



Консультирование по стратегической организационной коммуникации

ИВАНОВ Михаил Аркадьевич

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия

Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению, Москва, Россия

В статье излагается опыт консультирования первых лиц крупных и средних коммерческих компаний по стратегическим коммуникациям. Описываются как общая технология такого консультирования, так и конкретные авторские разработки, позволяющие направлять внимание клиента на ключевые моменты, от которых может зависеть эффективность стратегической коммуникации. На примере решения задачи по увеличению числа клиентов анализируются принципы и способы управления внешней и внутренней организационной коммуникацией. В качестве консультативных инструментов предлагаются коммуникативные матрицы по задачам и действиям, а также по стоимости и формам общения. Отдельное внимание уделяется технологии подготовки и проведения стратегических переговоров. На этапе подготовки к переговорам анализируется необходимая предварительная информация о партнере по взаимодействию (статус, биография, состояние компании, цели, интересы, круг общения, привычки, личные особенности), а также план самой встречи (место, позиция, жанр, предложения, ожидания, ход коммуникации). Предлагается структура совместного с клиентом обсуждения уже завершённых переговоров: ожидаемые результаты, фактические результаты, причина несовпадения, возможные уроки, панируемая корректировка. Таким образом, консультативная работа по сопровождению стратегических коммуникаций всегда предполагает, как минимум, четыре этапа: 1) сбор и анализ информации о партнере; 2) разработку плана коммуникации с ним; 3) подготовку к конкретным переговорам; 4) анализ хода и итогов этих переговоров. Как правило, эта последовательность этапов повторяется столько раз, сколько потребуется для достижения необходимого результата. В статье подчёркивается необходимость компетентности консультанта как в бизнесе (содержании переговоров), так и в работе с ценностями, чувствами и состояниями людей.

Ключевые слова: консультирование по стратегическому управлению; клиент-центрированный подход в управленческом консультировании; организационная коммуникация; переговоры.

Введение

Мы специализируемся на консультировании по стратегическому управлению, и нашими клиентами являются собственники или топ-менеджеры коммерческих организаций¹. В последние годы всё чаще в нашей практике мы получаем от клиентов запросы на помощь в организации и управление коммуникацией. И, видимо, это не случайно и отражает общую

¹ Данная статья написана в ходе работы над книгой «Консультирование первых лиц компаний. Клиентцентрированный подход», М.: Олимп-Бизнес, 2017.

тенденцию. В науке это выразилось в резком увеличении исследований эмоционального интеллекта (Гоулман, 2008; Драскэт, Вулфф, 2017; Люсин, 2004; Робертс и др., 2004; Сэловей, Карузо, 2017, Хлевная, 2012). А на практике привело к осознанию значимости коммуникации в бизнесе и управлении и, в связи с этим, — к возрастанию интереса наших клиентов к психологии коммуникации.

Процесс управления организацией может быть представлен как некая последовательность коммуникативных актов — разговоров с конкретными людьми и процедур согласования. И чаще всего неэффективность деятельности организации в целом и управления ею объясняется именно невыстроенностью, непродуманностью системы внутренней и внешней коммуникации. Самые выигрышные стратегии и эффективные управленческие решения остаются лишь текстом, напечатанным на бумаге, и не реализуются, если они не сопровождаются многочисленными, продуманными процедурами обсуждения и согласования.

Рассказывают, что в период холодной войны у Президента США был штат советников, отвечавших за каждого из мировых лидеров. Они изучали их личностные особенности, реакции и принимаемые решения настолько досконально, что могли ответить с высокой долей точности на вопросы президента: «А как среагирует на наше решение Л. И. Брежнев или Ш. Де Голь?» Обычно у наших клиентов нет такого штата советников. Они вынуждены решать такие задачи сами. А для этого необходимо постоянно находится в контакте, регулярно лично взаимодействовать с ключевыми внешними и внутренними контрагентами. Причём требование находиться в контакте, регулярно взаимодействовать относится не только к партнёрам, но и к конкурентам. Любой борец или боксёр знает, что самое страшное — потерять контакт с противником, партнёром по единоборству. Это, как правило, приводит к поражению.

Даже решение самого простого управленческого вопроса — например, поиск нового необходимого менеджера или специалиста — предполагает ряд коммуникативных актов: постановку задачи HR-специалисту, беседы с отобранными кандидатами и так далее. Причём, в зависимости от того, насколько успешно и понятно удастся сформулировать эту задачу, насколько точно сформулированы критерии отбора, необходимые компетенции кандидата на некую должность и индикаторы её наличия, руководителю удастся сократить и сроки, и стоимость, и, главное, повысить качество подбора нужного сотрудника.

Мы не случайно начали обсуждать данную тему с подбора новых сотрудников. В настоящее время эта проблема для всех компаний в мире является ключевой и стратегической: поиск нужного квалифицированного сотрудника превращается в длинный и крайне дорогостоящий процесс, их просто мало на рынке труда, и за ними «охотятся» все компании. Но такой же подход применим и для решения любой стратегической управленческой задачи. Эффективные предприниматели это прекрасно понимают. Они часто являются гениями общения, ищут партнёров и потенциальных клиентов всегда и всюду, понимая, что даже в беседах на отдыхе, в салоне самолёта — можно найти интересную новую бизнес-тему, получить важную информацию, совершить нужную сделку. Так действуют предприниматели по всему миру. К сожалению, далеко не всегда они переносят свой опыт внешних контактов на взаимодействие со своими подчинёнными. На определённом этапе контактов становится так много, что на их поддержание просто не хватает времени. Более того, обычно сотрудники жалуются, что к первому лицу компании невозможно попасть на приём, он все время занят контактами с внешними людьми, а внутренние вопросы неделями остаются нерешёнными.

