Things When Change Is Hard (англ.)* [65]

Часто люди решают эмоциями, а не рацио. Вы не купите машину с двигателем в 280 л.с. вовсе не потому, что видите в этом какую-то «рациональную» выгоду (выносливость стали, правильность или соответствие каким-то требованиям) – Вы купите ее потому, что чувствуете уверенность и защищенность, а может быть, даже подумаете про себя: «Какой русский не любит быстрой езды?»[5]. Автомобильные дилеры очень умело манипулируют такими эмоциями в своей рекламе. Должно быть, Вы не раз видели рекламные ролики, в которых машина, отснятая с различных ракурсов, «дрифтует» и выкручивает финты на большой скорости. Конечно, обычный человек едва ли сможет повторить подобное, но зато у потенциального покупателя создается впечатление о том, каково это – водить такую машину. От этих ощущений человек неосознанно чувствует себя счастливым.

Но иногда рекламщикам выгоднее манипулировать негативными эмоциями, а не позитивными. Например, производители сигнализации напирают на беспокойство людей за свои жизнь и имущество, а освежители дыхания «работают» с чувством неприятного запаха изо рта. Этими же приемами пользуются многие некоммерческие организации. Например, если НКО запускает социальную рекламу о вреде курения, то ее подтекст обязательно будет содержать упор на негатив, который несет в себе эта вредная привычка.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

На что нацелена такая реклама? На то, чтобы человек чувствовал моральный «выигрыш» от того, что бросил курить или никогда не начинал это делать.

Чаще всего защитники животных обращаются к чувству сострадания. К сожалению, это не всегда лучший способ достучаться до умов людей.

Есть один неплохой пример. В 1996 году в Массачусетсе избиратели проголосовали за местный законопроект, запрещающий определенные виды охотничьих ловушек. Каждый год определенные лобби пытались дать принятой инициативе задний ход, предлагая все новые и новые законопроекты, которые бы отменили старую инициативу. Когда Скотт Джакоппо занимал пост заместителя директора Массачусетского общества по предотвращению жестокого обращения с животными, в его работу входила борьба с подобными законопроектами.

Вместо того, чтобы развернуть бесполезные дискуссии, Скотт обернул гнев людей в свою пользу и поставил вопрос, почему немногочисленная местная элита позволяет себе пресекать волю своих избирателей, пытаясь раз от разу отменить то, что некогда было общественной инициативой.

Скотт заметил, что такой подход оказался куда действеннее, ведь в итоге все атаки на ранее принятую инициативу были успешно отражены.

Чувство сострадания и конкретные действия на практике могут не идти рука об руку. Слишком много эмоций в работе – это всегда риск. Да, наша преданность делу может радовать и вдохновлять людей, но при этом не стоит забывать, что язык дела – это язык конструктивных предложений, которые учитывают интересы всех, кого мы затрагиваем своей инициативой.

• • • • • • •

Бизнесу тоже может нравиться помогать животным

В 12 лет Филип Лимбери начал наблюдать за птицами. Он с увлечением изучал их в полете, интересовался тем, как и куда они мигрируют. Как-то раз Филип побывал на выступлении одного активиста, который показал школьникам фотографии фермерских несушек в клетках, и был глубоко шокирован. В итоге мальчик превратил заботу о животных в профессию и несколько лет спустя занял пост исполнительного директора английской защитной организации «Compassion in World Farming (CIWF)» в Суррэе.

Как и большинство новичков, поначалу Филип с коллегами протестовали и давили на общественность, но затем переключились на более действенные способы донести свою позицию. К примеру, учредили премию «Good Egg Award», которая принесла неплохие результаты. Награда причитается тем компаниям, которые переключились или уже используют «здоровые» яйца в своем производстве.

> **«Вместо того, чтобы давить на бизнес, мы начали его обзванивать. Предлагали переключиться на «здоровые» яйца, рассказывали о плюсах использования этих продуктов в производстве. Но больше всего бизнес впечатлила возможность получения премии, ведь это благоприятно сказывается на репутации бренда. Кто бы отказался от такого?»**

Премия Good Egg Award – огромный плюс даже для самого матерого аналитика-скептика. Да, даже лидеры больших корпораций находятся во власти эмоций. Награда – это очки к репутации любой компании, ее популярности среди потребителей. Такие выгоды

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

позволяют исполнительным директорам *чувствовать себя счастливыми* от решений, которые они принимают, и, быть может, даже чуточку *увереннее* в своей работе. Благодаря технической поддержке и помощи со стороны активистов персонал компании *убежден* в успехе. Выиграв премию, команда *уже не волнуется* о том, что может от кого-то отставать.

> **«Никогда не недооценивайте влияния окружающих людей и атмосферы на топ-менеджеров и других лиц, принимающих решения. Мы организовываем престижные мероприятия и на них награждаем известных руководителей, которые внесли вклад в наше общее дело. Помню, как однажды к нам пришли представители одной компании, которая на тот момент ни разу не участвовала в нашем мероприятии. Сначала топ-менеджеры согласились лишь попробовать отказаться от яиц кур клеточного содержания «в тестовом режиме», а под конец дня согласились реализовать программу на постоянной основе.»**

В итоге премия Good Egg Award освободила из клеток 25 миллионов несушек. Расправив крылья в одном ряду, эти птицы смогли бы сложить полпланеты в своей длине. Команда Филипа работала по всему Европейскому Союзу, включая уже знакомого нам Маги Клостерхалфена из Германии. Королевские общества по предотвращению жестокого обращения с животными Австралии и Новой Зеландии тоже быль не прочь подключиться к программе. К существующей премии God Egg Award CIWF также добавила Good Chicken (в защиту фермерских птиц), Good Dairy (в защиту животных молочных ферм) и Good Pig (в защиту фермерских свиней) к наградам серии Good Farm Animal Welfare Awards, вручаемым за содействие благополучию животных в этих сферах.

• • • • • • •

Однако не всегда стоит отказываться от «горячей руки» в своей работе. Если Вам не достучаться до какой-то фирмы или организации, то подчас неплохо было бы привлечь к этому внимание активистов, устроить пару-тройку цивилизованных демонстраций или позвать представителей других компаний и СМИ. И поверьте, если ажиотаж будет негативно отражаться на репутации компании, а в ее PR-отделе и секретариате будет обрываться телефон, в конечном итоге руководители пойдут на диалог, и Вы обязательно добьетесь компромисса.

Чувство вины – преграда для позитивных изменений

Очень часто можно извлечь пользу из работы с негативными эмоциями Вашей аудитории. Вопрос лишь в том, с какими и как много.

Очень часто кампании по защите животных оперируют чувством вины, чтобы смотивировать людей на обратное. Но вот строки из книги представителя The Humane League Ника Куни *«Перемены в сердце»* ставят под серьезное сомнение этот метод: “Исследования ясно и понятно показывают одно: манипулировать чувством вины людей не очень убедительно. Единственное возможное исключение – ненавязчиво намекнуть людям на их собственное лицемерие, когда они в состоянии сами это осознать, но ни в коем случае не говорить прямо и не давить.»

Высказалась по этому поводу и сотрудница Brandology Маура Митчел:

> **«Казалось бы, это идет вразрез со здравым смыслом, но тем не менее это так! Чем больше мы говорим людям, что они не правы и своими действиями вредят окружающей среде, тем сильнее мы убиваем в них желание хотя бы пойти на диалог (не говоря уже о том, чтобы изменить свое поведение). Именно к этому**

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

выводу пришли научные сотрудники научно-исследовательского университета в Санта-Кларе, и результаты их исследования подтверждаются другими публикациями.

Когда Вы говорите обычному простому человеку о том, что он вредит планете, какова его реакция? Чувство вины, обескураженность и растерянность. Но подсознательно он еще сильнее начинает сопротивляться тому, что Вы предлагаете взамен, нежели проникаться Вашими призывами. В итоге – Вы не поверите! – человек всего-навсего старается…забыть, что Вы сказали, чтобы чувство вины не преследовало его.» [66]

И действительно, кто из нас хочет чувствовать себя негодяем? Мы все стараемся отгородиться от того, что нам угрожает. Поэтому можно сколько угодно говорить людям, что они безответственно относятся к своим кошкам и собакам, ну или говорить что-то в духе: «Будь ты ответственным, ты бы…», но толку от этого, скорее всего, не будет. Задумайтесь: почему люди не хотят смотреть на фотографии фермерских стойл, где сотрудники ужасно обращаются с животными и зверски их забивают. Не стоит надеяться, что от этого люди резко захотят измениться: они лишь будут сопротивляться, поскольку не хотят, чтобы увиденное разрушало их привычную картину мира.

Карли Гоулд, автор и координатор программы RedRover Readers, считает, что чувству вины сопротивляются даже дети:

«Если у семьи, в которой воспитывается ребенок, во дворе сидит на цепи собака, то он на автомате будет перенимать поведение родителей, которое выражает их отношение к этому вопросу. Нам нужно стараться поддерживать здоровую среду, в которой живет и учится ребенок, чтобы ему не приходилось перенимать деструктивное поведение. Например, если поднимать вопросы защиты животных в школьных и студенческих кругах, ребенок узнает от сверстников об альтернативных способах содержания тех же домашних собак.»

Сотрудники RedRover никого и никогда не судят, а вместо этого подходят к вопросу конструктивно. И, конечно же, такой подход дает свои плоды: «Например, один учитель, сотрудничавший с организацией, как-то раз рассказал о том, что один мальчик, чья семья придерживалась принципов догфайтинга, начал все сильнее и сильнее интересоваться тем, как можно избежать подобного отношения к животным. Ребенок стал постоянно спрашивать родителей, почему они занимаются такими вещами и что ими движет». [67]

Мы можем и должны рассказывать друг другу о всевозможных способах помощи животным и показывать, что каждый из нас может стать частью конструктивных решений. Все это возможно претворить в жизнь, причем претворить позитивно, просто и популярно.

Избавьте и избавьтесь от барьеров

Исследования показывают, что большинство людей отрицают жестокость. Но, как Вы уже не раз убедились, недостаточно чувствовать – нужно делать. И побудить к этому людей – самая трудная часть нашей работы.

В своей книге «*Маркетинг общественных изменений*» Алан Андерсен немало говорит о различных барьерах и о том, как их преодолеть. [68] Внизу я приготовила для Вас краткую выдержку из работы Алана – небольшую табличку с практическими советами:

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Если люди думают, что что-то…	**Сделайте это…**	**Как?**
Невозможно	Возможным	Предложите, как можно снизить материальные и моральные издержки, отыскать компромиссное решение и сделать его реализацию более доступной.
Сложно	Простым	Предложите конкретную, пошаговую «инструкцию», чтобы реализация Вашего начинания не казалось затруднительной
Долго и неудобно	Быстрым и удобным	Подумайте над тем, как упростить сам процесс воплощения в жизнь того, что Вы задумали, оптимизировать его
Неважно	Важным	Неоднократно повторяйте свой призыв к действиям, старайтесь поддерживать внимание общественности к проблеме, над которой Вы работаете.
Забыто и никому не нужным	Приоритетным	Поставьте «напоминалки» в различных местах, которые, так или иначе, связаны с реализацией Вашего начинания

Первые три барьера – невозможно, сложно и долго – обычно требуют пересмотра того, что именно мы предлагаем изменить людям в своем поведении. Если люди не могут себе представить, как им обойтись без мяса, акции вроде «Сырых понедельников» могут послужить отличным началом для старта. Если покупателям сложно распознать компании, которые не тестируют свои продукты на животных, небольшой значок прыгающего кролика на упаковке поможет им в этом деле. Если у кого-то нет поблизости ветеринарных клиник для кастрации и стерилизации, передвижные мобильные станции смогут решить эту проблему.

Обойти барьеры сопротивления – значит ускорить процесс. Два последних барьера в таблице – не что иное, как формы всем нам в той или иной степени свойственной инерции. Люди могут быть вовсе не против того, чтобы действовать, но никак не могут «заставить себя» взять и сделать. А что может сдвинуть человека с места? Все просто: если

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

самих активистов побуждает к действиям, прежде всего, их любовь к животным, то неактивиста могут подтолкнуть семья, финансы, работа, проблемы со здоровьем и много других вещей, непорядок в которых неслабо ударяет по нашей зоне комфорта.

• • • • • • •

«Голосовать собственным кошельком!»: несколько слов об опыте Адель Дуглас

Мама Адель всегда учила дочь прислушиваться к чувствам людей и животных, ведь чувства есть у всех. Так девочка научилась слушать.

После долгой работы конгрессменом, на которой Адель уделяла немало времени вопросам защиты детей и животных, девушка заняла один из руководящих постов в Американской Ассоциации защиты животных. И, уже находясь на должности в этой организации, Адель не остановилась в разработке собственных законодательных инициатив в защиту тех, кто в этом нуждается.

Адель очень беспокоилась о том, как в фермерских условиях содержатся свиньи, и поэтому решила посвятить часть своего времени этому вопросу. Переняв полезный опыт британских защитных организаций (например, программы Freedom Food Королевского общества по предотвращению жестокого обращения с животными), она разработала подобную программу для США. Своими действиями она хотела побудить людей «голосовать собственным долларом» в пользу того, чтобы к животным относились лучше. Те, кто поддержал Адель, выступали, в первую очередь, как потребители, которых по определению жалует любая коммерческая структура.

Для Американской ассоциации защиты прав животных (AHA)[6] Адель разработала программу Free Farmed®. Позже преданная делу активистка пошла на более радикальный шаг - обналичила все свои сбережения и работала по 18 часов в день, чтобы запустить еще одну кампанию, Certified Humane Raised & Handled®. В то время мы вместе работали над маркетинговой стратегией этой кампании.

Программа была нацелена на то, чтобы переключить людей на более «дружелюбную» по отношению к животным продукцию, в производстве которой их прямо или косвенно использовали. В итоге нам удалось преодолеть барьеры сопротивления, и программа оказалась:

Полезной и информативной — До того, как Адель не приложила свои усилия к разработке этой кампании, люди не могли разобраться, как и из чего сделаны те или иные продукты, стоящие на витринах магазинов (они и не думали об этом).

Простой и доступной — Теперь, чтобы покупателям понять, что «дружелюбно» по отношению к животным, достаточно просто проверить наличие ярлыка Certified Humane.

---

[6] American Humane Association – Американская ассоциация защиты прав животных (*прим. ред.*)

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Быстрой и удобной — Сотрудничество с заведениями общественного питания помогло ускорить воплощение в жизнь всех начинаний Адель.

Известной — *USAToday, Consumer Reports, Mother Jones, Good Housekeeping,* и *Time* – лишь одни из немногих изданий, которые публиковали статьи и репортажи о том, что делает женщина.

Постоянно перед глазами — Находясь в магазинах или заведениях общепита, с которыми сотрудничает Адель в рамках своей программы, люди видят, как постоянно продвигается идея: листовки, буклеты, баннеры, растяжки и многое другое – все для того, чтобы покупатели помнили о Certified Humane.

Охват кампании пришелся и на самих фермеров, которые хотели бы более гуманно относиться к животным, но, как и все, имеют свои барьеры сопротивления.

> **«В процессе работы мне удалось осознать важную вещь: главное препятствие для фермера в том, чтобы по-другому выращивать скот, - в «копеечке», в которую ему обошлось бы новое содержание. Если бы сами потребители были готовы платить за это, проблема бы решилась сама собой. Надо помнить, что фермеры тоже чувствуют себя скованными. Так я поняла, что сам рынок – это и есть решение проблемы, причем такое, которое бы учитывало интересы всех, кого затрагивает программа»**

- Адель Дуглас

Сейчас внушительное число ферм проходят специальные проверки. Несмотря на то, что многие из них уже повысили собственные стандарты производства, такие проверки – по-прежнему неплохой стимул продолжать двигаться вперед.

К 2011 году кампания коснулась 32 миллионов животных. В 2006 году Адель была удостоена награды Lifetime Achievement Award от Американского общества по предотвращению жестокого обращения с животным.

• • • • • • •

О барьерах сопротивления «другого» образа жизни

Альтернативное поведение – это те привычки, которые формируются при отказе от старого образа жизни. Иными словами, это – то, что все еще можем выбрать взамен привычному. Вот Вам несколько примеров альтернативного поведения:

- **Откуда взять питомца? Возможные варианты:** взять из приюта, купить в зоомагазине, купить у заводчика, взять по объявлению с рук, взять у друзей или родственников, подобрать с улицы.
- **Какое пальто купить? Возможные варианты:** купить шубу, купить пальто с меховой отделкой, купить шубу из искусственного меха, купить что-нибудь другое.
- **Чем занять себя на выходных? Возможные варианты:** сходить в цирк с животными, сходить в цирк, где нет животных, заняться чем-нибудь другим.
- **Как протестировать новый продукт? Возможные варианты:** провести опыты на животных, провести опыты с помощью компьютерных технологий, пересмотреть уже проведенные эксперименты, вовсе не проводить экспериментов.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

- **Как помочь животным? Возможные варианты:** поддержать законодательные инициативы материально, только проголосовать за инициативы, проголосовать против и не поддерживать материально, предложить что-то другое.

Сравнивая то, что Вы предлагаете, с другими альтернативами, люди натыкаются на барьеры сопротивления, и эти барьеры нужно одолеть. Например, иногда достаточно сказать, что взять животное из приюта обойдется куда дешевле, нежели покупать у заводчиков или в зоомагазинах. Для кого-то, кто смотрит на объявление «Отдам в хорошие руки», барьером может быть недоверие и неопределенность. Поэтому, пытаясь убедить людей в чем-то, задумайтесь над тем, с какими барьерами они могут столкнуться, выбирая альтернативные варианты, и пусть эти барьеры сыграют Вам на руку.

Очень часто мы сталкиваемся с резким отказом, когда просим людей оставить какую-то привычку, изменить свое отношение к ней (не ходить в цирк, не есть мясо, не носить мех и т.д.). Взрослые (ровным счетом, как и дети) не очень-то любят слышать «Нет» и могут потерять контроль над эмоциями. «Нет!» - это своего рода перечеркивание наших идей и начинаний, что иногда даже может опустошить. Вот что по этому поводу сказал известный американский коуч Энтони Роббинс:

> **«Любая потеря или отказ может вызвать боль. Если мы чувствуем, что теряем кого-то или остаемся непонятыми, это наверняка будет очень больно для нас»**

- Энтони Роббинс в книге «Personal Power II: 30-дневная система» (англ.)

Если мы хотим помочь животным, в первую очередь, нам нужно помочь людям. Одолеть собственные барьеры сопротивления, осознать барьеры сопротивления невыгодных альтернатив, увидеть в том, что мы предлагаем, реальную пользу. С таким подходом мы вряд ли услышим холодное «Нет».

• • • • • • •

И для птиц, и для людей: несколько слов об опыте Rare

В пригороде Вашингтона Арлингтоне есть замечательная организация Rare. Ее сотрудники проводят тренинги для лидеров движений по защите и сохранению окружающей среды со всего мира. На этих тренингах руководители узнают о том, как успешно внедрить общественный маркетинг в их общее дело. Один из примеров успешной работы Rare – сотрудничество с центром консервации и реставрации природных территорий «Маномет» и несколькими группами активистов в Аргентине для того, чтобы сохранить зимние обиталища Исландского песочника. Каждую весну песочник преодолевает 8 000 миль с юга на север, в арктическую тундру, к месту своего размножения. [69]

Последний перевал для песочника в Южной Америке – заповедник Сан-Антонио в Рио Негро, в Аргентине. Дальше – тундра. Рядом с этим заповедником находятся пляжи Лас-Грутас, на которых в летний сезон собирается большое количество народу. Многие люди приезжают туда на машинах, чем очень мешают жизни остановившихся там птиц.

Благодаря своей кампании Rare добилась принятия ряда законодательных инициатив, которые ограничили поведение туристов на пляжах. Но, чтобы достичь этой цели, пришлось изрядно поработать, причем по большей части – с самими туристами.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Просто попросить дикарей держаться подальше от пляжа было бы неэффективно. Это, своего рода, «игра в одни ворота»: птицы остаются в победителях, а сами райдеры проигрывают. Вместо этого защитники предложили создать альтернативную полосу движения, проезжая по которой отдыхающие не вредили бы окружающей среде. Для этого организация обратилась в местный муниципалитет, и чиновники одобрили инициативу, приняв нужные постановления и нормативные акты.

Это был разумный шаг - оставить ненужные призывы в духе «нет, не поступайте так!» и перейти к конкретным действиям. Благодаря такому подходу Rare изменила поведение людей, то есть достигла конечной цели любого активиста. Оценки, полученные на момент 2010 года, показали одно: птиц стало больше, и находиться в своей естественной среде им стало проще.

• • • • • • •

А вот Вам еще несколько примеров успешных мероприятий защитной политики. Все они поспособствовали тому, чтобы люди изменили свое поведение и отказались от:

• вскрытия и препарирования животных в ходе экспериментов:

«В 2008 году Национальная ассоциация преподавателей естественных наук внесла поправки в ряд свой положений, которые отражали эффективность тех экспериментальных методов, которые не предполагают использование животных» [70]

– *Ассоциация PETA*

• использования натурального меха в ходе учебной практики:

«Когда студенты-дизайнеры понимают, что можно обойтись и искусственным мехом в ходе своей работы и не причинять своими действиями вреда животным, их выбор становится очевидным» [71]

- Эндрю Пейдж, Общество защиты животных США

• отстрела голубей. Для контроля их популяции были разработаны специальные контрацептивы:

«Это безопасно и это по-человечески. Нет необходимости отстреливать птиц только потому, что они плодятся. Вместо этого можно внедрить современные и эффективные инструменты контроля их численности» [72]

– Цитата президента гражданской ассоциации, использованная AOLNews в своем материале о системе контроля популяции голубей OvoControl P f

• • • • • • •

Резюмируем:

Д – достучаться до людей

• Наша цель – изменить поведение, а не отношение.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

• Расценивайте целевую аудиторию как «потребителей», которые обязательно зададутся вопросом «А что полезного от этого мне?»

О – обойти барьеры сопротивления

• Люди переходят к действиям тогда, когда выгоды для них перевешивают барьеры сопротивления.

Поразмышляем

1. Вновь вспомним наши два гипотетических примера о покупках в крупных торговых центрах и сыроедении. Как нам нужно представить информацию, чтобы продвигаемое нами поведение казалось:

   • Полезным

   • Простым

   • Популярным

   и люди решились на конкретные перемены в своем образе жизни?

2. Выберите один вид поведения, дружественного по отношению к животным, которых вы защищаете. Какие у Вас есть идеи относительно того, как Вы могли бы сделать это поведение более полезным, простым и популярным для людей, на которых вы пытаетесь повлиять?

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Глава 6. С - Скажите то, что нужно именно им

Ключевые идеи этой главы:

- Высокие результаты – это всегда целенаправленный индивидуальный подход.
  - —Общение один на один – хороший способ подстроить собственные слова под нужды Вашего собеседника.
- Важно составить портреты! Общаясь с большим количеством людей, постарайтесь мысленно разделить их на группы по некоторым признакам. Например:
  - —Кто они?
  - —Как они мыслят?
  - —Что их больше всего беспокоит?
  - —На какой стадии принятия решений они находятся?
- Обычно последовательность принятия новых привычек/нового образа жизни такая: осведомленность – интерес – решение – действие – систематическое поддержание.
  - —Подумайте о том, как можно поддержать формирующуюся привычку, чтобы Ваш труд не был напрасным. Особенно это актуально для продвиженцев в области вегетарианства и сыроедения.
  - —Помогите людям нацелиться на конкретное действие и одолеть барьеры сопротивления. В итоге, единомышленников у Вас будет больше.
  - —Чем дальше люди заходят в своем процессе принятия решений, тем больше они обеспокоены теми барьерами сопротивления, которые возникают у них на пути.
  - —Осведомить аудиторию о Вашей идее принципиально важно, но это – еще не все.
- Нет правильных и неправильных способов сегментировать Вашу аудиторию. Примите во внимание все четыре вопроса, которые я привела выше, и попытайтесь составить оптимальный портрет того, кому Вы адресуете свой посыл.

• • • • • • •

Вы когда-нибудь примеряли в магазине футболку с ярлыком «Универсальный размер»?

Да? Тогда спрошу Вас: Вам подошло? Скорее всего, нет. Как один-единственный размер может подойти всем и каждому?

Производителю следует быть честным и повесить ярлык «Подойдет некоторым». Потому как некоторым это точно не подойдет.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Универсального размера не существует.



LifeonWhite.com. Все права защищены.

То же самое обычно приходит на ум, когда я говорю об эффективной политике защиты животных. Каждому уху – свое слово.

Чтобы понять, почему, предлагаю вернуться к нашему фантасмагорическому примеру про покупки в крупных торговых центрах. Помните? Основной посыл воображаемого нами защитника был в том, что такая одежда производится в ужасных для фабричных работников условиях, и само производство очень сильно вредит окружающей среде.

Представьте, что в торговом центре нам встретились три женщины, и мы решили попытаться убедить их покупать одежду в секонд-хенде в качестве альтернативы. Что мы узнали о них?

- Джана, например, человек творческий. Она не очень любит одежду из масс-маркета и обычно покупает винтажные ретро-вещи.
- Андреа – настоящая охотница за выгодой. Ей нравится ходить по торговым центрам в поисках удачных покупок, шоппинг для нее – отдых.
- Еще в университете Сара помогла инициативной группе основать органическую ферму, поскольку девушка очень обеспокоена тем, как синтетические удобрения влияют на состояние здоровья человека и окружающей среды.

Думаете, ко всем трем нужен одинаковый подход? Почему да? Почему нет? Что бы Вы сами сказали этим девушкам и отличалось ли бы это «что-то» от случая к случаю?

Мы сравнительно немного знаем об этих девушках, согласитесь? Однако то, что мы уже знаем, позволяет нам предположить, что:

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

• Посыл «Не приносите вреда животным!» в больше степени может сработать для Сары;

• Джане может понравиться идея найти винтажные вещи, которые пришлись бы ей по душе, в комиссионке или консигнационном магазине, ведь их там много!

• Андреа можно рассказать о том, как сэкономить деньги, отказавшись от покупок у крупных ретейлеров.

Вот видите! От универсального подхода ко всем надо бы отказаться и лучше подумать о том, как «каждому уху предложить свое слово».

Нашим самоорганизованным коллегам очень повезло!

А все потому, что отдельные активисты могут позволить себе больше говорить один на один с людьми. Ведь если Вы общаетесь один на один, Вы больше слышите и больше понимаете. У Вас есть отличная возможность разобраться в том, о чем беспокоится и в чем нуждается Ваш собеседник. У Вас всегда есть базовые идеи о том, как быть убедительным, но в конкретном случае Вы можете их подстроить. Внимательно проследите за реакцией человека на те потенциальные выгоды, на которые Вы делаете упор, и те барьеры, которые существуют для него «здесь и сейчас». А уже затем сконцентрируйтесь на самом непреодолимом. Так полезный выхлоп от Ваших действий сможет быть в разы выше!

Хотите угодить всем и каждому? Это малоэффективно!

А что если Вы не отдельный самоорганизованный активист, а сотрудник фонда или общества защиты животных и работаете не точечно, а ориентируясь на большое количество людей? Здесь важно уметь концентрировать собственные усилия на конкретной целевой группе, которая с наибольшей вероятностью даст нужную Вам обратную связь. Не растрачивайте себя на всех и каждого – это бесполезно. К примеру, продвижение гуманного отношения к дикой природе будет куда эффективнее, если целевой аудиторией выступят владельцы частных домов, а не квартир, поскольку последние застраиваются на урбанистской территории, не имеющей ничего общего с зеленой местностью.

Парадокс: неужели мы не хотим, чтобы ВСЕ изменили свои старые привычки и начали вести себя по-другому? Разумеется, хотим, но надо помнить, насколько ограничены наше ресурсы. Стопроцентные результаты никогда не приходят сразу: прогресс – дело поступательное и довольно медленное по своей сути.

Но зато, к счастью, начиная с малого, мы можем прийти к великому. Как это работает? Довольно просто: идеи и инициативы постепенно расходятся по обществу, начиная с небольших групп. Люди узнают о том, как и почему определенным образом ведут себя их родственники, друзья и коллеги, и тоже могут захотеть пересмотреть собственные взгляды или для начала просто заинтересоваться. В своей книге «Переломный момент» известный канадский журналист и социолог Мальком Гладуэлл говорит о том, что зачастую новые идеи, поведение, продукты могут разойтись подобно инфекции: многие вещи быстро входят в моду [73]. Достаточно лишь достичь «критической массы».

Чтобы окончательно убедиться в необходимости концентрироваться на конкретной группе людей вместо всех и каждого, вспомним еще раз пример с универсальным размером. Представьте, что Вы – владелец бутика, и у Вас выставлены 100 платьев с

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

пятидесятым размером. При этом женщины, подписавшиеся на Вашу рассылку, ищут платье разных размеров – S, M, L или XL. Теперь ответьте на вопрос: отправите ли Вы всем своим потенциальным клиентам предложением прийти и померить платье с пятидесятым (L) размером?

Да? Тогда готовьтесь к тому, что Вы потеряете массу денег. Но это не так страшно, как потеря репутации: как Вы думаете, какое впечатление сложится у пришедших к Вам в магазин женщин о Вашей работе и Вашем бутике? Ведь из-за Вас они потеряли кучу времени. Совсем другое дело – разослать предложение тем клиентам, которые ориентируют себя на пятидесятый размер. К Вам придут те, кто заинтересован в L-размере и увидят перед собой широкий ассортимент! Более того, клиенты могут рассказывать об этом своим подружкам и знакомым – именно так распространяется продукт (поведение, идея) за пределы целевой аудитории, когда концентрируешься на определенной группе (сегменте).

Лучший способ донести свой посыл – таргетирование!

> **«Ключ к успеху мне неизвестен, но зато я точно знаю, как провалиться – пытаться понравиться всем и каждому»**
>
> *- По данным разных источников, слова принадлежать Биллу Косби*

Выделение отдельных групп потребителей по каким-то определенным критериям в бизнесе называется сегментированием. Подстройте собственный посыл под нужды, мнение и привычки Вашей фокус-группы – тех, от кого Вы ждете изменение поведения, и Вы получите то же сегментирование, только не в бизнесе, а в защите животных. Концентрация собственных усилий на своей фокус-группе называется **таргетированием**.

Многие активисты не признают сегментирования и таргетирования, потому что это им кажется несправедливым. Почему-то они расценивают эти процессы как акты дискриминации, и, должна признаться, я в корне с ними не согласна. Ведь сегментирование, а затем и таргетирование, - это не избирательный подход к людям по принципу «нравятся /не нравятся», «свои/чужие», «хорошие/плохие». Это – инвестирование своих ограниченных ресурсов в работу, в первую очередь, с теми людьми, которые могут воспринять и осмыслить Ваш главный посыл.

Например, на Вашем семинаре, посвященном вопросам кастрации и стерилизации, присутствуют преимущественно люди среднего достатка, и тут неожиданно Вы видите обеспеченную женщину. Как Вы на это отреагируете? Наверняка не погоните ее прочь потому, что она «не Ваша целевая аудитория», а поинтересуетесь, есть ли у нее домашние животные и как она относится к обсуждаемым на семинаре проблемам. Может быть, у нее нет питомцев, но она планируют их завести, или ее беспокоят другие проблемы, по которым она хотела бы посоветоваться. В этом случае Вы просто представите ей знакомого Вам ветеринара.

Как я замечала выше (и Мальком Гладуэлл вместе со мной), концентрируясь на конкретной фокус-группе, Вы можете влиять и на поведение других людей. К примеру, я открываю свой молочный магазин и печатаю листовки с изображением девочки, так как мой маленький бизнес ориентирован, в первую очередь, на мам. И хотя преимущественно эти листовки будут брать мамы, я даю их всем, кто может быть заинтересован в том, что я предлагаю, а именно продукты с лейблом Certified Humane вместо привычных многим из нас фермерских.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ



Есть много разных способов сделать так, чтобы Ваша фокус-группа повлияла на людей, организации, бизнес и структуры власти.

1. Кто они?

Есть много объективных, не зависящих от нас критериев, по которым мы можем сегментировать аудиторию. Пол, возраст, язык, сфера деятельности, есть ли животные в доме и т.д. Внизу я привела несколько примеров того, как по этим критериям разделить нашу аудиторию на группы.

Говорим с:

1) **Людьми определенного возраста**

Как-то организация «Compassion Over Killing» запустила на телеканале MTV про-вегетарианский проект, ориентированный на молодежь. Почему? Потому что исследования показали, что подростки и молодые люди более восприимчивы и впечатлительны в сравнении со взрослыми. Более того, они очень активно «абсорбируют» пространство, интересуясь тем, что происходит вокруг. Кампания, созданная COK, носила

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

название «Сторона правды». В рекламном ролике – молодая девушка, делающая заказ в фаст-фуд ресторане из своего автомобиля. В конце своего недолгого общения с терминалом она еще раз внимательно прослушивает, что она выбрала, и вдруг слышит: «Свинина – свинья даже не могла повернуться; яйца - несушек, которые содержатся в клетках и не могут расправить крылья. Молоко – от коровы, теленка которой забрали при рождении и тут же забили». Ролик заканчивается ссылкой на сайт TryVeg.com.

Ролик оказался очень действенным. Многие дали обратную связь и в своих сообщения рассказали о чувствах, которые вызвал просмотр рекламы. Вот Вам пример:

> **«Каждый раз, когда я ем, я думаю о словах спикера из ящика в той рекламе. С того момента, как я посмотрел ее, я больше не ем мясо…. Как это возможно? Раньше я даже не знал о том, что такое происходит. Не имел ни малейшего понятия! Вы открыли мне глаза, и я говорю спасибо за это»**

Согласитесь, неплохая стратегическая идея? Все усилия сконцентрированы на конкретной группе людей, которая оказалась наиболее восприимчивой к тому, что происходит вокруг. За это СОК можно только похвалить. Вот что сказала сотрудница организации:

> **«У нас очень ограниченные ресурсы, и поэтому мы должны расходовать их разумно. Оказывается, вовсе не обязательно иметь кучу денег, чтобы делать что-то, что может изменить поведение людей в отношении животных. Наша реклама по MTV в очередной раз это доказала: работа была успешной и не требовала больших затрат. 25 миллионов просмотров по всей стране, и все это – меньше чем за цент за просмотр. А какая обратная связь! Феноменально!»** [74]

- Эрика Мейер, СОК

Конечно же, это не означает, что каждый раз мы должны давить на жалость. Исследования показывают обратное. Исследования Совета по исследованиям в сфере защиты животных США показывают, что вегетарианства придерживаются не более, чем 1% американцев (другие исследования называют цифры от 3 до 5 процентов, но, в любом случае, это довольно низкий процент населения). Тем не менее, люди начинают все меньше и меньше потреблять мясо. Так, например, это подтвердили 26% опрошенных в рамках одного из исследований. Более 60% из них – люди возраста от 45 лет, причем вариабельность довольно значительна: в группе были представлены люди 65 лет и старше. Скорее всего, эти люди приняли решение отказаться от мяса из соображений улучшить собственное здоровье. [75]

> **«Люди в возрасте всегда больше обеспокоены состоянием своего здоровья. 16-летний молодой человек и думать забыл о том, что у него есть простата, но зато в 76 лет мужчина все чаще задумывается об онкологии, которая может возникнуть в этой важной железе».**

- Нейл Барнард, Комитет врачей ответственной медицины

Разумеется, есть и исключения. Молодые люди могут быть заинтересованы в сыроедении, заботясь о собственном здоровье, да и среди пожилых людей немало тех, кто искренне может сострадать. В общем и целом, всегда можно провести исследования и выяснить, как обстоят дела на текущий момент. Совет по исследованиям в сфере защиты животных подсказывает, что давить на несколько кнопок – плохая стратегия: не надо мешать в одну

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

кучу сострадание, здоровье и пропаганду заботы об окружающей среде. Лучше сконцентрируйтесь на чем-то одном вместо того, чтобы говорить все и всем.

> **«Разные посылы для разных категорий людей! Не стоит стремиться к универсальности: адаптируйте свои месседжи под конкретную аудиторию. Это – первостепенный шаг в построении эффективной маркетинговой стратегии» [76]**

- Совет по исследованиям в области защиты животных, программа пропаганды вегетарианства и сыроедения

Стоит ли прямо навязывать людям конкретные действия? Не уверена. Согласитесь, гораздо эффективнее и дешевле (морально и материально) призвать конкретный сегмент (скажем, 45+) снизить потребление мяса из соображений сохранности здоровья, нежели предлагать стать вегетарианцем. С точки зрения восприятия это – немного разные вещи. Люди могут расценивать сыроедение как ярлык на их повседневный образ жизни, что может им не нравиться. Если, скажем, пять человек откажутся от определенного количества мяса в неделю, это будет куда более эффективно, нежели один человек, худо-бедно убежденный перейти на сыроедение.

В то же время, идея очень противоречива. Возникает вопрос: действительно ли организации, налаживающие экологичные производства, делают это из соображений любви к окружающей среде и желания ее защитить? А мы с Вами – неужели многие из нас ищут в сыроедении лишь пользу для собственного здоровья? Быть может, мы упустим возможность произвести реальные сдвиги в системе ценностей человека?

Быть может, но мы меняем поведение. Культурные сдвиги – это результат изменения базового отношения к проблеме, и меняться это отношение может столетиями. Подход «каждому уху – свое слово» куда более эффективен! Внизу я привожу выдержку из одного исследования, в которой содержатся его результаты (они показывают одно: «универсального размера не существует»).

> **«Людей беспокоит немало проблем: здоровье, религия, забота о животных – их действительно много. Каждому уху – свое слово. С таким подходом проще добиться поставленной цели, убедить людей в плохой репутации мяса. И они не более, чем «просто меньше едят мяса»: они не вегетарианцы и не веганы, на них нет ярлыков и им проще. Они не думают о правильности веганской диеты, а лишь избавляются – постепенно избавляются – от своих старых привычек.»**

- Исследование Euromonitor International [77]

Когда Совет по исследованиям в сфере защиты животных говорит о коллективном участии в разработке и применении различных подходов к различной аудитории, он имеет в виду именно то, что говорит. Мы не должны игнорировать друг друга! Наоборот, куда действеннее совместно продумывать будущие ходы и учиться полезным навыкам у коллег. Если мы призываем к одним действиям, а коллеги – к другим, это не значит, что эти действия исключают друг друга. Нужно лишь грамотно уметь их применять.

2) Людьми, принимающими решения

Стефани Даунс из PETA провела немало переговоров с разными представителями бизнеса. Что она рекомендует? Она рекомендует быть проактивным и не пренебрегать

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

таргетированием: если мы концентрируемся на бизнесе, то мы должны знать, как и о чем мы будем с ними говорить.

«Ключ к прогрессу в переговорах с бизнесом – определить, в чьей компетенции находится принятие нужных нам решений»

Например, если средний или большой бизнес спонсирует родео, к кому мы обратимся? Само собой, к директору по маркетингу. Если Вы хотите, чтобы компания перестала использовать клейкие ловушки, исполнительный директор – Ваша цель. На малых предприятиях решение принимают президенты или директора.

3) Представителями выборной власти

Достучаться до выборной власти можно по-разному. Они обязательно задействованы в решении каких-либо общественных вопросов. Например, представители тех штатов, где охота и рыбалка не пользуются популярностью, больше склонны голосовать за защитные инициативы, чем их коллеги из штатов, где такая активность распространена. Или обратный пример: едва ли Ваши инициативы, связанные с содержанием фермерских животных, поддержат депутаты штатов, где основной отраслью производства является сельское хозяйство.

