

МАДИНА АГЛЯМОВА

---

# Профессия — коммуникатор

КАК ВЫСТРАИВАТЬ  
КОММУНИКАЦИИ В КОМПАНИИ



**Мадина Аглямова**

**Профессия – коммуникатор.**

**Как выстраивать**

**коммуникации в компании**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=55850091](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=55850091)*  
*ISBN 9785449899163*

**Аннотация**

Добро пожаловать в профессию будущего – коммуникатор! А вы знаете, что коммуникация и общение – это не синонимы? Коммуникация преследует задачу эффективного выстраивания обмена данными. Человек, который в совершенстве владеет приемами создания внешних и внутренних корпоративных коммуникаций, обладает высочайшей ценностью как специалист. Профессионал вы или новичок, книга будет одинаково полезна. Первый обязательно найдет в ней новую грань. Второй же может обнаружить свое призвание.

# Содержание

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Предисловие                                           | 5  |
| Введение                                              | 6  |
| Определение коммуникаций                              | 8  |
| Корпоративные коммуникации                            | 8  |
| Функции корпоративных коммуникаций<br>для организаций | 9  |
| Система коммуникаций                                  | 9  |
| Системное мышление                                    | 14 |
| Хрупкость коммуникации                                | 16 |
| Как понять другого человека                           | 16 |
| Слушать и слышать                                     | 22 |
| Правила умения слушать                                | 23 |
| Тест на умение слушать                                | 24 |
| Что такое коммуникации                                | 29 |
| Корпоративные коммуникации                            | 30 |
| Коммуникаторы. Кто эти люди?                          | 34 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                     | 39 |

# **Профессия – коммуникатор**

## **Как выстраивать коммуникации в компании**

**Мадина Аглямова**

© Мадина Аглямова, 2020

ISBN 978-5-4498-9916-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Предисловие

Уважаемый читатель!

Позвольте представиться: Мадина Аглямова, эксперт в области корпоративных коммуникаций, HR-брендинга и работы с персоналом. Имею двадцатилетний практический опыт работы в массмедиа и массовой коммуникации.

Эта книга будет полезна всем, кто так или иначе выстраивает деловые отношения.

Книга посвящается всем, кто работает в области корпоративных коммуникаций. Работа коммуникатора многогранна и порой непредсказуема, но очень увлекательна.

Данное издание предназначено как для новичков, желающих познакомиться с профессией и выбрать путь коммуникатора, так и для тех, кто уже имеет опыт в данной области.

# Введение

– А чем вы занимаетесь?

– Корпоративными коммуникациями.

– В смысле, интернет проводите?

– В каком-то смысле так: налаживаю каналы связи между людьми.

*(Из личного опыта общения)*

Есть в мире такие понятия, которым довольно сложно дать краткое, однозначное и емкое определение. Например, тяжело объяснить, что такое музыка (особенно для глухого), радуга (для слепого), иммунитет, коучинг и... коммуникация. Все знают, что у человека есть иммунитет, но скажите мне, где конкретно он находится? Это просто и сложно одновременно, нельзя дать однозначный ответ. Получается, что иммунитет есть и он везде, и в то же время у него нет определенного места дислокации в организме. То же самое и с коммуникациями.

А все потому, что эти понятия представляют собой сложную систему или, скорее, комплекс систем, объединенных общим показателем, либо совокупностью различных средств, процессов, взаимодействий, контактов и связей. Коммуникации – это система или комплекс систем, объединенных чем-то общим, которые включают в себя: контакты, каналы распространения, связи с общественностью, обрат-

ную связь, целевое общение (формальное и неформальное)  
и т. д.

# **Определение коммуникаций**

## **Корпоративные коммуникации**

Любая организация представляет собой систему, сравнимую с организмом, внутри которого есть свои подсистемы (отделы, департаменты и т. д.).

Корпоративные коммуникации поддерживают внутреннюю и внешнюю инфраструктуры компании и выполняют функцию инфоснабжения. Корпоративные коммуникации можно сравнить с соединительной тканью человеческого организма, основная функция которой состоит в соединении подсистем компании.

Как известно, соединительная ткань – самая распространенная в организме, на нее приходится больше половины массы человека. Сама по себе она не отвечает за работу организма, но оказывает вспомогательное действие во всех органах.

То же самое и с корпоративными коммуникациями: сами по себе они не могут отвечать за работу подразделений (подсистем) компании, но оказывают непосредственное влияние на работу компании в целом.