Один наш клиент, собственник компании, продающей и внедряющей системы автоматизации управления предприятием, рассказал нам, как распределяется его рабочее время.

Его клиентами являются в первую очередь заводы, точнее собственники заводов. Именно они в наибольшей степени заинтересованы в прозрачности своих предприятий, возможностях даже дистанционно получать информацию о состоянии предприятия в режиме близком к реальному времени и, при необходимости, оперативно реагировать, осуществляя собственнический контроль. Все эти предприниматели, прежде чем заключить договор на покупку системы автоматизированного управления, желают познакомиться с собственником компании, которая этот продукт продаёт (речь идёт, как правило, о сделке стоимостью в несколько миллионов долларов). Но работа компании не заканчивается продажей ИТ продукта, необходимо внедрение, а оно занимает от полугода до года. Ясно, что внедрением занимается не собственник, а бригада исполнителей. Но на протяжении всего этого периода клиент желает быть в контакте с собственником, компания которого оказывает ему такую дорогостоящую услугу. Следовательно, для поддержания отношений наш клиент был вынужден встречаться с собственником каждого предприятия не реже раза в месяц. Таких клиентов было много. Компания очень быстро росла. В результате на момент встречи с нами наш клиент 200 дней в году находился в разных городах страны, общаясь со своими клиентами. Причём все они не желали разговаривать с его заместителями. Все свои функции по управлению компанией наш клиент вынужден был решать в самолётах во время полётов. Даже нам он предложил первоначально встретиться в полёте. Другого времени у него просто не было. При этом он прекрасно понимал, что если его компания продолжит расти такими же темпами, то через два года он просто не будет иметь возможности появляться в своей организации.

Как же можно управлять коммуникацией?

Нельзя управлять всем и всеми, хотя некоторые люди и пытаются это делать (Иванов, 2006). Необходимо определить объект управления, задать его границы. Это правило касается и управления коммуникацией. Итак, рабочий день любого менеджера и предпринимателя состоит из встреч с людьми, звонков по телефону, то есть из множества коммуникативных актов. Необходимо определить длительность такого рабочего дня для собственника компании.

Зададим, например, 12-часовой рабочий день (таким обычно и бывает средний рабочий день управляющего собственника организации). У нас появилась первая граница. Теперь можно провести первичную диагностику. Для этого достаточно в течение нескольких дней просто понаблюдать за тем, с кем встречается собственник и как долго продолжаются эти встречи. В результате мы получим список фамилий людей, с которыми общался клиент и время, затраченное на каждую из этих встреч. Теперь стоит обсудить с клиентом критерии эффективности его коммуникативных взаимодействий. Когда критерии заданы, можно обратиться к анализу собранной информации о реальном рабочем графике клиента. Обычно различия между реальным распределением времени и желаемым, «правильным» достаточно велики, и иногда настолько, что это шокирует клиента и создает высокую мотивацию для перехода к планированию и организации своей рабочей коммуникации.

Современное управление начинается с постановки целей. Попробуем рассмотреть переход от постановки целей организации к управлению коммуникацией на примере торговой организации. Зададим цель года для торговой организации — увеличение количества новых клиентов на 10%. Это амбициозная цель, на рынке сейчас наблюдается стагнация. Эта цель предполагает решение ряда задач, например:

- необходимо повысить эффективность рекламы, так чтобы она оценивалась количеством новых клиентов, зашедших в наши магазины;
- открыть три новых магазина;
- увеличить интернет-продажи на 10%;
- организовать работу с постоянными клиентами, чтобы побудить их приводить своих друзей и знакомых в наши магазины.

Решение каждой из этих задач предполагает некую последовательность шагов, действий. Рассмотрим принцип составления такой управленческой технологии для решения первой задачи.

Повышение эффективности рекламы

Последовательность шагов нам представляется следующей:

- 1) необходимо проанализировать существующую у нас рекламу;
- 2) выявить причины ее недостаточной эффективности;
- 3) разработать программу изменений;
- 4) апробировать разработанные предложения;
- 5) скорректировать программу изменений рекламы;
- 6) запустить реализацию программы;
- 7) организовать контроль эффективности работы отдела рекламы и PR.

Конкретизируем эти шаги в коммуникативном аспекте.

Первое. Собрать руководителей отделов продаж, маркетинга, рекламы и PR. Возможно, потребуется пригласить ещё кого-нибудь. Провести групповой анализ существующей у нас рекламы, оценить её эффективность с точки зрения поставленной задачи.

Второе. Сформировать рабочую группу по разработке программы изменений рекламы и PR, поставить им задачу и определить сроки.

Третье. Собрать всех заинтересованных менеджеров для обсуждения разработанной программы рекламы и PR.

Четвёртое. Поручить руководителю отдела рекламы и PR разработать программу апробации всех нововведений в рекламе и PR.

Пятое. Утвердить разработанную программу апробации и сроки её реализации.

Шестое. Проанализировать результаты апробации и внести необходимые коррективы в план работы отдела рекламы и PR.

Седьмое. Организовать утверждение плана работы отдела рекламы и его бюджета на год.

Восьмое. Определить, кто, по каким критериям и с какой периодичностью оценивает текущие результаты реализации плана отдела и кому их предоставляет.

Девятое. Определить срок и состав участников обсуждения промежуточных результатов выполнения плана работ отдела рекламы.