2. Как они мыслят?

Какие-то объективные критерии сегментирования не могут рассказать всего. Согласитесь, у Вас может быть немало коллег или друзей Вашего возраста, которые вовсе не думают так, как Вы. Поэтому очень важно учитывать и такой фактор, как система ценностей и установок.

Откуда можно собрать информацию о людях? Ну, прежде всего, из их обыденных привычек: что едят, какую машину водят, куда ходят, чем увлекаются. Например, любители кроликов могут быть очень восприимчивы в вопросах тестирования косметики на животных. Разумеется, далеко не во всем люди похожи друг на друга: каждый из нас по-своему самобытен, однако всегда можно сконструировать в своей голове общие идеи и предположения о тех или иных группах людей.

• • • • • • •

Нестандартный способ повлиять на выборную власть: опыт Энтони Беллотти

Энтони Беллотти 15 лет работает в защите животных. Волонтер, активист и основатель СГИ[7], Энтони запустил проект White Coat Waste, чтобы обратить внимание общества на расточительность властей.

Изучая пакет экономических стимулов США за 2010 год, Энтони наткнулся на любопытный факт: 71 623 доллара бюджетных денег отправились на финансирование исследований воздействия кокаина на обезьян в баптистском медицинском центре при Университет Уэйк-Форест. Информация быстро разлетелась по блогосфере, а сенатор МакКейн окрестил это вложение одним из 100 худших экономических решений года.

[7] Совет по гуманным исследованиям, или Совет по исследованиям в области защиты животных *(прим. ред.)*

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

«Ко мне пришло не иначе как прозрение: я понял, что достучаться до власти в вопросе этих чудовищных тестов можно довольно просто – достаточно лишь затронуть вопрос расходования государственных средств»

Подчеркнув бесполезную расточительность властей, Энтони решил пользоваться сложившимся в обществе отношением к этому вопросу с целью предотвратить финансирование подобных проектов. Люди не понимали, почему такие деньги должны тратиться на исследование находящихся «под кайфом» обезьян.

Проект Энтони реализуется и по сей день, и о результатах говорить пока рано. Однако вполне очевидно, что инструмент работает. Солидарен в таком подходе с Энтони и Мэтью Скулли: в своей книге «Доминион» он рассказывает о том, как достучаться до сердец консервативного общества, какие рычаги нужно для этого использовать, и даже приводит в пример выдержки из Писания.

• • • • • • •

Общественное мнение, политические взгляды представляют для политиков особую ценность. Вы можете изучить выписки заседаний различных комиссий и собраний и отчеты общественных организаций, просмотреть форумы и веб-сайты и, таким образом, составить свое представление о текущих взглядах в обществе среди различных возрастных групп. Разумеется, для того, чтобы продвинуть ту или иную идею, легче работать с теми, кто в состоянии воспринять то, о чем вы говорите.

Стратегия ведения бизнеса – это зеркало мыслей и установок корпоративной команды. Эндрю Пейдж из Общества защиты животных США много работает с бизнесом по вопросам использования натурального меха и обязательно принимает во внимание бизнес-стратегию той или иной компании. Владельцев магазинов, в ассортименте которых немного меха, Эндрю может сразу попытаться убедить от него отказаться, но такой подход совершенно бесполезен для бутиков, витрины которых наполнены меховыми изделиями. Прибыль таких магазинов целиком и полностью зависит от натурального меха, которым они торгуют, по причине чего работа с ними занимает куда больше времени и отнимает куда больше сил. Надо сказать, что такая работа продолжается и по сей день.

3. Где и среди кого проблема стоит наиболее остро?

Помимо целевой аудитории, нужно уметь определять так называемое «целевое пространство», отвечая тем самым себе на вопрос: где проблема, которой Вы занимаетесь, стоит наиболее остро и куда лучше направить свои усилия.

• • • • • • •

Шагаем в целевое пространство

Кэти Савески – эксперт в области социального маркетинга – начала свою защитную карьеру волонтеров в приюте. Спустя много лет, занимая пост исполнительного директора Общества защиты животных полуострова, Кэти подробно изучила возможности социального маркетинга, когда один из волонтеров принес ей книгу Алана Андерсена *«Маркетинг общественных изменений»*.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Кэти внедрила общественный маркетинг в стратегию Общества защиты животных полуострова. Хотя их клиника по кастрации и стерилизации была открыта лишь 20 лет, в регионе существенно снизились акты усыпления животных.

Изучая статистику PHS, Кэти столкнулась с одним очень интересным фактом: в клинику чаще приводили собак, чем кошек. Несмотря на то, что их количество было сравнительно небольшим, 65% собак были выходцами из самых малонаселенных районов штата (в них проживало менее 10% всех резидентов).

Сначала была небольшая «перепланировка»: многие помещения были адаптированы к операционным нуждам. Помимо того, Кэти немало сотрудничала с активистами, занимавшимися вопросами диких бездомныж животных, что тоже внесло вклад в её большое дело. А потом эффективность такого подхода доказали и результаты исследования: большая работа Кэти привела к тому, что практически во всех районах штата, где была внедрена её программа, усыплять животных стали меньше.

Надо сказать, что PHS занималась не только вопросами кастрации и стерилизации котов: организация взяла под своё профессиональное крыло и неконтролируемую рождаемость щенков, имевшую место быть в штате. Коллеги Кэти много и упорно трудились, чтобы привлечь внимание общественности к этой проблеме: раздавали флаеры, проводили немало времени в общественных центрах и церквях (и те, и другие согласились помочь зоозащитникам продвинуть их идеи), посещали мероприятия, на которых предлагали участникам бесплатные услуги по кастрации и стерилизации клиник-партнёров. Как оказалось, персонал Кэти очень высококвалифицирован и мог поддержать беседу на любом языке среди используемых в штате, благодаря чему идеи доносились просто и доступно.

На форуме с символическим названием «Ни одного уличного питомца!» (англ. No More Homeless Pets) основатель Spay/USA Эстер Мечлер особенно подчеркнула важность и эффективность целевого подхода Кэти и её команды:

> **«У Кэти я научилась многим полезным вещам, но самой важной, пожалуй, я назову важность сегментирования и таргетирования. Например, у нас есть информация, что сильнее всего бездомные животные плодятся в бедных районах. Что из этого следует? Из этого следует, что именно такие районы – наше «целевое место», а их жители – наша целевая аудитория»** [78]

У Американского общества по предотвращению жестокого обращения с животными (ASPCA) есть одна очень инетересная «фишка», которая позволяет им оценить действенность собственных мероприятий. Эта фишка называется GIS, или Топографическая информационная система (англ. Geographic Information Sysytem). Работает она так: все приюты и организации, сотрудничающие с Американским обществом, получают карты местности, на которых отмечены районы, животные-выходцы из которых были кастрированы или стерилизованы. Карта динамична, что позволяет организациям оценить, насколько хорошо им удалось продвинуть идею стерильности животных среди их хозяев или других местных жителей. Помимо количества, карта показывает и породы животных, задействованных в кампании. Это позволяет делать выводы о существующих угрозах в тех или иных районах (условно говоря, всем и каждому известно, что питбуль – довольно агрессивная порода собак, и топографическая система может подсказать, где именно есть риск пострадать от атаки этих собак).

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

• • • • • • •

Но иногда бежать сломя голову к местам, где наиболее остро стоит та или иная проблема, вовсе не стоит. Подчас полезнее и куда правильнее сконцентрироваться на том, что позволяют одолеть Ваши возможности.

И вот Вам небольшой пример. Новозеландская организация SAFE 20 лет боролась за нормальные условия содержания фермерских несушек. Конечно, им удалось привлечь внимание к проблеме: интерес власти и общества к проблеме возрос, но! Был в деле один ощутимый барьер, который активистам никак не удавалось преодолеть, а именно: развитое в стране птицеводство и, как средствие, укоренившиеся традиции торговли продукцией отрасли и сильная рыночная власть отдельных игроков. Чего только не делала SAFE! Проводили опросы, согласно которым 75-80% респондентов были против сложившегося отношения к фермерским животным [79], привлекли к делу партию Зелёных и одного кандидата от партии ACT, которые пообещали сражаться за приемлемые условия содержания кур и индеек [80]. К большому сожалению, это не помогло: в общем и целом, политические силы, поддержавшие SAFE, составили чуть больше 10%, и реорганизовать индустрию птицеводства не удалось [81].

Зато в другой отрасли – свиноводстве, где оборот был сравнительно меньше, - организация преуспела: на это её возможностей хватило. Целью было избавить фермерских свиней от содержания в стойле. SAFE скооперировалась с одним известным в стране комиком, который долгое время был спикером от индустрии свиноводства и некоторое время помогал организации. Этого оказалось достаточно, результаты были налицо: правительство не только приняло инициативу, запрещающую содержание в стойлах беременных свиноматок, но и ускорило срок её внедрения, сдвинув на два года раньше – с 2018 к 2016.

4. На какой стадии изменения старых привычек находятся представители Вашей целевой аудитории?

Как я уже говорила, есть пять поступательно сменяющих друг друга стадий, отражающих поэтапный процесс изменения людьми своего привычного поведения:

Знаю	Заинтересован	Решаю	Действую	Держу курс

Вспомните Вашу последнюю кампанию или программу. Редко случается такое, что чувство эмпатии заставляет людей навсегда изменить собственное поведение, но здесь ключевое слово – редко. Если Ваша кампания не стала счастливым исключением, вспомните, каких усилий Вам стоило это поступательное движение от одной стадии к другой.

А теперь вспомните то, что Вам не удалось претворить в жизнь. Что угодно. На какой стадии Вы оставновились? Почему не пошли дальше? Что Вас остановило? И если продолжать идти – чего бы Вам этого стоило?

Может быть, Вам сложно припомнить что-то из личного опыта, но тогда подумайте о попытках других людей (Ваших коллег, к примеру), которые не нашли своего воплощения. К примеру, возьмем студента-химика, которого интересовали тестирования материалов в обход использования живых кроликов, но он все равно продолжил посещать лабораторные работы. Или женщину, которая хотела отказаться от натурального меха, но так и не претворила в жизнь эту идею.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

В ряде других случаев человек может начать действовать, но довольно «усеченно». К примеру, Вы решаетесь на сыроедение, но исключаете из своего рациона только свинину и фуа-гра. Одна кампания, которая приводит людей к конкретным действиям, - и многие другие начинают узнавать о том, какие существуют альтернативы их ненышнему поведению. Примером может служить знаменитая кампания PETA по сотрудничеству с KFC, в рамках которой активисты побудили корпорацию учредить программу заботы о благополучии животных:

> **«Синоним KFC – курица. PETA постоянно слышит о том, как кампания вызвала интерес к сыроедению у массы других людей, посольку способна вызвать сострадание и сочувствие тем животным, которые содержатся в ужасных условиях, а затем под пытками погибают для того, чтобы пойти кому-то в пищу. Люди чувствуют определенный «бойкот» со стороны животных. И, постепенно изучая этот вопрос все больше и больше, они понимают, что все фермерские птицы страдают. И тогда возникает вопрос: «А почему мы вообще едим курицу?». Это и есть первый шаг аудитории к позитивным изменениям в своем собственном поведении».**

Наша работа – поддерживать людей на всех стадиях процесса принятия решения, пока новое поведение не закрепится у них «в подкорке». И сегментирование аудитории по тому, на какой стадии этого процесса находятся ее представители, - довольно мощный апостериорный критерий[8]. Поэтому мы подробно рассмотрим каждую из стадий, но в обратном порядке. Почему? Многие из нас склонны недооценивать важность стадии «Держу курс» и фокусируются лишь на том, чтобы подвести аудиторию к действию, хотя именно этот этап – формирование самой привычки – наиболее важный и трудный, поэтому поговорим сначала о ней. Итак,

1. «Держу курс!», или как помочь людям закрепить их новые привычки

В бизнесе всем и каждому известна одна простая истина: привлечь нового клиента в десять раз сложнее, чем поддерживать отношения с уже имеющимися. Именно поэтому операторы кредитных карт снижают процентные ставки и внедряют многие другие программы лояльности для тех, кто пользуется их услугами: они хотят, чтобы люди приходили чаще.

То же самое – и в нашем большом деле. Нужно уметь не только побуждать к конкретному действию, но и к неоднократному его повторению со стороны нашей целевой аудитории. Например, если нам удалось убедить некоторые семьи отказаться от цирка с животными, это еще не все: важно помочь им сформировать эту привычку на уровне «подкорки». Помогать людям поддерживать выбранную ими линию поведения – одна из наших приоритетных задач.

Иногда достаточно просто сказать: «Спасибо», - и тем самым показать, что Вы высоко цените ту помощь и поддержку, которую Вам оказывает Ваша целевая аудитория. Местный ресторан расширил свое вегетарианское меню? Чиновники Вашего округа согласились продвинуть очередной зоозащитный законопроект? Журналист не отказал Вам в написании сюжета о проблемах, лежающих в поле Вашей профессиональной деятельности? (Кстати, в своей публикации «Dawn Watch» Карен Доун делится опытом общения со своей целевой аудиторией и предлагает свой способ выражения

[8] Апостериорные критерии сегментирования – критерии, информация по которым собирается посредством получения обратной связи от целевой аудитории (впротивовес *априорным) (Прим. ред.)*

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

благодарности за помощь и поддержку с их стороны [82]). Вы постоянно выражаете свое почтение тем, кто поддерживает Вас и оказывает помощь? Что ж, тогда Вы определенно на верной дороге: обратная связь лишь укрепит понимание аудиторией того, что их поведение высоко ценится и, следовательно, правильно.

Но на благодарности дело не заканчивается. В 2008 году Городской Совет округа Чикаго аннулировал принятый двумя годами ранее закон, запрещавший фуа-гра на территории города. Узнав об этом, сотрудница Лиги защиты животных[9] Кэт Роджерс позаботилась о том, чтобы такая участь не постигла аналогичный закон, принятый в Калифорнии в 2012 году. Она сразу же связалась со всеми ресторанами, в меню которых было «блюдо-нон-грата», чтобы уведомить их о необходимости исключить фуа-гра из меню.

Благодаря Кэт рестораны узнали много нового о производстве сырья, из которого они раньше готовили фуа-гра: неестественный рост объема и массы печени гусей и уток в связи с перекормом, унизительные условия труда рабочих на фабриках и фермах и вред окружающей среде, который причиняет такое производство. Рассказала Кэт и о том, что выращиваются птицы вовсе не на маленьких семейных фермах, что заставляет серьезно сомневаться в приемлемости условий, в которых выращиваются утки и гуси. От писем на электронную почту и до очных встреч – команда Кэт использовала все возможные ресурсы, чтобы достучаться до целевой аудитории и установить с ней крепкие партнерские связи. Причем, диалог защитники выстраивали в деловом и при этом вежливом ключе. Помимо своих основных тезисов, Кэт также донесла до владельцев ресторанов, что сами люди выступают против подачи фуа-гра, сославшись на соответствующие эмпирические исследования.

И что в итоге? А в итоге многие рестораны, которые ранее не имели и малейшего представления о том, что это такое – производство фуа-гра – на самом деле, исключили это блюдо из меню. И поскольку этот отказ вошел в норму, Кэт могла быть уверена в том, что принятый закон отменен не будет.

Большой вклад в наше общее дело вносят и активисты-вегетарианцы, фокусирующиеся как раз-таки на стадии «Держу курс». Многие защитники критикуют сыроедов за то, что те недосаточно активны: мол, презентаций и мероприятий, которые организовывают последние, недостаточно. Вынуждена сказать, что такая критика напрасна и далеко не конструктивна, ведь именно эти мероприятия стимулируют стадию «Держи курс!» в адаптации новых поведенческих привычек целевой аудиторией: будучи «в потоке», посещая мероприятия и постоянно открывая для себя что-то новое, решившиеся на новую жизнь вегетарианцы находят большую поддержку в следовании своему новому курсу.

В 2010 году известный исследовательский центр MMR Research Worldwide представил отчет, согласно которому около 10% жителей Соединенного Королевства хотя бы единожды, но пробовали отказаться от мяса. Проблема лишь в том, что продержались далеко не все: в основном, люди возвращались к старым привычкам потому, что беспокоились о сохранности собственного здоровья [83]. Аналогичное исследование проводилось и в США: в 2005 году канал CBS News обнаружил, что американцев, которые пробовали отказаться от мяса, в три раза больше, чем веганов. При этом нужно понимать, что и в США далеко не все те, кто «попробовал», не сдались. Причины, в общем-то, те же: исследование психологов Гала Херзога и Морган Чайлдерс показало, что основная причина возврата к старому образу жизни – обеспокоенность собственным здоровьем,

[9] англ. Animal Protection Rescue League (*Прим. ред.)*

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

которая сопровождается сложностями найти время, деньги и терпение на вегетарианский рацион. [84]

Джек Норрис, сертифицированный диетолог и один из учредителей *Vegan Outreach*, также обратил внимание на то, как важно знать причины, почему люди возвращаются к старым пищевым привычкам.

> **«Глупо обвинять человека в том, что он возвращается к мясу, если его вегетарианский опыт не оставил о себе положительных впечатлений. Да, животные имеют право на жизнь, но, согласитесь, этот тезис не заставит Ваши вкусовые рецепторы резко полюбить растительную пищу, если Вы ее не любите. Неудачный вегетарианский опыт – вот с чем нам нужно работать» [85]**

А что значит работать? Ну, например, помимо необходимости умело готовить растительную пищу, Джек постоянно говорит о ее пользе: кальций, магний и другие витамины и микроэлементы – это то, что очень важно для человека, заботящегося о своем здоровье. Вместе со своей коллегой, исследователем Вирджинией Мессиной, Джек написал интересную книгу *«Веган на всю жизнь»*[10], рассчитанной на новичков в сыроедении и вегетарианстве. Там они поделились основными секретами того, как «безболезненно» принять в свой рацион растительную пищу, а затем и окончательно перейти на нее.

Я часто задаюсь вот каким вопросом: что если взять сервис составления рациона питания наподобие eDiets.com и завязать с ним партнерские отношения, чтобы помочь людям успешно и эффективно адаптировать новые пищевые привычки? Вот Вам еще одна почва, которую можно и нужно проработать: спланировать и провести исследования и тесты и определить, что из этого реально сможет быть полезным на практике.

2. «Решаю» и «Действую»: как побудить людей претворить свои решения в жизнь

Напомню: мы идем в обратном порядке. Выше мы разобрались, почему так важно помогать аудитории поддерживать выбранный курс. Теперь поговорим о стадии «Действую», которая предшествует окончательному закреплению привычки. Как помочь человеку перейти от решения к действию? Согласитесь, это определенного рода «сделка» с нашей целевой аудиторией: мы должны «нагреть» людей до определенного критического состояния (точки преломления), после которой они переходят от решения к действию.

Во введении я говорила о преимуществах работы на ярмарках здоровья в сравнении с местами отдыха, где «базируются» туристы. На ярмарках здоровья Вы, бесспорно, найдете куда больше людей, заинтересованный в вегетарианстве, поскольку именно за этим (то есть за информацией о правильном здоровом питании) посетители приходят на подобные мероприятия. Общение и работа с ними потенциально даст больший эффект, нежели попытки убедить тех, кто мало в этом заинтересован, – к такому выводу я пришла спустя годы работы на различных массовых мероприятиях. Ярмарки здоровья целиком и полностью ложились в мою концепцию работы, праздники и увеселительные мероприятия были исключены.

Когда люди все же решаются на перемены в своих старых привычках, барьеры зачастую перевешивают потенциальные выгоды, о которых они имеют представление. Предлагаю

[10] ор. *Vegan for Life*

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Вам вернуться к таблице в конце предыдущей главы и вспомнить, как можно преодолеть возникающие препятствия.

• • • • • • •

Сила - в менторах

Известная в Миннесоте Коалиция по защите прав животных (ARC)[11] запустила интересный проект с кодовым названием «Университет вегетарианства», чтобы оперативнее связываться и общаться с теми, кто заинтересован в переходе на растительную пищу. Программа нацелена на то, чтобы помочь новичкам правильно выбирать продукты и готовить «зеленые» блюда, причем не в одиночку, а с помощью… менторов.

Идея менторства возникала у координатора ARC Даллас Райзинг, когда как-то раз она организовала очередной вечер встречи вегетарианцев и выявила один парадокс: большинство пришедших не были вегетарианцами, но были в этом заинтересованы или уже готовы принять решение.

«Мне было так приятно открыть для себя, что многие посетители уже были настроены на перемены в своих старых пищевых привычках и осознавали, что вегетарианство – это хорошая идея. Многие из них пришли за советом, как лучше внедрить эту привычку в свою повседневность, поскольку не имели представления о том, как лучше перейти на растительную пищу. Я также узнала, что многие среди моих посетителей были родителями, или выходцами из маленьких фермерских городов, или работниками пищевой индустрии, которые много знали о питании и о том, как правильный рацион важен для здоровья. И тут я подумала: а что, если предложить каждому из них своего наставника? Это может быть неплохой идеей: рядом с тобой почти постоянно находится человек, который готов тебя поддержать. К счастью, они охотно согласились.

С того дня мы решили приносить на мероприятия информацию о тех, кто готов стать ментором для новоиспеченного вегетарианства. Люди начинали знакомиться и общаться, и процесс адаптации для новичков стал существенно легче. Подопечный и наставник могли выстраивать тот тип отношений, который подходил бы обоим. Последний мог часто приглашать своего «воспитанника» на различные «зеленые» мероприятия, где новичок узнавал много нового о растительной пище и секретах ее правильного приготовления.

Если подопечный не знал, что лучше было бы купить в магазине, он мог позвонить своему ментору и задать этот вопрос. Но есть примеры куда более крепких отношений. Так, одна пара – ментор и ученик – регулярно ходят в походы и вместе выбирают продукты, которыми запасаются на время своих здоровых путешествий. А одна наша подопечная смогла выиграть конкурс «зеленых» поваров *Vegan Iron Chef* (что-то наподобие «Адской кухни»). Ее ментор был очень горд!

Каждая пара сама решает, какой формат общения и какие задачи себе поставить, поэтому отношения длятся столько, сколько в них есть нужда. Вне

[11] англ. Animal Rights Coalitions (ARC)

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

зависимости от срока у нас принята одна «контрольная точка» - своего рода шестимесячный рубеж отношений, на которомы мы предлагаем подопечному оценить своего наставника. Обратная связь – это огромный плюс.

Мы также есть в интернете – у нашего проекта есть страница в Facebook[12]. Там мы можем дать ответ на вопрос любой тематики – от пользы растительной пищи до специфики нашей защитной деятельности».

Опыт менторов, которые приставляются к своим подопечным, позволяет новичкам одолеть многие барьеры сопротивления, поскольку позволяет ответить на множество интересующих их вопросов: какие продукты покупать, как правильно приготавливать пищу, как приучить к такой пище своих детей. Такая программа позволяет новичкам не только одолеть стадию «Действую», но и активно помогает им следовать выбранному курсу (этап «Держу курс!»).

• • • • • • •

3. Этапы «Знаю» и «Заинтересован»: как осведомить людей о проблеме и побудить в них интерес

Мы отлично знаем, как помогать животным, и почему-то ошибочно думаем, что это знают все и каждый. Чаще всего они не знают, и иногда все, что нам нужно сделать, - это осведомить людей.

В качестве примера приведу историю Стефани Доунс, которая некогда побывала в Малайзии. Там, наткнувшись на обезьян, которых держали на цепи, она вежливо выразила обеспокоенность сотруднице парка, которая незамедлительно согласилась соорудить платформу, по которой обезьяны могли карабкаться и играть, систематически ходить с обезьянами на прогулку и позволять им плавать в океане. До этого момента она *ни разу об этом не задумывалась. Никто, кроме Стефани, ее никогда не просил.*

Если Вы работаете с людьми, которые не осведомлены или нейтрально относятся к потенциальным переменам, Вам очень повезло, ведь именно с ними легче всего установить контакт, ведь это не требует преодоления никаких барьеров.

Сотрудница Американского Общества Джулия Моррис подчеркивает важность того, чтобы приюты заявляли о себе том районе/округе/штате, где они работают. Многие жители, бизнесмены и представители власти просто-напросто могут не знать о защитных организациях, о том, что они делают и как это может помочь как животным, так и людям.

«Людям нужно знать, кто Вы, что Вы и чем Вы занимаетесь. Заявляйте о себе! Ходите на праздничные мероприятия, посещайте школы. Важно также общаться и с властью. Познакомьтесь с чиновниками Вашего округа и удостоверьтесь в том, что они знают и запомнили Вас. Это облегчит дальнейшее взаимодействие».

Я говорила о том, что демонстрации неэффективны, но для цели заявить о себе они очень даже могут пригодиться. Именно об этом говорит Джулия. Решайте для себя и помните: нет универсального размера!

[12] см. Vegan University

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Поскольку один флайер, одно мероприятие, одна демонстрация редко когда приносит незамедлительные результаты, нам всем нужно держать в уме (а желательно еще и на бумаге) стратегию дальшейшего взаимодействия с нашей целевой аудиторией. Подписывать совместные партнерские соглашения, привлекать представителей аудитории к участию в различных мероприятиях – словом, постоянно быть на виду и начеку.

К сожалению, иногда поведение защитников выходит за рамки профессиональной этики и не приносит никаких результатов. Несмотря на то, что иногда такие действия привлекают немало внимания со стороны общественности, они не приносят качественного выхлопа. Вспомним ситуацию с протестами в Хегинсе, описанную Хейди Прескотт в предисловии. Много внимания и ноль результатов – поведение активистов оказалось лишь пустой тратой времени.

Как выбрать?

Как я уже говорила, нет правильных и неправильных способов сегментировать целевую аудиторию и таргетировать Ваши усилия – делайте так, как удобно именно Вам. Однако есть одно общее правило для всех: вне зависимости от выбранного Вами критерия сегментирования обязательно учитывайте того, *кто* находится в поле Вашего зрения. Кто эти люди? Что их беспокоит? О чем они думают? Не стоит ограничиваться лишь формальными критериями.

Сказать людям то, что они хотят услышать, - работа непростая. Ведь нужно не только найти, что сказать, но и определить способ донесения Вашего посыла. Именно поэтому важно таргетирование собственных усилий, и оно должно быть грамотным и уместным. К примеру, если Вы понимаете, что лучшим способом продвинуть в массы Вашу идею будет привлечение домохозяек в возрасте от 30 лет (по определенным причинам), значит, сконцентрируйте свои усилия на этом. Если Вы активно занимаетесь таргетированной рекламой, продумайте все возможные варианты попадания на сайт человека, который забивает похожие или смежные запросы в поисковую машину. К примеру, если Вы защищаете енотов, то Вашими целевыми запросами будут не только те, которые связаны с помощью енотам или их покупкой, но и те, которые подразумевают желание человека избавиться от животного (Например, «Как избавиться от енотов-вредителей»). Да, это непросто, но стоит того! В следующей главе мы подробнее поговорим с Вами о том, как лучше понять людей и помочь себе более точечно таргетировать собственные усилия.

• • • • • • •

Резюмируем

Элемент Д – Достучаться до людей

- Наша цель – изменить поведение людей
- Не забывайте задаваться вопросом, в чем может быть выгода для Вашей целевой аудитории в измении своих повседневных привычек

Элемент О – Обойти барьеры сопротивления

- Люди меняются тогда, когда они ощущают, что выгоды сильнее барьеров.

Элемент С – Скажите то, что нужно именно им

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

• Универсального размера не существует.

• Сконцентрируйтесь на тех людях, кто с большей вероятностью поймет Вас и согласится Вам помочь.

Поразмышляем

1. Вспомните пример из бизнеса (уверена, Вы немало знаете!), когда компания концентрировала усилия на конкретном сегменте, вместо того, чтобы пытаться поймать всех зайцев.

   • Какой сегмент был целевым? Почему Вы думаете, что этот пример подходит?

   • Как можно охарактеризовать представителей сегмента? Кто они? О чем они думают и как они мыслят? На какой стадии процесса принятия решения и изменения собственных привычек они находятся?

   • Как именно компания работает с целевым сегментом? Какие инструменты использует, чтобы достучаться до своей аудитории?

2. Внизу я привела четыре возможных критерия сегментирования Вашей аудитории. Подумайте, как должны выглядеть ответы на эти вопросы.

   • Кто они – Ваша целевая аудитория?

   • Как они мыслят?

   • Что их больше всего беспокоит?

   • На какой стадии процесса принятия решения они находятся?

3. Возьмите один из критериев и постарайтесь применить его на собственной практике. Как бы Вы выстраивали собственную работу, получив от аудитории информацию, которую запрашиваете, задаваясь одним из этих четырех вопросов?

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Глава 7. Т – Теперь послушаем людей

Ключевые идеи этой главы:

- Вы – не Ваша целевая аудитория, а, значит, и не можете быть «мерилом» для ее представителей.
- Как узнать, что мотивирует людей? Провести маркетинговое исследование!
  - —Исследование – это просто! Задавайте правильные вопросы и внимательно изучайте ответы, которые Вам дают.
  - —Будьте падки на статистику. Помните: информацию можно и нужно собирать в различных источниках, включая даже тех, против кого Вы играете.
  - —Если информации недостаточно, разнообразьте арсенал инструментов, с помощью которых Вы проводите исследование. Глубинные интервью, фокус-группы, интернет-опросы: все это – отличный способ узнать о целевой аудитории много полезного.
- Тестируем, тестируем и еще раз тестируем! Перед запуском мероприятия, программы или кампании важно найти время на запуск «пилотной версии» и посмотреть, «как и что»: как идет проект, в чем проблемы, в чем потенциальные ошибки. Это поможет оптимизировать и время, и силы, и деньги, которыми Вы располагаете.

• • • • • • •

О силе воздействия социальной рекламы

Взгляните: ниже перед Вами два рекламных плаката от The Fund for Animals, агитирующие за отказ от ношения одежды из натурального меха. Если бы Вы увидели эти милые меховые шарики на одном из городских баннеров, Вы бы даже и не помыслили податься в магазин зимней одежды и купить себе шубу, не так ли?





The Fund for Animals. Все права защищены.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Если и да, то поверьте: такие, как Вы, - счастливые исключения. The Fund for Animals (совместно с Советом[13] по исследованиям в области защиты животных) провели небольшой опрос группы респондентов, чтобы выяснить, как люди реагируют на такую рекламу. Выяснилось, что в той или иной степени постеры вызывают сочувствие и даже заставляют ненадолго задуматься о том, чтобы отказаться от меха (если, конечно, опустить тот момент, что респонденты перепутали шиншиллу с крысой и отреагировали на нее довольно негативно [86]).

А кролик? Дожно быть, герой рождественских сказок и мультфильмов заставить сопереживать всех и каждого!..

Но нет. Исследования показывают, что девушки и женщины откликались с умилением, но далеко не у всех и каждой он вызвал сочувствие и жалость, когда речь зашла о носке натурального меха. В целом, по словам представителей Совета, послыл многих респондентов был таков:

> **«Если с детства меня приучили к мясу, мой отец ходил на охоту и рыбалку и мы никогда не ставили это под сомнение, почему это должно волновать меня сейчас? Я ел мясо, ем мясо и буду есть мясо».**

Но на плакат с детенышем рыси публика отреагировала совершенно по-другому. Ведь это – дикое и для многих загадочное животное, к которому мы не привыкли. Как думаете, какова была их реакция?



Изображение предоставлено The Fund for Animals. Все права защищены.

Так точно! Она была позитивной. Респонденты провели параллели между детенышем и маленьким котенком. Почти все мы когда-то держали на руках котят. Вы только посмотрите, что люди говорят об этом рекламном плакате:

> **«Какой малыш! Так и хочется взять его на руки! Словно домашний кот!»**

> **«У него такой грустный вид. Он словно спрашивает: «Зачем вы это делаете со мной?»**

[13] Совет по исследованиям в области защиты животных (Humane Research Council – прим. пер.).

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

А какой плакат больше всего понравился Вам? И, как Вы думаете, почему именно детеныш рыси вызвал те самые, *нужные* рекламодателю чувства у репондентов?

Вы выбрали другой баннер? Не переживайте: у Вас есть барьер, который сложно преодолеть практически любому:

Вы – не Ваша целевая аудитория.

Да-да! Вы и люди, на которых Вы хотите повлиять, — это «две большие разницы». Иначе они бы давно изменили свои повседневные привычки и без Вашей помощи.

Они не ведут себя так же, как Вы, потому, что они не мыслят так же, как Вы. Именно поэтому нет никакого смысла выбирать инструменты работы с ними, основываясь на собственных вкусах и предубеждениях. Нет никакой гарантии, что то, что работает с Вами, будет работать и с ними.

> **«Я часто разговариваю с коллегами из разных организаций и часто замечаю, как они допускают одну большую ошибку: они думают, что представители их целевой аудитории – это такие же люди, как они сами. Такой подход «выбить из головы» очень сложно: он глубоко пустил корни в их системе взглядов и представлений. Однако это не перестает быть необходимым: люди, с которыми Вы работаете, другие. Это очень важно осмыслить! Они не работают в зоозащитных организациях и не занимаются теми вопросами, которыми занимаетесь Вы.»**

- Брэд Шэр, Общество защиты животных Могавк-Хадсон

Обратная связь – «наше все»!

Вы только подумайте! Сколько денег потерял бы The Fund for Animals, если бы не провел исследования и не выяснил бесполезность и безрезультативность такой кампании.

Но, к счастью, они провели все необходимые **маркетинговые исследования –** исследования поведения общей и целевой аудитории с целью выявления ее реакции на то, что предлагается той или иной организацией. Такие исследования проводят все: компании, изучающие текущий рыночный спрос; политики, желающие оценить собственные рейтинги; институты власти, заинтересованные в общественном мнении.

Будучи защитниками животных и следуя своему профессиональному долгу, мы уделяем больше всего внимания вопросам жизни братьев наших меньших в сравнении со среднестатистическим человеком. Вот Вам один простой пример. В 2009 году Совет провел исследование, чтобы выяснить, как часто ординарные американские семьи обсуждают вопросы, которыvb интересуемся мы сами, и выявил довольно интересную вещь: 13% взрослых людей[14] хотя бы раз в своей жизни слышали или сами затрагивали в разговорах проблемы обращения людей с животными [87], а 39% обсуждают их регулярно [88]. Что же это получается? Более половины опрошенного населения не проявляют интереса к тому, чем мы занимаемся.

Именно поэтому нам принципиально важно найти правильный подход к мотивации людей, с которыми мы работаем. Нам важно **уметь слушать** (кстати говоря, впоследствии The Fund for Animals проводил немало исследований, посвященных кампаниям

[14] в возрасте от 18 лет (прим. пер.)

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

социальной рекламы, и пришел к одному незатейливому выводу: чтобы достучаться до людей, необязательно иметь большой бюджет на рекламу).

Послушать людей – это бесплатно!

Обычно говорят, что ничего не стоит говорить, а не слушать. Да, может быть, но чем дальше мы от своего собеседника, тем выше цена за наше с ним общение. Согласитесь, когда мы хотим убедить кого-то в правильности изменения повседневных привычек, очень сложно не поддаться соблазну затянуть длинный монолог.

Вновь вернемся к нашим баранам – вспомним два фантасмагорических примера об отказе от покупок в крупных торговых центрах и сыроедении. Помогли ли нам наши попытки убедить людей в том, что ретейлеров надо бойкотировать, а от мяса отказаться? Они оказались абсолютно бесполезными. Но, например, в рамках первой ситуации - ситуации с шопингом, я как активист потенциально могла бы задать Вам следующие вопросы:

- Где Вы привыкли покупать и почему именно там?
- Как Вы относитесь к секонд-хенду? Вы бы стали покупать там вещи?
- Сейчас многие покупают куда меньше, чем раньше, чтобы помочь окружающей среде и сэкономить деньги. Как бы Вы отнеслись к такой перспективе?

Итак, я поняла для себя, о чем Вы думаете, что Вас беспокоит и каково Ваше текущее отношение к вопросам, которые меня волнуют. Теперь мне легче сконцентрироваться на том, что и как Вам можно предложить. Основываясь на том, **что я услышала,** я могу с уверенностью взяться за один из следующих способов Вас убедить:

1. Пропаганда защиты окружающей среды;
2. Пропаганда защиты прав человека;
3. Поиск способа помочь Вам сэкономить Ваши деньги;
4. Поиск способа помочь Вам разнообразить собственный гардероб, не фокусируясь на ретейлерах, против которых я работаю.

А, может быть, мне очень повезло, и Вы уже готовы изменить старые потребительские привычки: Вам нужно лишь помочь найти приемлемый секонд-хенд или рассказать, где еще можно купить то, что Вам интересно, и это не нанесет ущерба окружающей среде.

Согласитесь, подход довольно действенный!

Как бы парадоксально это ни звучало, но мы всегда хотим меньше говорить и больше слушать, и совершенно не важно, с кем мы вступаем в контакт: активисты, СМИ, политики, выборная власть и так далее. Поэтому нужно научиться задавать правильные вопросы и уметь слушать, что в ответ нам говорят люди.

Что такое правильный вопрос в контексте исследования нашей целевой аудитории? Это такой вопрос, ответ на который позволить узнать, что **именно сейчас** занимает ум нашего респондента: что его беспокоит, о чем он думает, что он планирует в обозримой перспективе, как он относится к новому и так далее. Не задавайте наводящих вопросов! Ваша цель – диалог, поскольку именно посредством диалога респондент выдает все, что нас интересует. Некоторые *правильные* вопросы я привела ниже:

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

- Вам что-нибудь известно о программах адаптации животных из приютов и других благотворительных организаций к домашним условиям? Как Вы относитесь к тому, чтобы взять животное из приюта?
- Как Вы относитесь к вопросам кастрации и стерилизации? Согласились ли бы Вы на этот шаг в случае с собственным питомцем? Почему?
- Что Вы знаете о вегетарианстве и как относитесь к такого рода диетам?
- Представьте, что на Вашем чердаке развелись белки и голуби, которые начинают бесконтрольно размножаться. Как бы Вы разрешили данную ситуацию?

Ответы на такие вопросы помогут Вам вовремя вооружиться именно теми инструментами, которые подойдут для работы с конкретной группой респондентов или отдельными людьми. Вы быстро сможете сориентироваться!

Может быть, Вы уже замечали, что задавать вопросы и пытаться убедить – два совершенно разных формата ведения диалога, и последний, честно говоря, серьезно проигрывает. Задавайте правильные вопросы, и у Вас обязательно получится выстроить с аудиторией те отношения, на которые Вы нацелены. Это, в свою очередь, помогает Вам как активисту стимулировать процесс принятия решений Вашей аудиторией, то есть побуждать их быстрее двигаться от стадии к стадии. Разумеется, все это имеет место быть, если Вы действительно слушаете, а не пытаетесь в процессе разговора доказать своим собеседникам, что они не совсем правы. Не настраивайте аудиторию против себя!

> **«Самый эффективный элемент в межличностной коммуникации – это УМЕНИЕ СЛУШАТЬ»**

– Джэйн Эйкли, экс-инструктор Университета Общества защиты животных.

• • • • • • •

«Поразительно!», или какой ответ когда-то получил Боб Леонард от своей аудитории

После смерти своей любимой собаки некогда успешный бизнесмен Боб Леонард переоценил жизненные приоритеты и двинулся в сферу защиты животных.

