

БУФЕР ОБМЕНА

КАК ПОСТРОИТЬ В КОМПАНИИ ТАКУЮ СИСТЕМУ КОММУНИКАЦИИ С ВНЕШНИМ МИРОМ, КОТОРАЯ БУДЕТ РАБОТАТЬ ОТЛАЖЕННО И БЕЗ СБОЕВ, — ЭТОТ ВОПРОС ВОЛНУЕТ НЕ ТОЛЬКО РУКОВОДИТЕЛЕЙ СООТВЕТСТВУЮЩИХ СТРУКТУР, НО И ВЛАДЕЛЬЦЕВ БИЗНЕСА. ОТВЕТ НА НЕГО НЕ ТАК ОЧЕВИДЕН, КАК МОЖЕТ ПОКАЗАТЬСЯ НА ПЕРВЫЙ ВЗГЛЯД.

ТАТЬЯНА ХРЫЛОВА

Есть такая известная журналистская страшилка для топ-менеджеров, которые не проявляют желания общаться со СМИ. Начинающих журналистов учат объяснять таким руководителям, что в случае отказа от комментариев редакция вправе указать: «Господин такой-то от комментариев отказался». Сама перспектива присутствия подобной формы речи заставляет «отказника» лишний раз подумать о своей репутации.

ПРИЧИНА ВНУТРИ Действительно, нежелание предоставлять информацию и делиться мнением сегодня говорит уже не только об отношении руководителя к СМИ, но и о его позиции в принципе. Более того, в эру глобализации личная позиция менеджера постепенно отходит на второй план. Балом правят системы общественных коммуникаций, и схема взаимодействия с журналистами, с клиентами и партнерами определяется четко описанными стандартами. По мнению Юлии Прошкиной, координатора по маркетингу юридической фирмы «Дювернуа Лигал», основа системы коммуникации в любой компании — это взаимосвязь систем внутренней и внешней коммуникации. При этом она отмечает, что построение системы внутренней коммуникации имеет огромное значение, ведь именно от эффективности механизма взаимодействия сотрудников внутри компании зависит, сможет ли организация эффективно реагировать на запросы извне.

В поиске наиболее эффективных форм взаимодействия с внешней средой компании идут на эксперименты. В «Дювернуа Лигал» организовали специальную горячую линию для журналистов. «Горячая линия подразумевает, что предоставление ответов на вопросы, требующие моментальной реакции, находится в ведении партнеров и руководителей практик, — поясняет Юлия Прошкина. — Вопросы, на которые можно ответить не сразу и которые требуют дополнительной проработки, например изучения судебной практики, могут быть прокомментированы как руководителями, так и юристами фирмы». Госпожа Прошкина отмечает, что фактически к ответу на тот или иной запрос могут быть подключены все сотрудники компании, а не только самые активные и общительные.

«После введения горячей линии количество обращений журналистов возросло, — рассказывает Юлия Прошкина. — К сожалению, большинство жителей России полагают, что знание правовых норм — это привилегия исключительно юристов, поскольку наше законодательство слишком сложно для изучения и понимания неспециалистами».

МАШИНА ДУМАЕТ ЗА ВАС Главный плюс стандартизации системы общения с внешним миром — наличие четких критериев принятия решения практически в любой ситуации. Значительная часть ответствен-



ЮРИЙ ИЛЬЯНСКИЙ

ЛИШЬ НЕМНОГИЕ РУКОВОДИТЕЛИ ГОТОВЫ ОСТАТЬСЯ ОДИН НА ОДИН С ОБЩЕСТВЕННЫМ ВНИМАНИЕМ

ности перекладывается с людей на специальные правила и регламенты. На вопрос «почему так, а не иначе?» всегда есть ответ: «потому что так предписывают наши корпоративные стандарты». Ответ невероятно удобный для представителей компании. Впрочем, по мнению Алексея Батулина, генерального директора ООО «Здоровые люди», система внешних коммуникаций — вопрос, который не может быть решен вне зависимости от личности руководителя. В большинстве коммерческих структур именно позиция руководства играет решающую роль. «А уж что влияет на позицию руководителя — собственный опыт, видение ситуации, убедительная позиция пресс-службы или другие субъективные причины — это

сугубо индивидуально», — считает Алексей Батулин.

Даниил Бриман, вице-президент по корпоративным вопросам ОАО «Пивоваренная компания „Балтика“», отмечает, что для крупной компании публичность — это не только предоставление любой информации, а скорее готовность к обмену мнениями. «Мы считаем необходимым комментировать нашу отчетность и отвечать на вопросы. Мы рассказываем о тенденциях развития рынка и проблемах отрасли, которые мы видим, и нам интересно мнение общественности». Даниил Бриман приводит еще один пример открытости, который оказал влияние на планирование и развитие производства — исследование «Народный знак качест-

ва», проведенное в 11 городах России летом 2008 года. «Мы использовали самые разные каналы внешней коммуникации: от бесплатной горячей линии и уличного анкетирования до создания раздела на корпоративном сайте и блога топ-менеджера „Балтики“, — поясняет Даниил Бриман. — Никто не предписывает нам рассказывать о себе больше, подробнее и качественнее, но иначе убедить общественность и потребителей в своей надежности и, в конечном итоге, правильности выбора сложно».

В ОТВЕТЕ ЗА ВСЕ Каким бы открытым ни был руководитель, все его добродетели может свести на нет бюрократическая машина. Опыт последних лет подтверждает: системы и регламенты не только помогают формировать позитивный имидж компании, но и стремятся сделать каждую отдельную личность своим заложником. Проходя многоступенчатую систему проверок и согласований, любая информация в лучшем случае искажается. В худшем — полностью теряется по пути. Наблюдение таких метаморфоз со стороны оставляет неприятный осадок и негативно сказывается на имидже компании и отдельной личности.

«Когда я писал книжку про питерских, я думал, что люди, которые недавно переехали в Москву и прежде давали мне интервью и комментарии, согласятся поговорить со мной на тему новой мифологии, — вспоминает Борис Мазо, руководитель отдела тематических приложений газеты «Деловой Петербург». — Дескать, все питерские — волки позорные, которые порвут московских. Эти люди умели умно и красиво говорить, и им это нравилось. Особенно на фоне косноязычных политиков Москвы. Пока они не сменили трубки, они даже соглашались на интервью. Но вот пресс-службы, с которыми надо было договариваться о конкретном времени, умело замыливали любые предварительные договоренности. Как мне потом рассказывали, некоторые брали определенные деньги за встречу с шефом. Может, врал».

Может быть, и врал. Вот Алексей Батулин, по его собственному признанию, слабо представляет себе ситуацию, когда сам руководитель придерживается политики открытости, а его пресс-служба всячески этому препятствует. «Хотя было бы, безусловно, интересно посмотреть на такую компанию, — отмечает он. — С другой стороны, пресс-служба в любом случае должна выполнять роль буфера, и с точки зрения доступности руководителя, и с точки зрения того, какая именно информация выпускается в „эфир“. Тут уже вопрос профессиональной пригодности специалистов по связям с общественностью в отдельно взятой компании».

Отдельный дискуссионный вопрос — ответственность публичной активности руководителя целям компании. «Для менеджера баланс личных интересов и интересов текущего работодателя — это принципиаль-