

---

# Exploring Internal Communication

---

TOWARDS INFORMED  
EMPLOYEE VOICE

Third edition

*Edited by Kevin Ruck*

# Оглавление

О чем эта книга ( <i>Ася Векслер</i> ) .....	12	
Книга отражает вектор развития внутренних коммуникаций ( <i>Анна Айзенштадт</i> ) .....	15	
Книга об основных принципах взаимодействия с сотрудниками ( <i>Мария Реутская</i> ) .....	17	
Внутренние коммуникации — это стратегия, опирающаяся на научные исследования ( <i>Кевин Рак</i> ) .....	18	
<b>Предисловие</b> ( <i>Кевин Рак</i> ) .....	19	
Благодарности .....	24	
<b>Часть I</b>		
<b>ТЕОРИЯ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ</b> .....	25	
<b>1. По пути развития внутренних коммуникаций</b>		
( <i>Хизер Якли, Кевин Рак</i> ) .....	27	
Введение .....	27	
Осмысливая историю .....	27	
Истоки современных внутренних коммуникаций — публикации сотрудников .....	29	
Пропаганда или свобода: редакционная дилемма .....	33	
Новые технологии и новое мышление бросают вызов монополии корпоративных СМИ .....	36	
Социальные медиа и вовлеченность сотрудников .....	43	
Резюме .....	44	
Заключение: анализ и вопросы .....	46	
Благодарности .....	48	
Литература .....	49	
<b>2. Организационная культура</b> ( <i>Донна МакАлисэ</i> ) .....		53
Вступление .....	53	
Определения организационной культуры .....	53	
Сегментирование организационной культуры .....	58	
Культурные изменения .....	62	
Границы изменения культуры .....	64	
Культура как инструмент управления .....	70	
Резюме .....	71	
Литература .....	71	

<b>3. Аспекты внутренних коммуникаций и их использование для вовлеченности сотрудников</b> ( <i>Мэри Уэлли</i> ) .....	75
Введение .....	75
Определения .....	76
Аспекты внутренних коммуникаций .....	78
Внутрикорпоративные коммуникации .....	81
Эволюция вовлеченности сотрудников .....	83
Компоненты вовлеченности .....	91
Организационная вовлеченность .....	91
Коммуникации вовлеченности .....	93
Дальнейшее исследование .....	97
Литература .....	97
<b>4. Практики внутренних коммуникаций в Великобритании</b> ( <i>Кевин Рак</i> ) .....	103
Введение .....	103
Внутренние коммуникации .....	104
Вовлеченность персонала .....	106
Голос сотрудника .....	110
Межличностные коммуникации и вовлеченность персонала .....	111
Внутренние коммуникации и организационная вовлеченность .....	112
Внутренние коммуникации в Великобритании .....	113
Роль лидеров во внутренних коммуникациях .....	116
Линейные менеджеры .....	117
Улучшения в практике внутренних коммуникаций .....	118
Развитие внутренних коммуникаций .....	119
Резюме .....	120
Литература .....	121
<b>5. Голос информированного сотрудника</b> ( <i>Кевин Рак</i> ) .....	125
Введение .....	125
Поддержание информированности сотрудников .....	127
Предоставление сотруднику права голоса .....	133
Связь между голосом информированного сотрудника и организационной вовлеченностью .....	139
Резюме .....	141
Литература .....	142