На первом собрании зоозащитной организации Delaware Action for Animals (DAA) Боб узнал о том, что власти штата продлили сезон охоты на бобров, поскольку жители часто жалуются на этих животных. Подход, которым руководствовалась его команда, Боб описал в своей статье на сайте «Бобры: водно-болотные угодья и дикая природа»[15][89]

Какие инструменты использует DAA в своем исследовании? В первую очередь, это *умение и желание слушать*. Благодаря этому активисты DAA могут грамотно позиционировать идеи, которыми руководствуются, и верно выбирать инструменты для общения с той или иной группой целевой аудитории.

> **«Достаточно просто узнать, что стимулирует ту или иную инициативу. Например, в случае с бобрами законопроект лоббировали более 100 охотников,**

[15] *англ.* «Beavers: Wetlands and Wildlife»

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

пытаясь выдать это за «капитальный ремонт» дикой природы, ведь животные причиняли много вреда людям.

Мы четко поняли ситуацию, что позволило нам выбрать верный способ ее решения. Просто идти напролом, предлагая обратные инициативы тем, которые продвигаются властными охотничьими лобби, политиками и NRA, — это сизифов труд: Вы лишь проиграете эти битвы. Гораздо более продуктивный способ сохранить Ваше время и силы – сконцентрироваться на том, чтобы проблему как можно чаще освещали, акцентируя внимание на заинтересованных лицах» [90]

Во-вторых, *это детальное изучение существующей информации.* Обзор текущей статистики, нормативной базы и основных новостей по теме, которая Вас интересует, - еще одна ключевая ступень в эффективном маркетинговом исследовании.

«Делайте Вашу домашнюю работу! Перед нашей первой встречей по вопросам охоты на бобров мы хорошо подготовились: изучили недавнюю статистику, внимательно прочли 125-страничное исследование, посвященное жизни бобров, проведение которого когда-то финансировалось государством. Мы проанализировали все доступные инструменты и выбрали те, которые лучше всего подойдут в нашей конкретной ситуации. Предупрежден – значит вооружен.»

В-третьих, это *желание и способность собрать больше необходимой информации, чем есть на текущий момент.* Иногда все, что нужно, - сделать или попросить сделать еще немного работы…

«Мы запросили полный доступ ко всем жалобам на бобров, поступившим от жителей штата, и были приятно удивлены, когда получили согласие. Изучив пятилетний архив и побеседовав со всеми, кто когда-то подавал эти жалобы, мы пришли к выводу, что серьезность проблемы довольно сильно переоценена.»

В итоге, проведя качественное исследование, услышав позиции всех заинтересованных сторон и выявив основания, на которых держались эти позиции, DAA сумел добиться цели и собственными усилиями остановил жестокость по отношению к бобрам в штате.

• • • • • • •

Как показывает история Боба Леонарда, в нашем исследовании мы можем не только спрашивать и слушать, но и прибегать к помощи имеющихся информации и документов. Не стоит недооценивать важность изучения документации: впоследствии это может сыграть Вам на руку. Например, Белен Бриско советует детально изучить нормативную базу того или иного округа перед тем, как воплощать в жизнь инициативы по запрету содержания собак на цепи. А директор по исследованиям Совета Кэрол Глессер всегда внимательно изучает правила и нормы, относящиеся к ресторанному бизнесу, перед тем, как запустить очередную программу по защите тех животных, которые используются в приготовлении пищи. Нормативная база может стать хорошим подспорьем!

Слушать нескольких одновременно?

Практически всегда, когда мы реализуем ту или иную программу или кампанию, мы адресуем наш посыл многим людям одновременно, что делает невозможным общение со всеми и каждым из них по отдельности. Но как тогда нам их выслушать? Очень просто: провести маркетинговое исследование посредством анкетного опроса.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Многие защитные организации выводят в приоритет качество и систематичность проведения маркетинговых исследований. Это необходимо для того, чтобы составить представление о взглядах и предпочтения людей, с которыми мы работаем, и узнать, что мотивирует аудиторию на перемены в собственной жизни.

Как я уже говорила, исследованиями занимаются и наши оппоненты – люди и организации, воюющие по ту сторону баррикад. Они так же, как и мы, собирают статистику, исследуют общественное мнение и выявляют текущие потребности своей целевой аудитории. К ним относятся и бизнес, и политики, и выборная власть, и общественные организации – все они заинтересованы в том, чтобы быть в курсе текущих трендов и тенденций, ведь состояние этих трендов и тенденций влияет на их работу.

И знаете что? У меня для Вас хорошие новости! Немало такой информации находится в свободном доступе, и, опять же, немало информации из свободного доступа упорядочено и систематизировано, что облегчает поиск в открытых источниках. Одним из примеров таких успешных открытых источников может служить интернет-сборник HumaneSpot.org, который находится под патронажем Совета и регулярно им наполняется и обновляется. Помимо информации сторонних организаций в сборник включены исследования самого Совета, которые, бесспорно, представляют не меньшую ценность.

Я хотела бы упомянуть два полезных исследования, которые могут сослужить службу любому моему коллеге (и совсем неважно, как долго Вы «варитесь» в нашем большоем общем деле). Первое – это отчет *Animal Tracker* о том, насколько хорошо население информировано о проблемах, с которыми мы работаем. Загляните в отчет, и Вы узнаете о том, насколько часто в семьях обсуждаются те или иные проблемы, связанные с сохранением животных и их сред обитания. Статистика приведена в разном формате (графики, диаграммы, круговые диаграммы), поэтому подойдет для любого восприятия.

Другой отчет, который я хотела бы упомянуть, носит название *Humane Trends*. В нем определяеются и оцениваются показатели, которые характеризуют современное отношение к вопросам гуманного отношения к животным среди жителей Великобритании. В отчете представлены данные по 25 различным метрикам, что позволяет составить детальное представление о текущем состоянии дел. Они позволяют сравнить настоящий уровень осведомленности и участия населения Королевства в вопросах сохранения животных с некой «идеальной моделью» (то есть как все должно было быть в идеале), чтобы оценить прогресс работы зоозащитных движений и организаций. Пример можно взять из практики США: на настоящий момент лишь в 29 штатах запрещено содержание экзотических животных, а в идеале нужно было бы запретить во всех пятидесяти.

Объем и охват информации в справочнике настолько велик, что описать его полностью просто невозможно, поэтому я лишь приведу несколько примеров:

- *Silence and Denial in Everyday Life — The Case of Animal Suffering (International)*
- *Comcast Publishes Results of Pet Adoption Trends Survey (U.S.)*
- *Consumer Decision-Making for Animal-Friendly Products: Synthesis and Implications (International)*

Хорошая новость еще и в том, что в этой базе Вы без труда можете сориентироваться по отчетам, касающимся конкретных проблем или конкретных животных, с информацией о которых работали те или иные исследователи. Это не займет много времени, но даст приятный результат.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Заглядывать «к другим» бывает очень полезно. Мы можем сколько угодно биться и тратить деньги на собственные исследования, касаемые нашей целевой аудитории (и некоторые из них действительно очень важны и нужны), но надо уметь рационально подходить к делу: если информация, которая Вам нужна, имеется в открытом доступе, то почему бы не воспользоваться?

Несколько слов о Вашей статистике

Если Вы – сотрудник благотворительной организации или волонтер, приглядитесь внимательно к той информации, которую Вам и Вашим коллегам уже удалось собрать. Например, уже не раз упомянутая мной Кэти Савески во многом определила свою «антиусыпительную» кампанию на основе той информации, которую к моменту запуска кампании собрали сотрудники Общества защиты животных Полуострова. Выше я уже сказала о том, что не стоит фанатично добывать информацию «в чистом поле»: такие мероприятия, безусловно, должны быть частью Вашей работы, но не отдельным ее проектом, требующим отдельного времени и (что бывает далеко не очень приятным) отдельных вложений. Подробнее об этом мы поговорим позже.

Персонифицированные исследования

В некоторых случаях Вам все же понадобится провести новое исследование. К этим случаям можно отнести следующие:

- Вам требуется информация, которую «в штатном режиме» Ваша организация не собирает.
- Вы не нашли ничего подходящего из того, что уже представлено.
- Вы почерпнули некоторые идеи из существующих источников и хотите применить их к Вашей целевой аудитории. К примеру, изучив опыт какой-то страны, Вы решили, что неплохо было бы применить его и на Вашей родине.
- Вы хотите измерить эффективность Ваших кампаний и программ.

К счастью, современное информационное пространство снабдило нас быстрыми и удобными инструментами для того, чтобы провести собственное исследование (например, сервис SurveyMonkey.com). Но не прыгайте в омут с головой: не нужно забывать о роли тщательного планирования! Внизу я привела ряд вопросов, которые могут быть очень полезны для Вашей работы.

1. Почему Вы проводите это исследование?

Убедитесь в том, что поставленная цель ясна и актуальна для Вас. Собирать информацию не так уж сложно, но вот собрать нужную информацию не так уж плохо! Сконцентрируйтесь на том, *что именно* Вы хотите получить по итогам исследования. К примеру, если Вы проводите исследование отношения людей к носке меха, то я склонна полагать, что *конкретно* Вас интересовало бы не отношение к носке меха, а причины, по которым люди носят меховые изделия, а также то, что заставило бы их отказаться от этой одежды.

2. Какие решения Вы будете принимать впоследствии?

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Цель любого подобного исследования – помочь Вам принять эффективные управленческие решения. Какая информация Вам нужна? К примеру, если Вы работаете в направлении лицензирования содержания животных (условно говоря, «каждому питомцу – свой паспорт»), Вас могут интересовать следующие вопросы: 1) сколько животных уже лицензированы; 2) кто оформляет или, наоборот, не оформляет своих питомцев; 3) почему люди отказываются от лицензирования; 4) что нужно сделать, чтобы заставить их изменить свое привычное отношение и поведение в этом вопросе. На основе этого исследования Вы построите маркетинговую программу: выделите целевую аудиторию и выберете инструменты для работы с ней. Всегда проверяйте, соответствует ли исследование Вашим личным ожиданиям потенциального полезного эффекта от него на практике.

3. Кто они – Ваша целевая аудитория?

Если Вы уже определили, с кем Вы будете работать, убедитесь, что эта аудитория из тех людей, которые участвовали в Вашем опросе. К примеру, если Вы хотите продвинуть программы по стерилизации и кастрации среди людей с низким уровнем дохода, то, согласитесь, нет никакого смысла работать с покупателями дорогих автомобилей. Разумеется, этот пример несколько фантасмагоричен, но он довольно ярко показывает, как здорово можно промахнуться, задавая правильные вопросы «неправильным» людям.

4. Как именно должны быть представлены результаты Вашего исследования?

То, каким именно будет Ваше исследование, зависит от того, что именно Вы хотите получить на выходе: статистическую информацию или качественные, описательные данные. Довольно часто случается и такое, что требуется информация разного рода, по причине чего структура исследования усложняется. Внизу я привела несколько «лайфхаков» о том, как лучше структурировать свое исследование в зависимости от типа информации, которую Вы хотите получить.

Количественные данные обратной связи целевой аудитории

Ненаводящие вопросы по типу «Что Вы думаете насчет охоты?» мы можем задать только в том случае, если имеем возможность лично общаться с каждым из респондентов. Очень часто интервьюеры работают с респондентами в формате так называемых *фокус-групп* – небольших групп респондентов, от каждого из которых можно получить обратную связь. Часто количество респондентов в одной группе не превышает 12 человек. Помимо фокус-группы можно использовать инструмент *анкетного опроса*, который позволяет существенно сэкономить время.

Первые два метода относятся к категории традиционных, но есть и нетрадиционные! Например, когда Джулия Моррис была исполнительным директором Общества защиты животных Харон-Вэлли в Анн-Арборе (штат Мичиган), они пригласила нескольких своих друзей на своего рода экскурсию в один из местных приютов, а после этого попросила описать опыт его посещения: чувства, эмоции, мысли и все, что с этим связано. К ее удивлению, фактическая реакция друзей довольно сильно отличалась от той, какую она предвосхищали увидеть.

Еще одним мощным источником обратной связи могут служить СМИ. Обратитесь к тем медиа-структурам, которые, как Вы думаете, посещают представители Вашей целевой аудитории. Что там говорят о темах и проблемах, которые Вас интересуют? Как там относятся к таким вопросам? Например, если Вы изучаете вопрос профессиональной

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

деятельности учителей для того, чтобы обнаружить «больные места» и применить к ним Вашу защитную программу, почему бы Вам не посетить сайты и форумы, на которых обсуждаются проблемы в школьном образовании? Неплохим способом всегда держать себя в курсе всех новостей может быть установка утилиты Google Alerts, которая реагирует на заявленные Вами хэш-теги (например, слова «учитель», «урок», «животное» и т.д.) и информирует Вас о том, где в Интернете появляются новости по темам, связанным с этими тегами. Разумеется, такая информация никогда не является исчерпывающей, но даже она может снабдить Вас полезными идеями.

Несмотря на то, что люди нечасто систематизируют информацию в «удобоваримую» форму, все же есть немало отчетов, составители которых не ленятся это делать. Но даже если в открытом доступе информация представлена не в той форме, в которой Вам было бы удобно с ней работать, Вы всегда можете сами довести ее до нужной кондиции, ведь она может быть очень даже полезна.

Вторичные данные, полученные в ходе статистической обработки первичной информации

Когда Вы ищете точную статистическую информацию (к примеру, информацию, которая бы содержала данные о процентном распределении общественного мнения), Вы ожидаете увидеть конкретные цифры, и эти цифры могут быть очень полезными. Например, Вам удалось узнать, что жители конкретного региона думают о поддержке программ сыроедения или отказа от носки меха. В этом случае конкретные данные помогут Вам оценить потенциальный масштаб Вашей работы в будущем.

Статистика предъявляет нам ряд конкретных требований для того, чтобы результаты исследования были репрезентативными, то есть достоверными и надежными (особую важность результаты имеют при определении Вашей целевой аудитории). Ознакомиться с этими требованиями Вы можете в книге «*Marketing Research that Won't Break the Bank*» от настоящего эксперта в области маркетинговых исследований Алана Андерсена. Хотя книга принадлежит эпохе, когда Интернет еще не был так развит, основные принципы и правила, которые излагает Алан, актуальны и в наши дни.

• • • • • • •

Исследование как голос в поддержку животных

Не секрет, что такие известные организации, как Farm Sanctuary, The Fund for Animals и Общество защиты животных Соединенных Штатов активно использовали исследования для того, чтобы лоббировать запрет содержания фермерских свиней в клетках. Исследования того, как резиденты Флориды реагируют на посылы о жестокости обращения с фермерскими животными, стали ключевым фактором успеха кампании: 55% жителей штата проголосовали за отказ от такой жестокой практики. [91]

> **«Собственный опыт позволил нам выявить, что самое сильное воздействие на людей оказывают посылы, призывающие отказаться от жестокости. Да-да, люди оказались очень восприимчивы к нашим призывам поддержать кампанию против жестокости: нам достаточно было сказать: «Это неприемлемо. Такие кровожадные практики не должны применяться по отношению к животным». Идеи сохранения здоровья и защиты окружающей среды могут быть очень кстати, но в нашем случае именно призыв к «антижестокости» сыграл решующую роль.**

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Мы также выяснили, кто из спикеров был самым влиятельным. Так, люди охотно прислушиваются к ветеринарам и Обществу защиты животных Соединенных Штатов. Поначалу мы думали, что люди будут больше прислушиваться к «мейнстримным» зоозащитным организациям, но практика убедила нас в обратном».

- Джин Бор, Farm Sanctuary

Еще один пример использования результатов исследований в качестве главного оружия - кампания, лоббировавшая принятие известного в Калифорнии Постановления No. 2, которое запретило содержание кур, беременных свиноматок и телят в фермерских клетках и ящиках.

«Исследование стало главным реактором нашей победы. Мы натолкнулись на разный процент одобрявших нашу инициативу респондентов: в каких-то исследованиях процент был зафиксирован на уровне 50, но в каких-то - перевалил за все 80. Как Вы думаете, результаты каких исследований мы охотно опубликовали?»

- Дженифер Фиринг, Общество защиты животных Соединенных Штатов.

Исследования, основанные на опросах, помогают нам определить, где именно мы можем встретить большинство наших сторонников. Они также служат хорошим триггером принятия тех или иных законодательных инициатив. Например, результаты таких исследований довольно полезно показать выборной власти, чтобы расширить базу, на основе которой ее представители принимают решения.

• • • • • • •

Доступная помощь рядом

Для некоторых организаций маркетинговые исследования могут быть довольно дорогим удовольствием. Но ведь всегда можно поискать что-нибудь подешевле, а именно:

- Совет по исследованиям в области защиты животных предоставляет недорогие услуги по организации и проведению исследований. Принадлежащий ему Фонд исследований Grassroots ежегодно выделяет гранты на исследования зоозащитным организациям США.
- Девиз «Дешево и сердито!» может относиться и к Вашим «соседям» - маркетинговым агенствам, находящимся в пешей или транспортной доступности от Вас. Изучите их прейскуранты и посмотрите, какие благотворительные бонусы они могут Вам предоставить.
- Рядом с Вами колледж или университет? Отлично! Вам могут помочь преподаватели и студенты, а взамен использовать Ваши исследования в собственной учебной практике. Почему нет? Если Вы работаете со студентами, старайтесь взаимодействовать с теми, кто уже имеет квалификацию (хотя бы уровень бакалавриата).
- Экспертов и исследователей можно также привлекать со стороны. Просто убедитесь, что у них достаточно знаний, навыков и опыта, чтобы качественно выполнить поставленные задачи. Например, Ассоциация сыроедения Торонто привлекла к

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

своей работе немало экспертов, а все благодаря тому, что совет директоров когда-то учредил два комитета – комитет по связям с общественностью и комитет по оценке эффективности собственных программ.

Тестируем, тестируем и еще раз тестируем

Перед тем, как нажимать кнопку «Старт», разумно всегда протестировать кампанию, которую Вы разработали. Ведь именно так Вы сможете понять, что в ней работает, а что нет. Вспомните историю Эмили Вейс: перед запуском своей программы она протестировала ее на нескольких приютах. Еще одним примером может послужить наша с Адель Дуглас совместная работа над программой *Certified Humane Raised & Handled* в Вашингтоне. Уроки, которые мы извлекли из совместной работы, впоследствии помогли нам более действенно работать над программами в Сан-Франциско, Флориде и не только.

Самое мало, что Вы можете сделать для начала, — это протестировать собственный веб-сайт. Запустите пилотную версию с возможностью фидбэка от Вашей аудитории. Обратная связь от посетителей поможет Вам узнать, насколько людям нравится Ваш дизайн, хороша ли навигация, приятно ли на нем находиться и удерживает ли он внимание. Еще раз напомню: мы – не наша целевая аудитория. То, что может нравится нам, может абсолютно не понравится им.

• • • • • • •

Что мотивирует людей кастрировать своих питомцев: опыт Стефани Даунс

Стефани Даунс, совместно с доктором Келли Хекман основавшая FiXiT Foundation, использует различные виды маркетинговых исследований в пользу пропаганды кастрации и стерилизации и отказа от усыпления домашних животных.

Она проанализировала существующие исследования и отчеты, чтобы узнать число американцев, которые не одобряют идею кастрации и стерилизации питомцев. Она установила, что большинство таких людей относятся к категории малообеспеченного и малообразованного населения. Перед проведением контрольного эксперимента в округе Сент-Крой Стефани убедилась, что его население соответствует таким характеристикам.

Отчет Общества защиты животных США об исследованиях в Луизиане и Миссисипи подал Стефани интересные идеи. Изучив отчет, Стефани применила те же маркетинговые инструменты для исследования в Сент-Крое и очень обрадовалась, узнав, что исследование дало резонанс. Разница заключалась лишь в том, как жители острова называют сам процесс: вместо кастрации и стерилизации респонденты использовали термин «обрезание».

Еще одним неожиданным результатом исследования стало то, что Стефани узнала о широком использовании населением средств массовой информации, которые, к сожалению, не освещают вопросы кастрации и стерилизации (во всяком случае, на постоянной основе). Исследование также показало, что большинству респондентов цена за процедуру в 25 долларов показалась слишком высокой, а значительная часть отвечавших вообще согласилась бы на процедуру только в том случае, если она была бы бесплатной. Были и те, кто отрицал необходимость и пользу процедуры, даже если за нее не пришлось бы платить. Результаты работы в Сент-Крое уверили Стефани в том, что необходимы дополнительные инициативы.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

«Работая в Сент-Крое, Стефани завела разговор с одним из местных жителей. Он сказал, что кастрация противоестественна и не кажется ему мерой, которую стоит предпринимать, даже если процедура будет бесплатной. Когда она спросила мужчину, могли бы его решение изменить 20 долларов или ящик пива, он, улыбнувшись, ответил, что только они и могли бы» [92]

- веб-сайт FiXiT Foundation

FiXiT Foundation планирует тестировать несколько сценариев с возможной стоимостью процедуры:

- 25 долларов (Стартовая цена, которая позволяет оценить первоначальную реакцию респондентов.)
- 25 долларов с последующей компенсацией;
- Бесплатно
- Бесплатно с последующими бонусами.

Результаты этого исследования станут полезными не только для тех, кто продолжит работу в Сент-Крое, но для организаций в других регионах США и даже других странах.

• • • • • • •

Извлекая лучшее из собственных исследований

Пока Вы обдумываете, как именно будет выглядеть Ваше исследование, сколько и какой помощи Вам для этого понадобится, подумайте над тем, чему Вы можете научиться. Сколько времени, денег и сил займет продолжение Вашего исследования, если оно «не сработает» с первого раза?

Че Грин из Совета по исследованиям в области защиты животных советует инвестировать в зависимости от масштаба и важности проекта. Иногда достаточно запустить бесплатный интернет-опрос с помощью одного из доступных сервисов. Но для кампании, которая будет длительное время находиться в фокусе Вашей работы, не стоит жалеть денег и времени. Это не означает, что ресурсы нужно растрачивать «везде и всюду»: это лишь значит, что не стоит их жалеть для тех исследований, который смогут принести Вам ощутимые результаты.

Качественное маркетинговое исследование – один из способов расходовать свои немногочисленные ресурсы.

«Начиная с небольших опросов в Интернете и заканчивая обширными маркетинговыми исследованиями, мы находимся в постоянном поиске информации, которая могла бы быть нам полезна.

Я не могу представить, чтобы я потратила хотя бы цент, не будучи уверенной в полной эффективности этого мероприятия. Мы не можем тратить наши силы и финансы на пустую погоню за всеми и каждым, кто не разделяет наши взгляды по конкретным вопросам: мы *обязаны* принимать решения, основываясь на фактах, а не эмоциях и ничем не подкрепленных ожиданиях».

– Шэрон Хармон, Общество защиты животных штата Орегон

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

• • • • • • •

Резюмируем:

Элемент Д – Достучаться до людей

- Наша цель – изменить поведение людей
- Не забывайте задаваться вопросом, в чем может быть выгода для Вашей целевой аудитории в измении своих повседневных привычек

Элемент О – Обойти барьеры сопротивления

- Люди меняются тогда, когда они ощущают, что выгоды сильнее барьеров.

Элемент С – Скажите то, что нужно именно им

- Универсального размера не существует.
- Сконцентрируйтесь на тех людях, кто с большей вероятностью поймет Вас и согласится Вам помочь.

Элемент Т – Теперь послушаем людей

- Вы – не Ваша целевая аудитория. Не стоит полагаться на то, что Вы обязательно найдете среди ее представителей своих единомышленников.
- Внимательно слушайте людей и пытайтесь выделить ключевые факторы, которые мотивируют их на изменение собственных привычек.

Поразмышляем

1. Есть что-то, что поможет Вам работать эффективнее, но о чем Вы не имеете представления? Например, много ли Вы знаете о:
   - «Чем это выгодно мне?» Вашей целевой аудитории?
   - В чем заключаются потенциальные барьеры сопротивления в восприятии того, что Вы предлагаете?
   - Насколько различается стиль мышления у отдельных категорий людей?
2. Есть ли в открытом доступе информация, которая может Вам помочь?
   - Если Вы сотрудник благотворительной организации, познакомьтесь с существующими открытыми источниками: быть может, они окажутся весьма полезными!
   - Посетите веб-сайт HumaneSpot.org и потратьте немного времени на просмотр того, что там представлено.
   - Подумайте, какие сторонние организации и как именно могут помочь Вам в сборе информации.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

3. Как бы Вы стали извлекать нужную Вам информацию из существующих исследований и отчетов? Проанализируйте вопросы, которые я привела в этой главе:

   • Почему Вы проводите это исследование?

   • Какие решения Вам позволят принять его результаты?

   • Кто они – Ваша целевая аудитория?

   • Как именно должны быть представлены результаты Вашего исследования?

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Глава 8. И- Инструменты классического маркетинга

В этой главе:

- Эффективные защитные меры очень важны, но не нужно забывать, что они лишь часть большой работы. Помните об инструментах классического комплекса маркетинга – продукт, цена, сбыт и продвижение.

  —Известный сегодня способ привлечь аудиторию – снижение цены. Далеко не все могут позволить тебе какие-то конкретные товары или услуги из-за простой нехватки денег, а многие могут, но, тем не менее, отказываются от покупок. Снижение цены там, где ее можно снизить, - неплохой способ привлечь людей к тому, чем Вы занимаетесь. Подумайте, что именно Вы можете предложить людям за «дешево» (или хотя бы за «недорого»).

- Определив целевую аудиторию и проведя все необходимые исследования, Вы сможете выбрать наилучший формат, в котором сможете эффективно донести идеи (так называемый "месседж").

  — Формирование грамотного посыла к аудитории – шаг к успеху как для отдельных активистов, так и для крупных организаций.

  — *Карта позиционирования* поможет Вам выделить ключевые преимущества Вашей идеи, которые помогут ей «выиграть» у альтернатив.

  —Формат, в котором Вы представляете ключевые идеи и задачи, должен быть доступным, кратким и креативным. Чаще всего такой подход позволяет сэкономить время, деньги и силы, поскольку заставляет искать более дешевые и быстрые каналы продвижения и материалы.

- Не забывайте о критериях коммуникативной эффективности[16] продвигаемой идеи: простота, степень неожиданности, конкретность, смысловая наполненность, способность вывести на эмоции. [93]

- Обычно людям требуется от 7 до 10 контактов с рекламным сообщением, чтобы уловить и осмыслить основной посыл. Поэтому повторение – не только мать учения, но и будущего успеха.

  —Систематические маркетинговые исследования (так называемый "чекинг") позволят Вам оперативно распознать ошибки и недочеты Вашей работы и ответить себе на вопрос, хороша ли маркетинговая кампания и как ее можно улучшить.

- Система "ДОСТИГНуть изменений" поможет Вам научиться выстраивать отношения со СМИ и другими публичными организациями как с каналами продвижения Ваших идей.

• • • • • • •

[16] Коммуникативная эффективность (в маркетинге) – относительный показатель успешности маркетинговых кампаний (рекламы и PR) (*прим. ред.)*

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Многие защитники животных наивно полагают, что знать о проблемах, которыми мы занимаемся, и тех страданиях, которые испытывают животные, - ключ к последующим изменениям повседневного образа жизни людей, однако практика лишь подтверждает, что одного знания недостаточно.

А все потому, что донести информацию – это лишь донести информацию: не изменить отношение, не (тем более) изменить поведение, а просто-напросто поставить в известность. Расширяя осведомленность аудитории, Вы не снимаете их барьеры сопротивления и никак не удовлетворяете их собственные нужды, по причине чего просто дать знать – мало.

Безусловно, грамотный месседж для целевой аудитории – важный аспект профессиональной работы в нашем поле, но далеко не единственный. Чтобы понять почему, предлагаю Вам сравнить работу двух приютов, профессиональная политика которых "слегка" отличается.

Приют "Стараемся изо всех сил[17]":

- в основном предлагает для "усыновления" больных животных, нуждающихся в лечении;
- довольно негостеприимный приют на окраине города, который к тому же закрыт по воскресеньям (а ведь именно в воскресенье у жителей города больше всего свободного времени);
- персонал не очень-то доброжелательно относится к людям;
- расходы на адаптацию животного в семье (так называемые "взносы на усыновление") высоки.

Сколько бы Вы ни старались продвинуть собственные идеи и как бы эффективно ни формировали свой посыл, в таких условиях Вы едва ли сможете стимулировать количество адаптаций.

А вот Вам контрастный пример – приют "Счастливая помощь":

- животные, содержащиеся в приюте, вылечены и здоровы;
- скромно оформленный, но чистый и хорошо освещенный приют в доступном районе;
- Доброжелательный и квалифицированный персонал, который рад общаться с людьми;
- Взносы на усыновление доступны для жителей района.

Как Вы думаете, чья работа будет более эффективной на выходе?

Таких "старающихся изо всех сил" приютов довольно много. А все почему? Потому, что они в конечном итоге так и не заручатся поддержкой людей, как бы они ни старались. Стоит ли повторять такой опыт? Ответ очевиден. Выйти за рамки месседжа, расширить список задач, не ограничиваясь формированием посыла: все это – в Ваших силах. В

[17] Названия приютов условны и переведены соответствующе (*прим. пер.*)

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

современной деловой практике комплекс коммуникаций иногда расширяют до пяти составляющих: к привычным цене, концепции продукта, сбыту и продвижению добавляются партнерские отношения. Для защитного дела такая маркетинговая концепция очень даже актуальна.

Внизу я предлагаю Вам свой вариант адаптации маркетинг-микса[18] для защиты животных.

Идея (концепция) продукта

Наш продукт – это то поведение, которое мы хотим наблюдать у представителей целевой аудитории после того, как им удастся изменить привычное поведение. Такой "продукт" может включать дополнительный набор "сопровождающих товаров и услуг, таких, как:

- Вакцинация
- Услуги по защите диких животных и их естественных сред обитания;
- Производство зимней одежды из искусственного меха;
- Альтернативные способы борьбы с избытком популяции домашних животных;
- Вегетарианство и сыроедение.

Согласитесь, сопровождающие услуги могут сильно повлять на то, какие выгоды и барьеры сопротивления для себя отметит Ваша целевая аудитория. Например, задумайтесь, как небольшой мастер-класс, или "лайфхак"[19], о том, где можно приобрести "дешевые и сердитые" секондхендовские вещи, может изменить Ваш взгляд на такую одежду. Другой пример – рецепты вегетарианской кухни. Согласитесь, при достаточной осведомленности Вы бы не отказались их попробовать.

Продуктом можно было бы назвать и животное, как бы цинично это ни звучало. Ну а что, разве люди, использующие животных в производстве еды и одежды, относятся к ним как-то по-другому?

Да, смотреть на животных с такого ракурса вовсе не обязательно, но подумайте о том, как можно было бы эффективно работать с теми, кто так на них смотрит. Например, какие потенциальные выгоды и барьеры сопротивления может вызвать возможность поселить в семье среднестатистического человека кота или собаку. Здесь огромное значение имеют те же самые сопровождающие товары – к примеру, заменители традиционного наполнителя кошачьего туалета, который бы полностью нейтрализовал запах. Как видите, такое решение проблемы предполагает восприятие животного именно с позиции товара.

Политика приюта, в котором содержатся животные, тоже может рассматриваться как сопровождающая услуга, поскольку может оказывать влияние на "спрос" на того или иного кота или собаку. В каких условиях содержатся животные, как к ним относится персонал, кастрированы ли они и насколько просто выбрать себе питомца – все это окажет влияние на успешность работы приюта.

Говоря о сопроводительных продуктах и услугах к поведению нашей целевой аудитории, хочу добавить довольно очевидную вещь: сами зоозащитники не занимаются их

[18] Альтерантивное название комплекса маркетинговых коммуникаций (*прим. ред.)*

[19] Лайфхак – инструкция или рекомендация по выполнению тех или иных «жизненно важных» задач (например, как варить яйца вкрутую) (*прим. ред.)*

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

реализацией. Иначе мы бы открывали производства экологической косметики, фабрики одежды из искусственного меха или рестораны “сырого” меню. Довольно часто наши коллеги из некоммерческих организаций участвуют в составлении таких меню, но при этом не управляют этим бизнесом. Зоозащитники, скорее, играют роль “первых дегустаторов” того, в создании чего они принимали участие.

Ценообразование

Под ценой можно понимать любые затраты на “привитие” новых потребительских привычек, на стимуляцию нового нужного нам поведения представителей целевой аудитории. Время, энергия, стресс и другие «эмоциональные вложения» могут быть ценой за принятие людьми тех альтернативных поведенческих привычек, которые мы пропагандируем и продвигаем. Например, нужно немало времени, чтобы найти поблизости цирк без животных; энергии, чтобы найти рестораны с вегетарианским меню или просто научиться готовить такие блюда, а найти в себе силы гуманно обходиться с животными-вредителями может стоить нам больших нервов.

Разумеется, выгода (и очень часто материальная) – это то, о чем мы беспокоимся в первую очередь. Все любят выгодные сделки, не так ли? Может ли снижение цены за принятие альтернативного образа жизни стимулировать людей его принять?

Все зависит от ощущения ценности того, в пользу чего вы принимаете решение о «покупке». Например, у многих из нас в голове сидит стереотип, что дешевые товары и услуги не имеют под собой особой ценности, в свете чего мы склонны быть падкими на дороговизну.

Еще совсем недавно среди коллег бытовало предложение освободить будущих хозяев от взносов на усыновление, однако исследования ASPCA[20] показали, что люди не особо-то и ценят «бесплатных» котов и щенков, поэтому такие программы хороши лишь «точечно», в определенный период времени (и желательно короткий). Таким периодом времени могут выступать специальные акции и программы наподобие «Whisker Wednesday»[21] от Общества защиты животных Эдмонтона. По таким «усатым средам» Общество предлагает специальные скидки на усыновление взрослых котов и кошек, а на день Святого Патрика - проводит акцию “lucky shamrocks”[22] [94], в рамках которой на его подопечных тоже распространяются специальные предложения. Еще одна тематическа привязка – День отца, перед которым Общество распространяет флайеры со спецпредложением на взрослых котов. [95]

Успех Общества в Эдмонтоне подключил к делу и Виннипег: местное Общество защиты животных WHS впервые предложила специальные расценки по взносам на усыновление во время «сезона котят». В итоге уже в первые 10 часов в добрые руки были отданы 154 котенка, и лишь двое из них вернулись обратно. Исполнительный директор Общества Уилл МакДональд был очень впечатлен такими успехами и планирует очередную небольшую кампанию по продвижению этой осенью. Когда температура упадет, благочестивые самаритяне принесут с улиц всех бездомных котят, которым нужен дом. Помимо «Везучих трилистников», перенятых у Эдмонтона, Общество Виннипега проводит и другие кампании по продвижению, включая скидки на усыновительный взнос, приуроченные к началу учебного года («back-to-school special fee»).

[20] Американское общество по предотвращению жестокого обращения с животными
[21] «Усатые среды» (англ.) (*прим. пер.)*
[22] «Везучие трилистники» (англ.) (*прим. пер.)*

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Что касается кастрации и стерилизации, то здесь сниженная цена обуславливает более высокую чувствительность спроса на подобные услуги. В рамках проекта Общества защиты животных США мы выявили, что люди склонны сомневаться в качестве операционных процедур, если они предлагаются по сниженным ценам, что, как следствие, убивает их интерес. Однако, если до них донести, что цена снижена с целью благотворительного продвижения таких мероприятий и потерь в качестве нет, я думаю, они вернутся к своей позитивной расположенности в этом вопросе. Вообще, говоря о кастации и стерилизации, я хочу заметить, что ценовой спектр на такие вещи достаточно широк: возможностей много – выбирайте, что по душе!

Кстати! Я уже упоминала о том, как отдельные (и очень мудрые!) руководители защитных организаций выстраивают отношения с представителями бизнеса и власти, предоставляя разного рода услуги на льготной основе (включая кастрацию и стерилизацию животных «по востребованию»). К числу этих услуг также относится консультирование: те представители мира бизнеса и власти, которые заинтересованы в премии «Good Farm Animal Welfare Awards», могут воспользоваться услугами профессиональных консультантов из организаций по любым вопросам, касающимся дружелюбных по отношению к животным способов производства. Именно поэтому изменить собственные привычки им выходит дешевле: не приходится нанимать консультантов, работающих на воздмезной основе. Бизнес может бесплатно стать участником программы «Leaping Bunny»[23], которая предполагает отказ тестирования новой косметики на кроликах. Такую «здоровую» косметику можно встретить в Интернете и в «*Compassionate Shopping Guide*»[24], привлекая новых потенциальных клиентов. Также компании могут оплатить лицензию на логотип и использовать его на упаковках своих продуктов.

Что касается сопутствующих продуктов, то здесь зоозащитные организации не могут оказывать влияния на цены. Так, например, пропагандисты сыроедения без труда расскажут Вам о том, где можно найти закусочные с дешевым вегетарианским меню, но, разумеется, цены на блюда из этого меню определяются закусочными, а не зоозащитниками. То же самое можно сказать и о производстве одежды из искуственных кожи и меха: мы никак не влияем на ценовые стратегии производителей, но можем выступить промоутерами такой продукции. И, надо заметить, именно продвижение впоследствии сможет повлиять на цены этих товаров, поскольку, стараясь удовлетворить растущий *массовый спрос*, компании будут экономить на масштабах производства[25], что снизит себестоимость продукции и, как следствие, цены.

Сбыт

Сбытовая политика (дистрибуция) нацелена на создание удобств для потребителей. Например, благодаря *транспорту* нам удается забрать и передать в добрые руки животных из районов и штатов, где наблюдается их избыточное количество. По мере роста доступности вегетарианских меню в кафе и ресторанах люди все чаще и больше начинают питаться здоровой зеленой пищей. Благодаря интернету мы можем заказать любой дружелюбный по отношению к животным товар и разместить у себя на полке.

---

[23] Досл. «прыгающий кролик» *(прим. пер.)*

[24] Досл. «продуктовый каталог солидарности с животными» (*прим. пер.)*

[25] Экономия на масштабах производства – одна из производственных парадигм, согласно которой при увеличении объемов выпуска продукции компания может экономить на ее себестоимости за счет роста массового спроса (*прим. ред.)*

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

В книге Нэнси Ли «*Social Marketing: Improving the Quality of Life*» представлен ряд мероприятий, которые мы все можем использовать для совершенствования сбытовой политики: [96]

- Увеличение числа торговых точек и представительств;
- Расположение торговых точек и представительств там, где наша целевая аудитории сконцентрирована сильнее всего;
- Обеспечение отдельных районов и территорий мини-точками или прямыми представителями, посещающими дома;
- Обеспечение возможностями совершать онлайн-покупки;
- Разработка и внедрение сервисов доставки;
- Увеличение собственного рабочего времени;
- Создание приятной обстановки в представительствах и торговых точках;
- Уменьшение времени ожидания получения или доставки заказов;
- Расширение парковочных мест;
- Разработка легкой в восприятии концепции продукта и совершенствование систем и инструментов его легкого поиска.

Разумеется, Ваша сбытовая политика может включать в себя что угодно, что бы позволило продвигаемым Вами инициативам выиграть у привычного людям поведения. Например, такие веб-сайты, как Petfinder.com, позволяют людям быстро ориентироваться по близлежащим приютам и центрам спасательных групп и находить нужных им питомцев, что делает весь процесс гораздно удобнее, чем он мог бы быть. Совместно работая с группой Yahoo, сайт Masscats.org упрощает взаимные коммуникации спасателей, волонтеров, будущих хозяев, бюро контроля за животными, зоозащитных и других организаций для того, чтобы помочь бездомным котам и кошкам как можно скорее обрести семью.