Выполнение этих действий можно организовать по-разному. Например, все эти действия может выполнять сам собственник. Действительно, план рекламы и PR в торговой компании — это вопрос стратегический. Рекламный бюджет может быть достаточно большим. Увеличение числа новых клиентов может быть в ряде случаев вообще вопросом выживания для компании. Но все эти действия должны быть проведены очень быстро, до начала планового года. Если собственник всё будет делать сам, у него не хватит времени на решение других задач, а их у него множество. Например, только организация группового анализа работы отдела предполагает предварительную постановку задачи начальнику отдела рекламы, постановку задачи начальнику отдела маркетинга. Они тоже должны подготовиться, собрать и проанализировать свои данные, определить участников обсуждения, заранее их оповестить, наконец,

провести само обсуждение. Все эти коммуникативные действия займут от трёх до шести часов времени собственника. А ведь это только первый шаг. Можно не делать всё самому, а поручить все эти мероприятия, например, коммерческому директору. Если к разговору с ним подготовиться, то он займет от 20 минут до одного часа. Затем потребуется принять его ещё раз для обсуждения конечного результата — максимум один час. И так по каждой задаче — придётся переводить её на язык коммуникации, оценивать её продолжительность и принимать решение, кто её будет проводить.

В своей работе мы, как правило, предлагаем клиентам заполнять «Матрицу коммуникации» (Таблица 1). Это утомительно, занимает много времени, но позволяет планировать и организовывать рабочий день управленцев.

Таблица 1. Коммуникативная матрица по задачам и действиям

Цели	Задачи	Действия	Необходимые коммуникации	Коммуникации собственника	Время
Цель 1	Задача 1				
	Задача 2				
	Задача 3				
	Задача 4				
Цель 2	Задача 1				
	Задача 2				
	Задача 3				

От того, как построена организация, и, конечно, от особенностей личности собственника, будет зависеть, то ли он сам будет заполнять эту таблицу, то ли у него есть хорошие менеджеры, и эту работу можно поручить им полностью или частично. Профессионализм управленца определяется его умением структурировать решение задачи, перевести её в технологию, последовательность неких действий. Если такие менеджеры в компании есть, и собственник им доверяет, то после обсуждения и утверждения срочных целей все остальные столбцы они способны заполнить сами. Собственник лишь просматривает и утверждает такую коммуникативную таблицу. То есть в этом случае менеджеры просят собственника выделить некое время и принять на себя ответственность за некие коммуникативные активности. Но нередко в компании таких профессиональных менеджеров нет. Тогда собственнику приходится самому делать всю эту работу и затем определять, какие необходимые коммуникации можно кому-либо поручить. И здесь можно вернуться к той первой границе, которую мы задали, — рабочий день собственника продолжается 12 часов.

Собственник одной из компаний в сфере энергетики, с которым нам пришлось работать, был сильно удивлён, когда, потратив 10 дней на составление такой полной таблицы своей коммуникативной активности. Он понял, что ему требуется 426 рабочих дней в году.

Если коммуникация, требующая личного участия собственника, занимает слишком много времени, то приходится вводить дополнительные границы. Можно оценить коммуникацию с точки зрения стоимости вопросов, которые в ходе неё или благодаря ей, решаются. И задать граничную стоимость, например: собственник лично общается с неким человеком, только если стоимость обсуждаемого вопроса не ниже, например, 50 тысяч долларов. Но, как правило, такого критерия недостаточно. Важна не только номинальная стоимость вопроса, но и риски, возникающие в том случае, если собственник не проводит некое взаимодействие лично. Например, общение с ключевыми клиентами или поставщиками. А многие из них предпочитают общаться и иметь личные отношения с собственником. При нашем неразвитом

законодательстве любой менеджер, общающийся постоянно с крупным клиентом, выстроивший с ним хорошие личные отношения, может перейти на работу к конкурентам и увести клиента за собой. Такое нередко происходит на практике, если собственник, в свою очередь, не потратил время на установление отношений с таким клиентом. Таким образом, придётся оценить не только стоимость конкретного вопроса, который предполагается обсудить на личной встрече, но и стоимость возникающих рисков.

Задав некие границы стоимости вопросов и стоимости рисков, мы, как правило, получаем вполне реализуемую собственником программу его коммуникативный взаимодействий внутри и вовне компании. Но есть и ещё один фактор, учёт которого может снизить временные затраты. Это сама форма коммуникации. Одни вопросы требуют индивидуальных встреч на нейтральной территории, другие встречи можно провести в своем офисе. А иногда достаточно ограничиться звонком или организовать групповую встречу. Например, с крупными постоянными клиентами собственник может встречаться в группе, пригласив их на праздновании Дня создания компании или на Новый год. Такая форма позволяет, затратив два-четыре часа, поддержать отношения и получить обратную связь сразу от многих ключевых клиентов.

Заполнение таблицы такого типа позволяет собственнику увидеть риски и оценить реальную возможность управлять своими коммуникациями (Таблица 2).

Таблица 2. Коммуникативная матрица по стоимости и формам

Люди, с которыми собственник должен регулярно взаимодействовать лично	Статус	Стоимость вопроса	Стоимость рисков	Форма общения	Периодичность общения	Время
Сидоров И. А.	Ключевой клиент					
Петров И. И.	Зам. председателя банка					

Но как же быть с требованиями, предъявляемыми к коммуникации в нашей культуре? Как это было показано в вышеприведённом примере, клиенты-собственники любят общаться лично с собственником, как минимум быть с ним знакомыми. Но друзья-бизнесмены, члены семьи, все те знакомые и родственники, которые считают себя близкими для собственника людьми, — они также считают возможным позвонить в любое время просто пообщаться, что-то обсудить или узнать. Если это вовремя не остановить, то на необходимую коммуникацию просто не будет хватать времени.