# Функции корпоративных коммуникаций для организаций

1. **Опорная** – формирует корпоративную культуру, убеждения, ценности.
2. **Питательная** – снабжает информацией о проводимых в компании мероприятиях, внедрениях, изменениях, процессах и т. п.
3. **Защитная** – формирует позитивные реакции, устраняет негатив, подготавливает к различным изменениям, сглаживает сопротивление.
4. **Восстановительная** – в случаях необходимости поднимает, формирует или меняет нужный образ и имидж подразделений или компании в целом.

## Система коммуникаций

Давайте для начала разберемся, что это такое. Начнем с системы.

Понятие «коммуникации», на мой взгляд, как и вся наша жизнь – вещь непростая. И нужно четко понимать, что человеческая коммуникация – это многогранный процесс, в основе которого находится сообщение, оно же послание, в которое вложили определенное содержание.

В процессе коммуникации возникает множество нюан-

сов и коллизий в достижении между источником сообщения и его адресатом. Здесь все дело в возникающих шумах, помехах и влияния воздействующих факторов, а именно в отношении людей друг с другом. А это означает, что коммуникационные процессы управляемы, так как в основе и содержании находится человек. Отсюда вывод: **без человека коммуникации нет!**

Но есть важный момент. Есть коммуникации, за которые платят, а есть те, которые даром никому не нужны. В любой области, включая коммуникации, есть общие понятия (универсалии). Мне больше нравится термин «универсалии». Так вот, любые универсалии – это весьма энергоэффективная вещь, особенно когда один раз узнал – и много раз полезно.

Но проблема в том, что не все могут одни и те же универсалии применять одинаково эффективно. Одни могут получать прибыль и результаты по этим универсалиям, другие – нет. Вернее, одни получают, а другие – нет. Если рассматривать данную позицию более детально, то можно сказать, что одна и та же программа может вывести на совершенно разные результаты в двух разных компаниях или даже отделах.

Почему так происходит? Все просто и сложно одновременно. Дело не в том, что люди занимаются разной работой или бизнесом, а в том, что целевая аудитория может быть разной в контексте устоявшейся корпоративной культуры. То же самое происходит и с мотивацией: к каждой системе

нужен свой подход. Нужно учитывать, что есть разные коммуникации, и работать нужно исходя из понимания данного факта.

Есть принципиальные, даже экзистенциальные вещи, которые вы не можете делать в одиночку. Коммуникации – это то, что невозможно делать в одиночку. Коммуникация – это целенаправленное общение, когда у вас есть что-то общее. Если общего нет, то это что угодно, но не коммуникация, даже при условии, что там была информация, передача данных и т. д. Поэтому, на мой взгляд, сама по себе презентация, письмо, объявление на инфодоске и т. п. – сами по себе они не являются коммуникацией, это всего лишь инструменты. Поэтому прежде нужно определиться, какие коммуникации вас интересуют внутри одной системы или между системами.

Если взять систему здравоохранения и систему образования, то выясняется, что коммуникацию между ними нужно организовывать или выстраивать. В нашем менталитете заложено, что важно идти вместе (и даже неважно куда) – результат будет гораздо лучше, чем нежели каждый будет идти в своем отдельном, пусть даже гениальном направлении. Поэтому надо четко понимать, какие коммуникации вам нужны в тот или иной момент.

Еще раз подчеркиваю: коммуникация – это что-то общее, что поодиночке мы бы никогда не создали.

Коммуникации – это пути сообщения от одной точки в другую, они являются частью и формируют целое, то есть

общую систему. Система без механизмов связи не является системой. В системе есть целостность, единство. Система – это не просто набор частей, это нечто целое, и именно эти части создают общее.

Как и в любой организации, если у частей есть общее, то это система, а если нет, то это просто набор частей. Однако понятие системы предполагает наличие границ. Поэтому у коммуникаций, как у любой системы, существуют границы. И это хорошо видно на примере корпораций.

Как только вы пересекли границы, начинается процесс вашей идентификации по принципу «свой – чужой». У каждой группы свои особенности: языковые, знаковые. Любой социум пытается создать определенные связки, свойственные только их группе, и «чужой» не понимает, о чем они говорят.

Так появляются языки даже внутри одной организации: аййтишники говорят на своем, эйчары на своем, департамент продаж на своем.

Почему так происходит? Потому что созданы границы, свои коды, определяющие особую принадлежность к определенной группе. И каждая группа защищает свои границы, порой на бессознательном уровне. И они особо не хотят общаться с другими.

