

# ДИАЛОГ СО СТЕЙК- ХОЛДЕ РАМИ-II

Продолжая публикацию практического руководства по организации взаимодействия со стейкхолдерами Серии AA1000\*, предлагаем вашему вниманию описание второго из пяти этапов процесса – анализа и планирования взаимодействия с заинтересованными сторонами.

\* AA 1000 Stakeholder Engagement Standard, October 2005. Пособие разработано британским Институтом социальной и этической отчетности (Institute of Social and Ethical Accountability) в сотрудничестве с программой ООН по охране окружающей среды и компанией Stakeholder Research Associates. Русская версия стандарта подготовлена международным проектным бюро «Деловая культура».

Первый этап<sup>1</sup> организации взаимодействия представляет собой рассмотрение общих стратегических бизнес-целей компании в их отношении к стейкхолдерам и конкретным общественным проблемам. На этом этапе показывается, каким образом можно в первом приближении наметить приоритетные группы стейкхолдеров и конкретные вопросы для их дальнейшего анализа.

На втором этапе вводится понятие различных уровней взаимодействия. Пособие помогает проанализировать существующие взаимоотношения, имеющиеся ресурсы и организационные ограничения, больше узнать о разных представителях стейкхолдеров.

Диалог с заинтересованными лицами требует тщательной подготовки. Прежде чем инвестировать в это направление, следует оценить возможности компании. Планируя взаимодействие со стейкхолдерами, необходимо помнить о ресурсных ограничениях.

Диалог с заинтересованными сторонами предполагает принцип «обучение в процессе работы», требующий известной степени гибкости. Нередко компании начинают взаимодействовать со знакомыми стейкхолдерами, а затем расширяют свою карту контактов.

Другие фирмы инициируют этот процесс под влиянием определенной ситуации (негативной или благоприятной). Так или иначе, построение отношений со стейкхолдерами – это цикл взаимного изучения. Компании и заинтересованные лица получают новую информацию о мотивации, методах работы и сферах влияния друг на друга.

Этот процесс можно распланировать, как и все прочие виды бизнес-деятельности. Без хорошей стратегии нельзя добиться должного результата. Более того, непродуманные взаимоотношения со стейкхолдерами могут стать причиной серьезных убытков компании.

Залог успеха на данном этапе – это принцип существенности и принцип предоставления полной информации.

Предприняв ряд шагов, вы сможете ответить на четыре взаимосвязанных вопроса, которые помогут вам наметить план действий. Прежде всего необходимо понять, каким образом в вашей организации строится работа по приоритетным направлениям. Далее нужно выяснить, как вы обсуждаете эти вопросы с вашими стейкхолдерами. После этого необходимо ответить на вопрос: что предпринимают в этом направлении другие и что вы сами могли бы предпринять? Наконец, следует понять, с кем конкретно из заинтересованных лиц вы хотели бы взаимодействовать и каковы ожидания от этого взаимодействия.

Получив ответы на эти вопросы, вы увидите, как складывается картина ожиданий вашей организации, ее стейкхолдеров и коллег-конкурентов, поймете, нет ли разрыва между вашими чаяниями, с одной стороны, и желаниями заинтересованных сторон, с другой. У вас должно быть четкое представление о тех шагах и ресурсах, которые потребуются для преодоления этого разрыва. С этим можно приступать к планированию взаимодействия со стейкхолдерами.

### Оцените прогресс

Перед началом планирования необходимо понять, чего вам уже удалось добиться в отношениях с заинтересованными сторонами. Как происходит управление взаимодействием на данном этапе? Какие схемы уже внедрены?

Что вы хотите и что можете сделать еще? Это позволит вам определить точку отсчета для дальнейшего развития.

Можно выделить пять уровней отношений со стейкхолдерами: отсутствие взаимодействия, исследовательский этап, этап развития, этап внедрения и стратегический этап.

На первом уровне взаимодействие отсутствует как таковое. На втором – исследуются возможности контактов, возникающих от случая к случаю. Третий этап подразумевает более высокое качество взаимодействия, однако системы менеджмента все еще носят фрагментарный характер. Четвертый уровень характеризуется широко интегрированным процессом, проблемы оперативно рассматриваются и получают адекватное решение. Пятый этап затрагивает стратегические цели компании в целом; взаимодействие со стейкхолдерами становится важной частью корпоративного управления.