Приходится использовать ряд простых управленческих инструментов. Во-первых, это названия позиций сотрудников: «партнёр», «вице-президент», «заместитель председателя правления». Такие названия позиций позволяют поручить целый ряд важных переговоров своим подчинённым. Во-вторых, это секретарь. Профессиональный секретарь — это человек, который, получив от собственника таблицы типа вышеприведённых, способен спланировать и предоставить график встреч собственника на неделю или даже на месяц. А телефонные звонки переключить на себя и сортировать строго по заданным критериям. На определённом уровне развития бизнеса секретарь как инструмент планирования и организации коммуникаций собственника становится просто необходимым. А в крупном бизнесе одного секретаря уже недостаточно, их требуется минимум двое. Чем крупнее становится бизнес, тем больше людей желают встретиться с собственниками, тем больше появляется и

необходимых взаимодействий, которые рискованно кому-либо передоверять. И если вовремя не заняться управлением коммуникацией, то теряются приоритеты, падает эффективность работы всей организации.

Чем может помочь внешний консультант?

По нашему опыту, предприниматели-собственники относительно легко принимают предложение описать свою работу как последовательность необходимых разговоров и встреч. Значительно хуже такой подход воспринимают профессиональные менеджеры, в фокусе внимания которых часто оказываются не коммуникация, а разработка документов, процедур, регламентов, рисование схем и структур. Для этих людей коммуникация, особенно внутри организации, воспринимается скорее как дополнительная нагрузка. Для них совсем не очевидно, что без коммуникации все эти документы и схемы, как правило, не работают, как бы хороши они ни были. И здесь нередко возникает опасное противоречие. Собственник, организовавший с нашей помощью свою коммуникацию, начинает требовать того же от своих менеджеров и сильно раздражается, убеждаясь, что они занимаются «не тем». И здесь консультант должен вовремя среагировать и предложить провести с менеджерами *тренинг управления коммуникациями*.

Но основная работа консультанта не сводится к предложению заполнить некие таблицы и не ограничивается обсуждением уже описанного объекта управления собственника. Впрочем, когда он описан, появляется возможность проанализировать реальные временные приоритеты клиента и приоритеты, необходимые для реализации поставленных целей. Но всё же такая работа напоминает скорее процедуру тайм-менеджмента (Архангельский, 2006; Аллен, 2014). Таким процедурам учат менеджеров и предпринимателей, хотя потом после тренингов очень немногие продолжают эти методы использовать. Ведь следование таким строгим расписаниям, соблюдение временных границ, тем более перепоручение управления своим временем секретарю, очень часто создает ощущение несвободы.

«Русскую душу не загонишь в таблицы», — как выразился один из наших клиентов.

То есть задача не только в том, чтобы помочь клиенту сформулировать свои приоритеты в коммуникации, но и в том, чтобы найти индивидуальный способ как эти приоритеты выдерживать, не насилуя себя, не испытывая дискомфорта. Вот здесь, действительно, требуется *клиент-центрированный подход*. И тогда запрос на управление коммуникацией нередко перерастает в работу с ценностями клиентов (Иванов, 2016).

Впрочем, запросы на консультирование по управлению стратегическими коммуникациям мы получали, как правило, не только в связи с дефицитом времени наших клиентов. Значительно чаще нас приглашали для того, чтобы мы помогли правильно и эффективно провести некие конкретные стратегические переговоры.

Консультативное сопровождение переговоров

Как мы уже отмечали выше, обычно предприниматели имеют большой опыт и развитые навыки общения. Это обязательная профессиональная компетенция. И всё же в последние годы представители среднего и крупного бизнеса всё чаще обращаются за коммуникативным сопровождением к консультантам. Связано это с тем, что цена вопроса подчас очень

велика. Когда от успешности и скорости проведения неких коммуникативных взаимодействий зависит сделка в 100 миллионов рублей, а иногда и более, или на карту поставлена сама возможность существования компании и развития её бизнеса, начинаешь использовать все возможные ресурсы. Клиенты начинают читать многочисленные публикации, посвящённые эффективным переговорам (Кеннеди, 2012; Лэкс, Себениус, 2008; Фишер, Юри, Паттон, 2014), посещать тренинги по переговорам. Но всё это не заменяет работу с консультантом. Появление консультанта, во-первых, означает наличие доверенного компетентного собеседника, с которым можно подготовиться к важному разговору и обсудить его итоги. Часто у собственников просто нет других таких компетентных и доверенных собеседников. Во-вторых, как отмечали наши клиенты, сам факт назначенной встречи с консультантом, заставляет выделить время на подготовку к коммуникации, иначе текущие дела засасывают, и готовиться самостоятельно оказывается просто некогда. В-третьих, несмотря на свою опытность, предприниматели, как и все люди, нередко совершают коммуникативные ошибки, связанные с приписыванием партнеру по общению собственных мотивов, ожиданий и чувств (Бодалев, 1982). И наконец, коммуникация быстрее становится результативной (по утверждению наших клиентов, в среднем время сокращается вдвое).

При этом зачастую предприниматели не осознают, что именно делает консультант, за счёт чего и в чём именно он помогает. Одни наши клиенты в крупном бизнесе до встречи с нами в течение восьми лет работали с другим консультантом. На наш вопрос, а что именно он делал, что было особенно эффективным в его работе, мы получили неожиданный ответ: «Иногда молчал, иногда задавал вопросы».