Программа защиты животных «Safety Net Program/Pets for Life» из Нью-Йорка провела совместную работу с ведомством ухода и контроля за животными и внедрила горячие линии для жителей Манхеттена и Бруклина. Так, каждый день с 8 утра до 8 вечера персонал и волонтеры общаются с теми жителями Нью-Йорка, которые вынуждены, но не хотят бросать или оставлять своих питомцев и ищут альтернативные способы заботы о них. В статье *The New York Companion* Вы можете найти цитату Дженни Олсен, основавшей вместе с Джойси Фрэдмен эту программу:

> **«Наша горячая линия ассоциируется у меня с виртуальным волонтером или сотрудником приюта. В последние три года мы много раз сталкивались с ситуацией, когда люди приходят в приют отдать своего питомца, совершенно не желая этого делать, но при этом не зная, что им может помочь» [97]**

Программа Джойси и Дженни предоставляет немало полезных услуг: консультации специалистов по поведению с выездом на дом, временную заботу и содержание, помощь в заботе при необходимости и не только. Многие из услуг в этом перечне оказываются бесплатно. Благодаря инициативе этих двух бравых женщин в период между маем 2007 года и зимой 2010 в рамках программы удалось спасти больше 10 000 животных. [98]

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

• • • • • • •

Важность грамотного сбыта – опыт *Эстер Мечлер*

От своего отца Эстер унаследовала любовь к географии. Эта почти врожденная любовь к местности побудила Эстер помогать животным в самых удаленных уголках Штатов.

> **«Если Вы приглядитесь к карте США, Вы обнаружите немало районов и территорий, где местность преимущественно сельская. Именно там очень нужна доступная кастрация и стерилизация – причем как по транспорту, так и по деньгам. В свете этого у меня когда-то возникла идея передвижных клинических станций, которые бы проводили операции чуть ли не «на дому».**
>
> **Хорошо развитый институт передвижных станций в городах задает довольно яркий контраст с сельской местностью, но о ней мы тоже не должны забывать, то есть внедрять существующую практику и там.**
>
> **Немало городов США уже знакомы с нашей идеей, там передвижные станции играют большую роль. Нью-Йорк, Бостон, и не только – в этих городах далеко не все могут позволить себе автомобили, по причине чего передвижные станции не теряют своей актуальности.**
>
> **Когда институт передвижных станций кастрации и стерилизации будет развит по всей стране, у нас не возникнет проблем, ведь люди смогут себе позволить операцию для своих Фидо или Фифи по доступным расценкам и в доступном месте. Во времена, когда некоторые из нас теряют свои дома и вынуждены выбирать между обувью и операцией для своего питомца, нам приходится быть особенно креативными и в какой-то мере даже изворотливыми, чтобы делать правое дело».**

• • • • • • •

Партнерские отношения

Сегодня партнерские отношение – один из ключей к успеху. Маркетинг партнерства очень развит в США и Европе, поскольку именно такой подход позволяет заручиться дополнительной поддержкой, ресурсами и другими важнейшими активами, без которых едва ли получится воплотить в жизнь свои идеи.

> **«Чем больше Вы сотрудничаете с людьми, которые верят в то, во что верите Вы, тем сильнее Вы окажетесь на выходе. Подумайте над тем, как и с кем Вам выгодно было бы скооперироваться, чтобы расширить собственную аудиторию. Очень важно найти точки соприкосновения и превратить это в эффективную работу»**

- Сара Спер, Институт гуманного образования (образования в сфере защиты животных)

Партнерские отношения могут рождаться в разных формах, но самая эффективная из них – такая, в рамках которой выгоды обеих сторон будут превышать барьеры сопротивления. Например, Скотт Джакоппо из Бостона нашел точки соприкосновения с органами правопорядка в своей борьбе против собачьих боев с использованием бойцовых собак. Никто из местных жителей ни разу не сообщал об этом в полицию, потому что местная банда запугивала людей своими бойцовыми псами. Скотт решил пойти немного другим

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

путем. Он был офицером полиции, ответственным за жестокое обращение с животными, однако, как известно, закон запрещает арестовывать людей, если отсутствует доказуемый состав преступления. Но Скотт прекрасно знал и о том, что мафия использовала своих больших бойцовых собак для переноски наркотиков и совершения массы других преступлений, что дало повод сотрудничать с полицией уже на имеющихся основаниях и остановить преступления.

Совместно с коллегами из Общества защиты животных Массачусетса Скотт прибегал к услугам судебных приставов-исполнителей во время проведения ареста преступников. Приставы сдерживали собак. О своем опыте зоозащитник рассказал в одной из статей журнала *Animal Sheltering*:

> **«Раньше, еще до того, как мы подключились к этому делу, офицер мог лишь застрелить собаку, мешавшую ему при входе в дом подозреваемого…. Это бы побудило массу беспокойств в микрорайоне, поскольку все бы слышали выстрелы и собачий вой. Более того, сама полиция не хотела такого сценария развития событий, поскольку расценивала собак как жертв, которые не должны умирать из-за этих мерзавцев» [99]**

- Скотт Джакопо

С помощью Общества Массачусетса «аресты проходили более гладко, к животным относились гуманно, да и публика в целом была гораздо довольнее и счастливее». [100]

Партнерами могут стать даже подписчики Ваших аккаунтов в социальных сетях, ведь они и есть часть аудитории, для которой Вы работаете.

> **«Социальные сети – замечательный ресурс для малых зоозащитных некоммерческих организаций, ведь именно в них можно мобилизовать свою целевую аудиторию и убедиться в том, что Вы заручились большой поддержкой и можете этим воспользоваться в благих целях. Вам следует найти таких людей и научиться с ними выстраивать отношения, вдохновлять и поддерживать их участие, давать им то, в чем они нуждаются и что Вы можете дать» [101]**

- Даниэль Бригида, Национальная федерация охраны дикой природы, из интервью с Региной Мейон из журнала «PhilanTopic»

Выстраивание партнерских отношений – это кампания в кампании. Вы можете использовать шаги системы «ДОСТИГНуть изменений» для целеполагания, исследований и разработки мероприятий по продвижению, чтобы «достучаться» до них.

• • • • • • •

Новые партнеры для Farm Animals – опыт *Дженнифер Фиаринг*

Дженнифер Фиаринг начала свою защитную карьеру с работы в приюте, в котором она чистила миски и лотки. Сейчас она высвобождает из клеток фермерских животных, будучи директором представительства Общества защиты животных США в Калифорнии.

Партнерские отношения были ключевым звеном кампании Общества защиты животных США на пути к Постановлению No. 2, запрещающему содержание телят, поросят и беременных свиноматок в клетках. Для реализации поставленной цели Дженнифер и ее

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

коллеги заручились стратегическим подходом, чтобы выбрать, построить и сохранить важные профессиональные контакты и коллаборации.

Исследование показало, что общества защиты животных и ветеринары были самыми эффективными спикерами в защиту предлагаемых идей. Именно поэтому в приоритет Дженнифер с коллегами поставила отношения с Ассоциацией ветеринарных врачей штата Калифорния. В течение серии встреч команда наглядно показала врачам, как предлагаемые ей измения могут улучшить собственные стандарты и политику Ассоциации.

Как оказалось, Ассоциацию беспокоили не только проблемы здоровья животных, но и собственных членов. Будучи профессиональным экономистом-аналитиком, Дженнифер показала, как предлагаемые концепции помогут (а не навредят) личным интересам членов Ассоциации. В итоге Ассоциация поддержала Постановление No. 2, а Общество защиты животных обрело более 800 единомышленников – ветеринарных врачей, готовых оказать поддержку и помощь.

Однако ветеринары – это еще не все. Команда Дженнифер определила для себя, с кем в обозримом будущем они хотят сотрудничать помимо Ассоциации, внимательно изучив взгляды и посылы некоторых организаций и людей и отобрав тех, кто наиболее вероятно даст положительную обратную связь. Дженнифер сделала ставку на то, что малые фермы поддержат ее инициативу, поскольку, в отличие от крупных фабрик, не удерживают животных в клетках, проигрывая последним в своей ценовой политике. Потребители обычно склонны доверять малым фермам и их работе, не испытывая сомнений по поводу качества их продуктов и будучи готовыми оказать необходимую поддержку.

Простой поиск в интернете, и у Дженнифер на руках – список калифорнийских малых ферм, чьей контактной информацией располагает Комитет сельского хозяйства штата. Команда связалась с большим числом фермеров и посетила их на рынках и ярмарках продуктов сельского хозяйства. Более 100 человек согласились поддержать инициативу Дженнифер.

• • • • • • •

Обширная поддержка, которой сумела заручиться Дженнифер со своей командой, выполнила свою миссию, и Постановление No. 2 было принято. Грамотная оценка потенциальных выгод Ваших партнеров от сотрудничества с Вами поможет Вам сконцентрировать свое время и энергию на лучшем варианте из всех доступных. Например, Кэти Савески начала свою работу с дикими котами и кошками во многом потому, что малые зоозащитные группы имели доступ к этим животным, знали их местоположение, привычки и т.д. Общество защиты животных Полуострова обеспечило кастрацию, стерилизацию и переноски для животных. Многие организации додавали что-нибудь, что дополняло наработки коллег из других обществ и спасательных групп.

На то, чтобы построить слаженные и действенные партнерские отношения, Вам потребуется время: не все идет так, как запланировано. Будьте чутки к людям, с которыми Вы общаетесь и договариваетесь, прислушивайтесь к собственным ощущениям и старайтесь грамотно оценить, сможете ли вы выстроить партнерства с теми или иными людьми. Вы вовсе не обязаны соглашаться «везде и на все»: я лишь призываю проанализировать, достаточно ли точек соприкосновения между Вами. Как проходят переговоры? Хорошо ли Вы понимаете друг друга? Не давайте лишних обещаний и следите за тем, чтобы обе стороны верно понимали условия, на которые договариваются. [102]

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Комплекс продвижения

Магическая «пуля» комплекса продвижения – наш верный инструмент общения с аудиторией. И, разумеется, ее убеждения.

Я думаю, все мы понимаем, что нет универсальных маркетинговых правил. Для каждой кампании и программы придется заново определять (и определять разумно и правильно!), **кто, что, как, где и когда.**

Если Вы хорошо проработали те шаги системы «ДОСТИГНуть изменений», о которых я уже говорила, то Вы, несомненно, знаете ответ на вопрос ***кто.*** Кто – это Ваша целевая аудитория. Обдумав барьеры сопротивления, с которыми сталкиваются ее представители, и проведя исследования для подтверждения собственных идей, Вы уже находитесь на старте работы с ***«что»***.

А сейчас посмотрим, как превратить имеющуюся информацию в эффективное продвижение, чтобы достичь высоких результатов.

Что?

«Что» в Вашем посыле начинается с того, к чему Вы призываете членов Вашей целевой аудитории, то есть это *призыв к действию.* Чаще всего Ваш призыв «живет» в том поведении, которое Вы пропагандируете: кастрация животных, сыроедение, отказ от опытов на кроликах и т.д. Иногда призыв содержится в Вашем собственном поведении (например, один день в неделю Вы позволяете себе немного мяса), и за этим поведением могут наблюдать Ваши коллеги или друзья. В рамках какого-то конкретного средства продвижения (СМИ, флайер, онлайн-конкурс, компания в социальной сети) призыв часто содержится в первой строке обращения. Например, «Запишите своего питомца на кастрацию», или «Запросите лист производителей косметики, которые не тестируют ее на животных!».

Некоторые кампании и программы сопровождаются излишне большим количеством призывов к действиям. Это лишь пугает и отталкивает публику. В большом числе призывов обычно содержится слишком много альтернатив поведения, что может прогореть и часто прогорает. Убедитесь, что Ваш призыв к действию – это именно *призыв,* а не их неограниченное число.

Если Вы уже определились с тем, что Вы хотели бы попросить людей делать, сконцентрируйте усилия на **позиционировании,** или **месседже,** который бы способствовал Вашей убедительности. Позиционирование представляет собой посыл, в котором Вы предлагаете целевой аудитории конкретную альтернативу поведения на *приемлемых* для нее условиях. [103] Энтони Беллотти делится идей *карты позиционирования,* которую он подчерпнул у доктора Рона Фошо, бывшего редактора и издателя журнала *Campaigns & Elections.* [104] Ниже я решила привести пример использования карты позиционирования на практике. Это подойдет как для отдельных защитников, так и для групп и организаций. Вы можете использовать этот инструмент для проработки как индивидуального общения с представителями аудитории, так и для общения с группами.

Карта позиционирования
Упрощенный пример кампании, нацеленной на принятие инициативы по запрету медвежьей приманки и травли на законодательном уровне

В медвежьей травле натренированные псы атакуют медведя, лишенного клыков и когтей. Сторонники такого мероприятия утверждают, что это – важная часть тренировки

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

охотничьих собак, но многие люди приходят посмотреть на это как на цирковое представление.

	The point is about… Behavior you advocate	Competing behavior 1 (including doing nothing)
The speaker is… You	1. Banning bear baiting is in line with the public's documented opposition to animal cruelty.	2. Bear baiting is a cruel, unnecessary, outdated practice.
Opposition or target's thoughts	3. Eliminating bear baiting is an attack on hunting that will lead to more restrictions.	4. Bear baiting is part of our heritage and we should have the right to choose to do it.

Как заполнить каждый из квадрантов матрицы:

1. Что Вы говорите в защиту поведения, которое Вы пропагандируете?

Перечислите те идеи, которые, с Вашей точки зрения, помогут целевой аудитории почувствовать выгоды и обойти барьеры сопротивления

2. Что Вы говорите об альтернативах?

Вы всегда выступаете против альтернативного (конкурирующего) поведения. Разумеется, Вы столкнетесь с оппозицией, которая говорит в угоду этому конкурирующему поведению (например, призывает посещать родео или голосовать за расширение прав на охоту). В ряде других ситуаций никто не выступает против Вас, но, тем не менее, Вам необходимо осветить те или иные пагубные для животных виды деятельности (например, содержание собак на цепи). Во многих случаях конкурирующим поведением выступает (и это неудивительно) *ничегонеделание* (например, некастрация и нестерилизация животных). Что Вы можете сделать, чтобы такое поведение казалось менее привлекательным? Впишите это во второй квадрант, добавив при необходимости анализ других, сопутствующих вариантов конкурирующего поведения.

3. Что Ваша оппозиция скажет о том поведении, которое Вы пропагандируете?

Когда Вы выступаете против крупной оппозиции (собачьи фермы, фабрики с клетками для животных, производства, проводящие опыты на животных и т.д.), перечислите, как могут оспорить предлагаемое Вами поведение Ваши оппоненты. Какие барьеры сопротивления они попытаются создать в головах людей, чтобы те отбросили предлагаемые Вами идеи? Подумайте, с чем Вам придется бороться.

Даже если Вы не работаете против активной оппозиции, подумайте, какие барьеры сопротивления уже есть в головах людей и что они могут сказать в противовес предлагаемым Вами инициативам. Ваше исследование должно помочь заполнить этот третий квадрант.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

4. Что оппозиция скажет о поведении, которое пропагандируют они?

Что Ваша целевая аудитория, вероятнее всего, услышит от тех, кто пропагандирует пагубное по отношению к животным поведение? И, с другой стороны, как люди объясняют или оправдывают эти пагубные действия или, наоборот, бездействие «со своей колокольни»?

Заметьте: карта позиционирования позволяет Вам не только развить собственные идеи и аргументы для их продвижения, но и попытаться просчитать ходы «противников», что определенно расширяет взгляд на проблему. Например, месседж «Покупать яйца несушек, которые содержатся в открытых пространствах, - гуманный и разумный выбор, а поддерживать содержание кур в клетках – жестоко и вовсе не обязательно» [105] не только вынуждает производителей яиц защищаться и отрицать жестокость, но и позволяет спрогнозировать, как они будут объяснять необходимость содержания птиц в таких условиях.

Советую постоянно возвращаться к этой матрице, чтобы освежать свои память и мысли. Когда Вы заполнили все квадранты карты, выделите два наиболее существенных положения (чем меньше, тем лучше). А затем – тестирование! Проведите исследование, насколько эффективны те или иные аргументы, приведенные Вами в рамках квадранта. Именно результаты этого исследования и должны определить Ваш окончательный выбор.

Креативный лист

«Креативный лист» - это способ быстрого и краткого изложения ключевых идей кампании, программы или политики продвижения, которые Вы планируете реализовать для развития всего комплекса маркетинговых коммуникаций. Если Вы приводите свои идеи в соответствии с тем принципом, по которому построена система «ДОСТИГНуть изменений», то их систематизация в креативный лист не должна занять много времени: написать заметку на 1-3 страницы – это не только выигрыш во времени, но и хороший инструмент привести в порядок костяк Ваших дальнейших мероприятий.

Креативный листок – очень важный документ. Он подойдет для размещения на любой контактной площадке, позволит избежать конфликтных концепций и посылок со стороны различных групп и организаций. Помимо групп, данный метод подойдет и отдельным зоозащитникам, не состоящим членами или сотрудниками каких-либо организаций.

Внизу я привела ряд преимуществ креативного листка:

- Креативный листок позволяет проработать все несостыковки на ранних стадиях развития кампании или программы.
- Креативный листок позволяет задать четкий вектор работы для лиц, которых Вы привлекаете со стороны (дизайнеры, копирайтеры и так далее).
- Если Вы ориентированы на благотворительную помощь, креативный листок может оказаться хорошим подспорьем в ее получении, поскольку кратко, ясно и лаконично представляет Ваши ключевые идеи и задачи.

Ветеран рекламного бизнеса Шарья Лесняк поделилась своими соображениями относительно пользы креативного листка для Института защиты животных (который сейчас является частью *Born Free USA*):

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

«Очень часто люди вкладывают немало усилий в продвижение, при этом не осознавая до конца цель всех этих мероприятий.

Креативный листок повышает вероятность того, что Вы будете общаться и договариваться с правильными людьми и о правильных вещах. Без него Вы можете говорить в пустоту и договариваться с ней же.

Планирование мероприятий через такой мощный аналитический инструмент поможет Вам избежать этих проблем и придаст уверенности собственным действиям»

В дополнение к этому я хочу привести несколько вопросов из креативного листка по методу Шарьи, известного своей эффективностью и прошедшего испытания временем:

Достучаться до людей

- Какое конкретное поведение Вы пропагандируете? Не заполоняйте головы людей ненужной информацией и большим количеством призывов к дейтсвию.
- Есть ли какая-то промежуточная стадия перед тем, как люди окончательно адаптируют новые привычки к своему образу жизни? Например, необходимость протестировать эти привычки в небольшом количестве и в течение небольшого периода времени?

Одолеть барьеры сопротивления

- Какие два самых мощных аспекта, которые могут способствовать принятию решения Вашей целевой аудиторией, Вы бы выделили из своей карты позиционирования?
- Почему целевая аудитория должна поверить в эти преимущества? Обеспечьте аргументы или предоставьте источники, где их можно найти.
- С какими барьерами сопротивления Вашей целевой аудитории Вам необходимо работать, чтобы «внедрить» изменения в жизнь людей?

Скажите то, что нужно именно им

- Кто они – Ваша целевая аудитория? Опишите их: кто они, чем занимаются, каковы их повседневные привычки, на какой стадии процесса принятия решений они находятся. Что касается бизнеса и власти, постарайтесь захватить в свое аналитическое поле и организации, и конкретных людей.

Теперь послушаем людей

- Какие инструменты исследования помогут Вам дополнить имеющуюся базу информации о представителях своей целевой аудитории, барьерах их сопротивления и их текущем отношении к вопросам, которыми Вы занимаетесь?
- Если Вы уже разработали какие-либо первоочередные коммуникации, не жалейте времени на то, чтобы протестировать их на Вашей аудитории.

Инструменты классического маркетинга

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

- Что такое месседж, или посыл?
- Какие факты о цене, концепции продукта, партнерских отношениях, сбыте или продвижении должны быть учтены?

Говорим правильно *(следующая глава)*

- В каком тоне нужно излагать свои мысли и идеи в креативном листке?
- Как должны выглядеть и с какими чувствами должны ассоциироваться предлагаемые Вами идеи?

«Когда дело доходит до разработки и наполнения сайта, мы говорим «до свидания!» нашей интуиции. Мы не думаем о ней, а вместо этого тщательно планируем работу с целевой аудиторией. В итоге мы натыкаемся на многие несовершенства и объективные несостыковки, которые мы бы не заметили без этого планирования. Переосмысление вопросов из креативного листка меняет структуру и поток информации, с которой мы работаем и которую публикуем, в лучшую сторону. Эту разницу невозможно не заметить»

- Руфь Стейнбергер, SpayFIRST!

Для веб-сайтов, ориентированных на сложноструктурированную целевую аудиторию (группы людей ориентированы на разные цели и задачи) необходимо разрабатывать расширенный креативный листок, содержимое которого будет доступно для каждой из этих групп. В этом случае разумно разделить веб-сайт на «персонифицированные страницы», каждая из которых будет отвечать интересам конкретной группы Вашей целевой аудитории, например:

- Страница 1. Хорошо выглядеть и носить косметику, которая не тестировалась на животных;
- Страница 2. Помогать другим отказываться от натурального меха и носить «гуманную» одежду

Первое относится к ординарным потребителям, в то время как второе – к защитникам животных, которые тоже могут быть частью Вашей целевой аудитории.

Как?

Ура! Вы справились со ***«что»***, и теперь настало время ответить на вопрос, ***как*** Вы планируете продвигать свой месседж и выстраивать коммуникации. Полный путеводитель по дизайну, копирайтингу и оформлению материалов, надо полагать, был бы большой книгой сам по себе, однако Чип и Ден Хес в своей книге *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*, определяют лишь шесть основных характеристик долго живущих идей: простота, неожиданность и уникальность, конкретность, высокий уровень доверия, способность вызвать эмоции и привязка к истории (историям) [106]. Я подумала, что такие ключевые факторы успеха пригодятся Вам для грамотного выстраивания собственного комплекса продвижения, поэтому решила подробнее о них рассказать.

Простота

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Вместо того, чтобы обрушиваться на головы людей с нескончаемыми призывами к куче различных действий, мы должны разработать простой, лаконичный месседж, который бы имел высокий эффект

Например, вспомним отчет Совета по исследованиям в сфере защиты животных, в котором составители утверждали, что включение большого числа вопросов и проблем в позиционирование заставляет терять к нему интерес. Поэтому стоит концентрироваться на одном-единственном месседже к конкретному действию в рамках конкретной кампании.

Неожиданность и уникальность

Удивление всегда притягивает внимание, в то время как интерес и любопытство позволяют его поддерживать

Дуг Арп, волонтер организации *Mississippi Spay & Neuter* провел один день в клетке для бешеной собаки с пеной у рта, чтобы привлечь внимание общественности к мероприятиям организации, посвященным борьбе с бешенством.

Конкретика

Абстрактные, водянистые концепции не притягивают людей: гораздо эффективнее доносить свою идею, аппелируя к чувствам людей (к их способности воспринимать и анализировать). Например, куда более эффективным будет плакат с изображением, чем без него.

Исследование, проведенное Обществом защиты животных США в рамках проекта *HSUS Gulf project*, посвященного кастрации и стерилизации, показало, что одной лишь статистики об эвтаназии недостаточно для того, чтобы люди задумались о важности пропагандируемых операций. А все потому, что многие люди уверены в том, что с их животными не произойдет ничего подобного. Адаптация Вашего посыла под конкретных домашних животных позволит людям почувствовать личную приобщенность к проблеме и «заденет за живое».

Высокий уровень доверия

Если люди Вам не верят, они не будут делать то, к чему Вы их призываете.

Когда мы предоставляем неточную, недостоверную информацию, мы подводим не только себя, но и коллег, работающих над теми же проблемами, а все потому, что доверие к нам (и к нашей профессиональной деятельности в целом) начинает падать.

> **«Если мы хотим восприниматься как эксперты, мы должны предоставлять достоверную информацию, а не впадать в сказки и былины»**
>
> *- Джулия Моррис, Американское общество по предотвращению жестокого обращения с животными*

В то время как люди доверяют зоозащитным организациям в вопросах благополучия животных [107], они доверяют куда больше ветеринарам в вопросах здоровья животных, ровным счетом, как и врачам – в вопросах здоровья людей. Так, Комитет врачей ответственной медицины старается представлять самую точную информацию о пользе сыроедения, привлекая к анализу экспертов своего дела.

Необходимость поддерживать высокий уровень доверия к информации, которую Вы представляете, - еще одна причина не затуманивать умы представителей Вашей целевой

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

аудитории ненужными, лишними призывами. Если Ваш месседж не вызывает доверия, считайте, что он неэффективен, а следовательно, бесполезен.

Способность вызывать эмоции

Мы более восприимчивы к тому и обеспокоены тем, что мы чувствуем, а не тем, как и о чем мы думаем.

Именно по этой причине на многих зоозащитных (и не только) плакатах изображается одно-единственное животное, а не тысячи и миллионы, страдающие от тех же самых проблем.

Привязка к историям

Истории, которые связаны с освещаемыми проблемами, - не только путь привлечения и удержания внимания, но и сильный источник вдохновения. Аудитория может стать частью истории, при этом мысленно погружая себя в те события, которые происходили.

Многие организации аппелируют к историям отдельных защитников, чтобы вдохновить публику, бизнес и власть. Сотрудники приютов расказывают истории и сказки о спасенных животных. Святые отцы рассказывают о том, как их прихожане и духовные дети пришли к Богу и попали в Его и их заботливые руки. История о том, как Вы попали в сферу защиты животных или помогли в реализации какой-либо кампании или программы, тоже могут стать источником вдохновения для других людей:

> **«Людям нравятся «истории из жизни». Обликая Ваш месседж в форму истории и рассказывая ее людям, Вы порождаете в них интерес к тому, что Вы сделали и продолжаете делать, при этом никак не угрожая им и не пропитывая Ваш посыл негативным содержимым. Своим личным примером Вы показываете, что поменять старые привычки и стать лучше, при этом лучше относясь к тем, кто действительно в этом нуждается, - возможно!»**

- Карен Девис, президент организации United Poultry Concerns в своей корпоративной прессе, лето 2011 года

Made to Stick Нэнси Ли – отличная литература, но далеко не единственная! В разделе *Источники* Вы найдете для себя много статей и книг других преуспевающих защитников животных, которые готовы делиться своими идеями со всеми, кому это интересно.

Когда?

Как долго следует работать под эгидой одного месседжа?

Ответ прост: пока он хорошо «делает свою работу».

Будучи защитниками животных, мы довольно часто устаем от своих посылов быстрее, чем от них устает наша целевая аудитория. Очень часто людям требуется услышать посыл 6 или 7 раз, пока они «доберутся» до него окончательно, то есть зарегистрируют в своем сознании. Это, как Вы понимаете, происходит не быстро (если, конечно же, у Вас нет большого бюджета на продвижение и аудитория при этом не особо велика). Никогда не бегите впереди паровоза и не отбрасывайте месседж раньше времени! Помните: Вы – не Ваша целевая аудитория. Единственный способ узнать, дал ли месседж положительный эффект, - провести маркетинговое исследование.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Вы пытаетесь повлиять на друзей или семью? Очень часто они – далеко не самая лучшая координата вектора Ваших усилий, несмотря на то, что они Вам – самые близкие люди. Если Вы пытаетесь донести Ваш месседж, просто повторяя его 6 или 7 раз, поверьте: это – не очень эффективный способ продвижения идей. Приглядитесь к менее «прямолинейным» альтернативам их распространения: делитесь сайтами, книгами или статьями, приглашайте людей на различные мероприятия, поддерживайте с ними контакт через социальные сети. Предоставьте людям пространство для того, чтобы они могли обдумать предлагаемые Вами идеи и вернуться с вопросами и ответными предложениями (или отказом). Следите за обратной связью: именно она помогает определить, эффективно ли Вы пытаетесь продвинуть то, за что стоите.

Где?

Довольно увлекательно и эффективно продвигать свои идеи посредством телевидения, радио или печатной прессы. Веб-сайты и социальные сети сейчас также являются довольно действенным инструментом продвижения. Однако далеко не все пользуются тем, что мы сейчас называем «виртуальным пространством»: не сидят в сетях, не смотрят телевидение и не пользуются гаджетами. Для таких людей наиболее подходящим способом донести информацию могут послужить организация мероприятий в Вашем микрорайоне, расклейка постеров в местах скопления людей или даже «хождение по домам». Где лучше продвигать свою концепцию, покажет, опять же, исследование. Какие средства получения информации они используют? Как было бы лучше доносить эту информацию?

В зависимости от выбранного средства донесения информации Вы столкнетесь с разной спецификой его использования в этих целях. Поэтому для начала надо определиться с тем, как, для кого и что Вы хотите донести, а уж потом – выбирать нужный именно Вам инструмент.

Социальные сети и интернет-СМИ

Применение системы «ДОСТИГНуть измений» не менее важно для социальных сетей, чем для массовых СМИ. Да, продвижение через такие сети, как Фэйсбук или Твиттер, не стоит денег, но зато стоит немало времени: Вам нужно «разродиться» подписчиками и, помимо этого, суметь провести с ними эффективную работу, сподобив на изменение собственного поведения. Если Вы не можете этого сделать, тогда я предлагаю Вам потратить свое время на другие способы продвижения.

Социальные сети добавляют нам еще одно «измерение»: взаимодействие в виртуальном пространстве. Собирая и организуя людей под эгидой конкретных инициатив, Вы создаете себе почву для последующих сдвигов в их повседневных привычках, в их закоренившемся образе мышления и жизни. С этой целью Вам необходимо завести диалог, а не просто поставить в известность о чем-либо. Довольно легкий способ сделать это – задавать вопросы. Начните с небольшого неформального опроса о том, что Вас интересует и о чем Вы бы хотели узнать подробнее. Опубликуйте пост со статьей, ссылкой, новостью или постером и спросите людей, что они об этом думают.

Стефани Редкросс из *Vegan Mainstream* рекомендует гостевой блог как эффективное и бесплатное средство продвижения и наращивания своей аудитории. Блоги требуют качественного контента, поэтому будет замечательно, если Вы найдете время и силы на то, чтобы обновлять посты, наполняя площадку свежей и интересной информацией. Чтобы определить, как должен выглядеть Ваш блог, вновь обратитесь к своей целевой аудитории

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

и изучите то, что им приходится по вкусу читать и смотреть. Например, если Вы продвигаете сыроедение для мам возрастной категории «30+», что насчет блога о родителях или здоровом питании для семьи? Если Вы хотите помочь взрослым собакам обрести свой дом, то, должно быть, разумно вести блог для пожилых людей или их взрослых детей. Местные и узкоспециализированные блоги особенно остро нуждаются в контенте, поэтому здесь Вам на помощь придет коллаборация с Вашими знакомыми коллегами, которые могут снабдить полезной информацией. «Работа на географию» - отличное преимущество блога, позволяющего свести единомышленников из разных уголков страны или даже мира, находящихся в одном городе и не знающих доселе о существовании друг друга.

Публичность в средствах массовой информации

Не стоит недооценивать силу продвижения через традиционные медиа. Почему бы не сфокусироваться на работе с телевидением, радио и печатной прессой, которые просматривает, прослушивает и прочитывает Ваша целевая аудитория? Изучите, о чем пишут и говорят эти издания и какие темы освещают различные репортеры. Не забывайте интересоваться, есть ли в штате этих медиа дружелюбные по отношению к животным журналисты.

Если Вам уже удалось навести полезные контакты, тогда Анна Вест из Общества защиты животных США спешит предложить Вам поближе с ними познакомиться (условно говоря, за чашечкой кофе). (Перед тем, как приглашать, не забудьте поинтересоваться, есть ли у репортеров сейчас возможность потратить на Вас время, и если нет, то предложите перезвонить позднее). Ни в коем случае не принимайте отказы во встрече на личный счет (помните о том, что журналисты всегда очень заняты, и именно по этой же причине я советую Вам общаться с репортерами максимально лаконично и по делу).

Если в итоге Вы неплохо ладите, введите это в привычку и поддерживайте контакт. У репортера есть домашнее животное? Обязательно спросите, чем Вы можете быть полезны (может быть, он хотел бы что-то узнать о том, как лучше кормить своего питомца).

Лаура Малуни «взяла на абордаж» такой проактивный подход, когда стала исполнительным директором Общества по предотвращению жестокого обращения с животными штата Луизиана. Она связывалась со всеми возможными СМИ, чтобы представить себя и завязать полезные контакты. Вместо того, чтобы просить, Лаура предлагала – предлагала то, что могла для них сделать. Им нужны гости в последнюю минуту перед эфиром? Она с радостью приходит лишь по звонку. Фокусируясь на планах на будущее, Лаура всегда честно говорила об ошибках, которые организация допускала в прошлом. Спустя время Лаура регулярно выходила в эфир утром и вечером, писала о защите животных в колонку для местной газеты. Все это усилило публичность организации и благотворно повлияло на ее репутацию.

Если СМИ связываются с Вами, Вам следует «бросить все и бежать» - бежать к ним. И, разумеется, дать все, что в Ваших силах. Иногда роль могут сыграть лишь 15 минут: если в течение 15 минут Вы не сможете скооперироваться и предоставить свою историю, они найдут другого героя.

Инновативное продвижение

Чтобы разнообразить свой комплекс продвижения и сделать его более эффективным, Вы всегда можете добавить нетрадиционные методы. Ищите идеи, которые уместны в Вашей работе, и привлекайте людей, стараясь выстраивать с ними прочное сотрудничество.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

«Придумайте креатив и поместите его в свое «коммьюнити[26]». Может быть, можно найти инициативную группу для уличной театральной постановки? Старатесь расширять горизонты мышления, выходить за рамки. Если Вы не в состоянии сделать это самостоятельно, попытайсь приобщить к этому креативных людей»

- Сара Спер, Институт гуманного образования

• • • • • • •

Резюмируем

Элемент Д – Достучаться до людей

- Наша цель – изменить поведение людей
- Не забывайте задаваться вопросом, в чем может быть выгода для Вашей целевой аудитории в измении своих повседневных привычек

Элемент О – Обойти барьеры сопротивления

- Люди меняются тогда, когда они ощущают, что выгоды сильнее барьеров.

Элемент С – Скажите то, что нужно именно им

- Универсального размера не существует.
- Сконцентрируйтесь на тех людях, кто с большей вероятностью поймет Вас и согласится Вам помочь.

Элемент Т – Теперь послушаем людей

- Вы – не Ваша целевая аудитория. Не стоит полагаться на то, что Вы обязательно найдете среди ее представителей своих единомышленников.
- Внимательно слушайте людей и пытайтесь выделить ключевые факторы, которые мотивируют их на изменение собственных привычек.

Элемент И – Инструменты классического маркетинга

- Недостаточно просто рассказать о проблеме – нужно еще уметь воодушевить людей на конкретные действия, которые могут привести к изменениям старых привычек.
- Не пренебрегайте инструментами классического маркетинга и выстраивайте свой комплекс коммуникаций, учитывая концепцию продукта, цену, сбыт, партнерские отношения и продвижение.

Поразмышляем

[26] Общество, район, соседство, общность – многоконтекстный термин (*прим. пер.)*

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

1. Еще раз переосмыслите те барьеры сопротивления, которые Вы обнаружили у участниц нашего воображаемого эксперимента по убеждению женщин отказаться от ношения натурального меха и практиковать сыроедение.

   • Для каждой из этих ситуаций разберите, в чем заключается проблема с концепцией продукта, ценой, сбытом, партнескими отношениями и продвижением.

   • Как зоозащитник мог бы использовать этот комплекс коммуникаций, чтобы оказаться более убедительным?

2. А теперь примерьте ситуацию на себя и попытайтесь определить несколько способов, как можно было бы улучшить собственную практику, применяя комплекс пяти коммуникаций.

3. Подумайте о том, как в своей практике можно применить карту позиционирования, креативный листок и критерий из книги Нэнси Ли *Made to Stick*

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Глава 9. Г – Говорим правильно

В этой главе:

- Если мы олицетворяем себя с «голосом животных», мы должны говорить о том, что им поможет.

  —Люди не любят критику и ни за что не поменяют свое поведение под ее воздействием, а будут лишь сопротивляться.

- Как мы выглядим и как мы говорим определяет то, послушают ли нас и прислушаются ли к нам.

  — Иногда протесты могут быть эффективны, но их необходимо тщательно планировать, то есть планировать так, чтобы выгоды от них превышали риски негативного общественного восприятия.

- «Из уст в уста» - один из самых эффективных форм продвижения, поскольку вызывает доверие людей и ничего не стоит.

  — Качественное обслуживание со стороны зоозащитных организаций и приютов может побудить людей поделиться своим позитивным опытом с другими.

  —Негативный обыт заставляет людей делиться им еще чаще и больше.

  —Когда Вы поддерживаете связь с людьми через социальные сети или СМИ, имейте в виду, что охват может быть куда шире, чем Вы себе представляете.

- Постоянная концентрация на негативе забирает нашу энергию и отводит от тех, на кого мы хотим повлиять. Хотя это может быть довольно трудным, старайтесь освещать свою работу и говорить о существующих проблемах в позитивном ракурсе.

- И не забывайте о том, что кислородная маска нужна, прежде всего, Вам. Вы много работаете и заботитесь о других, но о себе забывать нам запрещено, ведь именно от нашего отношения к здоровью и жизни зависит то, как долго мы сможем помогать другим.

• • • • • • •

Мы олицетворяем себя с «голосом защиты животных», но всегда ли мы говорим им во благо?

• • • • • • •

Что бы Вы сказали?

…если бы увидели во дворе истощенных собак? Сообщили бы о жестоких хозяевах? Постучались бы к ним в дверь и сообщили, насколько они ужасны и омерзительны, что так относятся к своим питомцам? Или, быть может, что-то более радикальное? А, может быть, Вы бы не сделали ничего, но внутри себя были бы взбешены?

Когда в организацию Spay & Neuter Kansas City (SNKC) поступил звонок от резидента соседнего микрорайона, основатель и исполнительный директор Мишель Ривера решила съездить на вызов вместе с коллегами. Когда дверь открыла женщина, Мишель поняла,

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

что они здесь делают. Совсем недавно женщина потеряла свою работу, у нее едва ли хватало средств к существованию. Поэтому собаки получали лишь крошечную часть человеческой еды каждый день.

> **«Они получали две столовые ложки макарон и немного сыра, потому что это все, что у нас есть. Собаки едят так же, как и мы сами».**

Мишель могла бы настоять на том, чтобы собак передали в добрые руки или отдали организации. Однако ее рабочий подход – в том, чтобы животные жили дома. Она поделилась едой из офисного буфета и воспользовалась групповой страничкой в Фэйсбуке, чтобы собрать для женщины и ее семьи 500 долларов на продукты.

Ни одна защитная организация не может взять на себя ответственность за то, чтобы восполнять нужды страждующих животных и их хозяев. Однако благодаря таким людям, как Мишель, животные могут оставаться со своими хозяевами даже во времена самых сильных финансовых штормов.

• • • • • • •

Бранить людей – безрезультатно!

Будучи свидетелем страданий животных, расстроиться довольно просто. Разве эта женщина не заслуживает более жесткого отношения за то, что никак не старалась помочь своим собакам и своей семье (например, сделать все, чтобы найти новую работу как можно скорее)?

> **«Реальность заключается в том, что животное не начинает себя чувствовать лучше от того, что мы мстим его хозяевам. Так зачем же на это тратить время?» [108]**

- Шерри Шлёттер, бывший «полицейский для животных», цитата размещена в журнале Speaking Out for Animals, редактор - Ким Столлвуд

На самом деле, это могло лишь причинить собакам боль. Если Мишель и ее коллеги начали бы критиковать женщину, как она могла бы на это отреагировать? Она могла бы не принять еду. Может быть, отчаявшись, она бы и вовсе перестала кормить собак, отпустив их в «свободное плавание».