<b>6. Коммуникации изменений</b> ( <i>Пол Харрисон</i> ) .....	146
Почему коммуникации изменений важны? .....	146
Что такое изменения? .....	147
Почему коммуникации изменений часто становятся неэффективными? .....	148
Какую роль играет организационный контекст? .....	150
Какие модели управления изменениями наиболее значимы? .....	151
Альтернативные подходы к управлению изменениями .....	154
Как руководство может провести организацию через изменения? .....	155
Что вызывает сопротивление изменениям и как с этим работать? .....	158
Трудности коммуникации изменений .....	160
Какой контент трансформационных коммуникаций необходим сотрудникам? .....	161
Выводы .....	163
Литература .....	163
<b>7. Сторителлинг — дело серьезное</b> ( <i>Лиша О'Мороху</i> ) .....	166
Введение .....	166
Почему специалистам по коммуникациям и руководителям высшего звена следует обратить внимание на сторителлинг? .....	167
Почему в коммуникациях не работают факты и цифры? .....	168
Почему мы не используем историю? .....	171
Как рассказывать истории .....	174
Можно ли использовать истории в бизнесе? .....	176
Слушая историю, мы станем менее критичными и категоричными. Почему? .....	177
Выводы .....	177
Литература .....	178
<b>8. Диалог с сотрудниками: формула успеха в бизнесе</b> ( <i>Найджел М. де Бюсси, Локвитпан Суправан</i> ) .....	179
Диалог с сотрудниками: бизнес-кейс на основе реальных практик .....	179
Что такое диалог? .....	180

Сотрудники как стейкхолдеры с «человеческим лицом» .....	182
Свойства диалога на практике .....	185
Диалог с сотрудниками и управление персоналом .....	187
Диалог с сотрудниками: бизнес-кейс .....	189
Влияние диалога с сотрудниками на финансовую эффективность компании.....	190
Влияние внимания к сотрудникам на корпоративную финансовую эффективность .....	194
Выводы. Прикладное значение исследования для специалистов по внутренним коммуникациям.....	198
Литература .....	200

<b>9. Критический и этический подходы к внутренним коммуникациям (Кевин Рак).....</b>	<b>205</b>
Введение .....	205
Критическая теория коммуникации .....	206
Искаженная коммуникация .....	207
Вовлеченность и участие сотрудников в принятии решений (ВУС).....	208
Вовлеченность сотрудников .....	210
Лидерство и коллективная мудрость .....	211
Властные полномочия .....	212
Доминирование .....	214
Сотрудники — это группа стейкхолдеров более высокого уровня .....	216
Этика.....	217
Этика специалиста по внутренним коммуникациям.....	220
Резюме.....	222
Литература .....	223

## **Часть II**

<b>ИССЛЕДОВАНИЕ, ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ .....</b>	<b>227</b>
--	------------

<b>10. На пути к успеху. Четыре ступени к эффективной внутренней коммуникации (Лиша О'Мороху) .....</b>	<b>229</b>
Слишком много инструментов, слишком мало времени .....	229
Хорошее начало — половина дела .....	232

Чем полезна данная глава.....	233
Сектор 1: Разработка стратегии .....	234
Сектор 2: Поддержка руководства .....	239
Сектор 3: Коммуникационные инструменты .....	242
Сектор 4: Измерения и оценка .....	245
Путешествие в будущее .....	248
Самопроверка.....	250
Заполнение секторов .....	251
Как выглядят лучшие практики внутренних коммуникаций .....	252
Литература .....	253
<b>11. Практика на основе опыта: исследования и измерения внутренних коммуникаций</b> (Кевин Рак).....	256
Введение .....	256
С чего начать — подходы к исследованиям и измерениям .....	258
Новый подход — «Матрица внутренних измерений» CIPR .....	260
Опросники .....	263
ICQ 10.....	265
Анализ данных .....	266
Качественные исследования .....	272
Интервью .....	273
Фокус-группы .....	275
Анализ интервью и фокус-групп .....	277
Резюме .....	277
Литература .....	279
<b>12. Планирование внутренних коммуникаций</b> (Кевин Рак).....	281
Введение .....	281
Важность планирования .....	282
Креативный подход к решению проблем .....	286
Постановка целей и таргетирование аудиторий сотрудников .....	288
Таргетирование аудиторий сотрудников .....	290
Стратегическое мышление.....	295
Тактика .....	297
Мозговой штурм.....	298