Мы считаем, что главное в коммуникативном сопровождении — задать некую несложную, приемлемую для клиента структуру процесса подготовки к взаимодействию и анализа его результатов. Она должна быть простой и однозначно понимаемой и клиентом, и консультантом. В зависимости от уровня подготовки клиента и его личностных особенностей, а также с учётом особенностей его партнёров по общению, предлагаемые инструменты могут несколько различаться. Например, если клиент отличается сильной чувствительностью и эмоциональностью, акцент делается на его эмоциональный настрой и выражение чувств после проведённой беседы. Озвучивание, обсуждение чувств оказывается очень эффективным инструментом анализа состоявшейся коммуникации.

Обязательно должны быть учтены культурные особенности партнёра по общению, особенно если он является иностранцем. Американцы обычно агрессивны в деловой коммуникации, ориентированы на получение быстрого результата. А восточные люди, например, китайцы, наоборот, стараются избегать быстрых и непродуманных решений, ориентированы на более глубокое знакомство с партнёром, постепенное развитие доверия. Но это общие соображения, которые приходится учитывать. Конкретные же люди очень сильно различаются и необходимо, прежде всего, сориентировать внимание клиента именно на это.

Итак, с учетом того, что схемы анализа могут быть различными, попробуем описать некие типовые инструменты, которыми мы пользуемся.

Подготовка ко встрече

Каждая важная коммуникация должна быть подготовленной. По нашему опыту, обычно такая подготовка занимает от одного до трёх часов (Таблица 3.). Особенно долгой является подготовка к первому разговору, первой встрече, даже если она будет продолжаться всего 15-30 минут. От успешности первого контакта зависит очень многое — первое впечатление всегда очень устойчивое, и изменить его потом будет сложно.

Таблица 3. Сведения о партнѐре по взаимодействию

Статус	Биография	Информация о состоянии компании	Предполагаемые цели	Интересы	Круг общения	Привычки	Личностные особенности
--------	-----------	---------------------------------	---------------------	----------	--------------	----------	------------------------

Статус

В зависимости от того, является ли партнѐр по общению наѐмным менеджером, собственником с небольшим процентом участия в прибыли или основным собственником, существенно может различаться его позиция, цели и интересы. При взаимодействии с наѐмным генеральным директором важно, давно ли он занимает эту позицию и с какой должности он на неё перешѐл.

Биография

Человек — это его биография. Как правило, меняя сферу деятельности, переходя из организации в организацию, люди переносят впитанную ими культуру, понимание бизнеса, делают на новом месте то, к чему привыкли. Один из наших клиентов, собственник крупной авиационной компании, в молодости мечтал стать философом, поступил на философский факультет, но не закончил, начал заниматься бизнесом. Цель своей компании он формулировал так: «Создать большую, сложную систему с максимальным количеством взаимосвязей». Генерал ГРУ в отставке, став директором компании по маркетингу в торговой фирме, первым делом создал систему агентуры в магазинах конкурентов. Собственник инвестиционной компании, случайно купивший мясоперерабатывающий завод, начал с того, что продал все фирменные магазины и ввѐл программу экономии при закупках. В итоге потерял главного технолога и был вынужден затем искать нового и создавать сбытовую систему с нуля. Таких примеров можно приводить очень много, и не всегда перенос старого опыта на новую почву приводит к неадекватным действиям, иногда он оказывается очень эффективным. Но для взаимодействия очень важно понимать ход мысли партнера, его первые автоматические решения и действия. А без знания биографии, прежнего опыта сделать это очень сложно, требуется длительный опыт общения.

Информация о состоянии компании

Многое становится ясным, когда появляется информация о состоянии компании, которую представляет партнѐр по общению, её стратегия и действия на рынке, отношения с клиентами, конкурентами и поставщиками.

Предполагаемые цели

Если цели партнѐра известны, то, зная его прежний опыт, достаточно легко предсказать его позицию и даже действия. Но, как правило, деловое общение происходит у нас в закрытых позициях, и цели не озвучиваются. Следствием этого является взаимонепонимание, связанное с приписыванием партнеру целей, иногда по сути противоположных истинным. При этом зачастую возникают прямо-таки анекдотические ситуации.

Один из наших клиентов решил использовать охранную фирму, с которой он взаимодействовал, в качестве внешнего агента по продажам. Одна из его компаний занималась предоставлением финансовых услуг и консультаций, и он решил резко увеличить число клиентов этой компании. В итоге состоялась встреча с собственником рыботорговой фирмы, организованная руководителем ЧОПа. Удивлены были оба участника: один в

течение часа рассказывал о финансовых услугах, другой всячески пытался показать ему свой офис, включая туалетные комнаты. Через два часа общения выяснилось, что владелец работоторговой компании хотел продать свой офис и тоже искал клиентов. Видимо, руководитель ЧОПа решил получить деньги сразу от обоих участников встречи.

Но если мы пытаемся сформулировать возможные цели партнера, зная его статус, биографию и состояние компании, то, как правило, их перечень оказывается не очень велик, вероятность угадывания существенно повышается. Правда при этом нужно помнить, что речь пока идёт о предполагаемых целях. Эффективность взаимодействия всегда резко возрастает, когда партнеры добиваются достаточного уровня взаимного доверия и сами озвучивают свои цели.

Интересы

У каждого человека есть свои интересы. Причем даже у бизнесменов они не носят чисто экономический характер. Кто-то увлекается классическим джазом или авангардной живописью, а кто-то модой или коллекционированием старых автомобилей. Если удастся узнать об увлечениях партнера по предстоящей коммуникации, то появляется возможность быстро найти общую тему для разговора и добиться взаимного доверия и взаимопонимания буквально за несколько минут.