Как тогда выстраивать коммуникацию, придерживаться одной стратегии, выходить на внешние рынки одной командой? Что же тогда получается? У них, что, нет коммуникации? Вовсе нет, она у них есть, просто она такая.

Здесь ответ предполагает найти общие точки взаимодействия. Система не может существовать, чтобы вокруг нее не было какого-то окружения. Но опять же, стоит только выйти за рамки системы, перейти границу и все правила, которые в ней действовали, перестают работать.

Вот вам конкретный пример, когда человек теряется, выйдя за рамки системы: попробуйте администратора мебельного магазина или продавца-консультанта из отдела сантехники, или стоматолога, пригласить на банкет в честь презентации нового подвижного состава для грузовых перевозок для горючих материалов.

Как минимум им будет неуютно, потому как они находятся за пределами своей границы системы. И все те правила, которые прекрасно работают в их системе, здесь ничего не значат, нет общего взаимодействия.

Такое поведение заложено в людях с начала времен. Люди общаются между собой в основном не потому, что им это нравится (хотя и такое возможно), а в большинстве случаев, исходя из потребностей. Так как есть общие дела, которые можно сделать только вместе, сообща. Например, построить дом. Пойди в наш век начни с нуля в одну персону это делать. Сколько времени это займет? А насколько качественно получится?

И здесь выясняется то, что чем сложнее проект или бизнес вы хотите сделать, тем сложнее должна быть ваша организация коммуникаций, причем разноплановая и рассчи-

танная на разные целевые аудитории, с одним, но очень важным условием: **нужна одна общая на всех цель.**

Но, прежде чем перейти к целям, давайте разберемся с таким понятием, как **системное мышление.**

## Системное мышление

Системное мышление предполагает системный подход. Да, капитан Очевидность, это так. Невозможно строить дом, не имея плана территории, самого дома, внутренних коммуникаций и прочего. Вернее, строить можно, но что в результате получится, если получится – сами понимаете.

Системное мышление – это целостное восприятие предметов и явлений с учетом их связей между собой. Поэтому в коммуникациях это очень важно. Без такого подхода можно такие коммуникации «наворотить», что порой думаешь: лучше бы их вообще не было.

Однако в любой системе для полноценной работы самой системы коммуникация необходима как воздух. Потому и надо с ней разбираться, уделять время, выделять ресурсы, регулировать, брать под контроль.

Я, конечно, Америку не открою, сказав, что коммуникатору развивать системное мышление не то, что рекомендуется – это необходимость. Поскольку для выстраивания коммуникаций нужен системный подход и фрагментарностью здесь не обойтись.

Любой пазл/фрагмент в действиях должен быть частью целого и целенаправленным. А если этого нет, то и картинка общая не сложится. Я к тому, что в корпоративных коммуникациях всегда должна быть цель, и лучше, когда к цели есть план-схема.

Согласитесь, сложить картинку из пазлов гораздо легче, если *знаешь*, что в итоге должно получиться, чем пытаться угадать, что из этого *может* получиться? Отсюда следует, что бесцельные коммуникации – это просто неэффективная трата времени, ресурсов и, по своей сути, коммуникациями их назвать нельзя. Далее мы более подробно разберем это.

# Хрупкость коммуникации

## Как понять другого человека

Коммуникации – как человеческий организм: очень крепкие и очень хрупкие одновременно. Может выдержать чертё что и сломаться от одного неправильного движения.

Скажите, пожалуйста, вы хорошо говорите по-японски? Если нет, то среди японцев вы – чужой, ненормальный. А по-крысиному вы говорить умеете? Нет? Тогда среди крыс вы тоже чужой. Крыса с точки зрения человека – существо малополезное, однако все известные опыты обычно проводят на них, так как среди животных крыса – создание высокоразвитое и интеллектуальное. Поэтому все относительно, господа.

*Взрослые хотят, чтобы дети их слушались, а дети хотят, чтобы с ними считались. Для этого просто нужно научиться слушать детей, возможно, тогда вы поймете, почему они не слушаются (Родительский опыт)*

Можно ли представить себе нечто более несовершенное, чем коммуникация? Под несовершенством подразумевается, что коммуникация очень легко и часто (что очень печаль-



но) идет не так, как нам хотелось.

К примеру, взрослые хотят, чтобы дети их слушались, а дети хотят, чтобы с ними считались. Для этого просто нужно научиться слушать детей: возможно, тогда вы поймете, почему они не слушаются.