Оценка идеи .....	301
Планирование и ресурсы.....	302
Измерение.....	303
Резюме.....	303
Приложение А.....	304
Приложение В. Образец составления документа по коммуникационной стратегии и планированию.....	305
Литература.....	309
<b>13. Создание панели мониторинга внутренних коммуникаций и вовлеченности</b> <i>(Гай Бэйли, Джеймс Хардинг)</i> .....	310
Введение.....	310
Панель мониторинга внутренних коммуникаций и вовлеченности: сбор и интерпретация данных.....	312
Кейс: Панель мониторинга для Министерства иностранных дел.....	313
Панель внутренних коммуникаций и вовлеченности: оценка уровней.....	320
Панель мониторинга внутренних коммуникаций и вовлеченности: итоги .....	329
<b>14. Интранет как эффективный бизнес-инструмент</b> <i>(Марк Моррелль)</i> .....	336
Введение.....	336
Разработка стратегии.....	337
Согласование интранет-стратегии с организационной стратегией.....	337
Планирование улучшений.....	342
Управление интранетом.....	343
Пользовательский опыт.....	353
Оценка интранета.....	356
Резюме.....	357
<b>15. Социальные сети на крупном предприятии</b> <i>(Глория Ломбарди)</i> .....	358
Предпосылки.....	358
Сети без границ.....	360
Социальные сети для компаний .....	361
Сообщества.....	362
Участие в создании сообществ .....	364

Взаимодействие.....	365
Значимость взаимодействия .....	366
Обмен мнениями.....	367
Доступ к знаниям .....	369
Побуждение к действию .....	371
Наделение полномочиями .....	372
Важность культуры .....	374
Рольевые модели.....	375
Выбор правильной платформы .....	379
Резюме.....	380
Литература .....	381
<b>16. Стиль и язык изложения (Эллен Хейк).....</b>	<b>384</b>
Почему стиль и язык изложения имеют значение .....	384
Шесть ключевых факторов эффективной коммуникации .....	385
Литература .....	406
<b>17. Роль специалиста по внутренним коммуникациям (Энн Пилкингтон).....</b>	<b>407</b>
Введение .....	407
Стать стратегической функцией.....	408
Профессиональные навыки .....	409
Внутренние коммуникации: как история влияет на практику .....	410
Внутренние коммуникации как профессия .....	414
Чем занимаются специалисты по внутренним коммуникациям?.....	418
Внутренние коммуникации и изменения .....	422
Эффективное бизнес-партнерство .....	424
Ключевые стейкхолдеры для внутренних коммуникаторов .....	428
Заключение .....	430
Литература .....	431
<b>Об авторах.....</b>	<b>432</b>



## О чем эта книга

Перевод названия этой книги дался нам нелегко, и хотя мы, конечно, пришли к компромиссу, все-таки решили, что и название и само содержание нуждаются в некоторых пояснениях. Так появилось несколько предисловий — от каждого участника проекта русскоязычного издания книги.

...Примерно 15 лет назад вопросы внутренних коммуникаций имели в России в основном академический интерес. Сейчас эта тема становится все более актуальной.

Отечественные корпорации взрослеют быстро. Российские менеджеры внимательно следят за новейшими тенденциями в управлении, читают специальную литературу, участвуют в конференциях и семинарах. То, что без эффективных внутрикорпоративных коммуникаций трудно добиться эффективности экономической, понимают уже не только топ-менеджмент, но и специалисты среднего звена.

Внимание к внутренним коммуникациям возрастает по мере того, как свершается зримая и незримая управленческая эволюция, и от строгой иерархии компании переходят к построению децентрализованных команд. В условиях цифровой трансформации главным ресурсом компании становятся ее сотрудники.

Интерес к теме внутренних коммуникаций в России растет поступательно. Внутренние коммуникации включаются в общие корпоративные стратегии. Должность «менеджер по внутрикорпоративным коммуникациям» уже имеется в штатном расписании многих компаний. Консалтинговые агентства с интересом осваивают это направление, а некоторые даже перепрофилируются.