Круг общения

В бизнесе круг общения — это капитал. Нередко сам факт бизнес-встречи с человеком связан не только с интересом к налаживанию отношений лично с ним, но и с попыткой через него выйти на его контакты. Кроме того, круг общения во многом определяет стиль общения, язык и даже особенности поведения и одежды партнера. Не представляя круг общения партнера, трудно сформировать адекватные ожидания и быстро найти с ним общий язык.

Привычки

Очень многое в поведении людей задается их привычками. Люди быстро привыкают к тому, что с ними на работе все разговаривают снизу. И нередко, подчас неосознанно, переносят этот опыт и в другие сферы, например, в семью. Или привычные способы работы с документами, когда требования выдвигаются не столько к содержанию, сколько к форме. Или привычные способы принятия решений. Например, некоторые откладывают принятие решения до тех пор, пока не будет собрана вся информация, другие, наоборот, вырабатывают у себя привычку принимать решение быстро, мгновенно и гордятся этим. Без знания привычных способов поведения человека крайне сложно прогнозировать его поведение в различных ситуациях. Непривычное поведение партнера по взаимодействию может вызвать интерес к нему, но, как правило, вызывает удивление и настороженность, повышает тревогу.

Личностные особенности

Каждый человек обладает огромным числом особенностей, делающих его отличным от других людей. Некоторые из этих особенностей осознаются, о многих из них человек и сам не подозревает. Но большинство людей очень ценят, когда их воспринимают как особенных, именно это обычно называется «они видят во мне личность». При заполнении Таблицы 3 важно попробовать получить хотя бы информацию об акцентуациях, то есть ярко выраженных особенностях характера. Например, есть люди тревожно-мнительные, они настроены на поиск сигналов об опасности. Есть агрессивно-ригидные люди, с ними не стоит спорить. В психологии разработано достаточно много различных типологий личности и акцентуаций характера. Можно пользоваться какой-либо из них или попробовать выявить и обучиться

использовать типологию, которой пользуется сам клиент. Обычно, не зная научных типологий, профессионалы общения изобретают свои классификации партнёров по взаимодействию. Такие типологии есть у опытных официантов, продавцов, таксистов... Возможно, некая классификация людей стала привычной и для клиента, тогда для него проще использовать именно её, а не учиться новым типологиям.

Первоначально Таблица 3 заполняется до бизнес-встречи, к которой собственно и ведётся подготовка, на основе информации полученной из всех доступных источников (интернет, иногда возможность увидеть публичные выступления, рассказы людей, уже имевших опыт общения с интересующим нас человеком). Сейчас можно получить много такой достаточно достоверной информации практически о каждом человеке. В дальнейшем с каждой встречей данная таблица дополняется новой информацией. В крупном бизнесе мы рекомендуем создать специальное подразделение, готовящее такую информацию о стратегических, реальных и потенциальных контрагентах. В среднем бизнесе таких возможностей, как правило, нет. Собственники пытаются запрашивать информацию у своей службы безопасности. Но предоставляемая таким путем информация специфична и недостаточна для подготовки к важным переговорам. В любом случае, начинать работу с такой таблицей стоит вместе с самим клиентом. Помощники могут оказаться полезными лишь после того, как вместе с ним сформирован и им освоен инструмент такой коммуникативной подготовки.

План встречи

Если Таблицу 3 удастся заполнить достаточно достоверной информацией, то можно переходить к работе с Таблицей 4.

Таблица 4. План встречи

Место встречи	Позиция	Жанр встречи	Что я предлагаю	Что я хочу получить	План коммуникации
---------------	---------	--------------	-----------------	---------------------	-------------------

Место встречи

Выбор места встречи принципиален особенно при первом контакте. Оба собеседника должны чувствовать себя комфортно. Если переговоры проходят с тревожно-мнительным партнером то, первую встречу лучше всего провести в его офисе. В ряде случаев предпочтительным местом первых переговоров может оказаться «нейтральный» ресторан. Нередко приходится настаивать на встрече в своем офисе или во время приёма, на котором будут присутствовать оба партнера. Представители крупного бизнеса, как правило, очень не любят встречаться в местах, где их встреча может быть записана на аудио- или видеоплётку, что трудно исключить при встречах в чьем-либо офисе.

Позиция

Очень важным оказывается выбор позиции в переговорах. Традиционно выделяют три позиции: сверху, снизу и на равных. Но в данном случае важен бывает и выбор тональности, например: спокойно, не торопясь или напористо и агрессивно. Выбор позиции в переговорах происходит на этапе подготовки, заранее. Предприниматели, как правило, не проходят курсы актерского мастерства, им необходимо время, чтобы настроиться на предстоящий важный разговор. При необходимости консультант может научить, помочь клиенту создавать у себя нужный настрой, входить в нужное состояние.

Жанр встречи

Первая встреча, в зависимости от особенностей партнёра по переговорам, может быть неконкретной — просто знакомство, установление контакта, создание взаимного доверия и заинтересованности — или, наоборот, быть предельно конкретной с самого начала. Правильно определить и задать жанр встречи в самом начале взаимодействия, решить, принимать ли на себя инициативу в его определении или предоставить возможность партнёру задавать и менять жанр — от этого выбора зависит, будет ли партнёр чувствовать себя комфортно и уверенно, или начнет нервничать и раздражаться.

Что я предлагаю? Что я хочу получить?