Мы думаем о том, что хотим сообщить, выражаем это словами, надеясь, что они отражают все то, что мы намеревались передать. Но дело в том, что наш мозг устроен так, что мы слышим информацию (а каждый слышит в основном то, что хочет слышать), затем происходит раскодировка этой информации, превращаясь в мысли, основанные на своей точке зрения. В связи с этим, на каждом этапе коммуникации существует множество возможностей нарушения коммуникации.

Самые большие проблемы с коммуникацией возникают тогда, когда мы совершенно уверены: мы говорим настолько ясно, что любой должен понять то, что мы хотим сообщить. Здесь и кроется ловушка. Непонимание может произойти, когда люди автоматически предполагают, что остальные мыслят так же, как они.

Как часто мы предполагаем, что другие понимают, что мы говорим? А если они этого не понимают, то мы начинаем думать, что они, мягко говоря, недалекие люди или «злобыши», которые намерено искажают наши слова.

Для эффективной коммуникации важно и нужно, чтобы человек принял тот факт, что коммуникация несовершен-

на. Без помех не обойтись. Общение тет-а-тет уже достаточно трудно. Что уж говорить об общении одного с большим количеством людей? Это еще сложнее. Прибавьте к этому культурные, языковые и прочие различия, и получатся дефекты высокого уровня. Вспомните, как происходит общение иностранцев, которые не знают языка друг друга. В ход идут и жесты, и мимика, и каждый думает, что его визави полный тупица.

В корпоративной культуре коммуникация играет роль смазки разных деталей, устраняющая не только трения, но и дающая возможность работать вместе, основываясь на доверии. Невозможно добиться взаимного доверия в отношениях без эффективных средств общения друг с другом. И здесь неважно, общаются между собой два человека или две с половиной тысячи сотрудников. Коммуникация – основа доверия, а доверие – основа открытой коммуникации. Мы думаем, что хорошая коммуникация означает умение хорошо говорить, но один из лучших способов добиться доверия – выслушать проблемы и обсудить их.

Коммуникация – действительно важная составляющая любой организации. Давайте рассмотрим коммуникации в нескольких аспектах.

В любой компании есть формальные и неформальные коммуникации.

Формальные коммуникации могут быть как вертикальными, так и горизонтальными. Сюда относится передача ин-

формации от первых лиц компании (руководства) сотрудникам, от сотрудников руководству и обмен информацией между сотрудниками.



Неформальные коммуникации могут нести различный характер. Важно, чтобы деятельность, в первую очередь отдела персонала, была направлена на сохранение открытости и эффективности каналов коммуникации. Почему такая важная роль отдается именно отделу персонала?

Потому что коммуникация – неотъемлемая часть ориентации, обучения, коучинга и развития на рабочем месте, вовлечения в работу и процесс решения проблем, командной работы, лидерства, креативности.

Сегодня много говорят о «бирюзовых» компаниях, где осознанность, креативность и ответственность становятся первостепенными в работе, уступая место общепринятым стилям управления. «Бирюзу» и хвалят, и ругают, и критикуют.

Но надо отметить, что многим еще очень далеко, да и не нужно пока смотреть в эту сторону развития. На мой взгляд, многим компаниям не нужен «квантовый скачок»,

не нужно резко меняться и гнаться за модой.

Любая попытка резкого перехода из авторитарного стиля на самоуправление будет смахивать на психбольницу, в которой командуют пациенты. К любым изменениям нужно быть готовым, и в первую очередь готовым морально и осознанно.

Для начала примите идею партнерства. Это когда все сотрудники и даже поставщики с клиентами являются партнерами в бизнесе. А для этого нужно иметь общие цели. Отличие общей цели от коммерческой составляющей есть, и она значительна. Что это значит?

Общая цель – это ваша миссия или ваша большая глобальная цель. Она вдохновляет, манит, резонирует, и человеку хочется идти к ней. Но так происходит, когда она откликается в душах тех, кто работает в компании. Не надо все сводить к обогащению.

Меня «радует», когда руководство вещает, что цель компании – в увеличении прибыли, особенно в коммерческих структурах. Можно подумать, они созданы для другого. И эту цель должны разделять все сотрудники компании.

Серьезно? Особенно если у вас сотрудники на твердом окладе или с ограниченными премиальными. Думаете, продавец сразу поверил и понял, что делая вас богаче, он тоже станет богаче и счастливее? В чем *его* выгода?

Здесь очень важно, когда мы говорим об общих целях, транслировать полезность социально-общественную, а не просто утверждать, что продавать надо больше, чаще

и дороже.