Достаточно серьезно за последние годы изменилась «инфраструктура» отрасли.

В 2004 г. была создана Ассоциация директоров по коммуникациям и корпоративным медиа России (АКМР). Она объединила директоров по коммуникациям и корпоративным медиа производственного и сервисного секторов. Ассоциация активно формирует рынок — проводит международные конференции, фестивали, семинары и саммиты, организует конкурсы на луч-

шие корпоративное медиа, видео, студенческую работу, взаимодействует с учебными заведениями по программам подготовки специалистов в области коммуникаций и корпоративных СМИ.

В 2005 г. несколько энтузиастов, объединенных горячим желанием обсуждать профессиональные вопросы, создали Сообщество внутренних коммуникаторов. Они разработали и начали проводить курсы и мастер-классы, выпустили несколько тематических книг, запустили радиопрограмму и свой канал на YouTube — одним словом, стали неотъемлемой и полезной частью российской индустрии внутренних коммуникаций. В настоящее время на рынке появляются все новые площадки для обмена лучшими практиками в области внутренних коммуникаций.

Не менее интересный опыт накоплен в компаниях, в первую очередь в области инструментария коммуникаций. Он претерпел почти революционные изменения. Интранет, мобильные приложения, корпоративные медиа стали неотъемлемой частью жизни сотрудников любой корпорации.

Можно с уверенностью сказать, что в России внутренние коммуникации завоевывают свои позиции как самостоятельная корпоративная функция, а услуги по консалтингу в этой сфере становятся все более востребованными.

Тем не менее мы часто обращаемся к западному опыту, и это не лишено оснований.

Несмотря на активное развитие внутренних коммуникаций в российских компаниях, суть этой деятельности далеко не всегда понятна и реально востребована. Речь идет о том, что один из создателей PR Эдвард Бернейс почти 100 лет назад называл «дорогой с двусторонним движением».

Во многих компаниях (и, если говорить объективно, не только в отечественных, но и в западных, и в транснациональных) коммуникации «движутся» по дороге с односторонним движением: монолог редко и дозированно превращается в диалог.

Порой приходится слышать, что наличие новых инструментов взаимодействия с персоналом, внедрение системы исследования сотрудников или развитие корпоративного волонтерства — важнейший маркер успешного развития внутренних коммуникаций, а их самое высокое достижение — это возможность сотрудника «быть услышанным»!..

Данная книга помогает понять, что это лишь «вторичные» признаки современных коммуникаций. Она рассказывает о том, как, опираясь на внутренние коммуникации, компании формируют особую корпоративную культуру, где присутствуют свобода и разнообразие мнений, где хорошо информированный сотрудник из объекта воздействия становится полноправным партнером и участником коммуникаций. Это ответственный, способный к самостоятельным суждениям и выражению собственного мнения субъект, вовлеченный в деятельность компании и готовый нести ответственность за свою позицию.

Именно здесь и начинается настоящая работа специалистов по внутренним коммуникациям — необходимы их профессиональные умения формировать своевременную, регулярную и устойчивую обратную связь между сотрудниками, отделами и руководством. По сути, в книге речь идет совсем не о сотруднике, которого «проинформировали» и который получил «право голоса». Авторы книги рассказывают о том, как, используя внутренние коммуникации, постепенно формировать новый модус — корпоративную культуру участия или соучастия.

Наш небольшой коллектив, подготовивший эту книгу к изданию, — Анна Айзенштадт, Мария Реутская и я — желает вам приятного и полезного чтения!

*Ася Векслер,*

кандидат политических наук,  
доцент департамента интегрированных коммуникаций  
факультета коммуникаций, медиа и дизайна НИУ ВШЭ

# Книга отражает вектор развития внутренних коммуникаций

Учебная и деловая литература по внутренним коммуникациям пришла в Россию чуть позже, чем книги по связям с общественностью, рекламе и маркетингу. Тем не менее уже появились и отечественные работы по внутренним коммуникациям. А вот на практике инфраструктура пока еще не очень развита.