Коммуникативные взаимодействия предпринимателей так или иначе могут быть сведены к сделкам, взаимобмену. Каждый из партнёров должен что-то предлагать и желать что-то получить. Нередко именно эта информация и скрывается в начале переговоров или предъясняется не полностью. Но партнёр, как правило, в таких случаях пытается сам угадать, что же может предложить и хотеть от него собеседник. Нередко такие угадывания и интерпретации оказываются далеки от истины. Такие разговоры в «тёмную» приводят к взаимонепониманию, взаимному раздражению, но главное — это, в любом случае, затягивает переговоры. Какой бы способ взаимодействия ни был избран, предприниматель должен заранее сформулировать хотя бы для себя ответы на эти вопросы. При этом важно помнить — если после проведённой встречи у собеседников не будет ясного ощущения, что они получили в ходе переговоров что-то полезное и важное, то вероятность продолжения таких переговоров не велика.

План коммуникации

Каждая деловая коммуникация имеет как стратегические, долгосрочные, так и тактические цели. То есть всегда имеет смысл составлять два плана: план развития отношений с партнёром, решения долгосрочных задач, совершения стратегической сделки и тактический план конкретной встречи. Перед переговорами составляется сценарный план. Наш опыт свидетельствует, что никогда не стоит составлять жесткий и однозначный план переговоров. Поведение партнёра по общению нельзя предсказать со стопроцентной вероятностью, какую бы предварительную подготовку мы ни проводили. Состояние и настрой контрагента зависит от множества факторов: конфликт с подчинёнными, поставщиками, членами семьи, нездоровье или бессонница — всё это может сказаться на поведении любого человека. Следовательно, план переговоров предполагает ориентацию на реакции собеседника: «если партнёр проявит интерес к некой теме, то...»; «если он согласится с нашим предложением, то...» и тому подобное.

Ожидаемые результаты

Подготовка к каждому деловому взаимодействию предполагает обязательную формулировку ожидаемых результатов. Результаты могут формулироваться по-разному, но обязательно должны включать как развитие межличностных отношений с партнёром, так и содержательные компоненты: получение необходимой информации, достижение необходимых договорённостей. Причём результаты должны быть сформулированы достаточно конкретно, чтобы при обсуждении итогов переговоров можно было однозначно оценить их эффективность.

Обсуждение прошедших переговоров

После завершения переговоров, к которым совместно с консультантом готовился клиент, происходит их совместное обсуждение по определённой схеме (Таблица 5).

Таблица 5. Схема анализа проведённых переговоров

Ожидаемые результаты	Полученные результаты	За счет чего возникло несовпадение	Какие уроки на будущее можно извлечь из этих переговоров?	Корректировка плана стратегического взаимодействия
----------------------	-----------------------	------------------------------------	---	--

Другими словами, при анализе и оценке прошедших переговоров всегда имеет смысл оценить не просто их абстрактную эффективность, но и независимо от конкретного результата попытаться сделать правильные выводы для дальнейшей работы. Эти переговоры не последние, и будет ещё возможность внести коррективы.

Заключение

Итак, работа по сопровождению стратегических коммуникаций всегда предполагает, как минимум, четыре этапа: 1) сбор и анализ информации о партнере; 2) разработку плана коммуникации с ним; 3) подготовку к конкретным переговорам; 4) анализ хода и итогов этих переговоров. Как правило, эта последовательность этапов повторяется столько раз, сколько потребуется для достижения необходимого результата. Консультативная работа по сопровождению стратегической коммуникации может при необходимости включать и большее количество этапов, решать большее количество задач. Но конкретная программа работы зависит от контракта, заключённого между консультантом и клиентом.

В целом, характеризуя этот специфический вид консультирования, стоит обратить внимание на то, что консультант может быть эффективен только если он не скатывается к «психологическому редуционизму». Для клиента важна, как правило, не сама коммуникация, а её содержание. И консультант обязан это понимать и принимать. Необходимо каждый раз вникать в содержание, понимать цели и логику желаемых договорённостей, изучить язык, на котором будет проходить взаимодействие. И предложить клиенту простую, понятную схему деловой коммуникации.

Мы обычно предлагаем клиенту трёхуровневую схему: (1) содержание, (2) отношения и чувства, (3) состояния. Если консультанту удастся «приучить» клиента всегда учитывать при анализе и активно работать на всех трёх уровнях в ходе реальной коммуникации, то в дальнейшем такое обучение в действии позволяет клиенту осуществлять успешные деловые взаимодействия уже самостоятельно, без чужой помощи. Понятно, что для того чтобы добиться такого результата консультант должен сам уметь видеть каждый коммуникативный акт объёмно: уметь работать и на уровне содержания, и с отношениями и чувствами, и с состояниями.

Литература

- Аллен, Д. (2014). *Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса*. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Архангельский, Г. А. (2006). *Тайм-драйв: Как успевать жить и работать*. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Бодалев, А. А. (1982). *Восприятие и понимание человека человеком*. М.: Изд-во Моск. ун-та.
- Гоулман, Д. (2008). *Эмоциональный интеллект*. М.: АСТ: АСТ Москва: Хранитель.

- Драскэт, В. Э., Вулфф, С. (2017). Развитие эмоционального интеллекта групп. В кн.: *Эмоциональный интеллект* (85–108) [Серия: Harvard Business Review: 10 лучших статей]. М.: Альпина Паблишер. Иванов, М. А. (2006). Третий закон Паркинсона. *Управление компанией*, 2(57), 59–61.
- Иванов, М. А. (2016). Клиент-центрированный подход к работе с ценностями при управленческом консультировании. *Организационная психология*, 6(3), 67–90.
- Кеннеди, Г. (2012). *Переговоры: Полный курс*. М.: Альпина Паблишер.
- Лэкс, Д., Себениус, Дж. (2008). *Переговоры в трёх измерениях. Мощные инструменты для изменения правил игры при заключении самых важных сделок*. М.: Хорошая книга.
- Люсин, Д. В. (2004). Современные представления об эмоциональном интеллекте. В сб.: Д. В. Люсин, Д. В. Ушаков (ред.). *Социальный интеллект: Теория, измерение, исследования* (29–36). М.: Институт психологии РАН.
- Робертс, Р. Д., Мэттьюс, Д., Зайднер, М., Люсин, Д. В. (2004). Эмоциональный интеллект: проблемы теории, измерения и применения на практике. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 1(4), 3–26.
- Сэловей, П., Карузо, Д. (2017). *Эмоциональный интеллект руководителя. Как развивать и применять*. СПб.: Питер.
- Фишер, Р., Юри, У., Паттон, Б. (2012). *Переговоры без поражения. Гарвардский метод*. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Хлевная, Е. А. (2012). *Джинн, который всегда с тобой. Эмоциональный интеллект в бизнесе*. Ростов-на-Дону: Феникс.