> **«Вы обязаны удовлетворять нужды Вашей аудитории, а не Ваши личные. Иногда эти нужды могут идти вразрез с Вашими убеждениями, будучи узкими, порочными – какими угодно, но Вы должны избегать критики в чужой адрес, поскольку эта критика лишь настроит потребителя против Вас самих (даже если Вы не озвучиваете свои суждения, люди могут понять это без слов)». [109]**

- Хиллари Реттиг в книге «The Lifelong Activist: How to Change the World Without Losing Your Way»

Если у Вас до сих пор возникают сомнения или трудности насчет сострадания в адрес таких людей, как потерявшая работу женщина, предлагаю задуматься о том, какой бы была Ваша личная реакция на правду, если бы Вы были на ее месте. Когда Вы читали о наших воображаемых примерах защитной кампании против натурального меха и мясоедения, возникла ли негативная реакция у Вас самих? Как лично Вы себя чувствовали, когда Вас осуждали? А как бы Вы отреагировали, если бы в ответ на Ваш отказ изменить собственное поведение на Вас бы начали кричать?

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

> **«Никто не любит критику в свой адрес. Критикуя, мы хотим зарубить на корню происходящее, но на деле лишь подогреваем его. Ведь критиковать – это ровным счетом то же самое, что и обвинять. И когда мы кого-то критикуем, этот кто-то начинает испытывать потребность оправдать собственное поведение. Это стремление оправдаться возникает из-за подсознательного чувства несправедливости. Для них критика – это несправедливость, и они отвечают нам по полной программе – всем оружием, которое у них только есть» [110]**

- Уилл Боуэн в книге «Complaint Free World: How to Stop Complaining and Start Enjoying the Life You Always Wanted»

В своей книге *Strategic Action for Animals* Мелани Джой рассказывает об одном студенте, побудившем своего одногруппника попробовать вегетарианство, будучи при этом позитивно настроенным и никого не осуждая. Студентка почувствовала, что имеет кое-что общее со своим одноклассником: они оба занимаются защитой прав: она – прав животных, а он – прав людей. Спустя время она начала рассказывать ему о защите прав животных, спокойно и вдумчиво отвечая на все интересующие его вопросы. Она рассказала не только о том, почему она стала веганом, но и о том, как она это сделала. В итоге ее позитивный подход лишь привлек его интерес, а не побудил к сопротивлению. В конце концов, молодой человек стал поддерживать защиту прав животных. [111]

То, как мы говорим, проявляется не только в вербальном взаимодействии, но и тоне наших письменных и печатных материалов. В главе 11 мы разберем пример о том, как тон печатной рекламы изменил ее восприятие – от ощущения вины до создания мотивации отдавать своих животных на кастрацию и стерилизацию. Когда Вы пишете письма или печатаете другие материалы, всегда следите за тоном, в котором Вы излагаете свои мысли или призывы.

> **«Если Вы очень сердиты и что-то Вас порядком раздражает, напишите письмо. Не впадайте в истерику и контролируйте свои эмоции. Спокойно объясните, что так сильно Вас расстроило или разозлило. Хорошее письмо может стать довольно эффективным средством продвижения собственных идей»**

- Лана Лёр, RabbitWise

Мотивируя людей действовать

Довольно часто люди стремятся делать правильные дела, совершать верные поступки, но в ряде случаев они не хотят об этом даже и думать. Именно поэтому нам следует делать все возможное, чтобы заставить их услышать нас.

Учась в колледже, Алан Дарер присоединился к Mercy For Animals и открыл для себя важную вещь: раздача листовок на улицах – это не только «засовывание» бумаги в руки. Его наставник Мэтт Райс рассказал Алану о таких важных вещах, как улыбка, дружелюбие, умение устанавливать контакт глаз, позиция и правильно подобранная одежда. Все это имеет колоссальное влияние на то, каким будет результат.

> **«Люди постоянно пытаются найти способ не слушать то, что мы пытаемся до них донести, потому что это заставляет их выйти из привычной зоны комфорта и поменять свой образ жизни. Они так и хотят найти причину,**

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

чтобы этого не делать, в итоге прикрываясь, например, Вашей грубостью или странным внешним видом»

–Алан Дарер

Мэтт Болл и Брюс Фрэрик в своей книге *The Animal Activist's Handbook* [112] говорят о роли подходящего внешнего вида в работе мерчендайзера. Они цитируют известную книгу Малькольма Гладуэлла *Озарение*, в которой рассказывается, насколько быстро люди склонны формировать впечатление и выносить суждения о других. Наш внешний вид, наш голос, наша манера речи и наше поведение – ключевые детерминанты того, будут ли люди нас слушать и выстраивать с нами диалог.

Очень важно грамотно подбирать не только прическу, одежду и ювелирные украшения, но и слова, манеру и тон голоса. Может быть, это несправедливо. В конце концов, почему мы должны подавлять собственное стремление к самовыражению из-за того, чтобы соответствовать ожиданиям других людей? Ну, если бы жизнь была справедливой, и животные бы не страдали. Мэтт и Брюс подчеркивают:

«Страдания тех, кого мы пытаемся защитить, перевешивают все возможные неудобства от того, что нам приходится одеваться определенным образом»

Хорошо выстроенные коммуникации с доброжелательным посылом – это и есть тот самый голос, в котором нуждаются животные. Мишель Тью и ее коллеги из Британского союза противодействия вивисекции (BUAV) объединяют собственные интересы и интересы бизнеса в своем деле. Они ясны в своем посыле, и их цель – предотвратить такие эксперименты где бы то ни было раз и навсегда. Однако они также сотрудничают с теми производителями, кто по-прежнему тестирует косметику на животных, если они настроены на изменения. Профессиональный стиль Союза открыл ему двери в Парламент и многие другие корпорации. Сейчас Союз активно принимает звонки от людей, бизнеса и власти, которым требуется помощь или которые сами хотят ее оказать. Такого не случалось до того, как Мишель и ее команда взяли на вооружение такой проактивный и действенный подход.

• • • • • • •

Голос, которому мы доверяем больше всего,

…- это наш собственный голос.

Зое Уейл начинает свои презентации по гуманному просвещению с неожиданной и удивляющей фразы: «Не верьте тому, что я говорю».

Для людей (особенно для подростков), которые привыкли к постоянным директивам со стороны, слышать это – большой подарок. Она делает это для того, чтобы обучить латеральному, критическому мышлению. Зое верит, что людям следует учиться давать собственную критическую оценку тому, кто говорит, и тому, о чем он говорит. В противном случае как они смогут оппонировать кому-то другому?

Зое уверилась в силе и эффективности гуманного просвещения, когда она преподавала недельный курс по вопросам жизни животных молодым людям в Филадельфии. Ей очень понравился их энтузиазм и стремление изучать что-то новое, а также Зое была очень впечатлена тем прогрессом, которого они достигли. Некоторые студенты, едва успев покинуть парты, превратились в новоиспеченных защитников животных.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Будучи президентом Института гуманного образования (основанном совместно с Рае Сикора), Зое на протяжении 15 лет наблюдает за позитивными результатами, которых достигают ее студенты. Вместе со своими сотрудниками Зое рассказывает и показывает учащимся, как наши решения влияют на жизнь животных. Когда я взяла один такой курс, я оценила не только большое влияние, которое оказало на меня это мероприятие, но и четкое отражение принципов маркетинга в том, о чем рассказывала Зое. Хотя она бы никогда их так не назвала, но именно ее методы наиболее тесно переплетаются с тем, о чем говорит и что объясняет классический маркетинг (в частности, стандартный комплекс маркетинга 4Р).

Участники курсов доверяют такому краткосрочному образованию и находят его очень полезным. А все потому, что Зое вместо со своими коллегами не назидает и не учит людей, как жить и что делать. Вместо этого они делятся информацией, обмениваются вопросами, подогревают любопытство и развивают креативность, помогая людям формировать собственную точку зрения. Например, упражнение «Истинная цена» может относиться к чизбургеру, свитеру или бутылке воды. Коуч спрашивает студентов, является ли этот продукт простым желанием или же необходимостью. Как его производство и продажа отразятся на людях, животных и окружающей среде в целом? Какие есть альтернативы, которые бы принесли меньше вреда и, наоборот, больше пользы?

Такой тип упражнений позволяет подросткам и взрослым формировать собственные представления о выгодах и барьерах сопротивления в конкурирующем поведении. Исследование показывают, что наилучший способ обучать взрослых людей – это позволять им конструировать знания, а не просто получать их со стороны в готовом виде. [113] Как и с рекламой на MTV от СОК, молодые люди, тинейджеры хорошо реагируют на необходимость обнаружить и обработать «спрятанную» информацию и составить собственные представления о действительности на основе ее анализа.

> **«Нам необходимо помнить о том, что никто не захочет ничему учиться, если их будут попросту заставлять, критиковать или постоянно окрикивать. Большинство людей хотят учиться и расти, и почти все хотят быть счастливыми, здоровыми, умиротворенными, более постоянными в своих ценностях, хотят быть частью группы гармоничных и полноценных людей.**
>
> **Хорошие коучи побуждают людей открывать для себя новые знания и уметь применять их на практике в позитивном ключе, они не отпускают своим ученикам директивы и не стараются их пристыдить. Такая практика позволяет научить студентов отделять факт от мнения или оценки и побудить их стать исследователями на протяжении всей своей жизни, жить с жаждой новых знаний и личностного роста» [114]**

- Зое Уейл в интервью Марку Хоуторну, автору книги «Striking at the Roots»

• • • • • • •

Голос протеста: используйте с осторожностью!

Согласно отчету *Animal Tracker* 2011 года, взрослые жители Штатов полагают, что протест – наименее эффективная форма выражения мнения и настолько же эффективная попытка достигнуть результатов:

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

	Support
Anti-cruelty investigation	73%
Using the media	71%
Speaking in schools	60%
Filing lawsuits	50%
Lobbying government officials	44%
Demonstrating and protesting	42%

Следует ли нам прибегать к протестам? Да, но при этом тщательно их планировать и очень избирательно подходить к ситуациям, когда их действительно стоит применять (а стоит лишь тогда, когда потенциальные выгоды превышают риск отрицательного общественного резонанса)

Убедитесь в том, что протестовать имеет смысл

Перед тем, как организовать протест, попытайтесь найти мирный способ достучаться до тех, к кому Вы обращаетесь.

> **Исторически так сложилось, что мы использовали не совсем позитивную тактику. Это помогло нам изменить восприятие животных: к ним стали относиться как к живым существам. Но теперь люди готовы слушать. Они готовы идти на разговор. Доброжелательное общение и поддержка этого чувства – вот, о чем все это.**
>
> **Разумеется, иногда приходится сталкиваться с ситуациями, когда мягкая тактика не помогает, и приходится действовать жестко. Обычно такое происходит, когда имеешь дело с людьми, лишенными здравого смысла.**
>
> **В 1990-ых мы в основном использовали кнут, сейчас же все чаще используем пряник, а кнут выступает последним средством»**

- Филипп Лимбери, Compassion in World Farming

Внимательно изучите ситуацию, чтобы оценить шансы позитивного исхода.

> **«Перед тем, как учинять «бунт» против конкретного человека или организации, неплохо бы провести детальное исследование, а не основываться на собственных догадках. Так, если Вы планируете демонстрацию у магазина щенков, обзаведитесь доказательной базой неприемлемого обращения с животными на собачьей ферме или задокументированными жалобами покупателей»**

- Кэтлин Саммер, Общество защиты животных США, в книге Cracking Down on Puppy Mills: A course for advocates (предварительный релиз, цитирование разрешено автором)

Разработайте полноценный план

Протест - это такая же акция продвижения, как публикации в СМИ или социальных сетях, а не «крайняя мера», как многие привыкли ее рассматривать. Система «ДОСТИГНуть

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

изменений» поможет Вам определиться с конкретной целью, целевой аудиторией и месседжем, который Вы выносите на протест.

Не позволяйте сместиться акценту на месседже

Обязательно продумайте, каким образом сохранить акцент на посыле во время протеста. Не забывайте о главной ошибке борцов за права голубей в Хегинсе, чья демонстрация против стрельбы описана в Предисловии.

Алекс Хершафт рекомендует включать в свои протесты элемент самопожертвования:

> **«Для достижения собственной цели можно пойти и на крайние меры, совершив, например, акт гражданского неповиновения. Люди увидят, на что Вы готовы ради дела, которое Вы защищаете. Они увидят в Ваших действиях искренность, преданность: Вы готовы пожертвовать собой ради того, чтобы Вас услышали. Такая жертвенность подсознательно заставляет приравнивать героя к своему родному человеку: для людей Вы становитесь близким, членом семьи, они начинают за Вас переживать. Это однозначно заставит их задуматься» [115]**

Ориентируйте свой протест на целевую аудиторию

Не секрет, что самый большой сегмент аудитории ординарного цирка – матери с детьми. Когда Общество защиты животных Ванкувера под руководством Дебры Проберт организовало протест против цирков с животными, Дебра привлекла к этому мероприятию молодых мам, и руководители цирка вынуждены были прислушаться.

Будьте хорошими ребятами

Демонстранты от организации SAFE в обязательном порядке носят свои фирменные жакеты с логотипом, дабы создать унифицированный профессиональный внешний вид.

> **«Мы не злимся и не кричим на людей. Идея в том, что мы – хорошие ребята, а если кто-то пожелает быть плохим, то должен знать, что встретит на своём пути оппозицию»**

- Элиот Прайор, SAFE

Быть хорошими ребятами означает ещё и уметь быстро отвечать благодарностью за дружелюбные по отношению к животным действия (так же быстро, как и начинать протесты, заявляя о проблемах). Руфь Стейнбергер рассказала о ситуации, в которой помощник окружного прокурора злоупотреблял своим положением и раскрутил фэйковый кейс спасения животных, завершившийся большими жертвами. Тогда она с коллегами предприняла все возможные усилия, чтобы достучаться до окружного прокурора и отменить снисходительное решение в пользу помощника по этому делу.

> **«Мы долго пытались достучаться до окружного прокурора, привлекли известных и влиятельных людей, чтобы до него дозвониться. Кроме того, мы запланировали пикет. Такие маломасштабные демонстрации могут быть очень даже полезны, поскольку они включают в себя электорат и получают освещение в медиа. И только после того, как он отменил вынесенное решение, мы закончили «бунтовать» и хорошо поблагодарили его за оказанную поддержку»**

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Ваша аудитория куда больше, чем Вы можете себе представить

Когда мы планируем свои компании по продвижению, мы часто сталкиваемся с недостатком бюджета для того, чтобы претворить в жизнь все задуманное. Но скажите, знали ли Вы, что самые эффективные рекламные кампании зачастую являются и самыми дешевыми? Конечно же, только в том случае, если Вы сможете правильно использовать средства, через которые Вы доносите информацию.

Вспомните, когда в последний раз у Вас был позитивный опыт покупки того или иного товара, и Вы поделились этим опытом с друзьями и коллегами.

- Что Вам так сильно понравилось в продукте?
- Что Вы рассказали о нем другим людям?
- Скольким людям Вы рассказали о нем (лично и через социальные сети)?

Предлагаю взять пятиминутную паузу и подумать над этими вопросами. Если в голову приходят какие-то полезные мысли, не стесняйтесь их записывать!

Может быть, Вы не знали, но такой способ распространения информации о продукте – это продвижение **«из уст в уста»**. Такое продвижение действительно очень эффективно, поскольку все мы имеем свою аудиторию в социальных сетях, друзей, семью и коллег, с которыми общаемся относительно часто. А личные рекомендации – это рекомендации самой высокой степени доверия реципиента.

Когда Вы взаимодействуете с теми или иными людьми (включая Ваших партнеров), не стесняйтесь рассказывать им как можно больше о том, что Вы делате. Если люди обнаружат в этом что-то позитивное для себя и/или будут впечатлены Вашей работой, они обязательно будут распространять информацию своему окружению.

Чего действительно стоит опасаться – так это негативного впечатления, которое Вы потенциально можете создать у людей о себе и своей работе. Согласно исследованиям, негативным опытом люди делятся в разы чаще, чем позитивным. [116] За примером далеко ходить не надо: вспомните себя. Когда в последний раз Вы сталкивались с некачественным товаром или плохим обслуживанием и скольким людям Вы рассказали об этом?

Еще раз хочу подчеркнуть и то, что ни в коем случае нельзя забывать о подаче себя. Не стоит создавать о себе впечатление как о «бешеном фанатичном активисте». Ваши тон, манера речи, внешний вид будут определять то, как будут относиться к Вашим словам реципиенты информации.

Из уст в уста – очень сильный и в то же время очень чувствительный инструмент продвижения идей. Поэтому будьте внимательны и помните: говорим правильно!

• • • • • • •

Из уст в уста о счастье усыновления животного - опыт *PetSmart Charities*

В 2009 году PetSmart Charities (PCI) привлекла *Ipsos Marketing* для проведения исследования мотивов отказа от кастрации и стерилизации, чтобы ответить себе на вопрос, как можно улучшить ситуацию. Основные результаты, к которым пришло агенство в ходе исследования, можно отразить в следующих тезисах: [117]

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

1. Люди явно недооценивают распространенность эвтаназии. Более 76% жителей, опрошенных в возрасте от 18 до 34 лет, полагали, что количество актов эвтаназии не превышает 1 миллиона, в то время как реальная цифра – 4 миллиона.

2. Самый стойкий барьер сопротивления – поиск конкретной породы животных. Другие барьеры включали в себя:

   • Недоверие к приютам и их работе;

   • Банальное незнание чего-либо об адаптации животного в семье;

   • Сложность процесса усыновления и приема в семью.

3. Среди основных «резонов», которые могли бы воодушевить респондентов на прием животного в семью, они выделили то, что животное сможет стать хорошим компаньоном, и то, что животное помогает получать позитивные эмоции.

   • Эвтаназия отмечена как наименее эффективная мера.

4. Для тех, кто уже усыновлял животное, самым сильным мотиватором выступило желание спасти жизнь.

   • Почти каждый, кто обзавелся усыновленным питомцем, порекомендовал бы приют своим друзьям, чего не скажешь о тех, кто приобрел животных в других местах.

«Мы чувствовали, что можем просвещать публику в вопросах масштабов бездомности и животных и делать это более позитивно. Негатив не работает, когда Вы хотите смотивировать людей принять в семью питомца! Грустные триггеры заставляют людей укрываться и уходить от проблемы. Кампания The People Saving Pets campaign, продвигая адаптацию животных в семьях, акцентирует внимание на удовольствие и счастье, которое семья испытает, обзаведясь питомцем»

- Сью Делла Мадаллена

Основываясь на результатах этого исследования, PCI основал кампанию *People Saving Pets*™, взяв курс на позитивный подход к просвещению людей по острым вопросам жизни животных и их активному включению в решение проблемы избытка животных на улицах.

Кампания делает серьезную ставку на продвижение «из уст в уста», призывая взявших в семью животных хозяев делиться своим опытом через социальные сети и посредством отзывов на официальном сайте кампании (на нем можно найти потрясающие рассказы об опыте усыновления). Страница кампании в Фэйсбуке активно приветствует фотографии на фоне плаката кампании в аэропорте Феникса с последующей отметкой себя и друзей.

Продвижение из уст в уста создает усыновлению репутацию веселого, популярного и счастливого опыта, которым хотят делаиться. Телевидение фокусируется на том же, показывая сюжеты о счастливых приемных хозяевах для когда-то оставленных кошек и собак. Краткое упоминание о статистике эвтаназии активизирует людей в пользу приема животных в семью. А вот уже следующий шаг – помощь в поиске животных, обеспечение самой необходимой информацией о содержании животного в доме – кампания делает *простым и удобным,* поскольку когда-то адаптировала под это свой собственный веб-сайт.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

О результатах кампании PCI говорить рано, но позитивные изменения уже заметны: организация наращивает рекламу и активно планирует следующие шаги в развитии программы.

• • • • • • •

Согласитесь, у Вас найдутся примеры, когда благоприятный имидж какого-либо продавца в Вашей голове создавался вследствие удовлетворенности обслуживанием? Обслуживание покупателей может создать много шума – как хорошего, так и плохого. Такие компании, как Дисней, Амазон или Suthwest Airlines, очень хорошо знают, насколько важен качественный сервис и как он помогает сохранить клиентскую базу.

Как замечает Фрэнк Гамильтон из *Animal Coalition of Tampa*, не только бизнес может существенно выиграть благодаря превосходному сервису, но и зоозащитные организации:

> **«Из уст в уста – очень важный способ донесения информации. Люди не доверяют нам, как и не доверяют службам контроля за животными. Поэтому качество обслуживания должно быть на высоте, и каждый контакт с аудиторией должен быть осуществлен на превосходном уровне.**
>
> **Все наши люди хорошо обучены и натренированы. У нас есть испаноговорящие спикеры, общающиеся по телефону по ту сторону линии и имеющие возможность оценить качество услуг, за которое мы боремся».**

В Обществе защиты животных Виннипега Билл Макдональд собрал команду волонтеров, которые опрашивают новоиспеченных хозяев спустя две-четыре недели после пристройства животного в семью, чтобы получить обратную связь о качестве оказанных услуг. Помимо этого, сейчас он обдумывает идею включения тайных покупателей. Эта программа позволяет привлечь людей, не знакомых с сотрудниками приюта, к оценке их работы: они представляются потенциальными хозяевами и наблюдают за тем, как их обслуживают во время выбора питомца. Разумеется, все это проводится не для того, чтобы шпионить за персоналом: тайный покупатель нужен для оценки качества обслуживания и выявления путей развития. Сейчас идея тайных покупаетелей довольно активно перенимается бизнесом в своей рабочей практике.

Уменьшить собственное страдание

Если Вы не можете позитивно говорить о животных и Вашей работе, то, скорее всего, причина в тех страданиях, которые Вы разделяете с братьями нашими меньшими. Должно быть, Вы чувствуете себя ужасно из-за той жестокости или равнодушия, которые проявляются везде и всюду, но такие сентименты, хотя и являются полностью оправданными, не дадут высокого эффекта.

Чтобы узнать почему, попробуйте одно простое упражение, которое мой долгосрочный партнер Шерри Эссиг из *Flow Dynamics* практиковала с региональными руководителями Общество защиты животных США.

Пробуйте его в любой удобной форме – письменной или устной (с партнером). Если это пока не работает, возьмите небольшую паузу, чтобы все обдумать, записать и потом проговорить.

1. Выберите какой-либо день на текущей неделе;

2. Опишите свой день через призму *депрессивного* восприятия:

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

• Проговорите все то, что осталось в голове, в течение десяти минут.

• Пока Вы говорите, проследите за тем, что Вы при этом чувствуете.

• Не останавливайтесь, пока не пройдут эти десять минут.

3. А теперь повторите то же самое упражнение, но через призму *оптимизма.*

• Засеките 10 минут и в течение всего этого времени рассказывайте о Вашем дне.

• И, опять же, наблюдайте за тем, что Вы чувствуете.

Двадцать минут могут показаться Вам слишком долгим промежутком, но не стоит жалеть времени на такие упражнения. Конечно, если у Вас нет этих 20 минут, то постарайтесь практиковать упражнение в течение хотя бы 10 минут.

Если Вы работаете с партнером, то его роль заключается в наблюдении. Он должен смотреть и фиксировать, что с Вами происходит. Затем можно поменяться ролями.

А теперь сравните эти два опыта – оценку своего дня в негативном и позитивном ключе. Что Вы почувствовали и какие выводы для себя сделали?

В этом упражнении Вы активно наблюдали за тем, что происходит в Вашей голове: какие мысли там пробегают и как они воздействуют на Ваше состояние. В повседневной жизни мы не уделяем так много внимания депрессивным мыслям и настрою, но! результат при этом – абсолютно тот же самый. Вот, что замечает Шерри по этому поводу:

> **«Мы фиксируем все, что происходит в нашей голове, и это откладывает неосознаваемый отпечаток на наше восприятие. Все детали и все эмоции, хотя об этом мы даже не отдаем себе отчета. Вот почему позиция, с которой мы смотрим на вещи, так важна.»**

Постоянный фокус на том, как все ужасно, высасывает из Вас энергию и заставляет постоянно расстраиваться. Причем пределов, которые может достичь такое восприятие, не существует: оно может вытеснить из головы Вашу семью и друзей или заставить их попрощаться с Вами. И в самом деле, как бы Вы реагировали на человека, источающего непрерывный поток депрессии?

Да, мы очень часто располагаем далеко не самой приятной информацией. Я вовсе не предлагаю надеть счастливую маску на очевидную трагедию, однако замечать только плохое – это деструктивный, разрушительный путь. Наша цель – вызвать на эмоции нашу аудиторию, а не погрязнуть в негативе самым.

• • • • • • •

«Нет!» энергетическим вампирам

Будучи исполнительным директором Общества защиты животных Бэя (BAHS), Стивен Хевен внедрил политику нулевой терпимости к энергетическим вампирам. Его цель – избавить организацию от людей, которые высасывают из нее жизнь своей депрессивной позицией и вечными обезнадеживающими комментариями.

Никто из персонала приютов не терпит нытья и причитаний. BAHS нанимает только отходчивых и позитивных людей. Если в течение 90 дней новый персонал жалуется и ноет, сотрудников освобождают от занимаемых должностей.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Стивен внедрил немало практик, чтобы поддерживать моральный дух организации. Так, каждый сотрудник получает по 10 долларов на день своего рождения. У них у всех есть футболки с логотипом организации. Проводятся постоянные конкурсы и другие корпоративные мероприятия, наградами на которых выступают леденцы, подарочные сертификаты и деньги.

Такие шаги направлены не просто на то, чтобы создать здоровую атмосферу, в которой люди чувствовали бы себя хорошо. Все это работает на долгосрочную перспективу: позитивно настроенные люди куда более эффективно фокусируются на поставленных задачах, предоставляют услуги высокого качества и активно способствуют внедрению изменений. Заняв свой пост, Стивен внедрил немало полезных вещей. Его команда запустила новые проекты и укрепила репутацию в округе. Лишь за один год (с 2009 по 2010) BAHS, открытый приют, принимающий любых животных вне зависимости от состояния здоровья и того, насколько вероятно они будут разобраны семьями, поднял процент выживания и адаптации с 48 до 67. [118] (Такой показатель измеряет долю животных, переданных в добрые руки, возвращенных хозяевам или отданных в другие места, которым они изначально принадлежали)

• • • • • • •

Ну а что скажете Вы? Могли бы Вы последовать примеру Стивена и внедрить в свою организацию политику «“Нет!” негативу»? Можем ли мы все вместе избежать негатива на нашем рабочем пространстве? Я уверена, что куда более правильный путь – фокусироваться на реальных задачах и конструктивно разрешать проблемы и несогласия, а не ныть и причитать о «плохости» и несправедливости этой жизни. Даже если это непросто, это не означает, что мы не можем это преодолеть.

• • • • • • •

Находясь под давлением: как позитивный настрой помогает победить

Да-да, позитивный настрой может помочь даже тогда, когда против Вас играет довольно сильная оппозиция.

Когда Нейл Трент стал исполнительными директором организации *Animal Welfare League* в Арлингтоне, она «воевала» с местными активистами *AWLA Hawk*.

Пойти в атаку и тем самым обострить ситуацию мог бы при желании каждый, но Нейл пошел другой дорогой. Из своего обширного опыта работы с самыми несговорчивыми властями и «стальными» активистами он знал, что лучший способ достичь результатов – это переговоры.

> **«Если Вы на минутку присядете и подумаете, как можно конструктивно решить проблему, на выходе это приведет к куда более позитивным результатам. Если Вы поймете, что нужно сделать, чтобы обозначить свой посыл в уважительной манере, и одновременно удовлетворите нужды тех, с кем Вы вынуждены бороться, шанс того, что с Вами не пойдут на контакт, практически нулевой».**

Нейл решил встретиться с активистами и обсудить, что их не устраивает. Оказалось, что активисты были очень хорошего мнения о работе арлингтонского приюта, однако расстроены, что сравнительно хорошо финансируемый приют не улучшает свои показатели эффективности и не прогрессирует в сторону повышения качества своей

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

работы. У них были отличные идеи по улучшению всех рабочих процессов, но предыдущая команда менеджеров отказалась от предлагаемых инициатив.

Вне зависимости от того, в чем действительно заключалась проблема и кто стал ее источником, диалог оказался поворотным моментом в истории работы организации. Всего через год он переродился в отношения, и впоследствии такой подход, основанный на желании построить конструктивный диалог, лишь укрепил позиции организации и сделал животным много добра.

Дебби Марсон, местный защитник животных, послала восторженное письмо в местные органы власти Арлингтона, и (что очень приятно) впоследствии это письмо оказалось на сайте AWLA Hawk:

> **«Сегодня – поистине великий день: ровно год назад в Лигу пришел Нейл Трент, и все зоозащитники Арлингтона не могут не быть счастливы.**
>
> **В этот небольшой промежуток времени Нейл существенно снизил показатели эвтаназии в приюте. Отчетный год он завершил с успехом в 91% (показатель выживаемости и адаптации) в случае с собаками и в 85% - в случае с кошками. А первый квартал года оказался самым успешным: 95% для собак и 91% для кошек (ранее, до прихода Нейла, показатели были зафиксированы на уровне 80 и 70 процентов соответственно). Великолепное достижение в такой короткий период!**
>
> **Нейл внедрил много полезных мероприятий и программ, чтобы уменьшить показатели эвтаназии. В дополнение к его новым программам (таким, как запуск ветеринарной клиники, снижение взносов на усыновление взрослых котов и кошек) он активно взаимодействует с округом: встречается с активистами, принимает предложения и оперативно внедряет многие из них. Он изменил репутацию организации в сторону дружелюбности, проактивности и готовности к сотрудничеству. С гордостью заявляю, что поддерживаю Лигу и призываю делать это же своих друзей, коллег и знакомых!» [119]**

Заметьте, насколько вдохновляющим оказался профессиональный подход Нейла для Дебби.

• • • • • • •

Вы можете сохранять позитивный настрой, даже находясь под сильным давлением. Когда Ben & Jerry все-таки не привели в действие свои обещания по переключению к содержанию несушек в открытых пространствах, несмотря на многочисленные переговоры с Обществом защиты животных США, Пол Шапиро решил, что пора бы осветить ситуацию в СМИ. Общественный резонанс – это всегда огромное количество звонков его виновнику, и производители мороженого не стали бы исключением. После того, как Пол узнал, что звонки будут принимать администраторы, он послал им цветы, дав понять, что не отождествляет женщин с пагубной для животных политикой компании, в которой они работают. Спустя три недели Ben&Jerry освободили несушек из клеток.

Наденьте кислородную маску

В погоне за стремлением оказать помощь животным мы погружаемся в дело целиком и полностью и напрочь забываем о себе самих.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Плохое питание, огромный стресс и отсутствие полноценного сна – поверьте, далеко не такая жизнь должна быть у успешного, прогрессивного активиста: Вы просто-напросто можете выгореть. В итоге такой образ жизни – не только потеря эффективности, но и вероятность того, что в какой-то момент Вы пошлете все к чертовой бабушке.

Как говорят стюардессы перед полетом, сначала наденьте кислородную маску на себя, а уже потом помогайте другим. Надо полагать, что к нашей защитной практике этот поход также весьма применим.

Элейн Адер из *Mississippi Spay & Neuter (MS SPAN)* почти сразу начала собирать ресурсы для создания благотворительной организации после того, как потеряла дом из-за урагана Катрина. Переезд, основание клиники и завязывание необходимых контактов заняло немало времени и сил.

К счастью, Элейн осознала всю необходимость скорейших действий. Я помогла ей и ее команде верно спланировать стратегические мероприятия и расставить приоритеты, чтобы верно распределить имеющиеся ресурсы. Шерри Эссиг помогла Элейн найти баланс в профессиональной и личной жизни. Благодаря своим большим усилиям ей удалось «устаканиться» в округе, набрать команду волонтеров и дать старт своему проекту.

Хотя это и не случилось за ночь, вскоре Элейн смогла внести существенный вклад в развитие MS SPAN, одновременно инвестируя в своей личностный рост. Вот какой совет она дает новоиспеченным защитникам:

> **«Тратить время на себя – нормально. Сходите в спортзал или на йогу, освободите голову и тело от лишних нагрузок. Для того, чтобы думать на перспективу, Вам требуется чистый ум – не стоит об этом забывать.**
>
> **Выстраивайте как можно больше полезных контактов и завязок, чтобы не делать все самостоятельно. Так, например, мне вовсе не обязательно быть в клинике ежедневно: моя команда может все сделать самостоятельно».**

Что такое «взять время на себя»? Это, например, найти себе хобби или присоединиться к какой-нибудь группе по интересам (разумеется, не к группе защиты животных). Общение с разными людьми из разных профессиональных сфер дает нам повод еще раз почувствовать себя частью одного общества, одной большой семьи. Когда Вы помогаете людям увидеть и осознать, что далеко не все защитники животных – бешеные, фанатичные люди, Вы формируете правильный имидж себя и своей работы. Это может происходить тогда, когда Вы естественным образом поднимаете вопросы защиты животных на встречах и мероприятиях. Быть слишком напряженным и агрессивным в попытке донести свои идеи – это путь в никуда.

Постарайтесь найти ту область помимо профессии, развиваясь в которой Вы действительно сможете достичь качественных изменений. Мы должны ставить себе высокие планки. Достигая результатов, мы повышаем эффективность своей работы, а значит, и животные страдают меньше. Однако ожидания должны быть реалистичны: не стоит об этом забывать и «витать в облаках».

Все общественные изменения происходят постепенно. Прошло 100 лет с момента активных протестов Союза Новой Англии против трудовой эксплуатации детей до принятия соответствующего акта на федеральном уровне. [120] За право голосовать женщины боролись столько же. [121] Система «ДОСТИГНуть изменений» поможет достичь результатов быстрее, однако не стоит забывать о долгосрочной перспективе.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

«Истинный смысл жизни – выращивать деревья, в тени листьев которых Вы не хотите сидеть сами»

- Нельсон Хендерсон

На пути к саморазвитию

«Все хотят изменить мир, но никто не хочет измениться сам»

– Лев Толстой

Да, Вам, разумеется, кажется сложным уметь усидеть на трех стульях: много работать, при этом выстраивать позитивный диалог с теми, кто наносит вред животным, и одновременно инвестировать в себя. Да, это очень сложно, но это определенно стоит Всех ваших вложений.

Мы должны спросить себя, что конкретно мы хотим делать, чтобы избавить животных от страдания и спасти жизни.

«Наше движение – это призыв к эмпатии. Мы просим мир с состраданием и заботой относиться к существам, мало похожим на нас, но очень от нас зависящим. Поэтому я говорю: «Дайте людям передышку»: быть может, многие из них созреют для того, чтобы делать правильные дела, а нам – лишь нужно помочь»

– Кэти Савески

«В сострадании нет ценности, пока оно воплощено лишь в наших мыслях. Оно должно стать неотъемлемой частью наших повседневных дел»

– Далай-Лама

• • • • • • •

Резюмируем

Элемент Д – Достучаться до людей

• Наша цель – изменить поведение людей

• Не забывайте задаваться вопросом, в чем может быть выгода для Вашей целевой аудитории в изменении своих повседневных привычек

Элемент О – Обойти барьеры сопротивления

• Люди меняются тогда, когда они ощущают, что выгоды сильнее барьеров.

Элемент С – Скажите то, что нужно именно им

• Универсального размера не существует.

• Сконцентрируйтесь на тех людях, кто с большей вероятностью поймет Вас и согласится Вам помочь.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Элемент Т – Теперь послушаем людей

- Вы – не Ваша целевая аудитория. Не стоит полагаться на то, что Вы обязательно найдете среди ее представителей своих единомышленников.
- Внимательно слушайте людей и пытайтесь выделить ключевые факторы, которые мотивируют их на изменение собственных привычек.

Элемент И – Инструменты классического маркетинга

- Недостаточно просто рассказать о проблеме – нужно еще уметь воодушевить людей на конкретные действия, которые могут привести к изменениям старых привычек.
- Не пренебрегайте инструментами классического маркетинга и выстраивайте свой комплекс коммуникаций, учитывая концепцию продукта, цену, сбыт, партнерские отношения и продвижение.

Элемент Г – Говорим правильно

- Как Вы говорите, настолько же важно, как и то, что Вы говорите.
- Любые позитивные изменения начинаются с Вас самих.

Поразмышляем

1. Если Вы еще не приступали к упражнению от Шерри Эссиг по описанию собственного дня, предлагаю Вам выполнить его сейчас.
2. Вспомните одну из ситуаций (или несколько) Вашей жизни, когда кто-то задел Вас словами или поступками и Вы отреагировали болезненным образом, с негативом.
   - Чем и как этот человек Вам ответил? К какому результату Вы пришли?
   - Что бы побудило Вас поступить по-другому в подобной ситуации?
3. Определите для себя два любых способа, с помощью которых Вы сможете побудить людей передавать из уст в уста положительную информацию о Вашей работе.
   - Подумайте о том, как Вы можете сделать приятное людям, которые работают с Вами как с индивидуальным защитником или представителем конкретной организации.
   - Подумайте о том, какие поощрительные подарки помогут Вам сформировать у людей положительный имидж о Вашей работе (открытки, сувениры, сертификаты, приглашения и т.д.).
4. Какую новую привычку Вы бы ввели в Вашу повседневность с сегодняшнего дня, чтобы уже скоро добиться позитивных качественных изменений?

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Глава 10. Элемент H – Не забываем об анализе результатов

В этой главе:

- "Давайте поговорим о том, что было бы наилучшим вариантом, а не о том, что просто приемлемо." Правильная оценка сделанного – верный шаг на пути к оптимизации своей работы (включая более разумное распределение ресурсов и совершенствование самих рабочих процессов как таковых).

- Для начала подумайте о том, какие из принятых мер сработали лучше всех, а какие могли бы сработать лучше. Быть может, стоит их расширить или улучшить сам ход их претворения в жизнь?

- Подсчет результатов кампании может быть довольно трудным, но, к сожалению или к счастью, это – единственные оценки, на которые мы можем полагаться.

  —Отчет Совета по исследованиям в сфере защиты животных *Humane Trends* и индикаторы благополучия животных RSPCA представляют обширную статистику, которой Вы можете воспользоваться.

- Подсчет эффективности затраченных финансовых средств помогает оптимизировать имеющийся бюджет.

  —Эта информация может также быть полезна для получения финансирования от государства, фондов и частных спонсоров.

- Если мы тратим время и деньги на безрезультатные мероприятия, это лишь отдаляет нас от нашей конечной цели.

Любой мониторинг лучше, чем никакой. Просто попробуйте. Медленный прогресс – это тоже прогресс
- Марайя МакКоннаги

• • • • • • •

На одной из сессий конференции *Animal Rights National Conference* группа преданных своему делу активистов усердно выявляла различные способы, которые помогли бы внедрить в эту жизнь позитивные изменения. Многие комментарии и аргументы сводились к фразам типа «Мне кажется, нам следует попробовать[это], потому что…» Надо сказать, что к такому результату обычно приходят спустя многие часы практики на тренингах по планированию (некоторые я вела сама лично).

Да, креативность и воображение – две ключевые составляющие, которые толкают Вас вперед, наделяя инструментами для достижения больших результатов. Однако на таких сессиях большинство мнений были ординарны, похожи друг на друга и ничуть не лучше своих альтернатив.