Это касается и среды внутренних коммуникаций, которая находится в стадии формирования, и понятийного аппарата. Тем интереснее и ответственнее становится задача переводчика — точно передать смысл сказанного, а не просто написать те же слова на другом языке.

В то же время личный 20-летний опыт практической работы в сфере PR подсказывает, что каркас обрстет реалиями очень быстро. В настоящее время на наших глазах формируется многомерная экосистема внутренних коммуникаций, по ее капиллярам уже бежит информация, создавая среду осведомленности и выводя на новый уровень взаимоотношения работодателя и сотрудников.

«Исследуя внутренние коммуникации. Голос информированного сотрудника» — труд коллектива авторов. Кто-то из них более академичен, кто-то старается пояснить сложные понятия с помощью доступных даже для неспециалиста образов, кто-то использует многоступенчатые формулировки, кто-то пишет легко и кратко. Все эти оттенки отражают разнообразие подходов к внутренним коммуникациям, комплексный характер проблематики и заинтересованность со стороны специалистов разных уровней и направлений. В русском переводе сохраняются авторские подходы и интонации.

Сразу после ретроспективы внутренних коммуникаций и анализа текущей ситуации авторы переходят к концепции «голоса информированного сотрудника», обосновывая его значение для успешного развития компании, будь то бизнес, больница или государственное учреждение. Вся книга посвящена переходу от вертикальной нисходящей коммуникации в формате распоря-

жения руководителя к диалогу на равных, к командному взаимодействию, к налаживанию информативной обратной связи. При этом голос информированного сотрудника рассматривается как маркер свободных конструктивных отношений, а специалист по коммуникациям — как ответственный за создание среды, в которой такие отношения возможны, в которой они возникают и развиваются, в которой звучит голос информированного сотрудника, и решения принимаются с учетом реальной обратной связи.

Однако пока это лишь целевая модель. Авторы показывают нам вектор развития внутренних коммуникаций. Их доводы вполне убедительны, поэтому, скорее всего, в обозримом будущем мы обнаружим, что мечты о симметричной двусторонней коммуникации обратной связи стали реальностью, а стратегия развития компании опирается в том числе на голос информированного сотрудника.

*Анна Айзенштадт,*  
генеральный директор Коммуникационного  
агентства «АГТ-Приволжье»

# Книга об основных принципах взаимодействия с сотрудниками

Это первое международное издание, посвященное внутренним коммуникациям, которое было переведено на русский язык. Книга особенно ценна тем, что представляет собой фундаментальный академический труд, основанный не только на лучших организационных практиках, но и на многочисленных теоретических научных исследованиях и разработках, которых так не хватает современным российским практикующим специалистам. В работе над книгой приняли участие 14 крупнейших экспертов в области коммуникаций, представляющих как академическую науку, так и крупнейших практикующих специалистов, — Мэри Уэлш, Глория Ломбарди, Энн Пилкингтон и др.

В России катастрофически мало высших учебных заведений, где преподают дисциплину «внутренние коммуникации», несмотря на то что современный рынок труда испытывает острую нехватку специалистов в этой области. Мне посчастливилось быть студенткой международного эксперта в области внутренних коммуникаций Кевина Рака. Его огромный вклад в развитие и продвижение внутренних коммуникаций в научной среде невозможно переоценить. Многолетние исследования и разработки Кевина Рака, посвященные внутренним коммуникациям, были признаны международным сообществом внутренних коммуникаторов.

Я рекомендую книгу к прочтению всем, кто занимается внутренними коммуникациями и управлением персоналом. Топ-менеджеры и собственники бизнеса, которые хотят понять основные принципы взаимодействия с сотрудниками, найдут в ней много ценных и важных советов. Я надеюсь, что данная книга станет настольной для тех, кто хочет более глубоко и всесторонне изучить этот предмет: узнать историю становления внутренних коммуникаций, проследить их развитие и роль в организации, понять взаимосвязь коммуникаций и вовлеченности, а также важность коммуникаций в эпоху изменений.