Strategic Organizational Communication: Client-centered Consulting Experience

Mikhail IVANOV

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

National Institute of Certified Management Consultants, Moscow, Russia

Abstract. The article describes the experience of strategic communications consulting of first persons in a large and medium-sized commercial companies. The general consulting approach and specific authorial methods were described. Such methods help to guide the client's attention through the key elements of the effective strategic communication. The principles and methods of managing external and internal organizational communication were analyzed on the business case. Real practical tools, communicative matrices were presented. Specific part of the article were devoted to the description of preparation steps to effective strategic negotiations. The preparation stage for negotiations consists: collection and analysis of the necessary preliminary information on the negotiaton partner (status, biography, goals, interests, social circle, habits, personal characteristics), the scenario for the meeting (place, position, genre, proposals, expectations, the course of communication). The structure of the negotiations with the client were proposed: the expected results, the actual results, the reason for the inconsistency, possible lessons, a scaled adjustment. Thus, the advisory work on the maintenance of strategic communications always involves at least four stages: 1) collecting and analyzing information about the partner; 2) development of a communication plan with him; 3) preparation for specific negotiations; 4) an analysis of the progress and outcome of these negotiations. Typically, this sequence of steps is repeated as many times as necessary to achieve the desired result. The author argues that there is two levels of professional competence of the consultant: working with content of negotiations and working with the values, feelings and personal conditions.

Keywords: strategic organizational consulting; strategic management; client-centered approach in management consulting; organizational communication.

Refernces

- Allen, D. (2014). *Kak privesti dela v poryadok. Iskusstvo produktivnosti bez stressa* [How to put things in order. The art of productivity without stress]. M.: Mann, Ivanov i Ferber.
- Arkhangel'skii, G. A. (2006). *Taim-draiv: Kak uspevat' zhit' i rabotat'* [Time-drive: How to manage to live and work]. M.: Mann, Ivanov i Ferber.
- Bodalev, A. A. (1982). *Vospriyatie i ponimanie cheloveka chelovekom* [Perception and understanding of man by man]. M.: Izd-vo Mosk. un-ta.
- Fisher, R., Yuri, U., Patton, B. (2012). *Peregovory bez porazheniya. Garvardskii metod* [Negotiations without defeat. Harvard Method]. M.: Mann, Ivanov i Ferber.

- Druskat, V. U., Volff, S. B. (2017). Razvitie emotsional'nogo intellekta grupp [Building the emotional intelligence of groups]. In: *Emotsional'nyi intellekt* (85–108) [Seriya: Harvard Business Review: 10 luchshikh statei]. M.: Al'pina Pablisher.
- Goleman, D. (2008). *Emotsional'nyi intellekt* [Emotional intellect]. M.: AST: AST Moskva: Khranitel'.
- Ivanov, M. A. (2006). *Tretii zakon Parkinsona* [The Parkinson's Third Law]. Upravlenie kompaniei, 2(57), 59–61.
- Ivanov, M. A. (2016). Klient-tsentrirovannyi podkhod k rabote s tsennostyami pri upravlencheskom konsul'tirovanii [Client-centered approach to work with values in management consulting]. *Organizational psychology*, 6(3), 67–90.
- Kennedy, G. (2012). *Peregovory: Polnyi kurs* [Negotiations: Full course]. M.: Al'pina Pablisher,
- Khlevnaya, E. A. (2012). *Dzhinn, kotoryi vsegda s toboi. Emotsional'nyi intellekt v biznese* [Genie, who is always with you. Emotional intelligence in business]. Rostov-na-Donu: Feniks.
- Lax, D., Sebenius, J. (2008). *Peregovory v trekh izmereniyakh. Moshchnye instrumenty dlya izmene-niya pravil igry pri zaklyuchenii samykh vazhnykh sdelok* [Negotiations in three dimensions. Powerful tools for changing the rules of the game in the conclusion of the most important transactions]. M.: Dobraya kniga.
- Lyusin, D. V. (2004). Sovremennye predstavleniya ob emotsional'nom intellekte [Modern ideas about emotional intelligence]. In: D. V. Lyusin, D. V. Ushakov (red.). *Sotsial'nyi intellekt: Teoriya, izmerenie, issledovaniya* (29–36). M.: Institut psikhologii RAN.
- Roberts, R. D., Matthews, D., Zaydner, M., Lyusin, D. V. (2004). Emotsional'nyi intellekt: problemy teorii, izmereniya i primeneniya na praktike [Emotional intelligence: problems of theory, measurement and application in practice]. *Psychology. Journal of the Higher School of Economics*, 1(4), 3–26.
- Salovey, P., Caruso, D. (2017). *Emotsional'nyi intellekt rukovoditelya. Kak razvivat' i primenyat'* [Emotional intelligence of the leader. How to develop and apply]. SPb.: Piter.