Работает ли то, что мы делаем?

Вот зачем нам нужна грамотная оценка нашей работы, - чтобы ответить на этот вопрос. Мониторя то, что работает и что не работает, мы открываем для себя возможности перераспределения ресурсов в более продуктивные мероприятия.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

В свое время Че Грин разработал методику для двух основных исследований Совета[27]- *Animal Tracker* and *Humane Trends*. Они были призваны оценить положение дел по интересующим всех нас вопросам в США. Несмотря на большое число оглушительных побед, результаты оставляют желать лучшего. В 2008-ом, в своей статье *The Death of Animal Rights*, Че отметил следующие показатели, которые заставили его обеспокоиться: [122]

- Эвтаназия в приютах возросла, хотя ожидалось ее снижение;
- Сейчас для еды в США выращивается в три раза больше животных, чем в 1970 году.
- Около 95% животных, используемых в экспериментах, не обеспечены базовой защитой.

Поэтому Че призвал нас поставить под сомнение эффективность нашей работы.

> **«Не пора ли нас оставить в стороне тактики, которыми пользовались 30 лет назад? Может быть, пора разработать что-то новое и быть более чуткими к происходящим изменениям? Результаты работы лишь оставляют желать лучшего.**
>
> **Разумеется, есть высокие профессионалы, которые делают прекрасную работу и сейчас, но лишь *точечно,* а не повсеместно. Что я вижу сейчас: мы используем старые, замшелые инструменты работы, от которых давно пора отказаться, если мы хотим достичь действительно эффективных результатов»**

- Че Грин, Совет по исследованиям в сфере защиты животных

• • • • • • •

Фокус на результате – путь к новаторству

Холли Стернберг, основатель организации *Compassion for Animals* в Виргинии, вот уже 30 лет пропагандирует вегетарианство, успев поработать с PETA, FARM и некоторыми локальными зоозащитными группами. Когда она стала анализировать, сколько людей реально изменили свое поведение, она сильно расстроилась: почти нисколько.

И тогда Холли задала себе вопрос, можно ли подойти к решению проблемы по-другому, и если да, то как. Она знала, что видео – самый мощный инструмент распространения информации, ведь ни один мультимедийный формат, кроме него, не в состоянии передать весь спектр картины, однако картинка настолько трагична, что заставляет людей отказываться от просмотра. «Я буду им платить,» - подумала Холли.

Так она и сделала. Холли организовала программу *Pay Per View* и предлагала людям на улицах города смотреть приготовленные ей ролики ровно за 1 доллар. Проигрыватели были расположены так, чтобы увидеть ролики могли лишь те, кто согласился на участие в эксперименте. Из-за увиденного многие были в шоке.

Холли уверена, что видеоролики заставили задуматься о своих привычках многих людей и, возможно, даже изменить их. Оплата сохраняет интригу и подогревает людской интерес. Небольшой хронометраж кажется вполне приемлемым. А главное – у людей есть выбор:

[27] Совет по исследованиям в сфере защиты животных (HRC)

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

«Если Вы предлагаете кому-то заплатить за то, чтобы они увидели ролик, этому кому-то становится интересно. Их также прельщает тот факт, что у них есть выбор. Вы не заставляете людей смотреть на то, что они не хотят: каждый выбирает для себя.»

Основываясь на обратной связи, которую Холли получала от зрителей, она сделала вывод о том, что люди улавливают посыл:

«Люди говорят друг с другом, говорят, как это ужасно. Можно сказать, они чувствуют на себе, через что проходят животные. Они видят, что у животных есть эмоции, при этом люди делают с ними все, что им заблагорассудится.

Люди прикрывают руками рты. Они рассказывают друзьям и членам своих семей. Да, это по праву лучше из всего того, что я организовывала.»

Те же самые результаты были и у Алана Дарера, когда он и другие члены Коалиции за права животных Вассара внедрили программу Pay Per View в свой учебный кампус. Отдача от таких видеостанций в разы превышала результаты от раздачи листовок.

У многих людей возникали вопросы, что они только что увидели и что они могут сделать, чтобы помочь. На это защитники рассказывали о пользе вегетарианства. Алан уверен, что человек не изменит своего привычного поведения без разговора: увидеть ролик недостаточно.

Такой подход переняли и другие организации, в числе которых - Mercy For Animals и несколько клубов в колледжах. После каждого из таких видеосеансов FARM просит участников заполнить анкету, где они указывают свой электронный адрес. Это нужно для того, чтобы оценить эффективность такого метода. На эти же ящики отправляются рассылки и анонсы, новые опросы для проведения исследований. Участвуют обычно около 10% из тех, кому были направлены предложения и ссылки. По словам Алекса Фелсингера, координатора *Grassroots*, около 60% участников постепенно начинают отказываться от мяса после увиденного. [123] Программа Pay Per View открыта для сотрудничества с активистами из США и Канады, которые могут стать координаторами программы. FARM выгружает в сеть результаты исследований, проведенных с участниками видеосеансоов, чтобы координаторы могли лучше ориентироваться в профессиональном пространстве. [124]

Кампанию Холли поддержал и VegFund. [125] Эта группа работает с Советом в вопросах выявления наиболее впечатляющих и, следовательно, действенных видороликов. Также исследование нацелено на то, чтобы определить эффективные альтернативы наполненному страданиями сюжету для определенных возрастных групп. Благодаря этому VegFund сможет составить представление о самых эффективных способах доносить информацию в рамках Pay Per View. Зная о результатах своей работы, можно быть более уверенным в себе в вопросах применения тех или иных коммуникаций.

• • • • • • •

Оставим банальности и поговорим о лучших опциях

Свою речь на коференции *Animal Rights National Conference* я начала с цитаты известного древнего философа Сенеки: [126]

«Кому нужны банальности? Давайте просить о лучшем!»

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Вы уже задавались вопросом, какие повседневные привычки поведения будут лучшими для Вас, и поэтому отказались от натурального меха, мяса и косметики, тестированной на животных, и Вы бы очень хотели, чтобы остальные люди поступили так же.

Так же, как и Холли, нам нужно ориентироваться на лучшее, а не довольствоваться имеющимися, известными всем и каждому банальностями. Разумеется, все это – не о критике в свой адрес, а о поисках более эффективных путей работы.

Чтобы определить курс дальнейших действий с ориентиром на лучшее для своей кампании, задайте себе следующие вопросы:

- Как она прошла или проходит?
- Каковы результаты?
- Насколько она эффективна?
- Куда двигаться дальше?

Как она прошла (или проходит)?

Для начала Вы можете дать экспресс-оценку тому, что Вы сделали или продолжаете делать, основываясь на Ваших личных наблюдениях. Просто ответьте себе на вопросы:

- Что сработало отлично?
- Что могло бы сработать лучше?

Если Вы не хотите ограничиваться этими двумя вопросами, расширьте базу критериев оценки. Например, побудите себя оценить, насколько хорошо Вы взаимодействовали с аудиторией и насколько отзывчивыми и восприимчивыми они оказались.

Поспрашивайте коллег и участников кампании из Вашей аудитории. Это поможет познакомиться с более широким спектром мнений.

> **«Учитесь на победах и поражениях, иначе все это не будет продолжаться долго.»**

- Шерри Эссиг

• • • • • • •

От кризиса к конструктивной обратной связи

Когда ураганы Катрина и Рита нанесли свой удар по Миссисипи, Луизиане и Техасу, *United Animal Nations (бывш. Red Rover)* включились работу, чтобы помочь пострадавшим животным. Более 400 волонтеров нашли места для временного и постоянного размещения 2100 животных во всех трех штатах. [127]

Хотя само бедствие и его масштаб были непредсказуемы, организация извлекла для себя полезные уроки. Они попытались оценить, насколько оперативно и слаженно они могут отвечать последующим непредсказуемым рисковым событиям. Я помогла им разработать трехэлементную систему оценки.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

- Интервью с 14 членами персонала позволило узнать, как персонал оценивает свою работу на «поле боя» и как ее можно было бы усовершенствовать.

- Мы создали опрос, в котором 223 респондента поделились своими соображениями в вопросах ухода за животными (питание, защита, вопросы ветеринарного учета и не только). Они поделились своими чувствами о том, в каком состоянии сейчас находятся необходимые для обеспечения бесперебойной работы коммуникации и ресурсы организации.

- Исследование заняло два полноценных дня. Участники познакомились с его результатами и задумались о том, как можно изменить текущее положение в лучшую сторону.

И такая оценка привела к некоторому числу позитивных изменений:

- Волонтеры смогли проходить эмоциональный и профессиональный тренинг, который повысил эффеективность их работы.

- Чек-лист по размещению и простое объяснение всего, что их ожидает при работе в условиях подобных ситуаций, улучшили координацию работы волонтеров: ребята понимают, что идти надо туда, где работать им будет удобно и по силам.

- Позитивные корректировки в принципах и общей парадигме руководства организацией также повлияли на повышение эффективности рабочих процессов внутри нее.

Сейчас оценка – важная часть каждой кампании и программы, которую реализует организация. Многие вопросы, которые они задавали себе раньше, они задают и сегодня, тем самым способствуя повышению результативности всей работы. Кэрен Браун уверена, что оценка работы и постоянная обратная связь с персоналом оздоравливает и обновляет рабочую атмосферу, что в итоге лишь положительно сказывается на помощи животным.

• • • • • • •

И каковы результаты?

United Animal Nations оценивает свою работу с той целью, чтобы использовать результаты при разработке управленческих и других решений в будущем. Важная часть оценки – исследование работы волонтеров. Онлайн-опросы существенно помогают облегчить ситуацию. Среди вопросов, выгружаемых в онлайн-формы, можно отметить вопросы об удовлетворенности работой, об общей оценке своего опыта, преимуществах и областях дальнейшего развития (можно сказать, текущих недостатков). Другой пример успешной практики оценивания своих результатов – исследование эффективности Pay Per View у FARM.

Количественные исследования эффективности работы подчас довольно сложны, но только они могут служить прочной базой для оценки того, насколько хорошо мы все работаем.

> **«Нижняя граница наших подсчетов – сколько животных мы отдали в хорошие руки и скольких удалось избавить от страданий. Каждое решение, которое мы принимаем, будь это финансовое, организационное или связанное с проведением кампании, мы всегда ориентируемся на эти два самых необходимых для грамотной оценки показателя. Что принесет больше всего**

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

пользы? Что может привести к большим результатам в условиях ограниченности наших ресурсов?

Около двух лет мы в Лиге защиты животных работали с ресторанами с целью того, чтобы фуа-гра исключили из меню. В итоге мы нашли понимание с десятками ресторанов, которые отказались от блюда и тем самым спасли многих животных.

Однако по мере продвижения кампании мы сталкивались с довольно противоречивыми результатами: в то время как многие рестораны отказывались от блюда, многие их коллеги продолжали его готовить, увеличивая оборот. Мы решили переключиться на другую кампанию: пропаганду за отказ от использования яиц «клеточных» несушек при приготовлении еды в университетских столовых.

Спустя месяцы мы осознали, что вторая кампания оказалась куда успешнее первой. Каждый ресторан, который отказывался от фуа-гра, освобождал от «пищевого насилия» более ста птиц. Но университетские столовые, массово отказывающиеся от закупки «клеточных» яиц, на выходе давали свободу тысячам птиц. Мы знали, что переключение на альтернативную кампанию было верным решением, поскольку это соответствовало нашей основной миссии – помочь стольким, скольким можно помочь.»

- Ник Куни, Лига защиты животных, автор книги Change of Heart

Наиболее надежной и достоверной информацией априори располагают приюты, поскольку именно они сталкиваются с фактическим приемом и передачей в добрые руки животных. К сожалению, далеко не все из них собирают статистику и используют ее для стратегического планирования своей работы, но Общество защиты животных Центральной Оклахомы собирает и использует.

«Всем новичкам мы сразу же объясняем, что цели поставлены и их необходимо достигать. Разумеется, мы учитываем и то, что для полноценной работы люди должны чувствовать себя хорошо и комфортно, но не нужно забывать, что все-таки то, что мы презентуем на общих собраниях и в Совете директоров – это цифры, поэтому рост процента выживаемости и адаптации – наша основная перспективная задача».

- Кристи Каунтс, Общество защиты животных Цетральной Оклахомы

Дина Трефенин из Американского Общества близко работала с Кристи в вопросах анализа эффективности их кампании. Она отмечает, как важно выходить за границы организации, чтобы достичь высоких результатов:

«Не надо концентрироваться на себе и на своей организации. Не «Я», а «животные», не «моя организация», а «животные Оклахома-сити». Это и есть я».

Животные Оклахома-Сити всегда выигрывали от такой политики. Благодаря совместной работе Кристи и Дивизии благополучия животных Оклахомы процент выживаемости и адаптации возрос с 25% в 2007-ом году до 48% в 2010-ом.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Фрэнг Гамильтон постоянно отслеживает резеультаты работы Коалиции по защите животных Тампы. Он постоянно публикует статистику по эвтаназии в округе, чтобы люди могли оценить результаты работы организации. с 2001 по 2010 годы заметился большой прогресс в потреблении услуг приютов: оно упало на 40%, что говорит о том, что многие животные обрели свои дома. [128] Фрэнк утвреждает, что необходимо отмечать даже маленькие победы, чтобы не погрязнуть в гонке с головой и поддерживать темп.

> **«Если бы в 2002 году Вы бы сказали мне, что нам удастся проводить по 12 719 операций по кастрации в год и уменьшить эвтаназию, я бы ответил Вам, что это никогда не случится»**

Даже если Вы пока не собирали и не анализировали статистику по Вашим личным инициативам, это не означает, что Вы не можете отслеживать тренды. Эндрю Пейдж постоянно отслеживает динамику рынка одежды из натурального меха, публикуемого Советом исследований в области торговли мехом Америки. Индикаторы гласят, что с 2005 года рынок идет на спад, [129] хотя в некоторые годы заметны и позитивные тенденции. Согласно официальной статистике Правительства США, импорт меховых изделий падает. (Большинство изделий из меха в США – это импортные товары, а не произведенные внутри страны.) Согласно Pell Research, объемы продаж одежды из искусственного меха прирастают на 30% ежегодно (то есть на 250 миллионов долларов США в последний год). [130]

Определение статистик-измерителей

Исследования Совета (*Humane Trends)* и RSPCA снабжены многими индикаторами, которые и Вы можете калькулировать в рамках собственных программ и кампаний. Вот Вам несколько полезных примеров:

Отчет *Humane Trends*

- Доля университетов, в которых преподаются курсы по защите животных или их прав;
- Доля медицинских институтов, которые не проводят опыты над животными;
- Квадратура защищенных лесных массивов, заповедников и вод;
- Потребление животных продуктов на душу населения;
- Доля штатов, в которых приняты законы, предотвращающие жестокое обращение с животными.

Источник: http://HumaneTrends.org

RSPCA

- Количество государственных органов и публичных представительств, где работают специалисты по защите прав животных;
- Доля школ, в учебных планах которых предусмотрены курсы по защите животных, их благополучия и прав;

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

- Количество бездомных собак, которые были взяты в приюты или отданы в добрые руки, в Великобритании;
- Количество расследований жесткого обращения с животными, проведенных организацией на основании Акта защиты животных от 1911 года и Акта о благополучии животных от 2006 года.
- Доля компаний из рейтинга FTSE, которые разработали и приняли политику социальной ответственности (включая политику, направленную на благополучие животных) [131]

Источник: http://www.rspca.org.uk/in-action/whatwedo/animalwelfareindicators

Хотя эффективность некоторых мер не выражается именно в количественных показателях защиты животных, они по-прежнему могут отражать позитивную динамику в изменении поведения. Например, количество сотрудников, являющихся экспертами по вопросам благополучия животных, не является прямым показателем эффективности работы защитных организаций и показателем того, насколько успешно идут дела в целом, однако именно он показывает основной вектор, задающий уровень социальной ответственности государственной власти.

Оценка результатов Вашей работы может служить усиливающим фактором Вашего фокуса на постоянном мониторинге аудитории. Например, пытаясь положить конец эксплуатации медведей в Индии, Мировое общество защиты животных открыло для себя, что такая практика позволяет содержать семьи до 10-12 человек. Соответственно, команда должна была, прежде всего, разрешить эту социальную проблему, и тогда необходимость в защите медвежат отпала бы сама собой (напомню, так они и поступили). Они подсчитали, скольким людям может помочь программа по созданию рабочих мест для лиц соответствующей квалификации. [132] Такие исследования могут помочь Вам выиграть вместе с правительством, фондами, получить помощь от спонсоров, поскольку именно их результаты являются подтверждением того, что Ваши действия гуманны не только по отношению к животным, но и к людям.

Индивидуальные (отдельные) активисты также могут измерить результаты собственного труда, посчитав такие показатели, как:

- Количество людей, которые согласились на кастрацию или стерилизацию своих питомцев в результате Ваших усилий;
- Количество людей, взявших в семью питомцев благодаря Вашим усилиям;
- Количество школ, университетов и мест общественного питания, которые благодаря Вашим усилиям стали использовать гуманные, здоровые продукты в приготовлении пищи;
- Количество законодательных инициатив, которые были официально утверждены, опять же, благодаря Вашим усилиям.

Насколько это эффективно?

В добавление к количественному анализу достигнутых результатов неплохо бы оценить и то, насколько разумно мы тратим деньги и время, чтобы открыть для себя более подходящие способы их инвестирования.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Время – это деньги, и все знают эту истину. Если Вы сможете сопоставить результаты с временными и финансовыми затратами, Вы посчитаете так называемую *относительную эффективность* Ваших инвестиций[28]

> **«На работе я постоянно задаюсь вопросом, насколько хороша выбранная мной альтернатива траты денег и времени. Если я понимаю, что можно лучше, что ж, тогда вперед!»** [133]
>
> *- Берт Трутон, Американское общество по предотвращению жестокого обращения с животными*

Все это – о транзакциях. Из множества опций мы выбираем что-то одно, при этом отказываясь от другого. Все и сразу успеть невозможно. Что означает выбрать лучшую альтернативу в пользу животных? Это означает отказаться от того, что не приносит максимального результата, в пользу того, что способно его принести.

Например, Общество спасения котов и кошек Мерримарк-Ривер решило основать кошачий заповедник в Нью-Гэмпшире. Когда Стейси ЛеБейрон совместно с коллегами из Совета директоров подсчитала затраты, оказалось, что содержание одного такого кота обходится в 4 500 долларов США. Это привело Совет в шок.

Из-за того, что идея кошачьего заповедника по сути представляла собой большие финансовые затраты на сравнительно небольшое количество кошек, Общество приняло решение закрыть его. Ее команда сфокусировалась на других мероприятиях, а вся «инфраструктура» заповедника перешла в руки другой организации, которая организовала там приют. Ресурсы ушли на более полезные мероприятия, такие, как вакцинации, кастрация и стерилизация, продвижение усыновления и так далее.

Оценка эффективности является неотъемлемой составляющей Вашей доказательной базы в случае, если Вы хотите привлечь дополнительные финансовые ресурсы от правительства или спонсоров, поскольку любому человеку, желающему инвестировать, надо быть уверенным, что деньги дадут полезный эффект.

Когда Кристин Беннингер заняла пост исполнительного директора Общества защиты животных Силиконовой долины (HSSV), она заключила контракт со службой контроля за животными, чтобы привнести в организацию, страдающую от ужасного финансового положения, хоть какие-то средства. Выполняя функции контроля за животными, организация получала от городов платежи за услуги пропорционально их количеству. Ее последующий анализ показал, что содержать каждого нового животного обходится городам в 10 раз дороже, чем инвестировать в кастрацию и стерилизацию животных (300 долларов против 30). Этот анализ послужил основанием для принятия решения об инвестировании части городского бюджета Сан-Хосе (Калифорния) в проведение таких операций. Такая инициатива существенно облегчила работу Общества, поскольку требуемое количество услуг упало в 5 раз (с 45 000 в 1993 году до 9 000 в 2006). [134]

Куда двигаться дальше?

Цель любого анализа достигнутых результатов сводится не только к оптимизации текущей работы, но и определению будущих перспектив развития (новых кампаний и программ). В главе 6 мы познакомились с опытом Эндрю Пейджа, заключавшимся в

[28] Синонимом относительной эффективности в экономическом анализе выступает слово рентабельность (*прим. ред.)*

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

диверсификации подходов к ретейлерам в зависимости от того, какой стратегии следовал каждый из них. Такой подход – результат грамотного анализа результатов оценки кампании, которая была нацелена на то, чтобы убедить Неймана Маркуса закрыть свой салон меховой одежды. [135]

После успешной кампании по закрытию мехового магазина Macy's West в 1997 году группа активистов решила взять новую высоту и убедить закрыть свою сеть магазинов Неймана Маркуса. Активисты протестовали около магазинов, однако на рынке он считался единственным достойным люксовым брендом. Директора, разумеется, хотели избавиться от такого сильного давления на их производственную политику. Они были готовы даже потерять деньги, но сохранить имидж. Поняв это, команда Эндрю прекратила протесты у магазинов, поскольку осознала, что инвестирование в бесполезные протесты – не лучший способ расходования и так ограниченных ресурсов.

Разумеется, это не означает, что Нейману Маркусу все сошло с рук. Фонд Эндрю, уже в составе Общества защиты животных США, продолжает прикладывать усилия для того, чтобы производитель изменил привычную политику. Так, например, согласно материалам статьи в *Dallas Morning News*, в 2009 году компания потеряла 25 тысяч долларов после того, как Общество защиты животных США подало иск за ложную информацию, размещенную компанией на одном из своих рекламных плакатов. Компания заявила, что мех двух представленных в рекламе шуб искусственный, однако он был натуральным. [136]

Результаты оценки эффективности работы Фонда в рамках кампании против Неймана Маркуса заставили команду еще раз переосмыслить свой подход к вложению времени и денег, что оказалось очень полезным, ведь теперь Эндрю с командой распределяют ресурсы куда более эффективно.

Когда лучше проводить оценку?

> **«Проведение исследования, сбор информации – важная часть стратегического менеджмента любой зоозащитной организации. Действительно, как еще мы можем узнать, что наша работа приносит результаты?»**

- Шаранья Кришна Прасад, Всемирное общество защиты животных

Подумайте о том, как именно Вы будете оценивать результаты Вашей кампании или программы. Если Вы просто будете ждать, пока она завершится, Вы можете упустить немало важной информации. Например, если Вы оцениваете, насколько выгодными оказались инвестиции в работу ветеринарной клиники по кастрации и стерилизации животных, Вам наверняка необходимо иметь представление о том потоке людей, которые приходят со своими питомцами, а, следовательно, информацию нужно регистрировать во время кампании. Или, например, если Вы пытаетесь оценить эффективность рекламной кампании против носки натурального меха путем измерения количества покупок изделий из искусственного меха за период, скажем, в три месяца, информацию необходимо регистрировать дважды: перед началом рекламной кампании и после ее завершения, чтобы иметь возможность сравнить результаты.

Тщательное планирование оценки результатов кампании повышает шансы на то, что они будут получены. Определяя показатели, которые бы отразили результативность Вашей работы, Вы анализируете, чего необходимо достичь для их оптимизации (так сказать, расширяете угол зрения). Итог – новые идеи и новые решения.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Как много на это следует тратить?

Оценка Ваших усилий может начаться с простого и незамысловатого анкетирования. Пытаясь ответить на вопрос, что можно привнести в существующую пропаганду вегетарианства, Холли Стенберг основывалась именно на результатах опроса. Однако более детальные исследования, не ограниченные простым анкетированием и сопоставлением «до» и «после», требуют больше времени и, разумеется, больше денег. По информации Фонда У. Келлогга, на оценку следует закладывать 5-7% Вашего бюджета. [137]

Многие зоозащитники обеспокоены тем, что трата времени и денег на оценку отрывает их от основных задач. Однако без оценки мы не можем знать, нужно ли делать то, что мы делаем, так, как мы это делаем. Зачастую мы можем тратить уйму средств на вроде бы продуктивные мероприятия, а на деле это лишь трата ресурсов, и это действительно отдаляет нас от наших целей и задач.

Более того, как я уже говорила, оценка может расширить Ваш бюджет. Фонды и спонсоры (как всем известно) требуют подтверждения, что деньги не пропадут. Ясные результаты, наоборот, мотивируют их помогать еще больше. В своем годовом отчете организация *Humane Farm Animal Care* делится не только количеством животых, которым она помогает каждый год, но и статистикой, показывающей, как растет уровень содержания фермерских животных при минимальных затратах на них. Разумеется, такие результаты лишь будут мотивировать спонсоров инвестировать в Ваши проекты.

Дэвид Александер из Ассоциации вегетарианцев Торонто замечает, что именно оценка результатов работы играет решающую роль в проведении Фестиваля вегетарианской кухни. Группа активистов постоянно мониторит ситуацию, собирая статистику посещения, питания, отзывы, предложения, выясняя, какой информации не хватает посетителям для того, чтобы претворить в жизнь позитивные изменения своих привычек. Именно благодаря этой информации команда Дэвида делает Фестиваль все лучше и лучше с каждым годом.

Вооружитесь тем же подходом, чтобы узнать, что мотивирует Вашу аудиторию на изменения. Если кампания небольшая и не требует больших вложений времени и денег, достаточно будет провести небольшой простой опрос и выяснить то, что Вас интересует. Для крупных программ инвестиции в оценку результатов должны быть объемнее: делайте все, чтобы быть уверенными в том, что то, что Вы делаете, эффективно. В *Источниках* Вы найдете полезные методические ресурсы, которые помогут Вам определиться с методами оценки эффективности Ваших инвестиций.

• • • • • • •

Невозможно чего-либо достигуть, не начав

> **«Любой мониторинг и оценка очень полезны. Просто попробуйте! Что-то лучше, чем ничего»**

- Марайя МакКоннаги на вебинаре PetSmart Charities

Вовсе не обязательно быть экспертом, чтобы провести оценку вложенных усилий.

Марайя МакКоннаги и ее коллеги из WSPA решили изучить, насколько результативно их гуманное просвещение в развивающихся странах. Программа включает в себя тренинги и

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

любую другую поддержку, которая может понадобиться учителям для того, чтобы внедрить гуманное просвещение в свои программы на постоянной основе.

- В первую очередь, команда посчитала количество участников. Сам по себе этот показатель не отражает результативности мероприятий, однако может предоставить минимальный инсайт-анализ ситуации.

- Копая глубже, команда разработала опросник для учителей, чтобы измерить полезный эффект от проводимых треннингов. Анализ результатов опроса подтвердил, что после тренингов учителя стали более позитивно смотреть на внедрение гуманного образования. Однако данный показатель никак не позволяет оценить влияние кампании на самих студентов.

- Поэтому WSPA разработала опросник для учащихся, чтобы оценить, насколько полезным и эффективным было внедрение гуманного образования. Хотя, как мы помним, конечная цель нашей работы – это *изменение поведения,* оценить влияние первоначальных мероприятий на целевую группу тоже очень важно. Ведь именно результаты такого исследования помогут ответить на вопрос, работает ли программа или нет.

Конечно, процесс был довольно трудным, и поэтому члены команды WSPA в Лондоне, Коста-Рике, Колумбии, Танзании, Индии и Таиланде с нетерпением ждут обратной связи от целевой групы.

«Пока мы не получили результатов, но уже осознали, насколько сильно сплотились. Это лишь подогревает интерес к тому, чего мы все так сильно ждем.

Мы также надеемся, что результаты исследования помогут нам укрепить отношения с органами власти и различными спонсорскими организациями. если нам удастся продемонстрировать результаты нашей работы, это смотивирует будущих спонсоров поддержать нас».

- Марайя МакКоннаги

Марайя прекрасно осознает свой главный страх: результаты могут показать, что все, что они делают, не дает никакого позитивного эффекта. Поэтому пока они рады не знать. Однако бежать от этого все же не стоит, ведь отрицательный результат – тоже результат и, помимо прочего, отличный источник опыта и понимания того, где, как и что нужно корректировать.

«Если Вы не получили ожидаемых результатов, все, что нужно сделать, - это сказать себе: «Окей, я попробую по-другому».

• • • • • • •

Вы показали способность жертвовать и рисковать ради спасения животных. Вы нашли в себе силы построить взаимоотношения с другими, чтобы поднять эффективность собственного труда. Именно эта смелость и решительность позволит Вам правильно реагировать на результаты Вашей работы и не бояться сталкиваться с правдой, потому что Вы точно знаете, что из этого надо извлекать важные уроки.

Все мы работаем на тот день, когда в оценке не будет необходимости: к животным повсеместно будет проявляться сострадание и забота, а все мы окончательно поймем,

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

насколько мы ответственны за то, что происходит с нашей подачи. Но пока мы оцениваем.

• • • • • • •

Резюмируем

Элемент Д – Достучаться до людей

- Наша цель – изменить поведение людей
- Не забывайте задаваться вопросом, в чем может быть выгода для Вашей целевой аудитории в измении своих повседневных привычек

Элемент О – Обойти барьеры сопротивления

- Люди меняются тогда, когда они ощущают, что выгоды сильнее барьеров.

Элемент С – Скажите то, что нужно именно им

- Универсального размера не существует.
- Сконцентрируйтесь на тех людях, кто с большей вероятностью поймет Вас и согласится Вам помочь.

Элемент Т – Теперь послушаем людей

- Вы – не Ваша целевая аудитория. Не стоит полагаться на то, что Вы обязательно найдете среди ее представителей своих единомышленников.
- Внимательно слушайте людей и пытайтесь выделить ключевые факторы, которые мотивируют их на изменение собственных привычек.

Элемент И – Инструменты классического маркетинга

- Недостаточно просто рассказать о проблеме – нужно еще уметь воодушевить людей на конкретные действия, которые могут привести к изменениям старых привычек.
- Не пренебрегайте инструментами классического маркетинга и выстраивайте свой комплекс коммуникаций, учитывая концепцию продукта, цену, сбыт, партнерские отношения и продвижение.

Элемент Г – Говорим правильно

- Как Вы говорите, настолько же важно, как и что Вы говорите.
- Любые позитивные изменения начинаются с Вас самих.

Элемент Н – Не забываем об анализе результатов

- Мы должны уметь определять, каких результатов мы достигаем и какие существуют способы делать то, что мы делаем, гораздо лучше

Поразмышляем

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

1. Вспомните какую-нибудь кампанию и программу и проанализируйте:

   • Что сработало лучше всего;

   • Что можно было бы сделать лучше.

   Не стесняйтесь обращаться к другим за критическим взглядом – это может быть очень полезно. «Задокументируйте» свои идеи.

2. Определите, какие показатели Вы можете использовать для оценки эффективности собственных проектов. Проанализируйте результаты.

Глава 11. Соберем все вместе

В этой главе:

Кампании по продвижению операций по кастрации и стерилизации и сыроедения отражают систему «ДОСТИГНуть изменений» в действии.

• • • • • • •

Мы с Вами разобрали каждую из стадий по отдельности. Теперь давайте посмотрим, как они «поют в унисон» и помогают претворить в жизнь позитивные изменения. Первый пример – более детальный анализ кампании по продвижению кастрации и стерилизации в штатах, пострадавших от ураганов Катрина и Рита, проведенной Обществом защиты животных США и Фондом Мэдди.

Новый взгляд на мотивацию людей пойти на кастрацию или стерилизацию своих животных

Достучаться до людей

Первоначально компания определила своей целью рост процента адаптации животных в семьях и увеличение числа проведеннных операций по кастрации и стерилизации. Однако самая первая фаза исследований показала, что люди уже сталкивались с практикой приема в семью животных от друзей, родственников или с улицы. Около 60% всех домашних хозяйств с собаками и около 70% домохозяйств, в которых есть коты или кошки, подтвердили, что принимали животное в семью «со стороны» (по крайней мере один раз). Другие 5% домохозяйств с собаками и 8% с кошками подтвердили, что их животные родились уже в семье. [138] На основании этих результатов организация приняла решение инвестировать время и силы в продвижение операций по кастрации и стерилизации, поскольку такое распределение ресурсов было бы более продуктивным.

Первоначальная выборка состояла из 52% домохозяйств с хотя бы одной собакой и 23% домохозяйств с хотя бы одним котом или кошкой, которые еще не подвергались кастрации. [139] Вторая (дополнительная) фаза исследования показала, что побудило бы хозяев на кастрацию и стерилизацию своих животных.

Обойти барьеры сопротивления

Статистика по США, собранная Purina в 2001 году, показала, что основная причина, почему хозяева не прибегают к кастрации, заключается в том, что их это просто-напросто не беспокоит. Среди прочего люди обозначали причиной желание иметь детенышей от

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

своего животного (в случае с собаками) и слишком молодой возраст (в случае с котами). 18% «котовладельцев» и 5% «собаковладельцев» утверждали, что кастрация и стерилизация для них – слишком дорогие процедуры. [140]

Проектное исследование, проведенное *Greenberg Quinlan Rosner* в Луизиане и Миссисипи, показало практически те же результаты. Были небольшие различия, которые легко объясняются уровнем жизни и образования представителей референтной группы. Опять же, основная причина непроведения процедур – элементарная неосведомленность (таким респондентам идея кастрации ни разу не приходила в голову). Помимо этого, многие обозначили причиной желание иметь детенышей от своего животного (как и в рамках исследования Purina). В сравнении с общенациональной статистикой в этих регионах шире распространено мнение о том, что в кастрации и стерилизации нет необходимости, посольку животные «не убегают далеко от дома» (FIREPAW считает, что эта причина высоко коррелирует с нехваткой образования некоторых респондентов). [141] Помимо этого, в этих двух шататах люди больше обеспокоены вопросами финансовой недоступности таких операций. [142]

Top reasons people don't spay/neuter	Dogs	Cats*
Not loose or uncontrolled/no need	26%	11%
I want to breed my pet	25%	8%
It costs too much	17%	27%
I have not gotten around to it	13%	17%
I have never thought about it	11%	12%

*22% don't know, refused, or other

Акцентировав внимание на стоимости, почувствовать этот барьер сопротивления удалось острее:

> **«Задав вопрос о цене, мы выявили, что 42 процента респондентов считают операции довольно дорогими, а 27 процентов – слишком дорогими»**
>
> *- Greenberg Quinlan Rosner, октябрь 2007 года* [143]

Среди комментариев, данных респондентами целевой группы, можно выделить:

> **«Я и так много трачу на лекарства. Некоторые лекарства я не могу позволить себе даже ежемесячно, поэтому кастрация питомца не может быть в приоритете» [144]**

По результатам исследования организаторы кампании поставили себе задачу максимально быстро и оперативно обойти барьеры сопротивления и активно над этим работают. Так, немало усилий тратится на создание возможностей проводить качественные, доступные по цене и по логистике операции, тем самым повышая степень их важности и необходимости в глазах хозяев.

Сказать то, что нужно именно им

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

В рамках кампании организаторы не концентрировали свои усилия на работе с заводчиками и тем небольшим процентом респондентов, которые негативно относятся к кастрации и стерилизации. Вместо этого имеющиеся ресурсы были «отданы» более восприимчивой публике, которая до этого просто-напросто не задумывалась о важности такого рода мероприятий. Конечно, в идеале набирающая обороты «культура кастрации», подпитанная профессиональной пропагандой, должна затронуть и оставшиеся группы людей, с которыми работа не велась целенаправленно, однако никаких специальных месседжей для них не создавалось. Стратегия была целиком посвящена тем «фруктам», которые проще сорвать.

Также программа затронула и людей с низким уровнем дохода. Мониторинг работы приютов в конкретных локациях и прямая пропаганда «по домам» позволили попасть в яблочко – достучаться до этой части аудитории. Реклама по радио, окружные мероприятия и местная пропаганда помогли донести информацию до афро- и латиноамериканцев, распространив часть материалов и на испанском языке.

Теперь узнаем у людей

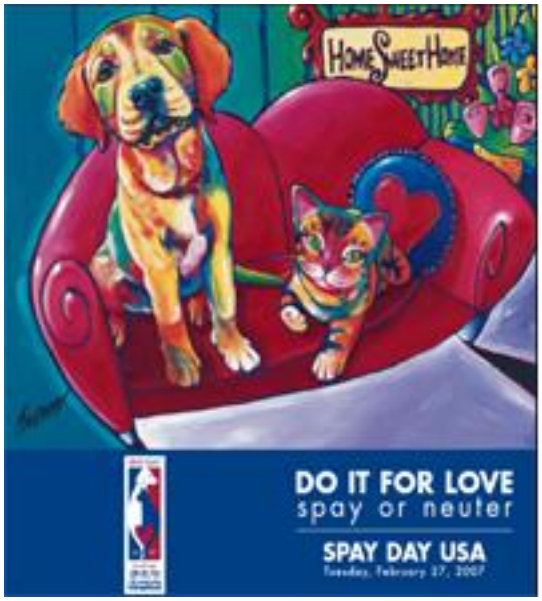
В рамках проекта организаторы сделали все, чтобы донести свой месседж и получить обратную связь. Члены команды:

- Изучили уже существующие статистические отчеты по вопросам стерилизации и кастрации, а также провели исследование демографии в интересующих их масштабах;
- Подробно исследовали выборку домохозяйств, чтобы составить представление о проценте некастрированных животных и причинах, по которым хозяева придерживаются такой позиции;
- Провели анализ фокус-групп для установления факторов, которые могли бы мотивировать хозяев на кастрацию и стерилизацию;
- В пилотном режиме протестировали действие сформированного в рамках кампании месседжа;
- Провели интервью с представителями целевой аудитории, чтобы получить от них обратную связь и установить, насколько эффективна кампания по продвижению;
- Внедрили свои начинания и измерили их первоначальное действие в Шревепорте (штат Луизиана), Джексоне и Галфпорте (штат Миссисипи).

Проведенное исследование помогло сформировать фундамент для проведения всей кампании.

Особо интересный момент в исследовании – реакция целевых групп на образцы рекламных баннеров. Баннеры были качественно смоделированы и созданы профессионалами. Как Вы думаете, какой из них наиболее сильно воздействовал на представителей групп, буквально «достучавшись до их сердец»?

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ





Внизу я привела несоклько ремарок тех, с участием кого проводился опрос:

Плакат 1. «Делайте это ради любви»

Респондент 1: «Собака на этом плакате выглядит так, будто бы просит: «Не делайте это со мной»

Респондент 2: «Даже если я и не кастрировал своего питомца, разве это означает, что я его не люблю?»

Заметьте, как реагирует второй респондент: он обороняется от внушаемого чувства вины, хотя целенаправленно ему это чувство никто внушить не пытается.

Возьмите что-то одно

Респондент 1. «Этот плакат раскрывает глаза и как бы говорит: «Хэй, посмотри, не все из них выживут. Все равно?!»

Респондент 2: «Думаю, этот плакат был бы более действенным, чем первая иллюстрация, потому что картинка на нем реальна»

Результаты исследования эффективности дизайна, месседжа, работы спикеров показывают, что маркетинговые коммуникации могут быть улушены:

- Больше всего люди доверяют ветеринарам, меньше всего – зоозащитным организациям и мобильным клиникам по кастрации. Именно поэтому нам следует делать ставку на собственный профессионализм и с энтузиазмом показывать его людям.
- Использование знаменитости в качестве спикера кампании кажется респондентам довольно подозрительным, чего не скажешь об их реакции на защитников животных и, тем более, ветеринаров вместе с лидерами зоозащитных групп и представителями службы контроля за животными.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

- Юмор и непосредственность – не совсем уместные качества коммуникации в рамках вопроса о кастрации питомцев: люди ощущают обеспокоенность и относятся к этому делу довольно серьезно.