*Мария Реутская,*

эксперт по корпоративным коммуникациям и HR бренду

# Внутренние коммуникации — это стратегия, опирающаяся на научные исследования

Я очень рад, что книга «Исследуя внутренние коммуникации. Голос информированного сотрудника» переведена на русский язык.

Хочу поздравить организаторов проекта издания и поблагодарить всю команду и переводчика за их нелегкую работу.

Несмотря на то что уже много лет признается важность коммуникаций внутри организации, внутренние коммуникации — относительно новая управленческая дисциплина. Однако она стремительно получает признание как чрезвычайно важная и значимая функция, которая способствует более эффективным инновациям, более высокой вовлеченности сотрудников и большей организационной эффективности.

Эта книга объясняет некоторые теории, лежащие в основе лучших практик и этического подхода. Она основана на идее, что внутренние коммуникации — это стратегическая функция, которая опирается на надежные научные исследования.

Внутренние коммуникации слишком важны, чтобы быть просто «придуманными на ходу». Существуют основные принципы, направляющие нас к успешной практике, которая может быть адаптирована в любой организации мира.

Я надеюсь, что вы найдете эту книгу вдохновляющей, интересной и полезной. И я с нетерпением жду, что в ближайшие годы в России будет развиваться и распространяться профессия внутреннего коммуникатора.

С наилучшими пожеланиями,

*Кевин Рак,*

доктор философских наук, редактор и соавтор книги  
«Исследуя внутренние коммуникации. Голос  
информированного сотрудника», руководитель курса  
для специалистов по внутренним коммуникациям  
Chartered Institute of Public Relations (CIPR), PR Academy

# Предисловие

*Кевин Рак*

Перед вами полностью переработанное и дополненное третье издание книги «Исследуя внутренние коммуникации». Это результат взаимодействия 14 специалистов, представляющих академическую науку и практическую сферу. Нас объединяет вера в ценность внутренних коммуникаций — дисциплины, слишком долго остававшейся в тени.

Книга написана для специалистов по внутренним коммуникациям, а также для студентов, желающих изучать предмет на основе академического подхода, который делает практические знания более стратегическими и эффективными. Специалисты и студенты таких направлений, как связи со СМИ, связи с общественностью, Public Affairs, кризисные коммуникации, маркетинг, SMM и диджитал-коммуникации, управление персоналом, также найдут ценную информацию о внутренних коммуникациях.

Как редактор я хотел бы озвучить свое видение внутренних коммуникаций, поскольку моя позиция неизбежно влияет на структуру и содержание книги. Во-первых, я уверен, что внутренние коммуникации — критически важная часть менеджмента, которая дает организациям возможность быть более успешными. Это также наиболее значимый инструмент вовлеченности персонала, влияющий и на эффективность организации, и на благополучие сотрудников. Во-вторых, я верю, что связи с общественностью должны быть основаны на достоверной информации. Это подразумевает исследование, анализ, рефлексию, постановку целей и измерение. В-третьих, я верю, что внутренние коммуникации должны быть самостоятельной управленческой дисциплиной. Когда это направление рассматривают как одну из функций отдела по связям с общественностью, маркетинга или управле-



ния персоналом, оно сужается в лучшем случае до реактивной тактики. Хотя я признаю, что у внутренних коммуникаций много общего с другими дисциплинами, но велико и отличие, основанное на особенности выстраивания коммуникаций внутри компании и взаимоотношений с сотрудниками, которые являются наиболее значимой группой стейкхолдеров. В-четвертых, я уверен, что лучшие практики должны обеспечивать сотрудникам право на заявление своей позиции. Если внутренние коммуникации используются лишь для того, чтобы транслировать сотрудникам то, что считает нужным руководство, то это форма искаженных коммуникаций, или пропаганды, которая отталкивает сотрудников. Развитые организации признают, что высокая вовлеченность и эффективность складываются из сочетания информирования сотрудников об интересующих их вопросах и предоставления им права голоса, к которому серьезно прислушиваются. Именно это я называю «голосом информированного сотрудника». И наконец, я верю, что обучение и образование специалистов по внутренним коммуникациям прокладывает дорогу к более глубокому профессиональному признанию.