Про то, что хорошо быть здоровым и богатым и так все знают, равно как и то, что хреново быть бедным и больным.

Чтобы поддерживать партнерские отношения с сотрудниками компании и другими компаниями, высшее руководство должно вовлечь всех участников в свой бизнес, информировать о состоянии дел, объяснять нюансы организации.

В большинстве компаний скажут, что они сообщают своим сотрудникам о состоянии дел и, возможно, это действительно так. Но практический опыт показывает, что наиболее успешны те компании, которые делают это регулярно, целенаправленно, более точно и на протяжении длительного времени.

# Слушать и слышать

Как часто мы слушаем и не слышим своего собеседника? Вы, наверное, не раз замечали, как вас слышат, но не слушают? Человеческий слух так устроен, что одновременно может слышать огромное количество звуков, информации, не выключая собственный поток мыслей.

Так вот, разница между слышать и слушать существенная. Слышать можно не вникая, не понимая, не участвуя. Слушать – означает проявлять внимание, иметь определенную цель.

Целенаправленное слушание требует определенных усилий и навыков, чтобы эффективно воспринимать поступающую информацию. В процессе целенаправленного слушания, человек концентрируется на обработке входных данных от полученной коммуникации. Умение слушать позволяет не просто выслушать и понять собеседника, а воспринять полученную информацию. Однако такое слушание проявляют далеко не все, за исключением специалистов, которые делают это целенаправленно и за вознаграждение. Но есть хорошая новость! Целенаправленному слушанию может научиться абсолютно каждый человек при желании.

Дело в том, что существует два основных вида слушания: активное и пассивное. Если говорить метафорически, то в пассивном случае – вы «молчаливое ведро», в актив-

ном — вы четко работающий «насос», качающий информацию с помощью вопросов, замечаний и т. д.

Пассивное слушание эффективно, когда есть необходимость просто молча выслушать, без каких-либо вопросов или замечаний, когда нужно просто поддержать человека.

Активное слушание настраивает собеседников на доверительные отношения и позволяет установить хорошую коммуникацию, в результате которой вы сможете узнать для себя интересующую вас информацию без особых усилий. Безусловно, попадаются «экземпляры», готовые выливать свой поток словесного мусора на любые «свободные уши», но мы сейчас говорим не об этом. Речь именно о целенаправленной коммуникации.

## **Правила умения слушать**

Для коммуникатора соблюдение правил целенаправленного слушания имеет основополагающее значение в работе. К примеру, активное слушание просто незаменимо в деловом общении и переговорах. Так же очень эффективно в конфликтных ситуациях. Благодаря активному слушанию можно успокоить собеседника, себя и настроиться на конструктивную беседу. Универсальных приемов активного слушания не существует. В каждом отдельном случае необходимо учитывать статус собеседников, их эмоциональный настрой и темперамент.

### *Основные установки:*

- позитив и доброжелательность
- внимание к собеседнику
- Фокус на том, что и как вам говорят
- Проясняйте неясности
- Не давайте оценок, а тем более поспешных выводов

### *Частые ошибки:*

- перебивать собеседника
- пытаться перекричать собеседника
- высказывать поспешное возражение
- поспешные выводы
- давать советы, когда не просят

Умение слушать можно тренировать!

На просторах интернета много разных тестов на умение слушать. При желании вы можете выбрать любой по вкусу. Мне понравился следующий тест, который представляю вашему вниманию. К сожалению, автора-разработчика не знаю.

## **Тест на умение слушать**

**1. Ваш друг выговаривает вам, что вы редко общаетесь; вы:**

- а) обсудите этот вопрос;
- б) скажете, что это взаимно;
- с) обидитесь на беспочвенные претензии.



**2. Если у вашего коллеги, с которым вы ведете негласное соперничество, случился прокол, какое чувство вы испытываете:**

- а) тревогу, ведь у меня может тоже такое случиться;
- б) безразличие;
- с) торжество.

**3. Ваш шеф указал вам на недостатки работы; вы:**

- а) скажете: «Виноват, исправлюсь»;
- б) пожмете плечами или разведете руки в стороны;
- с) обидитесь.

**4. Вы спорите с человеком, а он упорно не слышит ваши аргументы; вы:**

- а) предложите перекурить и продолжите, пытаясь подыскать другие аргументы;
- б) закончите спор, поскольку до собеседника не достучаться;
- с) сорветесь на повышенный тон и даже крик.

**5. В каком случае вы не примите извинения другого человека:**

- а) если обида очень глубока;
- б) если он извинился не сразу, а спустя какое-то время;
- с) не приму, потому что обидчик не может извиняться ис-

кренне.