- Реальные фотографии действуют более эффективно, нежели художественные иллюстрации, но не нужно злоупотреблять «милотой» животных: если аудитория это почувствует, она будет воспринимать кастрацию как попытку принести животным вред.

«Как защитники животных, иногда мы говорим сами с собой вместо того, чтобы говорить с нашей аудиторией. В рамках проекта *Gulf* мы очень хорошо в этом убедились: многие наши предположения были основаны на том, что нравится нам. Итог – масса поучительных, но все же ошибок.

Мы кардинально изменили подход, с которым обращаемся к людям по вопросу кастрации и стерилизации их питомцев. Мы не используем милых щенков, котят и не прибегаем к помощи знаменитостей. Для людей кастрация – серьезная медицинская процедура, и слышать об этом они хотят от профессионала»

- Betsy McFarland, The HSUS

Основываясь на той «свежей» обратной связи, которую удалось получить, *Illume Communications* разработала креативную концепцию рекламного биллборда. Вот Вам один из образцов:

«Что случилось с щенками Вашей собаки?

В Луизиане каждый год усыпляются 92 000 бездомных животных.

[Пожалуйста, кастрируйте своих питомцев]»



По первости Вам может показаться, что такой месседж внушает чувство вины. Да, быть может, если бы кто-то подошел к Вам и спросил назидательным тоном: «Ну и что случилось с щенками твоей собаки?». Или же бросил реплику типа: «Ну-ка дай-ка мне рассказать, где теперь котята твоей любимой кошечки». Однако, верно подобранная

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

стилистика плаката (успокаивающие тона, при этом привлекающие внимание) внушает, скорее, чувство грусти и сострадания, нежели вины:

> **«Когды мы тестировали этот плакат, мы открыли для себя, что он не внушает чувство вины. Даже если респонденты и чувствовали себя виноватыми, то это не было связано с самим плакатом. Они отметили, что написанные цифры внушили им грусть, а призыв к действию в фигурных скобках виделся им как решение проблемы»**

- Анни Прут, Illume Communications

Комментарии, которые я привожу внизу, иллюстрируют, как люди восприняли такой биллборд: как вопрос и обращение, а не обвинение и презрение

> **Комментарий 1: «Биллборд заставляет подумать: а где сейчас щенки моей собаки? Скорее всего, их усыпили. И тут ты начинаешь переосмыслять ситуацию»**
>
> **Комментарий 2: «Хороший вопрос. Я действительно не знаю»**

Инструменты классического маркетинга

Концепция продукта и цена

Учитывая тот факт, сколько людей и почему обеспокоены вопросами кастрации и стерилизации, было бы глупо пропагандировать такое отношение к своим питомцам без предложения доступных услуг. Общество защиты животных США в кооперации с Американским обществом по предотвращению жесткого обращения с животными, Международным фондом благополучия животных, Фондом Мадди, PetSmart Charities и Red Rover, немало инвестировала в один из регионов, пострадавших от урагана Катрина. Но и этого оказалось недостаточно: чтобы услуги по кастрации и стерилизации были доступными, инициативная группа организаций внесла деньги сверх первоначальных вложений. [145]

Команда открыла для себя, что вопрос цены – вопрос больной. Хотя хозяева нуждались в доступных процедурах, они были уверены, что низкая цена и низкое качество – два «неразлучника». Поэтому было особенно важно подчеркнуть, что цена снижена намеренно, и с качеством услуг это никак не связано.

Сбыт

Местные и национальные зоозащитные группы организовали мобильные клиники, которые стали доступны в районах, где раньше о кастрации и стерилизации «знать не знали» и «ведать не ведали». Для тех районов и областей, в которых соорудить клинику на постоянной основе не представилось возможным, передвижные операционные станции стали настоящим спасением.

Партнерские отношения

Кампания развернула широкую сеть взаимодействий с большим числом групп и организаций различного уровня. Партнерские отношения, еще раз напомню, - неотъемлемая часть любой успешной кампании. В рамках программы, которую описываю я, эти отношения вышли за рамки профессионального поля организаторов и затронули

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

не связанные с защитой животных компании и группы, которые оказались очень полезными. А если у команды имеются связи с местными зоозащитными группами, то нарастить доверие среди жителей того или иного района будет гораздо проще.

Продвижение

Посыл (месседж)

Результаты исследования помогли сформировать эффективный месседж:

> **«Ежегодно в приюты Луизианы и Миссисипи попадает четверть миллиона бездомных кошек и собак. Более половины животных усыпляется, ведь места в приюте и семьях есть далеко не для всех. Потомство Вашего домашнего любимца может столкнуться с той же судьбой. Решение этой проблемы – кастрация и стерилизация, которые помогают снизить количество бездомных животных и, как следствие, их смертей» [146]**

Члены фокус-групп были уверены в том, что в приютах по большей части размещены брошенные и потерянные животные. Таким образом, неявная связь между широко распространенной эвтаназией и их домашними питомцами выводит проблему на личный уровень и, тем самым, усиливает воздействие месседжа.

Заметьте, как полно сформированный посыл учитывает критерии из книги *Made to Stick*:

Простота. Кампания прямо обратилась к аудитории с прямым и лаконичным месседжем: животные усыпляются, и среди них могут быть котята или щенки Ваших питомцев.

Неожиданность. Степень эвтаназии до сих пор недооценивается людьми, и реальные цифры могут их пугать. Персональная связь происходящего с питомцами членов целевой группы вывела проблему на личный уровень и породила совершенно иную реакцию, нежели та, которая была бы без затрагивания таких «струн».

Конкретика. Опять же, персональная связь с питомцами членов аудитории – это конкретная и мысленно осязаемая категория, в отличие от «тысячи котов» или «тысячи собак», которые, разумеется, есть, но реально осязать такие масштабы наше сознание не может.

Доверие. Местные зоозащитные организации и Общество защиты животных США – надежные источники информации, которым доверяют. Использование вопросительных интонаций на баннере (Что случилось с щенками или котятами Вашего питомца?) побуждает людей задуматься и самостоятельно проработать сценарии, постепенно приходя к выводу, что и к потомству их домашних любимцев эвтаназия может иметь самое что ни на есть прямое отношение.

Вывод на эмоции. Содержание биллборда выводит людей на эмоции грусти и сострадания, причем не только по отношению к тем животным, которые уже были усыплены, но и к тем, кто может быть.

Подтекст реальной истории. По мере того, как реципиенты рекламной информации примерят ее содержание «на себя», они почувствуют завязанный на этом подтекст правдивой действительности, а не отдаленной, пугающей сказки.

Такие принципы могут быть применены не только к наружной рекламе, но и к рекламе в СМИ. Так, в одной телевизионной передаче когда-то рассказывали историю доктора,

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

занимающегося эвтаназией животных. Она делилась эмоциями, которые она обычно испытывает, обнимая собаку или кота за несколько минут до их усыпления. Другой пример – короткий видеоролик, показывающий пса, роющего яму под забором, чтобы попасть к самке: вроде бы естественный акт, но зато какие у него могут быть последствия!

Способы

Реклама в СМИ – неотъемлемая часть любого медиа-рынка, но в локальных масштабах пропаганда достигается более традиционными способами: наружной рекламой и тематическими мероприятиями. К этим мероприятиям можно отнести ярмарки, презентации, парады. Многие из таких мероприятий посвящены животным. Самое популярное из них в кампании *Greenberg Quinlan Rosner* – так называемые «клиники антибешенства», нацеленные на привлечение внимания людей с низким уровнем дохода. Кампании удалось привлечь до 1500 таких людей, но и этого оказалось недостаточно. Проанализировав свою политику, команда пришла к выводу, что нужно отходить от акцента на осведомленность и все сильнее стимулировать действие.

> **«Мы обнаружили, что некоторые сотрудники не вступают в должный контакт с людьми, что было довольно проблематичным. Персонал лишь ставил в известность и покидал «поле боя». Сейчас мы проводим более тщательную работу с аудиторией, выявляя существующие проблемы и пытаясь найти решение. Именно так стимулируется действие»**

- Анни Прут

После многочисленных тренингов персонал научился устанавливать прочный контакт с аудиторией. Сотрудники выяснили, что приблизительно у 75% посетителей их тематических мероприятий есть некастрированные питомцы. Сейчас у них есть все возможности, чтобы для начала убедить по крайней мере 2/3 посетителей кастрировать своих животных.

Но даже такое, вроде бы «пропитанное» долгой пропагандой решение не гарантирует того, что хозяева пойдут и сделают это. Для многих клиник проблема неявки хозяев на запись по-прежнему остается острой. Команде проекта удалось обеспечить почти стопроцентную явку. Каждому из согласившихся на руки вручали ваучеры на кастрацию, адаптированные под конкретный возраст и породу. Активисты объяснили хозяевам, что ваучеры являются своего рода «валютой» для оплаты операции, поэтому они должны хранить их в целости и сохранности, благодаря чему воспринимаемая людьми ценность процедуры существенно возросла. Если запись сделана заблаговременно, то за неделю до операции активисты связываются с хозяевами, чтобы уточнить, остались ли у них какие-то беспокоящие их вопросы. Поскольку зоозащитникам изначально удалось установить прочный и в какой-то мере дружелюбный контакт с людьми, благодаря такому «предварительному звонку» они могут выявить более глубокие, волнующие хозяев проблемы и устранить их. Например, кто-то из согласившихся на операцию для питомца согласился также на ее софинансирование, но за неделю до дня записи выяснилось, что у хозяина нет денег. Узнав об этом в ходе разговора, зоозащитник может предложить дополнительные скидки, если это возможно.

Говорим правильно

Ни один из рекламных материалов кампании не намекал на понятия вроде «ответственности». Исследование показало, что люди априори считают себя

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

ответственными (безотносительно к тому, кастрированы их питомцы или нет) и негативно реагируют на попытки убедить их в обратном. Обращение к таким моральным категориям может быть очень неуважительным, ведь Вы не знаете причин, по которым они не кастрируют питомцев. Это может быть и банальное незнание, и нехватка денег, поэтому судить хозяев на своих баннерах – далеко не самая верная стратегия.

Аманде Аррингтон, основателю *Coalition to Unchain Dogs* [29], как никому другому известно, насколько важны дружелюбный, понимающий тон и верно подобранные слова. Со своей командой она убедила более 1000 хозяев освободить своих собак от цепи. [147]

Этот опыт Аманда учла и в период работы в Обществе защиты животных США, когда разрабатывала программу по продвижению кастрации и стерилизации домашних животных:

> **«Мы должны приходить к людям, а не ждать, что они придут к нам (чего не делают многие защитники животных). Когда Вы видите, где и как они живут, как сильно беспокоятся о своей семье, Вы понимаете, что собака или кот – далеко не «пуп земли» в этом доме.»**
>
> **Не забывайте: Вы – не Ваша аудитория. Выйдите за привычные рамки мышления, поинтересуйтесь, с каким проблемами и трудностями сталкиваются люди. Если все, о чем Вы говорите, - сплошной призыв к кастрации или стерилизации, никто не пойдет с Вами на контакт: это просто-напросто отпугнет хозяев. Они нервничают, переживают, и это нельзя не брать во внимание.**
>
> **Наша организация общается с целевыми группами доброжелательно, не позволяя себе никого судить и, тем более, осуждать. Представьтесь. Спросите об их жизни, об их детях, и уже потом спрашивайте о животных. Как зовут их питомца? Как он попал к ним в семью? Я всегда спрашиваю разрешения погладить животное, тем самым проверяя, все ли под контролем. Я обязательно скажу питомцу ласковые слова, тем самым показывая, что все в порядке, что я пришла не за тем, чтобы судить.**
>
> **И только потом я начинаю говорить о том, что мы делаем. Я отдаю себе отчет в том, что полноценная забота о животных – дорогое удовольствие, и признаю это. Мы знаем, что многие из них не могут себе этого позволить. Вот почему мы здесь: мы хотим сделать кастрацию и стерилизацию питомцев доступными для всех и каждого. В обязательном порядке я рассказываю хозяевам, что это поможет не только животным, но и им самим.»**

Когда Аманда и ее коллеги понимают, что контакт установить удалось, они переходят непосредственно к месседжу.

> **«Многие люди даже не думают о том, как принимаемые ими решения могут повлиять на все, что их окружает. Но, когда они это понимают, проблем с контактом и, что самое важное, переходом от банального знания к конкретным поступкам, не возникает.»**

Не забываем об анализе результатов

[29] досл. «Коалиция собак, спущенных с цепи» (*прим. пер.)* – организация фигурировала в ранних главах книги

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

В итоге кампания достигла большого масштаба. Точная оценка для регионов и страны в целом может быть настоящим испытанием, поскольку существует большое число входящих и результативных параметров, которые нужно оценивать. Сложность может возникнуть и в интерпретации уже существующей информации, ведь разные организации могут использовать разные инструменты для сбора и анализа информации. В низкоразвитых странах и регионах культура содержания домашних животных очень низка, посольку люди просто-напросто не могут себе позволить завести и нормально содержать кота или собаку: прежде всего, им нужно содержать самих себя. Муниципалитеты постоянно сокращают бюджет на контроль за бездомными животными, что ведет к сокращению услуг, оказываемых приютами и другими зоозащитными организациями. Печально то, что это никак не уменьшает страдания братьев наших меньших. Аманда отмечает один существенный недостаток имеющейся статистики: она не учитывает благополучие отдельных регионов и разницу в отношении к животным в тех или иных районах и областях, используя для всего «единое мерило».

Общество защиты животных США, Американское общество[30] и *PetSmart Charities* постоянно совершенствуют системы оценки эффективности проводимых программ. Многие клиники и мобильные оперативные станции отслеживают статистику их посещения и динамику числа бездомных животных и эвтаназии в конкретных районах и областях. Команда оценщиков уделяет особое внимание подсчету числа операций для самцов и самок, домашних и усадебных (живущих на участке) животных, чтобы оценки были более точными. Поскольку во многих уголках нашей страны приютов просто-напросто нет и люди, соответственно, не могут брать оттуда животных, единственный способ вынести правильное заключение – оценить динамику популяции бездомных животных как показатель эффективности проводимой кампании по кастрации.

Запустите кампанию «у себя дома»

Организация, проводившая исследование, ориентировала его на людей с «любым размером кошелька», то есть его результаты актуальны как для относительно обеспеченных семей, так и для относительно бедных. Местные организации при желании могут расширить исследование, если необходимо выявить какие-то специфические показатели (как сделала Стефани Даунс в Сэнт-Крое).

I Исследовательский проект Gulf Coast: Фаза 1
http://www.animalsheltering.org/programs_and_services/spay_neuter/hsus-gulf-phase-1-final-public.pdf

Формировние месседжа в рамках проекта и некоторые полезные уроки
http://www.animalsheltering.org/programs_and_services/spay_neuter/messaging-spay-neuter-report-_-final.pdf

Общество защиты животных США безвозмездно предлагает местным защитным организациям материалы к кампаниям за кастрацию и стерилизацию:.
http://www.animalsheltering.org/programs_and_services/spay_neuter/spay_neuter_campaign_materials/

Со своими коллегами Аманда работает над разработкой тренингов для персонала, чтобы развить активные навыки коммуникации. Такой «тренинговый набор» будет включать сценарии бесед, деловые игры и ответы на часто задаваемые вопросы. Каждый элемент

[30] Американское общество по предотвращению жестокого обращения с животными

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

набора обязательно перекликается с ответом на вопрос «А какой в этом толк для меня?», который может задать любой представитель малообеспеченного класса.

> **«Мы не можем (и это правильно!) просто «пихать» свои идеи людям в назидательной манере, рассказывая им, как нужно жить. К аудитории надо относиться как к своим клиентам, уметь применять этот подход. Такой скачок в развитии профессиональной мысли – большая победа для нас»**

- Amanda Arrington

А если ли у Вас блюда для вегетарианцев?

Многие организации и отдельные активисты имеют за плечами большой опыт успешных переговоров с кафе и ресторанами по вопросам расширения меню для вегетарианцев. В подтверждение этого хочу привести Вам ряд примеров, подчерпнутых из разных источников:

Достучаться до людей

Чарльз Сталер и Дебра Вассерман, основатели *Vegetarian Resource Group (VRG*), открыли для себя, что доступность «зеленой пищи» в супермаркетах и информации по ее правильному приготовлению разрушают основные барьеры сопротивления людей в вопросе перехода на сыроедение. Сейчас усилия *VRG* направлены на совместную работу с гастрономами и булочными, чтобы предлагаемое ими меню было шире (*стимулирование действия*).

Для осуществления своих начинаний команда решила придерживаться подхода «производители – тоже наша целевая аудитория» и не прогадала. Коллеги прекрасно знали, что в перспективе компания ориентируется на рост прибыли и рыночной доли, в связи с чем решили обратить внимание компаний, с которыми работали, на то, насколько обширен и перспективен рынок зеленой пищи. VRG также обеспечивает кафе и рестораны всей необходимой информацией о специфике приготовления такой пищи, чтобы работа «не дала технических сбоев». Даже само название организации, *Vegetarian Resource Group*[31], помогает создать имидж высокой корпоративной ответственности и профессионализма. [150]

Помимо помощи существующим предприятиям общественного питания, *VRG* курирует и «вегетарианские стартапы» - зарождающиеся компании, планирующие распространять культуру сыроедения. Информацию об одной из программ группы - *"Starting a Veg Restaurant - Food for Thought"* – можно найти на бизнес-вкладке сайта группы *vrg.org*.

Одолеть барьеры сопротивления

Пол Шапиро запустил собственную масштабную инициативу – кампанию по продвижению идей зеленого питания в ресторанах под эгидой *Compassion Over Killing*, подход к которой был стратегически выверенным. Первой победой стал ресторан *Java Green* в Вашингтоне. Изначально в нем было довольно мало вегетарианских опций. Организация сподвигла владельца на «апробирование» зеленого питания, в результате чего он стал сыроедом и сделал меню своего ресторана полностью вегетарианским. Впоследствии ресторатор расширил инициативу COK до *Café Green*, в котором гостям предлагаются зеленые завтраки и обеды.

[31] Досл. «Группа ресурсов для распространения вегетарианской культуры питания» (*прим. пер.)*

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Как оказалось, для того, чтобы внедрить идеи зеленого меню, вовсе не обязательно адресно воздействовать на менеджеров или владельцев заведений. Например, та же самая СОК разработала идею «концептуальной карты», которую зоозащитники могут оставить на столе в ресторане после ужина. В этой карте излагается видение того, как можно расширить вегетарианское меню заведения «безболезненно» и результативно, тем самым популяризируя культуру зеленого питания. Образец такой карты представлен ниже. В ней содержится подтекст популярности вегетарианства, легкости внедрения в меню таких блюд и тех приятных выгодах, которые владелец того или иного заведения может иметь на выходе.



Позитив (внушение энтузиазма и доверия)

Представленная в буклете информация является надежной, и эту надежность обеспечивает ссылка на публикации *Nation's Restaurant News*.

Простота

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Для реализации идеи сама организация предлагает свою помощь. В карте это предложение (и одновременно призыв) упоминается в последнем абзаце. Если менеджер или владелец ресторана будет заинтересован в предлагаемых опциях, он всегда может связаться с организацией. Вся информация о возможной помощи в продвижении размещения на сайте *www.VegDC.com*.

Популярность

Широкое распространение самой идеи вегетарианства делает формирование «зеленых» пищевых привычек нормой, что всегда воздействует на принимающую сторону.

Обратите внимание также и на то, насколько доброжелателен и позитивен призыв к расширению меню. "Ваш ресторан замечательный…" Именно такой тон способствует установлению контакта – предложение, а не жалоба (которая, в свою очередь, может отпугнуть принимающую сторону).

В последней секции главы я привела информацию о том, как заказать такие карты и другие доступные материалы продвижения для коммуникации с ресторанами.

Помимо концептуальных карт СОК может предложить ресторанам поучаствовать в тематических фестивалях типа *VegWeek* в Вашингтоне – отличных площадок для того, чтобы расширить свое представление о зеленом питании и возможностях его включения в собственное меню. Больше 125 ресторанов столичного округа[32] используют специальные наклейки *"Proud to Serve Vegetarian & Vegan Meals[33]"*, разработанные СОК, на своих стеклах и витринах. [151]

Сказать то, что нужно именно им

Свою пропаганду СОК направляет на рестораны, которые, «может быть, и не очень дружат с сыроедением, но, тем не менее, готовы попробовать» [152] Организация *Mercy For Animals* переняла тот же подход, включая идею тематических фестивалей *VegWeek*.

> **«Наша целевая аудитория – это люди всеядные, иначе не было бы смысла что-то продвигать в их кругах. Мясоеды, очевидно, не будут есть в «зеленых» кафе. А поскольку в большинстве ресторанов из «зеленого» подается какой-нибудь некрасивый, плохо нарезанный салат, то впечатление от такой еды, надо сказать, останется далеко не самым лучшим. Очень важно работать с популярными ресторанами или их сетями, чтобы люди повсеместно узнавали о доступных и вкусных зеленых блюдах. Чем больше вегетарианских блюд в меню – тем эффективнее помощь животным»**

- Мэтт Райс, организация Mercy For Animals

Еще один интересный (и правильный) подход, который был взят на вооружение Мэттом Райсом и его коллегами, исключительно деловой: организация помогает ресторанам привлекать новых посетителей. Так, например, выдвинув свое мероприятие на *World Go Vegan Week,* Mercy For Animals существенно нарастила охват СМИ. Вот, что говорит по этому поводу сам Мэтт:

---

[32] DC – District of Columbia – округ столицы Соединенных Штатов города Вашингтон (*прим. пер.)*

[33] Досл. «Горды тем, что подаем вегетарианскую еду» (*прим. пер.)*

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

«У нас довольно много положительных отзывов (замечательная обратная связь!), поскольку общепит, с которым мы работаем, увеличивает оборот. Традиционные рестораны пробуют что-то новое и приходят к неплохим результатам»

Мэтт замечает, что единственный отрицательный отзыв поступил от членов локальной группы веганов, которые осудили MFA за взаимодействие с «частично вегетарианскими» ресторанами, приличная доля меню которых содержит мясные блюда. С точки зрения эффективности кампании MFA как бизнес-структуры подобный радикальный подход никогда не будет оправдан (по вполне понятным причинам).

Специальный «путеводитель» по коммуникации с ресторанами *Guide to Restaurant Outreach,* изданный COK, содержит дополнительную информацию о том, как лучше структурировать свои усилия, чтобы добиться желаемого покрытия:

«Выбирая ресторан, обращайте вниимание, прежде всего, на те заведения, которые с большей вероятностью будут расположены к сотрудничеству с Вами. Судя по нашему опыту, семейные и независимые (индивидуальные) рестораны более восприимчивы к изменениям, нежели какие-то национальные сети общественного питания. Поскольку отдельные рестораны не связаны этой цепью, они более мобильны в принятии решений и внедрении позитивных изменений, которые им предлагаются» [153]

Теперь послушаем людей

В моей публикации «*Vegetarian Means Business: Market Strategy and Research Report*»[34] тоже есть полезная информация о том, как можно повысить эффекетивность Вашей коммуникации с ресторанами.

«В исследовании Национальной ассоциации рестораторов США «С пылу с жару - 2011», участниками которого стали более 1.500 профессиональных поваров, более половины из опрошенных назвали вегетарианские блюда «жарким трендом», почти четверть высказалась за то, что вегетарианская пища является круглогодичным фаворитом, а 17% вообще отнесли к этой категории не просто вегетарианство, а сыроедение.

Рестораны, готовые расширить свои зеленые меню, ощущают и другие популярные тренды года. Так, например, около 75% опрошенных связали актуальность зеленого питания с растущей популярностью ЗОЖ-блюд. Диетически сбалансированное детское питание и фруктово-овощная диета были так же отнесены к 20 самым горячим трендам в питании» [154]

Об этой статистике Вы можете рассказать менеджерам и владельцам тех ресторанов, до которых Вы пытаетесь «достучаться». Быть может, Вы захотите обсудить с ними и другие тренды – вперед и только вперед!

Хотите узнать, что нового можно было бы предложить тому или иному ресторану? Посмотрите, что предлагают другие! Например, узнав, что предлагают азиатские рестораны, Вы сможете наполнить свое меню новыми блюдами – будь то китайская или

[34] Досл. «Сыроедение – не без делового подхода: рыночная стратегия и отчет об исследованиях»

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

японская кухня. В перспективе Вы даже сможете заменить ими существующие, если обратная связь будет Вас устраивать.[35]

Инструменты классического маркетинга

Коммуникация с ресторанами – замечательный старт. Такие полезные веб-порталы, как *VegDC.com, VegSeattle.com, VegPortland.com,* - дополнительный *продукт,* который может быть полезным инструментом для расширения Вашей аудитории.

Формируя посыл для ресторанов, Джош Блэк напирает на *продукт* и *сбыт.* Когда он пришел в *Hunan Café* в Гэтэбурге (штат Мерилэнд), он представился и начал говорить о многих людях на улице и Обществе защиты животных США, которым было бы интересно вегетарианское питание. С собой Джош принес образцы мяса из пробирки от местного производителя (*сбыт).* Вдобавок ко всему, активист предложил разработку концептуальных карт для продвижения зеленого питания (что также *продукт* пропаганды Джоша, хотя для кафе это – инструмент продвижения). Менеджер ресторана Раймонд Лиао отметил, что эти материалы облегчили процесс внедрения и расширения меню зеленого питания для его ресторана.

Говорим правильно

К мистеру Лиао Джош приходил несколько раз. Сначала для того, чтобы предложить помощь, а уже затем – для того, чтобы понаблюдать, как реализуется инициатива. Постоянное взаимодействие было особенно важно, поскольку кафе под управлением Раймонда Лиао – часть местной вашингтонской сети общественного питания. Необходимо было не только убедить Лиао в полезности идеи, но и сделать так, чтобы он убедил в этом свое начальство. Анализируя опыт, Джон делает особый акцент на умении выстраивать работающие профессиональные отношения:

> **«В первую очередь, улыбка. Зарядитесь позитивной энергией, чтобы люди не думали, что Вы пришли жаловаться. Они должны думать что-то типа "О, довольно милый человек! Интересно, что он хочет?». Постройте позитивно заряженный мост в Вашей коммуникации и приходите как можно чаще.»**

С собой Джош часто приносит шоколад или другие незначительные, но приятные мелочи, которые бы позволили ночному персоналу сохранять тонус.

Каждый раз, когда Вы сами приходите в кафе на ужин и спрашиваете о том, есть ли в меню зеленые блюда, на выходе Вы должны создать такое впечатление, которое бы смотивировало сотрудников заведения на позитивные изменения. Джена Хамшоу из *Choosing Raw* выделила несколько полезных советов на тему того, как, придя в ресторан гостем, получить не только качественный сервис, но и положить инициативу позитивным изменениям.

> **«1) Заранее сделайте звонок**
>
> **Разумеется, это может подождать и до Вашего прихода в ресторан, но я бы это не рекомендовала. Кухня постоянно занята, и выполнять неожиданную и в последний момент сделанную просьбу – не очень-то приятное занятие для повара. Вы можете звонить за час или бронировать столик за сутки – неважно,**

[35] Перенятие позитивного опыта конкурентов (экон.) (*прим. пер.)*

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

главное – звоните. Благодаря такому подходу Вы не услышите от ресторана что-то наподобие «Извините, но у нас не подаются такого рода блюда».

2) Вежливость, вежливость и еще раз вежливость

Да, гость всегда прав, но не забывайте, что цель – не только получить качественный сервис, а *смотивировать людей на изменения.* Хорошие манеры, уверенный и дружелюбный тон – вот Ваше секретное оружие.

3) Не отрывайтесь от реальности

Конечно же, в ресторан Вы идете для того, чтобы попробовать конкретные блюда. Но давайте не будем отрываться от реальности и ждать, что нам поднесут изысканную «пищу богов». Будьте рады любому вкусному блюду, даже если оно простое»

- Gena Hamshaw, "Calling Ahead" [155]

Нэнси Беркофф из *VRG* считает, что с таким подходом Ваши просьбы могут оказаться очень даже влиятельными. Она советует концентрироваться на тех местах, где точно знают, что, если Вам понравится, Вы приведете своих друзей. Она делится историей одного тайского ресторана, куда поступило так много специфических заказов, что владельцы приняли решение полностью «переделать» меню. В новом меню – очень много блюд из овощей и тофу. Персонал неустанно обучается и узнает, как правильно подавать вегетарианские блюда (например, спрашивать, нужно ли включать яйца в Пад-Тай).

Не забываем об анализе результатов

Оценить эффективность Вашей коммуникации с ресторанами по праву довольно легко. В скольких из них уже есть хотя бы какие-то блюда из зеленого меню? Сколько блюд они предлагают? Насколько широк этот выбор? Исследования таких организаций, как *VRG,* включают процентное распределение гостей, заказывающих зеленые блюда, что является очень показательным.

Еще один интересный отчет, о котором я пока не говорила, - *Humane Index* (2007), в котором представлены результаты совместной работы Общества защиты животных США и Совета по исследованиям в сфере защиты животных на предмет оценки эффективности кампаний по продвижению вегетарианства. Согласно этой статистике, на 25 агломераций США пришлось всего 530 ресторанов (в самых прогрессивных городах на Западном побережье их по 44 в каждом). [156] Этот отчет может служить базой для оценки динамики культуры «зеленого» питания в наши дни.

Запустите кампанию «у себя дома»

Многие из упомянутых организаций готовы помочь Вам построить коммуникации с общепитом:

COK

• *Guide to Restaurant Outreach* - http://www.cok.net/lit/rest.php

• Заказать концептуальные карты - http://order.cok.net/restaurant_cards/

MFA

Vegetarian Dining Campaign - http://www.mercyforanimals.org/vegetarian-dining.aspx

VRG

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

"*Encouraging Vegetarian Foods at Concession Stands*" - http://www.vrg.org/journal/vj2004issue3/vj2004issue3concession.htm
Choosing Raw
"Calling Ahead" - http://www.choosingraw.com/calling-ahead/
Priority Ventures Group
Vegetarian Means Business: Market Strategy and Research Report – http://priorityventures.com/vegetarian-market-strategy-and-research-report
• • • • • • •

Поразмышляем

1. На какие идеи Вас натолкнули приведенные в этой главе примеры?
2. Подумайте над двумя возможными способами улучшить собственную практику, основываясь на том, что Вы узнали из этой главы.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Глава 12. Начало большого пути

В этой главе:

• **Люди.** Умение понимать и общаться с нашей аудиторией – залог успеха.

— Еще раз посмотрите и переосмыслите два наших воображаемых примера о шопинге и сыроедении и попытайтесь выполнить задание «Выбор собственной перспективы».
— Поделитесь Вашими наработками с коллегами.

• **Приоритеты**. Фокусироваться на конкретных инициативах, не распыляясь, - залог эффективного распределения собственных ресурсов.

• **Процесс.** Есть много способов двигаться вперед: индивидуальная работа, кооперирование с коллегами, организация программ и кампаний. Выбирайте, что по душе (и на что хватает ресурсов, конечно).

— Организации могут себе организовать маркетинговую службу, чтобы оперативно определять направления расходования ресурсов и оценивать эффективность работы.

• **Поступательность и постоянство.** Празднуйте малые победы, не забывая о будущих больших свершениях.

• **Планирование.** Вне зависимости от того, кто Вы и какой пост занимаете, система «ДОСТИГНуть изменений» может помочь Вам четко и ясно планировать то, как Вы будете тратить себя и свои силы.

• **Прогресс.** Используйте эти инструменты, чтобы помочь и себе, и другим.

• • • • • • •

Система «ДОСТИГНуть изменений» поможет Вам сформировать поступательный план реализации инициатив. В первую очередь, примените свои новые знания для того, чтобы «диагностировать» сильные и слабые стороны своей работы. При необходимости возвращайтесь к главам книги.

Достучаться до людей

Вы определились с тем, в какую именно сторону Вы хотите изменить поведение целевой аудитории? Если да, то ответили ли Вы себе на вопрос аудитории «А какой в этом толк для меня?»?

Обойти барьеры сопротивления

Как Вы помогаете и планируете помогать своей аудитории обойти барьеры сопротивления и убедить ее в том, что выгоды перевешивают существующие препятствия?

Сказать то, что нужно именно им

Определили ли Вы свою целевую аудиторию?

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Теперь узнаем у людей

Какие исследования Вы провели, чтобы получше узнать свою аудиторию?

Инструменты классического маркетинга

Как практически Вы разработали и применили комплекс маркетинга (продукт, цена, сбыт, продвижение и партнерские отношения)?

Говорим правильно

Достаточно ли хорошо Вы говорите или можно «подлатать» Вашу речь?

Не забываем об анализе результатов

Какие результаты Вы уже видите и хотите увидеть и как их можно улучшить?

Заметьте, что движение в системе непоследовательно. Сначала Вы определяете целевую аудиторию, затем помогаете ей обойти барьеры сопротивления, одновременно проводя необходимые исследования и корректируя политику в соответствии с его результатами (быть может, Вам в голову придут новые идеи, как лучше продвигать то, чем Вы занимаетесь, или Вы натолкнетесь на очевидные ошибки).

Нужно чуть больше помощи? Не вопрос! Привожу еще несколько «сопроводительных» советов, идущих в дополнение к стандартному набору «ДОСТИГНуть изменений»:

Люди

Залог профессионализма в защите животных – показать, что Вы работаете не только во благо братьям нашим меньшим, но и во благо людям как таковым. Если мы не понимаем, что может мотивировать людей на изменения (какая в этом выгода лично для них), мы не сдвинем их с места. Хотя иногда нам и приходится прибегать к радикальным мерам, такая стратегия выигрывает довольно редко. Чтобы служить «созидательной силой» для животных, мы должны быть этой созидательной силой и для людей.

> **«Конечные пользователи результатов моей работы – люди, а не собаки. Люди берут собак из приюта и бросают их. Только люди, включая наших единомышленников, могут помочь нам достичь позитивных сдвигов.»**

- Ким Донер, Общество защиты животных Линкольн-Канти (Нью-Мехико)

Если Вы по-прежнему скептически настроены к сказанному, предлагаю Вам выполнить ряд упражнений, которые я привела ниже, а также предлагаю активно делиться этими упражнениями с коллегами.

1. Еще раз вернитесь к нашим воображаемым примерам о шопинге и сыроедении. Как Вы думаете, есть ли у Вас ярые противники, которые так же страстно отстаивают натуральный мех и мясоедение, как Вы – искусственный мех и вегетарианство? Если да, то стали бы они осуждать Вас за «инакомыслие»? Что бы Вы сделали, если бы они стали?

2. Узнайте больше о том, чем и как живет Ваша аудитория. Попытайтесь потратить чуть больше времени с теми, с кем Вы работаете. Задавайте вопросы, наблюдайте за ответами. Что в их жизни главное? Что их беспокоит? С чем они борются? Что они

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

вообще думают о защите животных? Почему им может не понравиться то, что Вы предлагаете? Постоянное нахождение в курсе таких вещей позволит Вам не потерять контакт со своей целевой группой.

3. Выполните упражнение *«Выбери свою перспективу»,* которое я привела ниже. Конечно, если Вы найдете партнера для его выполнения, эффект будет выше, но его можно выполнять и одному.

• • • • • • •

Выбери свою перспективу
Поразмыслите о конкретных людях, группах или организациях,

- на которые Вы пытаетесь повлиять;
- об образе жизни или работе которых Вы думаете плохо.

Возможные перспективы Вашего восприятия этих людей:

- Я вижу в них врагов.
- Я думаю, они плохие люди.
- Я уверен, им все равно.
- Я думаю, они дезинформировны.
- У меня нет никакого впечатления о них.
- Я понимаю их.
- Я отношусь к ним с эмпатией.

Какие вопросы стоит задать себе?

На какой стадии поступательной перспективы Вы сейчас находитесь?

Примеры вопросов для размышления:

- Каково Ваше поведение на том этапе перспективы, на котором Вы находитесь, по отношению к этим людям?
- Что оказывает влияние на эффективность Вашей работы с ними?

Есть ли какие-то альтернативы этой стадии, к которым Вы хотели бы перейти?

Если да, то представьте, как бы Вы взаимодействовали с ними с этой стадии перспективы.

- Как бы Вы себя чувствовали и в чем разница между потенциальными ощущениями от работы в рамках этой стадии и Вашими текущими ощущениями?
- Как это бы помогло Вам повысить свою эффективность?

Чего бы это Вам стоило – продвинуться от текущей стадии к желаемой?

• • • • • • •

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Приоритеты

Быть может, Вы решите, что на все времени у Вас не хватит, и попытаетесь внедрить в свою работу «ДОСТИГНуть изменений» в самой ее «базовой комплектации». Но Брюс Фредерик из *Farm Sanctuary* будет с Вами не согласен:

> **«Все, кто говорит, что не располагает временем на оценку эффективности своей же работы, действительно им не располагает, ведь, как писал Стивен Кови в «Семи навыках высокоэффективных людей», большинство из нас тратит время на *неотложные* задачи, а не на *важные.***
>
> **Многие люди заняты целый день, при этом под конец дня они не в состоянии привести хотя бы один пример того, чего реально *они достигли* (например, целый день отвечали на письма, при этом ничего полезного не сделав). Нам действительно надо быть эффективными тайм-менеджерами»**

В *Источниках* я привела несколько книг по тайм-менеджменту, которые особенно рекомендую к прочтению.

Один эффективный способ освободить время – делать мало, но *точечно*. Я уже говорила об этом принципе, когда упоминала о необходимости фокусироваться на конкретной программе или кампании, которая способна дать высокие результаты, а не распыляться. Когда мы распыляемся, мы делаем *все и при этом ничего.*

«Вам необходимо побороть свое естественное желание сделать хоть что-нибудь везде и всюду. Выберете что-то конкретное и оставайтесь сконцентрированными. Избегайте соблазна сразу убить двух зайцев.»

- Мишель Тью, BUAV

Точечная концентрация – это не только разумная экономия сил, но и дельный инструмент более глубокого, детального изучения того, с чем и над чем Вы работаете. В подтверждение хочу привести опыт уже упомянутой Мишель Тью, которая работала в направлении отказа от проведения косметических опытов на животных. Она поняла, что сподвигнуть бизнес и власть могут лишь те, к кому *есть доверие* (эксперты). Поэтому Мишель сконцентрировалась на том, чтобы привлечь этих надежных экспертов к делу – ученых, бывших членов Парламента, которые знают специфику принятия законов, и юристов, которые смогут отстоять инициативы в суде. Благодаря этой точечной специализации и высоко развитым партнерским отношениям с Европейской Коалицией за прекращение экспериментов над животными *BUAV* сумела привлечь тысячи компаний к программе *Ярлык Leaping Bunny* (напомню, *Leaping Bunny* – ярлык, наклеиваемый на продукты, которые не тестировались на животных). Некоторые из этих фирм присоединились к движению, которое привело к принятию запрета на проведение опытов на животных по всему Европейскому Союзу (действует с 2013 года). Нормативный акт не только запрещает тестировать косметику, но и продавать ту, которая уже тестировалась на животных.