Книга состоит из двух частей. Часть I посвящена теории внутренних коммуникаций и написана академическим языком, отражающим важность развития теории в русле актуальной научной мысли. В части II внимание акцентируется на исследовании, планировании и управлении. Стиль ее менее академичен и ближе к практике. Таким образом, структура книги подчеркивает значимость теоретической основы практической деятельности. Это важно в том случае, если внутренние коммуникации получают признание в качестве профессиональной дисциплины. В отличие от многих других книг, в данной нет акцента на тактику. Вместо этого подчеркивается, что, прежде чем выбирать каналы и инструменты, необходимо провести исследования и вдумчиво разработать планирование.

Книга начинается с абсолютно новой главы об истории внутренних коммуникаций. В ходе работы над ней мы с Хизер Якли обнаружили много интересных фактов, касающихся эволюции внутренних коммуникаций. В частности, Хизер нашла экземпляр газеты 1840 г., изданной сотрудниками и для сотрудников. Однако этот эксперимент по вовлеченности персонала оказался прежде-

временным, он не стал трендом, и инициативу перехватили «корпоративные редакторы». Такая ситуация и сформировала основы большинства внутренних коммуникаций вплоть до 1980-х годов. Влияние этой ситуации сохраняется до сих пор, смещая акцент на односторонние коммуникации. Однако положение меняется по мере роста понимания тех выгод, которые несут организациям и персоналу двусторонние коммуникации. Часть исследований для написания данной главы были выполнены в британском Институте внутренних коммуникаций (The Institute of Internal Communication), руководитель которого Стив Досвелл любезно позволил нам с Хизер изучить архивы.

В главе 2 Донна МакАлисэ отмечает значение организационной культуры для работы с внутренними коммуникациями. Ею исследуются типология организационных культур, уровней культуры и границы изменения культуры, а также рассматриваются модель жизненного цикла Шейна и культура как управленческий инструмент.

Главы 3, 4 и 5 посвящены связи между внутренними коммуникациями и вовлеченностью персонала. В главе 3 Мэри Уэлш прослеживает эволюцию управления персоналом и подчеркивает все более широкое распространение персоналоцентричного подхода. Она обращает внимание на такие аспекты вовлеченности, как *организационная вовлеченность* и ее значение для коммуникационного процесса. В главе 4 я привожу обзор состояния практики внутренних коммуникаций в Великобритании и соотношу ее с четырьмя факторами вовлеченности персонала, отмеченными в докладе МакЛеода и Кларка в 2009 г. В нем отмечается, что специалисты по внутренним коммуникациям прежде всего занимаются прикладными коммуникациями и хотели бы посвящать больше времени исследованиям и получению обратной связи от персонала. В главе 5 рассматриваются два стимулирующих фактора вовлеченности: поддержание информированности персонала (стратегический нарратив) и право голоса сотрудников. Я обосновываю перевод этих аспектов внутренних коммуникаций в ранг двух основополагающих принципов эффективной практики, формирующей новую концепцию «голоса информированного сотрудника».

Коммуникации изменений рассматриваются в главе 6. Пол Харрисон приводит наиболее известные модели изменений и тут

же противопоставляет им альтернативные варианты. Он исследует, как руководители могут провести персонал через изменения и как можно работать с сопротивлением изменениям. Центральная идея главы — анализ информации, в которой нуждается персонал во время изменений.