**6. Вы стоите в очереди. Только что подошедший гражданин интересуется: «Вы последний?» Что вы ответите:**

- a) да, я;
- b) не знаю;
- c) я не последний, я крайний.

**7. Ваши гости засиделись допоздна, а вам пора спать; вы:**

- a) деликатно объясняете, что завтра у вас тяжелый день и вам нужно выспаться;
- b) демонстративно зеваете;
- c) говорите: «Мне кажется, вам пора».

**8. Знакомый дизайнер заметил вам, что вы неправильно сочетаете элементы своей одежды, вы:**

- a) прислушаетесь, ведь он профессионал;
- b) скептически улыбнетесь;
- c) скажете, что не нуждаетесь в глупых советах.

**9. У вас личные проблемы, ваш друг советует обратиться к психотерапевту; вы:**

- a) узнаете, есть ли у кого-нибудь знакомый специалист;
- b) подумаете, что, может быть, друг и прав;

с) подумаете, что вас тут «за сумасшедшего держат».

**10. В вашем присутствии кто-нибудь плачет, ваши действия:**

- а) попытаетесь утешить;
- б) попытаетесь выяснить причину;
- с) уйдете туда, где никто не плачет.

**Если в ваших ответах преобладают варианты «А»**

Вы прекрасно умеете слушать окружающих, а значит, понимать, сострадать. Люди к вам тянутся, поскольку с вами приятно и легко иметь дело. Только не позволяйте своим сотрудникам в рабочее время засорять вам мозги личными проблемами.

**Если в ваших ответах преобладают варианты «В»**

Вы пытаетесь услышать чужие аргументы, принять чужую правоту. Но если вслух вы и согласились, про себя вы боретесь с несогласием. Попробуйте расслабиться и признать право людей на особое мнение. Ведь мы такие разные!

**Если в ваших ответах преобладают варианты «С»**

Пора серьезно работать над собой. Такие ответы – показатель того, что в любой ситуации вы либо слушаете самого себя, либо абстрагируетесь от внешней информации. Споры заставляют вас нервничать. При таком неумении услышать

окружающих успеха никогда не добиться.

# Что такое коммуникации

В лингвистическом энциклопедическом словаре дается следующее определение коммуникации

Коммуникация (лат. communicatio, от communico – делаю общим, связываю, общаюсь) – общение, обмен мыслями, сведениями, идеями и т. д. – специфическая форма взаимодействия в процессе познавательной и трудовой деятельности.

*Лингвистический энциклопедический словарь. – М.: Советская энциклопедия. Гл. ред. В. Н. Ярица. 1990.*

В любом случае, коммуникации являются продуктом, созданным человеком для взаимодействия и общения в определенном ключе.

*Коммуникации – это продукт, созданный человеком для взаимодействия и общения в определенном ключе.*

Смысл коммуникации в том, чтобы другой человек тебя понял. Чтобы понять, что такое коммуникация, мы должны понять, что смысл – это не то, что «я хотел передать», смысл – то, что «понял другой человек».

Поэтому если я говорю: «Заседание начнется в 9:00, приходите на заседание нужно заранее», – а человек понял, что к началу, то есть к 9:00, то смысл коммуникации – это «к 9:00». Потому не удивляйтесь, если что-то пойдет не так, как вы задумывали.

Речь о том, что смысл коммуникации – это реакция слушающего, а не то, что говорящий старался вызвать. Бывает, что хотели вызвать одну реакцию, а получили другую. Такое явление очень часто можно наблюдать на примере корпоративных коммуникаций.

Давайте разберем более детально, как построены и работают коммуникации в организациях.

## **Корпоративные коммуникации**

Корпоративные коммуникации включают в себя управление внутренними и внешними потоками информации, нацеленными на создание положительного имиджа и благоприятного мнения о компании среди всех, кто может так или иначе иметь взаимоотношения с ней: клиентов (существующих и потенциальных), ключевых партнеров, от которых зависит судьба компании, конкурентов, сотрудников компании и соискателей.

Все организации нацелены на передачу информации о себе в привлекательном ключе, чтобы добиться к себе положительного, благоприятного и доверительного отношения. Корпоративные коммуникации помогают организации вызвать доверие, объяснить свои цели и задачи, сформулировать ценности и представления в единую связную концепцию, создающую положительный имидж.

Принято разделять корпоративные коммуникации

на внешние и внутренние. Разница в фокусе внимания.