Итак, на чем бы Вы сфокусировались? В главе 10 я уже говорила о грамотном распределении имеющихся средств и необходимости в оценке результатов своих инициатив. Когда я помогаю различным организациям со стратегическим планированием, наряду с определением их сильных и слабых сторон я обязательно акцентирую внимание на оценке эффективности работы. Если Вы – отдельный активист, то Вам оценить результаты своей работы проще.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Если Вы обладаете какими-то специальными знаниями и навыками, которые могут быть полезны в Вашей зоозащитной работе, и хотите их применить, я не могу Вас не поддержать. Например, у Джонатана Балкомба есть три ученые степени по биологии, включая доктора этологии – науки о поведении животных. В рамках своей научной работы он опубликовал несколько исследований, посвященных экспериментам над животными, которые послужили базой для строгой научной (а значит, внушающей доверие) аргументации. Однако его истинный научный интерес лежал в исследовании того, как животные испытывают удовольствие. Поэтому он расширил сферу исследования и написал несколько книг, посвященных тематике удовольствия у животных, включая «*The Exultant Ark: A Pictorial Tour of Animal Pleasure*». Положительные отзывы критиков (включая *The New York Times)* помогли вынести изучаемый им вопрос на уровень более широких масс людей, что, как считает Джонатан, повышает интерес людей к жизни животных и культивирует в них положительное отношение к ним.

Не знаете, что бы Вам понравилось? Многие именитые защитники животных, о которых я писала, начали свою карьеру с банальной работы в приютах. Посмотрите, где можете применить свои знания и амбиции и Вы, и верным источником информации здесь выступает, конечно же, Интернет.

Процесс

Есть много способов трансформировать систему «ДОСТИГНуть изменений» из теоретической разработки в конкретный практический инструмент, стимулирующий действие.

- Читая книгу, концентрируйтесь на одной программе или кампании, думая о том, что Вы действительно можете внедрить или улучшить.
  - — Стажировка в зоозащитной организации, которой не чужд общественный маркетинг, может стать хорошим подспорьем для того, чтобы набраться опыта.
  - — Помните о том, что многие организации предоставляют полезные и информативные базы данных о результатах собственных исследований.
- Постарайтесь найти единомышленника, познакомьте его с общественным маркетингом и попытайтесь привлечь к реализации задуманных инициатив.
- Устраивайте мозговой штурм в инициативных группах! Такой штурм часто приводит к полезным и нужным идеям, до которых в одиночку дойти было бы сложно либо невозможно.
- Планируйте свое время работы и четко адаптируйте его под те стадии «ДОСТИГНуть изменений», над которыми Вы сейчас работаете. Начните, например, с Элемента Д – Достучаться до людей, затем перейдите к Элементу О. Не торопитесь! Внимательно работайте над проблемой, максимально полно учитывая все нюансы.
  - — Если Вы управляете зоозащитной организацией, подумайте о том, каких специалистов Вам не хватает и какие уже имеющиеся сотрудники могут быть полезны в генерировании идей. Чаще давайте им слово (и обновляйте персонал, если это действительно нужно).
- Обязательно заложите время на измерение и оценку эффективности собственной работы.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

По возможности обзаведитесь отделом маркетинга

• • • • • • •

В Новом Орлеане есть чему радоваться!

После того, как Лаура Малуни получила степень MBA, она пришла работать в Общество по предотвращению жестокого обращения с животными в Луизиане и столкнулась с трудной работой: организация была «на мели». У Общества был не очень хороший имидж, отсутствовал маркетинговый отдел.

Первое, что сделала Лаура, - сформировала этот отдел. Вместе с коллегами ей удалось нанять влиятельных маркетинговых экспертов в Новом Орлеане. Они ориентировались на профессионалов, которые были готовы работать, засучив рукава.

Эксперты помогли выделить фокус-группы. Маркетологи старались ответить на вопрос, какие позитивные изменения могла бы привнести сама организация, чтобы улучшить собственный имидж. Отдел привлек немало волонтеров, которые помогли разработать различные инструменты продвижения, включая средства индивидуализации (такие, как логотип). Постепенно имидж организации начал улучшаться – о ней узнали и те, кто не имеет отношения к зоозащитной практике. Так постепенно доверие было восстановлено.

Чтобы преуспеть, организации требовались не только сотрудники, любящие животных, но и те, кто еще и любит людей. Не надо забывать, что «закулисная работа» тоже требует ответности, ответственности и доверия. Все бизнес-процессы организации Лаура пропустила через систему клиентоориентированности. Они хотели, чтобы довольные «клиенты» делились своим опытом с друзьями, коллегами и знакомыми – так сказать, замолвили словцо.

Разумеется, создание такой «маркетингоориентированной» стратегии не обошлось без потерь: некоторые менеджеры уволились в связи с тем, что были не согласны с проводимой политикой. Некоторые сотрудники не оправдали ожиданий (даже после обучения), и им тоже пришлось освободить занимаемые должности.

Серьезный подход к работе, как бы парадоксально это ни звучало, - противоположность фанатизму. Лаура любит цитировать своего бывшего коллегу, который советовал людям *отдаться своему времени, наслаждаться им.* Она говорит:

> **«Не принимайте себя и свою работу уж слишком всерьез. Ходите в кино, слушайте музыку, следите за последними альбомами – не надо фанатизма, оставайтесь в этой реальности. Почаще напоминайте себе, что хороший отдых и умение общаться с людьми вне работы – отличный способ узнать их и, тем самым, повысить свою эффективность. Ведь наша цель – говорить не самим с собой, а говорить с людьми – такими же, как и мы сами».**

Как только организация получила «первую порцию» обратной связи, позитивный настрой персонала по отношению к принятому Лаурой подходу лишь усилился. Материалы по продвижению, которые разработала и выпустила организация, помогли многим животным не терять или обрести свои дома. Финансы были восстановлены, ведь к спонсорам вновь вернулась уверенность в «завтрашнем дне» - в эффективности работы организации. Лаура полагает, что без введенных изменений организация бы погибла сразу же после урагана Катрина, не справившись с нагрузкой. Но этого не произошло: шторм благополучно перенесли и оказали помощь всем нуждающимся животным и их хозяевам.

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

• • • • • • •

Поступательность и постоянство

Все инструменты «ДОСТИГНуть изменений» - у Вас на руках. Однако, как известно, Москва не сразу строилась: необходимо продолжать постоянную работу, проявляя настойчивость и не ожидая слишком быстрых результатов. Празднуйте маленькие победы, не забывая о будущих больших свершениях.

Отвлечься – перескочить на другую кампанию, потерять контроль – довольно просто, но этого делать однозначно не стоит:

> **«Не позволяйте себе скучать: животные – не скучают, и закончить начатое – наша обязанность.»**

- Мишель Тью

• • • • • • •

Несколько слов об упорстве – Стив Хинди

30 лет Стив Хинди увлекался работой и рыбалкой. Стрельбу в голубей в Хегинсе он посещал не потому, что особо беспокоился о них, а потому, что не хотел, чтобы угасала парадигма «этичных» охотников. После того, как Стив услышал от «коллег по охоте», что, в общем-то, от них он ничем не отличается, и поговорил с местными активистами, свои поступки он переосмыслил.

Сейчас свою настойчивость и упорство Стив сублимирует в другом русле – помощи животным, а не в их истреблении. Ему, основателю *SHARK*[36], удалось не раз запечатлеть бои быков, родео, стрельбу в голубей и использовать эти материалы для того, чтобы заставить людей задуматься над своим поведением и изменить его.

Эти видеоролики стали своего рода антирекламой для компаний, которые заинтересованы в поддержании привычного отношения к животным. Для Pepsi и Coca-Cola увидеть их было достаточно: после 50 лет поддержки боев быков компании отказались от продолжения спонсирования этих мероприятий. Переубедить остальные компании и властей было посложнее, ведь многие рассматривали такое мероприятие как «американскую традицию». Тем не менее Стиву удалось преуспеть в коммуникациях с *Army*, *The Navy*, *Starbucks* и *Trader Joe's*. Сейчас работа Стива продолжается: он склоняет на свою сторону все больше и больше людей и организаций.

И никто не обвинил бы Стива в том, что он пытается покрыть подобным образом собственный горький опыт: он давно признался в том, что когда-то работал с организациями, причинающими вред животным, но сейчас все изменилось. Остались лишь настойчивость и упорство.

> **«Вам нужно быть сильнее Вашего оппонента, но эта сила проявляется в разных формах. Как учит искусство ведения боя, неважно, насколько Вы сильны и развиты – важно, насколько Вы быстры и проворны. Поэтому – планирование, настойчивость, мобильность и упорство».**

---

[36] аббр. Showing Animals Respect and Kindness – досл. «Показывая животным уважение и доброту (*прим. пер.)*

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

• • • • • • •

Планирование

Система «ДОСТИГНуть изменений» обязательно поможет Вам достичь желаемых результатов. Внизу я привела ряд вопросов для Вас – моих читателей. Неважно, кто Вы – отдельные зоозащитники или представители крупных организаций, в перечне вопросов Вы найдете для себя много полезного.

Отдельные зоозащитники и активисты

- Какие выгоды от использования предлагаемой системы представляются Вам самыми значительными? Какие барьеры Вы для себя видите?
- Как эти барьеры можно преодолеть?

Исполнительные директора

- Хотя Вы можете «заставить» персонал адаптировать свою работу под предлагаемую систему, тем не менее спросите себя, как можно сделать так, чтобы сотрудники приняли ее добровольно. Помните, что основное сопротивление, которое Вы можете встретить, внедряя эту систему общественного маркетинга, - это непринятие самого слова «маркетинг».
- Проанализируйте Вашу «внутреннюю» целевую аудиторию – сотрудников Вашей организации, ее спонсоров и других заинтересованных лиц. Можно ли адресно помочь каждой из этих категорий поверить в то, что адаптация системы принесет пользу?

Персонал и волонтеры

- Входят ли в Вашу компетенцию какие-либо обязанности, реализация которых может происходить с использованием системы «ДОСТИГНуть изменений»?
- Если нет, как бы Вы убедили своего непосредственного начальника перенять эту маркетинговую модель?

Еще раз напомню, что центральная парадигма маркетинга – это клиентоориентированность: мы должны помогать людям видеть, как потенциальные выгоды превосходят барьеры сопротивления. Нам следует уметь слушать – только так мы сможем установить контакт. Нам следует уметь устанавливать контакт – только так мы сможем понять нашу аудиторию. Нам следует стараться понимать ее – только так мы сможем понять, как смотивировать группы на действия, на изменения собственных привычек.

Не забывайте о том, что каждый из элементов системы «ДОСТИГНуть изменений» может быть внедрен и пересмотрен Вами в любое время.

Прогресс

Более 80 ведущих защитников животных внесли свой вклад в эту книгу, ведь им прекрасно известно, насколько это необходимо – быть эффективным. Я советую Вам последовать их примеру и активно делиться своим опытом и знаниями со всеми, кому это интересно и/или необходимо (включая меня).

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

- Поделитесь своими историями успеха со мной! Я - на связи по электронному адресу *cginsberg@priorityventures.com*. Я с удовольствием почитаю о Вашем опыте и поделюсь примерами с коллегами.

- Обсуждайте, обсуждайте и еще раз обсуждайте со своими коллегами все то, что Вы вынесли из теории и практики. Присоединитесь к беседе в Фэйсбуке - *Facebook.com/AnimalImpact* – и пригласите туда коллег.

- Делитесь книгой со всеми, с кем считаете нужным. Если у Вас возникнет желание приобрести ее оптом, пройдите по ссылке *Animal-Impact.com/volume*.

Зная, сколько животных страдают по всему миру (и как сильно страдают), мы не можем игнорировать эффективные инструменты работы, ведь мы призваны помогать всем, чем можем. Если Вы попытаетесь разрезать помидор тупым ножом, все, к чему Вы придете, - красное месиво по всему столу: резать нужно острым ножом, точечно и аккуратно. К Вашим услугам – система «ДОСТИГнуть изменений».

Как сказала Хейди Прескотт в предисловии, мы все «разделяем нашу любовь к животным». Мы с Хейди также разделяем нашу любовь и к инструментам, которыми я поделилась в Вами в этой книге. Надеюсь, что теперь и Вы сможете разделить эту любовь вместе с нами и используете систему «ДОСТИГНуть изменений» для того, чтобы делать этот мир чуточку лучше.

• • • • • • •

Поразмышляем

> **«Мастерство – это искусство, тренируемое работой и преданностью. Мы не поступаем правильно потому, что мы владеем этим искусством – мы владеем этим искусством потому, что поступаем правильно. Мы – то, что мы регулярно делаем. Мастерство – это даже не искусство, это – привычка»**

– *Аристотель*

1. Как лично Вы внедрите систему «ДОСТИГНуть изменений» в собственную практику?

2. Как бы Вы поделились своими знаниями и навыками со своими коллегами? В каких конкретно областях.

3. Элемент Д – Достучаться до людей. Какие действия Вы предпримете уже СЕГОДНЯ для того, чтобы в конечном итоге Вас услышали?

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

About the Author



Caryn Ginsberg has spent more than a decade helping animal protection advocates utilize proven strategy and marketing approaches to get better results. She has worked with the ASPCA, The HSUS, PetSmart Charities, Farm Sanctuary, Humane Farm Animal Care, and RedRover, among others. She has served on boards of directors and advisory boards, including for the Institute for Humane Education and the Humane Research Council. Clients and colleagues appreciate Caryn's ability to get to the heart of what matters, focus on what's actionable, and generate new ideas.

As a classroom instructor, she has led marketing courses in the MBA program at Johns Hopkins University. She also taught social marketing and strategic management in a joint program of Johns Hopkins and Humane Society University (HSU). Her online courses for HSU include *Building an Effective Campaign: Research and Planning* (co-developed with Heidi Prescott); *Social Marketing; Statistics Surveys and Scorecards*; and *Measuring Effectiveness.*

A popular speaker, Caryn has presented at the *Taking Action for Animals* conference, the *Animal Rights National Conference*, and *Animal Care Expo* as well as meetings of Animal Grantmakers and the National Council on Pet Population Study & Policy. She is co-author with the ASPCA's Bert Troughton of *Making Plans to Make a Difference: Business Planning for Shelters to Inspire, Mobilize, and Sustain Change*. She has also written articles for *The Animals' Agenda*, *Vegetarian Journal*, and *Executive Update.*

Caryn holds an MBA from the Stanford Graduate School of Business and an A.B. in economics/mathematics from Dartmouth College, where she played varsity ice hockey. She earned an advanced certificate in marketing design from Sessions College for Professional Design. Her favorite animals are sheep, and her backyard is full of birds and squirrels who let her know when the feeders are empty.

To bring Caryn's expertise to your organization, program, campaign, or event, please contact her at cginsberg@priorityventures.com.

Photos of Caryn Ginsberg by Tomerlin Photography

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Resources

Social Marketing and Social Change

Philip Kotler and Nancy R. Lee, *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good* (Los Angeles: Sage Publications, 2011)

Alan R. Andreasen, *Marketing Social Change: Changing Behavior to Promote Health, Social Development, and the Environment* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995)

Chip Heath and Dan Heath, *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die* (New York: Random House, Inc., 2007)

Chip Heath and Dan Heath, *Switch: How to Change Things When Change Is Hard* (New York, Random House, Inc., 2010)

Andy Goodman, *Why Bad Ads Happen to Good Causes: And How to Ensure They Won't Happen to Yours*, http://www.agoodmanonline.com/bad_ads_good_causes/

Animal Advocacy

Heidi Prescott and Caryn Ginsberg, *Building an Effective Campaign: Research and Planning*, Humane Society University online course, http://humanesocietyuniversity.org/academics/sce/courseinfo/coursepage.aspx?id=131

Nick Cooney, *Change of Heart: What Psychology Can Teach Us About Spreading Social Change* (New York: Lantern Books, 2011)

Hillary Rettig, *The Lifelong Activist: How to Change the World Without Losing Your Way* (New York: Lantern Books, 2006)

Josephine Bellaccomo, *Move the Message: Your Guide to Making a Difference and Changing the World* (New York: Lantern Books, 2004)

Matt Ball and Bruce Friedrich, *The Animal Activist's Handbook* (Brooklyn: Lantern Books, 2009)

Peter Singer, *Ethics into Action: Henry Spira and the Animal Rights Movement* (Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield Publishers, 1998)

Melanie Joy, *Strategic Action for Animals* (New York: Lantern Books, 2008)

Market Research and Evaluation

The Humane Research Council, http://humaneresearch.org and HumaneSpot, http://humanespot.org

Alan R. Andreasen, *Marketing Research that Won't Break the Bank* (San Francisco, Jossey-Bass, 2002)

W.K. Kellogg Foundation Evaluation Handbook, 1998, http://www.wkkf.org/knowledge-center/resources/2010/W-K-Kellogg-Foundation-Evaluation-Handbook.aspx

Social Media

The Social Animal, http://www.thesocialanimal.com/

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Vegan Mainstream, http://www.veganmainstream.com/

Time Management

David Allen, *Getting Things Done: The Art of Stress Free Productivity* (New York: Penguin Group, 2001)

Stephen R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People*, (New York: Free Press, 2004)

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Источники

1. Tactic: “the specific actions, sequences of actions, and schedules you use to fulfill your strategy.” http://management.about.com/cs/generalmanagement/g/tactics.htm

2. Strategy: “a plan of action designed to achieve a particular goal.” http://en.wikipedia.org/wiki/Strategy

3. http://www.animalsandsociety.org/assets/library/449_s1015.pdf

4. Comment on Bert Troughton’s, “Squandering Resources,” *Shelters’ Edge,: The ASPCApro* Blog, September 20, 2011, http://www.aspcapro.org/blog/2011/09/squandering-resources/

5. Humane Research Council, “Humane Trends” and via email, from U.S. Department of Agriculture statistics.

6. Rich Avanzino, President of Maddie's Fund, quoted by Cathy M. Rosenthal in “Progress Made for Animals since 1970,” *San Antonio Express News*, October 21, 2010, http://blog.mysanantonio.com/animals/2010/10/progress-made-for-animals-since-1970/

7. U.S. Fish & Wildlife Service, http://www.fws.gov/hunting/huntstat.html

8. U.S. Fish & Wildlife Service data compiled by The Fund for Animals, reported by In Defense of Animals, http://www.idausa.org/facts/hunting.html

9. Humane Research Council, “Humane Trends,” from U.S. Department of Agriculture statistics, http://usda.mannlib.cornell.edu/MannUsda/viewDocumentInfo.do?documentID=1497 and http://usda.mannlib.cornell.edu/MannUsda/viewDocumentInfo.do?documentID=1097

10. American Pet Products Association, “Industry Statistics & Trends,” http://www.americanpetproducts.org/press_industrytrends.asp

11. Based on data in reports at http://guidestar.org and at organization websites

12. Fur Information Council of America, “FICA Facts,” http://www.fur.org/fica-facts/

13. Dan Eggen, “Another Victory for the Bulletproof NRA,” *The Washington Post*, June 17, 2010, http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/06/16/AR2010061605341.html

14. Jeff Manning and Kevin Lane Keller, “Making Advertising Work: How GOT MILK? Marketing Stopped a 20 Year Sales Decline,” *Marketing Management*, January/February 2003, 19

15. Based on data in reports at http://guidestar.org, at organization websites and from author estimates

16. Chris Cade, “ Fail Your Way to Success,” *Getting Things Changed*, ecourse, part 6 of 7

17. Peter Singer, *Ethics into Action*, (Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1998), x

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

18. Christoph A. Reinhardt, *Alternatives To Animal Testing: New Ways In The Biomedical Sciences, Trends And Progress* (Weinheim, Germany: Wiley-VCH, 1994), 7

19. Bruce Friedrich, "Effective Advocacy: Stealing from the Corporate Playbook" http://arzone.ning.com/profiles/blogs/effective-advocacy-stealing

20. http://uncultured.com/, shared by Alexandra Bornkessel

21. http://invisiblepeople.tv/, shared by Alexandra Bornkessel

22. http://www.ethicsbasedmarketing.net/home.html and via email

23. Philip Kotler, Ned Roberto and Nancy Lee, *Social Marketing: Improving the Quality of Life* (Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc., 2002), 5

24. Philip Kotler and Gerald Zaltman, "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change," *Journal of Marketing*, Vol. 35, July 1971, 3-12

25. Kathy Savesky via email

26. Kathy Savesky via email

27. Alex Hershaft, *National Animal Rights Conference 2009*, audio recording

28. Kathy Savesky via email

29. Mike Newton-Ward, "Widgets, Tweets, AND 4-Ps – Oh My! Differentiating Social Media and Social Marketing," Fall 2009, http://www.slideshare.net/sm1guru/social-media-vs-social-marketing-for-slideshare-2845992

30. "B-Side Chats: Interview With Mark Horvath, A Man Who Gives Homeless People Across the Country a Place on Camera," http://blisted.breakthrough.tv

31. Kathy Savesky, "Selling Your Organization's Messages," *Animal Sheltering*, January-February 1999, http://www.animalsheltering.org/resource_library/magazine_articles/jan_feb_1999/selling_your_organizations_messages.html

32. * Based on Quote by Jay Conrad Levinson, *Guerrilla Marketing* (New York: Mariner Books, 1994)

33. Lakshmi Challa , "Impact of Textiles and Clothing Industry on Environment: Approach Towards Eco-Friendly Textiles,", http://www.fibre2fashion.com

34. Ruth Domoney, "Briefing on the Chinese Garment Industry," http://www.fibre2fashion.com

35. Sharanya Krishna Prasad via email

36. Kartick Satyanarayan via email

37. "Project makes new lives for people and bears," http://www.wspa-international.org/wspaswork/bears/dancingbears/new_lives.aspx

38. Melanie Joy, *Strategic Action for Animals* (New York: Lantern Books, 2008), 65

39. http://www.dogchannel.com/dog-news/creator-of-unique-dog-adoption-program.aspx

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

40. Emily Weiss, "Get Over Yourself," *Shelters' Edge,: The ASPCApro Blog*, April 7, 2011, http://www.aspcapro.org/blog/2011/04/get-over-yourself/

41. Ipsos Marketing, PetSmart Charities A&U Barriers, May 27, 2009, slide 15 http://www.petsmartcharities.org/resources/resources-documents/PetSmartCharities_Research_AUBarriers.pdf

42. http://www.richmondspca.org/page.aspx?pid=255

43. Maddie's Fund, *The Shelter Pet Project By the Numbers - And Something More*, http://www.maddiesfund.org/resource_library/the_shelter_pet_project_by_the_numbers.html

44. http://www.aspcapro.org/meet-your-match-canine-ality-graphics.php

45. Emily Weiss, "Meet Your Match Saves Lives," *Shelters' Edge,: The ASPCApro Blog*, May 27, 2010, http://www.aspcapro.org/blog/2010/05/meet-your-match-saves-lives/

46. Striking at the Roots, " Josh Balk: Helping Campuses and Companies Reduce Cruelty," http://strikingattheroots.wordpress.com/tag/josh-balk/

47. "Appalling Animal Abuse and Food Safety Threats at Top Egg Producer," http://www.humanesociety.org/news/press_releases/2010/11/cal-maine_111710.html

48. WSPA, *Practical Alternatives to Industrial Farming in Latin America*, http://www.wspa.org.uk/Images/PracticalAlternativesReport_tcm9-2616.pdf

49. WSPA, The facts about our food: Intensive poultry farming, http://www.wspa.org.uk/Images/PoultryLeaflet_tcm9-2615.pdf

50. http://www.humanesociety.org/issues/confinement_farm/facts/battery_cage_photos.html

51. *Singer, Ethics into Action*, 52

52. Philip Kotler, Joel Shalowitz, and Robert J. Stevens, *Strategic Marketing For Health Care Organizations: Building a Customer-Driven Health System* (San Francisco: Jossey Bass, 2008)

53. Shannon Bryant, "Motivations to Eat Healthy Vary by Generation," *Marketing Forecast*, http://www.marketingforecast.com/archives/10417. I also shared research findings from the National Cattleman's Beef Association at the Summit for the Animals meeting that taste, nutrition, safety, convenience, and value were the factor consumers consider in beef purchases. That study no longer appears to be publicly available online nor do I have the citation. This 2008 presentation by the Director Of Retail for Certified Angus Beef LLC reports the same consumer expectations on slide 19, www.ppttube.com/presentations/com_angus.ppt

54. Andrea Sachs, "VegFest makes a case for flavor without animal products," *The Washington Post*, September 29, 2011, http://www.washingtonpost.com/blogs/all-we-can-eat/post/vegfest-makes-a-case-for-flavor-without-animal-products/2011/09/28/gIQA1gIj5K_blog.html

55. "Profile: Dumb Friends League," http://denver.jobing.com/company_profile.asp?i=15702

56. Brenda Shoss, "Be Their Voice: Essence of a Compelling Letter," http://www.kinshipcircle.org/columns_articles/0042.html

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

57. ASPCA, More Hands to Save More Lives, http://www.aspcapro.org/mydocuments/aspca_ebook_tallahassee.pdf

58. Emily Garman, How to be an Advocate on Facebook," *Taking Action for Animals* conference, July 17, 2011

59. Mike Newton-Ward, "Social Marketing—'Apropos of the...Snow,'" March 9, 2009, http://www.socialmarketingpanorama.com/social_marketing_panorama/2009/03/social-marketingapropos-of-thesnow.html

60. "Fur-Free Retailers and Designers," http://www.humanesociety.org/assets/pdfs/fur/fur-free_retailers.pdf

61. Charles Tomkovick, co-instructor, in Humane Society University class

62. Josephine Bellaccomo, *Move the Message: Your Guide to Making a Difference and Changing the World* (New York: Lantern Books, 2004), 44-45

63. James Hettinger, "There Ought to Be a LAW . . . and here's how to get one passed," *All Animals*, March / April 2009, 7

64. The HSUS, "Our Guide to Help Chained Dogs," http://humanesociety.org/issues/chaining_tethering/tips/chaining_guide.html

65. Chip Heath and Dan Heath, Switch: *How to Change Things When Change Is Hard* (New York, Random House, Inc., 2010), 259

66. Maura Mitchell, "Carbon Footprint Discourages Green Behavior," http://www.brandology.com/newsletter/informaction20110512.htm

67. Karly Gould, "Bringing Humane Education to the Classroom," *Journal*, http://redrover.org/documents/UAN_Journal_Summer_2011.pdf

68. Alan R. Andreasen, *Marketing Social Change: Changing Behavior to Promote Health, Social Development, and the Environment* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995), 277-280

69. "Campaign for Red Knot Habitat Preservation," http://rareconservation.org/article/san-antonio-bay-argentina

70. "Modern Alternatives to Dissection," http://www.peta.org/issues/animals-used-for-experimentation/alternatives-to-dissection.aspx

71. P.J. Smith, "Fashion Student Lizette Avineri Chooses Compassion," http://www.humanesociety.org/news/news/2011/05/student_avineri_furfree_052411.html

72. Steve Freiss, "Feeling Pooped by Pigeons, Cities Try Bird Birth Control," *AOLNews*, http://www.aolnews.com/2010/07/02/feeling-pooped-by-pigeons-cities-try-bird-birth-control/

73. "What is the Tipping Point?", http://www.gladwell.com/tippingpoint/

74. "Interview with Erica Meier of Compassion Over Killing," *The Vegan Culinary Experience,* June 2009, http://www.cok.net/inthenews/20090601.php

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

75. Humane Research Council, *Vegetarian Consumers Trends,* http://www.cultivateresearch.com/our_research.htm

76. Humane Research Council, *Advocating Meat Reduction and Vegetarianism to Adults in the U.S.*, http://HumaneSpot.org/system/files/HRC_Veg_Study_2007.pdf

77. Euromonitor International, "The War on Meat: How Low-meat and No-meat Diets are Impacting Consumer Markets" http://www.euromonitor.com/the-war-on-meat-how-low-meat-and-no-meat-diets-are-impacting-consumer-markets/report, 2011 via Humane Research Council

78. Esther Mechler, "Creating Spay/Neuter Programs that Work," November 29, 2004, http://www.bestfriends.org/archives/forums/112904spay.html

79. "Greens Leading Way Against Chicken Cages," http://www.voxy.co.nz/politics/greens-leading-way-against-chicken-cages/5/103340

80. Ibid.

81. http://en.wikipedia.org/wiki/Green_Party_of_Aotearoa_New_Zealand and http://en.wikipedia.org/wiki/ACT_New_Zealand

82. http://dawnwatch.com

83. "News: Survey for National Vegetarian Week," http://www.mmr-research.com/news/survey-for-national-vegetarian-week/

84. Hal Herzog, "Why Do Most Vegetarians Go Back To Eating Meat?" *Psychology Today*, June 20 2011, http://www.psychologytoday.com/blog/animals-and-us/201106/why-do-most-vegetarians-go-back-eating-meat

85. Jack Norris, "Response to Paleosister," http://jacknorrisrd.com/?p=1656

86. Humane Research Council, *Attitudes and Behaviors Relating to Fur*, August 2003 (unpublished)

87. Humane Research Council, *Animal Tracker – Wave 2*, March 31, 2009, http://www.humaneresearch.org/content/animal-tracker-wave-2-march-2009

88. Ibid.

89. Bob Leonard, "Saving Habitats and Lives: Seven Steps to Winning for Wildlife," *Beaversprite*, Winter 2006, http://www.beaversww.org/beavers-and-wetlands/articles/saving-habitats-and-lives/

90. Ibid.

91. "Voters Protect Pigs in Florida, Ban Cockfighting in Oklahoma," November 6, 2002, http://www.humanesociety.org/news/news/2002/florida_gestation_crates_OK_cockfight_110602.html

92. http://www.FiXiT-foundation.org/about.html

93. Chip Heath and Dan Heath, *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die* (New York: Random House, Inc., 2007)

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

94. "Wish upon a Whisker Wednesday," http://www.edmontonhumanesociety.com/index.php?option=com_content&view=article&id=408&Itemid=59

95. Heather McIntyre, "EHS Seeing an Influx of Animals," May 10, 2011, *Metro Edmonton,* http://www.metronews.ca/edmonton/local/article/855868—ehs-seeing-an-influx-of-animals

96. Kotler, Roberto, and Lee, *Social Marketing*, 244

97. Michael D. Mullins, "Pets for Life NYC saves 10,000 Pets from Abandonment," *The New York Companion*, Winter 2010, https://www.newyorkcompanion.com/2010_Winter_PetsforLife.html

98. Ibid.

99. Carrie Allan, " Brandishing The Long Arm Of The Law: Working With Police To End Dogfighting," *Animal Sheltering*, Jul-Aug 2006, http://www.animalsheltering.org/resource_library/magazine_articles/jul_aug_2006/working_with_police_to_end_dogfighting.html

100. Ibid.

101. Regina Malone, " A 'Flip' Chat With...Danielle Brigida, Digital Marketing Manager, National Wildlife Federation," *Philantopic*, April 28, 2011, http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/04/a-flip-chat-with-danielle-brigidadlife-federation.html

102. Bert Troughton and Caryn Ginsberg, *Making Plans to Make A Difference: Business Planning For Shelters To Inspire, Mobilize And Sustain Change*, http://www.aspcaonlinestore.com/products/102031-making-plans-to-make-a-difference

103. Anthony Bellotti, "Strategy and Message Development 101," *Taking Action for Animals conference*, July 16, 2011

104. Anthony Bellotti, *Building an Effective Campaign: Research and Planning*, Humane Society University course, http://humanesocietyuniversity.org/academics/sce/courseinfo/coursepage.aspx?id=131

105. Anthony Bellotti, "Strategy and Message Development for Animal Advocacy," http://HumaneSpot.org/system/files/Article+-+Strategy+and+Message+Development+-+Formatted.pdf

106. Chip Heath and Dan Heath, *Made to Stick*

107. Humane Research Council, *Animal Tracker – Wave 2*

108. Jill Howard Church, "To Serve and Protect: Sergeant Sherry Slaughter," in *Speaking Out for Animals: True Stories About Real People who Rescue Animals*, ed. Kim W. Stallwood (New York: Lantern Books, New York, 2001)

109. Hilary Rettig, *The Lifelong Activist* (New York: Lantern Books, 2006), http://lifelongactivist.com/part-v-managing-your-relationship-with-others/17-why-you're-not-getting-through/

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

110. Will Bowen, *Complaint Free World: How to Stop Complaining and Start Enjoying the Life You Always Wanted* (New York: DoubleDay, 2007), 109-110

111. Joy, 112

112. Matt Ball and Bruce Friedrich, *The Animal Activist's Handbook* (Brooklyn: Lantern Books, 2009)

113. Sherry Gilkin, *Teaching for Transformation: A Handbook for Adult Educators*, cited in Marsha Rakestraw's "Humane Educator's Toolbox: New Sample Master's Theses from IHE Students," http://humaneconnectionblog.blogspot.com/2011/05/humane-educators-toolbox-new-sample.html

114. Mark Hawthorne, "Transforming People through Humane Education," http://strikingattheroots.wordpress.com/2010/08/08/transforming-people-through-humane-education/

115. Hershaft, *National Animal Rights Conference* 2009

116. Tim Sansbury, "One Quarter of U.S. Consumers Far More Likely to Spread the Word About a Bad Experience than a Good One," http://www.colloquy.com/press_release_view.asp?xd=92

117. Ipsos Marketing, *PetSmart Charities A&U Barriers*, slides 13, 15, 18, 24, 50.

118. "Full Year Asilomar Report for 2009" and "Full Year Asilomar Report for 2010," http://www.bayareahumanesociety.com/about.html

119. "What a Difference a Year Makes," http://awlahawk.org/2011/09/14/what-a-difference-a-year-makes/

120. "Child Labor in U.S. History," http://www.continuetolearn.uiowa.edu/laborctr/child_labor/about/us_history.html

121. "The Fight for Women's Suffrage," http://www.history.com/topics/the-fight-for-womens-suffrage

122. Che Green, "The Death of Animal Rights," http://www.humanespot.org/node/2790.

123. Alex Felsinger via email

124. "Pay Per View," http://www.farmusa.org/PPV/

125. "Video Outreach," http://www.vegfund.org/video-intro.html. International advocates not eligible for Pay Per View but may qualify for other video outreach that does not involve cash payments to the viewer. Per email from Adam Orand

126. "Ancient Greece and Rome, Lucius Annaeus Seneca," http://www.ivu.org/history/greece_rome/seneca.html

127. "United Animal Nations," http://en.wikipedia.org/wiki/United_Animal_Nations

128. Frank Hamilton, by email and in-person, from Hillsborough County Animal Services (Florida), monthly reports June 2001-May 2011

129. Fur Information Council of America, "FICA Facts"

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

130. Melissa Magsaysay, "Faux fur, fur real," *Los Angeles Times*, August 28, 2011, http://www.latimes.com/features/image/la-ig-highfaux-20110828,0,6153472.story

131. "FTSE 100 Index," http://en.wikipedia.org/wiki/FTSE_100_Index

132. Meeting with Sharanya Krishna Prasad, September 15, 2011

133. Bert Troughton, "Squandering Resources," *Shelters' Edge: The ASPCApro Blog*, September 20, 2011, http://www.aspcapro.org/blog/2011/09/squandering-resources/

134. "Christine Benninger," http://ecorner.stanford.edu/author/christine_benninger

135. Heidi Prescott and Caryn Ginsberg, *Building an Effective Campaign: Research and Planning*, Humane Society University course, http://humanesocietyuniversity.org/academics/sce/courseinfo/coursepage.aspx?id=131

136. Maria Halkias, "Neiman Marcus settles Humane Society's fur lawsuit for $25,000," *The Dallas Morning News*, February 1, 2010, http://www.dallasnews.com/business/headlines/20100201-Neiman-Marcus-settles-Humane-Society-s-8830.ece

137. *W.K. Kellogg Foundation Evaluation Handbook*, http://www.wkkf.org/knowledge-center/resources/2010/W-K-Kellogg-Foundation-Evaluation-Handbook.aspx

138. *Gulf Coast Pet Research Project: Phase 1*, http://www.animalsheltering.org/programs_and_services/spay_neuter/The HSUS-gulf-phase-1-final-public.pdf

139. Ibid.

140. Purina, *State of the American Pet*, cited in *Gulf Coast Pet Research Project: Phase 1*, slide11, http://www.animalsheltering.org/programs_and_services/spay_neuter/The HSUS-gulf-phase-1-final-public.pdf

141. Joshua M. Frank and Pamela Carlisle-Frank, "Sterilization and Contextual Factors of Abandonment: A Study of Pet Overpopulation," http://www.firepaw.org/wpsandc.html

142. *Messaging Spay/Neuter, Lessons from the Gulf Coast Spay/Neuter Campaign*, http://www.animalsheltering.org/programs_and_services/spay_neuter/messaging-spay-neuter-report-_-final.pdf

143. Ibid.

144. Ibid.

145. Ibid.

146. Ibid.

147. "Our Story," http://www.unchaindogs.net/our_story.shtml.

148. Betsy McFarland, "Bridging the Gulf: A Brighter Future for Animals," http://www.humanesociety.org/news/news/2010/08/bridging_gulf_081010.html

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

149. Amanda Arrington, “Helping Pets in the Gulf,” http://www.humanesociety.org/news/news/2010/03/helping_pets_gulf_coast_spay_neuter_032210.html

150. Interview with Reed Mangels

151 “Restaurant Outreach Program,” http://www.cok.net/camp/rest/

152. Ibid.

153. “COK’s Guide to Restaurant Outreach,” http://www.cok.net/lit/rest.php

154. “Chef Survey: What's Hot in 2011,” http://www.restaurant.org/pdfs/research/whats_hot_2011.pdf

155. Gena Hamshaw, “Calling Ahead,” http://www.choosingraw.com/calling-ahead/

156. “Humane Eats,” http://www.humaneindex.org/

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ

Why Do Some Animal Protection Efforts Succeed While Others Fail?

Discover how more than 80 leading advocates create change for animals. You'll learn a seven-step system with techniques that are transforming advocacy… and the world. Find out what it takes to be effective personally and in organizations from grassroots to global. Inspiring stories and practical how-tos make Animal Impact a must-read for anyone who cares deeply about animals.

"Many people spend their time deploring the awful things we do to animals, but don't know how to change the situation. If you want to make a positive difference for animals, **Animal Impact** is full of good ideas. It's the practical handbook every activist should read."
Peter Singer, author, *Animal Liberation*

"In my more than 35 years of working in animal welfare, I've seen that nonprofits that adopt the best strategies from within and beyond our field have achieved significant results. **Animal Impact** provides numerous examples of this phenomenon and is an excellent manual for those who want to be effective animal advocates."
Ed Sayres, President & CEO, ASPCA

"In addition to working hard to help animals, it's critical that we also work smart. This book provides invaluable advice for being as effective and impactful as possible."
Gene Baur, President and Cofounder, Farm Sanctuary

"I love it! It's an easy read and these ideas can be implemented in any situation where you are trying to impact change. This book will transform how we go about helping animals."
Aimee St. Arnaud, Board of Directors member, Humane Ohio

"We will change how society treats animals, a radical goal, by acting strategically, professionally and with clearly defined action. This book helps us to lay out that road-map. It enables everyone to take their steps on the right road with direction and impact- just what animals need."
Michelle Thew, Chief Executive, European Coalition to End Animal Experiments

"This book is the definitive 'how to' for all animal advocates. Anyone who takes the opportunity to read, digest, and implement will most assuredly score a victory for animals."
Neil Trent, Executive Director, Animal Welfare League of Arlington



Caryn Ginsberg has spent more than a decade helping animal protection advocates get better results. She's consulted to leading groups, spoken at numerous conferences and events, and taught for Humane Society University. She holds an MBA from the Stanford Graduate School of Business, as well as an A.B. from Dartmouth College.

Foreword by Heidi Prescott, Senior Vice President, Campaigns, The Humane Society of the United States.

$24.95
ISBN 978-0-9847660-7-9
52495>

PRIORITY VENTURES Group
ACHIEVE IMPACT

9 780984 766079

Animal Rights / Social Reform

ЗАБЫТЫЕ ЖИВОТНЫЕ