Глава 7 посвящена сторителлингу. Автор главы Лиша О'Мороху отмечает: «Зачастую коммуникации от руководства неверно интерпретируются сотрудниками из-за чрезмерного использования профессионального жаргона. Жаргон и новояз сотрудники воспринимают с трудом». Лиша подчеркивает, что истории, которые руководство рассказывает сотрудникам, позволяют апеллировать к эмоциям, уходя от сухих фактов и цифр. Она также исследует основы качественного сторителлинга.

Продолжая эту тему в главе 8, Найджел М. де Бюсси и Локвитпан Суправан рассуждают о диалоге. Авторы объясняют, что «настоящий диалог предполагает слушать больше, чем говорить, иметь позитивный настрой и готовность изменить собственную позицию». В главе приводятся исследования, проведенные в Австралии, согласно которым сфокусированность на сотрудниках оказывает существенное влияние на финансовые показатели компании. Это влияние значительно сильнее, чем ориентация на любую другую группу стейкхолдеров, будь то акционеры, клиенты, поставщики, местные сообщества или организации, заботящиеся об окружающей среде.

В главе 9 — последней в части I — исследуется альтернативный, критический подход к внутренним коммуникациям. Чтение этой главы может стать вызовом для практикующих специалистов, поскольку подводит нас к более глубокой рефлексии относительно нашей роли и этики внутренних коммуникаций.

В части II мы переключаем внимание на практику развития эффективных внутренних коммуникаций. В главе 10 Лиша О'Мороху представляет 4 шага к успешным внутренним коммуникациям. Здесь же приведен простой в использовании инструмент — матрица организационных коммуникаций, которая позволяет измерять и улучшать качество коммуникаций. В главе 11 я рассказываю об основах исследования внутренних коммуникаций, которые позволяют ставить измеримые коммуникационные цели. В том числе привожу новый инструмент исследования внутренних коммуни-

каций ICQ 10, который дает возможность практикующим специалистам оценивать наиболее значимые аспекты внутренних коммуникаций. В главе 12 показано, как исследование с помощью инструментов, рассмотренных в главах 10 и 11, повышает эффективность стратегического планирования. В главе 13 Гай Бэйли и Джеймс Хардинг рассказывают о создании панели мониторинга (dashboard) внутренних коммуникаций и вовлеченности. Кейс основан на проекте, впервые реализованном авторами в Министерстве внутренних дел Великобритании. В главе показано, как можно использовать данные для демонстрации ценности внутренних коммуникаций.

В главах 14 и 15 фокус смещается от планирования и измерений к интранету и корпоративным социальным сетям — двум «хитам» практической работы. В главе 14 Марк Моррелль обращается к своему опыту работы в качестве интранет-менеджера British Telecom, чтобы составить эффективное руководство по управлению этим инструментом. Здесь же рассматриваются форматы и стандарты публикаций. В главе 15 Глория Ломбарди исследует, как корпоративные социальные сети влияют на культуру компаний и инструменты внутренних коммуникаций. В главе рассматриваются вопросы, посвященные сообществам, совместным творческим проектам, коллаборациям и обмену знаниями. Приведен ряд практических примеров из ресурса [www.simply-communicate.com](http://www.simply-communicate.com).

В главе 16 Эллен Хейк дает отличные советы, как и в какой тональности писать. Поскольку в практической плоскости мы видим движение к менее формальному стилю, важно найти правильный тон коммуникации. Эллен задает рамки, основываясь на шести направлениях: сфокусированность на аудитории, постановка четкой цели, выбор правильной тональности, использование слов с четким значением, чтобы избежать двусмысленности, структурирование коммуникации и, наконец, доступность для большинства сотрудников.

В заключительной главе книги Энн Пилкингтон рассматривает те изменения, которые несет фигура самого специалиста по внутренним коммуникациям. Она подчеркивает важность сочетания профессиональных и управленческих навыков, обучения и образования, а также значимость развития внутренних коммуникаций как профессии. В главе приводится обзор знаний, необходимых