Внутренние коммуникации направлены на взаимодействие людей (сотрудников) внутри компании, а внешние — на взаимодействие компании с внешним миром (партнерами, клиентами, потенциальными сотрудниками и общества в целом).

Но штука в том (и почему я настаиваю на *системном* подходе), что и внешние, и внутренние коммуникации взаимосвязаны и, даже больше, чем кажется на первый взгляд.

Ваш вчерашний клиент сегодня может стать вашим сотрудником, или ваш сотрудник может перерасти в статус партнера или клиента, а случайно наткнувшийся на пост в соцсетях человек откроет для себя вашу линейку продуктов и, возможно, захочет стать вашим клиентом или поставщиком, или наоборот, включит вас в черный список.

Взаимодействия могут быть представлены различными способами и дают возможность решать различные задачи, включающие в себя: продажи (товаров, услуг, компании, как место работы и партнерства), продвижение (товаров, услуг и т. д.), обмен профессиональными знаниями, опытом, информацией, новостями и многое другое. При правильном управлении корпоративными коммуникациями компании могут извлечь колоссальную выгоду для работы бизнеса в целом.

Но здесь нужно помнить об обратной стороне медали. Когда корпоративные коммуникации не регулируются, либо им

уделяется мало или вообще не уделяется должного внимания, то нужно понимать, что это – как хаотичные дороги: они все равно будут, но, возможно, вовсе не в пользу компании.

В любом районе, парке и лесу есть свои дороги и тропинки. Но есть один важный момент! Вымощенные и заасфальтированные дороги, даже очень ухоженные, все равно имеют свои ответвления, протоптанные, когда явно, когда нет.

Почему так происходит? Люди инстинктивно прокладывают удобный и сокращенный путь. Это нужно учитывать и смотреть, в какую сторону выложен маршрут. Как ни парадоксально, но любая дорога и тропинка выводит к определенной точке, которую люди хотят достичь. Это как дыра в заборе: появляется не случайно и сокращает путь.

И еще одна вещь: люди вынуждены использовать цивилизованно проложенные дороги когда:

- других вариантов нет;
- прошел дождь или снег и тропинка непролазна;
- цивилизованная дорога выложена настолько удобно, что нет необходимости идти другим путем.

Если не учитывать эти параметры, то всегда возникают определенные трудности, и как ты дыру не латай в заборе, как не ставь сами заборы, то все равно там возникает прореха. Игнорирование данной ситуации всегда плохо отражается на компании.

Халатное отношение к корпоративным коммуникациям влечет массу проблем и порой может привести даже к ги-



бели компании. История знает много таких примеров. Коммуникации, как и любой инструмент менеджмента, требует постоянного внимания и управления. Где люди – там всегда есть информация и каналы ее распространения. Вопрос в том, откуда она и кого толка.

### **Внутренние корпоративные коммуникации направлены на:**

- Формирование целостного информационного пространства для работников корпорации;
- Оповещении сотрудников о жизнедеятельности организации;
- Получение информации в качестве обратной связи от сотрудников и работа с ней;
- Оперативное извещение об изменениях в компании;
- Формирование преданности к организации;
- Создание парадигмы взаимоотношений среди сотрудников в рамках брэнда;
- Формирование и внедрение командного духа и общей принадлежности к компании;
- Поддержание и развитие вертикальных и горизонтальных коммуникаций в компании.

В идеале принципы построения внутрикорпоративных коммуникаций должны основываться на следующем. Но, увы и ах, в реальности все бывает далеко не так. Однако есть

к чему стремиться.

## **Принципы построения внутрикорпоративных коммуникаций:**

1. Диагностика отношения сотрудников к организации и руководству. Это позволит выявить проблемы до того, как они обернутся конфликтом.

2. Полнота, правдивость и регулярность коммуникаций. Сотрудники должны узнавать новости о деятельности компании не из СМИ и не от соседа, а из внутренних источников.

3. Персонификация коммуникаций. Работники хотят внимания к себе, ждут ответы на интересующие вопросы от тех, для кого они работают, особенно от ближайших менеджеров.

4. Инновационный подход в выборе коммуникационных каналов, оперативность, актуальность и чуточку креативности в представлении сообщений.

Все это действительно очень важно, но, к сожалению, довольно часто игнорируется.

## **Коммуникаторы. Кто эти люди?**

Обычно профессию корпоративного коммуникатора ассоциируют с корпоративами, соревнованиями, конкурсами, поздравлениями и прочими развлекательными мероприятиями в компании. Люди, как правило, видят в них нечто сред-

нее между кадровиком, организатором мероприятий и мас-совиком-затейником. Ребята, это совсем не так! Во всяком случае, не должно быть так.

Ивент – это только одна из множества функций коммуникатора. Это профессия действительно очень многогранна и связана с человеческими ресурсами, без которых невозможно ни одно предприятие, а уж тем более корпорация. Копайте глубже или зрите в корень, как советовали классики литературы.

Как-то в одной из соцсетей в чате внутренних коммуникаторов молодой специалист задала вопрос, который мне хорошо запомнился. Обсуждая дела насущные, она спросила: а какие перспективы у профессии коммуникатора? Коллеги просили пояснить, что она имеет в виду. Она написала, что не понимает, как дальше будет складываться ее карьера. Дескать, не до пенсии же с сотрудниками в мешках прыгать? Честно говоря, меня на тот момент весьма развеселила и в то же время опечалила подобная формулировка. Вопрос-то серьезный.

Пожалуйста, если вы, будучи коммуникатором, занимаетесь только «развлекаловкой» и выступаете в качестве аниматора, то это действительно ненадолго. Меняйте свою работу! Так можно про многие профессии сказать: например, про артиста – что он до пенсии на сцене «кривляться» будет; или журналиста – что до смерти статьи и репортажи кропать будет. Да про кого угодно!

На самом деле в любой деятельности ограничения себе ставит только сам человек. Любите не себя в профессии, а профессию в себе, и будет вам счастье.

Люди, чья профессия связана с построением, внедрением и управлением корпоративными коммуникациями – это те, кто знает (во всяком случае, обязан знать), как «ориентироваться на местности» и что делать, а именно: структуру компании, каналы коммуникаций (сколько всего дорог и тропинок, откуда и куда они ведут). Знание подобной «картографии» поможет правильно выстроить коммуникацию в любой компании и с любой целевой аудиторией. Иногда для выявления этой информации приходится затрачивать довольно много усилий, буквально добывать информацию, чтобы структурировать ее и разобраться во всех тонкостях и перипетиях. В «особо сложных» случаях вам предстоит пройти квест, иногда даже без поддержки со стороны руководителя. Главное – не сворачивать с намеченного пути.

Коммуникатор – человек, влияющий на партнеров по общению целенаправленно, подбирая действия, слова, интонации и формулировки для того, чтобы получить нужную реакцию или ответ. Коммуникатор входит в общение, имея свои, определенные и заранее сформулированные, цели.

Противоположный коммуникатору тип – простой человек, действующий без определенной цели по принципу «потому что».

Корпоративный коммуникатор – это человек, в компе-

тенции которого входят: деловая переписка, деловые переговоры, основы менеджмента, управление персоналом, видов корпоративной культуры и т. д.; а также знание структуры компании, каналов коммуникации, инструментов пространства, умения мыслить стратегически и много еще чего. Но самое главное, квинтэссенция коммуникатора – это умение определять целевую аудиторию. В противном случае все инструменты и каналы будут абсолютно бесполезными или малоэффективными. Знание аудитории поможет правильно выстроить коммуникацию и довести/приобрести необходимую информацию.

В этой профессии сочетаются несколько профессиональных качеств от других профессий: журналистика, PR, управление персоналом, коучинг, ивент, продажи, переговоры, психология, маркетинг и много еще чего.

Каждая профессия имеет свои особенности. Главная задача менеджера по корпоративным коммуникациям состоит в том, чтобы быть связующим звеном между руководством и сотрудниками, отделами и департаментами в крупной организации, а также выстраивать отношения, направленные на привлечение клиентов, партнеров и потенциальных сотрудников, создавая положительный имидж компании. Другими словами, он должен быть «рупором» и «флюгером» одновременно. Информировать работников об изменениях, нововведениях, различных ситуациях в других отделах и улавливать «откуда ветер дует», чтобы вовремя знать,

куда держать курс, и на что компании обратить внимание в работе с человеческими ресурсами и каналами коммуникаций. Это нужно для того, чтобы все работали слаженно, как одна команда, и наиболее эффективно принимали решения в пользу самой компании.

**И тут внимание!** Самое необходимое в работе коммуникатора – это находиться в постоянном контакте с руководством компании и быть на связи с сотрудниками. Если этого нет, и руководство в принципе не одобряет подобные отношения, то учтите: вам придется довольно трудно в работе. Вы, будучи коммуникатором, будете сами находиться в информационном вакууме и просто-напросто не сможете выполнять свою «святую миссию».

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.