Необходимо определить уровень реагирования вашего бизнеса на ту или иную проблему. Кроме того, нужно выявить механизмы, которые при этом используются. Для этого предлагается специальная анкета (табл. 1), помогающая определить, насколько ваша нынешняя политика адекватна тем или иным проблемным вопросам. Если вы выбираете ответы под номером 1 по всем пунктам – значит, ваша система управления отвечает актуальным задачам.

Если вы склоняетесь к ответам под номером 2, можно считать, что ваша компания находится на этапе внедрения. Если вы чаще всего указываете пункт 3, то вы – в процессе разработки и развития. Ответы 4 указывают на исследовательский подход. И наконец, преобладание пункта 5 свидетельствует о том, что ваша компания не занимается данным вопросом.

Следует учесть, что анкета должна заполняться исходя из внутренних данных компании. Это может быть как документированная информация, так и неформальные сведения, полученные в ходе встреч со стейкхолдерами.

<sup>1</sup> Начало см. в № 5–6, 2008.

Таблица 1

**Оценка способности организации реагировать на проблемы**

Приоритетная проблема:	
Общественная зрелость данного вопроса: <input type="checkbox"/> Латентная <input type="checkbox"/> Развивающаяся <input type="checkbox"/> Консолидированная <input type="checkbox"/> Институционализированная	
Фактор	Возможные уровни действий
Поддержка руководства и менеджмента	<input type="checkbox"/> 1. Формально зафиксированная приверженность этому вопросу, причем это направление возглавляет член совета директоров. <input type="checkbox"/> 2. Формально зафиксированная приверженность этому вопросу, причем это направление возглавляет один из ведущих менеджеров <input type="checkbox"/> 3. Формальное заявление или политика оглашены, но нет формально ответственного за это направление человека, занимающего высокий уровень в иерархии компании. <input type="checkbox"/> 4. Действия в данном направлении, которыми движет личная приверженность и информированность по данному вопросу. <input type="checkbox"/> 5. Никакой информированности/действий в данной области. Укажите детали: _____
Политика в отношении данного вопроса	<input type="checkbox"/> 1. Формализованная политика с конкретными целями, связанными с бизнес- стратегией. <input type="checkbox"/> 2. Формализованная политика с целями, не связанными с бизнес стратегией. <input type="checkbox"/> 3. Наличие политики или ее набросков, но без конкретных целей. <input type="checkbox"/> 4. Начальные дискуссии по поводу политики. <input type="checkbox"/> 5. Отсутствие политики. Укажите детали: _____
Текущая деятельность по четкой организации взаимодействия, относящегося к данной проблеме	<input type="checkbox"/> 1. Формализована и интегрирована в процессы менеджмента и взаимосвязана с системой отчетности. <input type="checkbox"/> 2. Систематизированный подход к взаимодействию с соответствующей документацией и некоторой связью с процессом принятия решений. <input type="checkbox"/> 3. Упорядоченные процессы в отношении некоторых стейкхолдеров/вопросов. <input type="checkbox"/> 4. Спорадические взаимодействия, ограниченный внутренний контроль. <input type="checkbox"/> 5. Никакого взаимодействия. Укажите детали _____
Индикаторы/показатели, позволяющие оценить достигнутые результаты	<input type="checkbox"/> 1. Стратегические цели и SMART Ключевые показатели эффективности (КПЭ), разработанные, чтобы удовлетворить потребность в информации как стейкхолдеров, так и менеджмента. Есть механизмы внутренней и внешней отчетности и ее заверения. <input type="checkbox"/> 2. КПЭ, которые отвечают только потребностям менеджмента внутри компании, внутренняя отчетность с некоторыми элементами заверения или без заверения. <input type="checkbox"/> 3. КПЭ, которые только частично соответствуют потребностям стейкхолдеров в информации. <input type="checkbox"/> 4. Начало дискуссии, относящейся к разработке КПЭ и мониторинга. <input type="checkbox"/> 5. Задачи не ставятся, нет КПЭ. Укажите детали _____
Наличие в компании ответственных и уровня компетентности для того, чтобы заниматься данными вопросами	<input type="checkbox"/> 1. Цели, связанные с вопросами в данной области, входят в число показателей, по которым оценивается работа отдельных сотрудников. Этот аспект учитывается, когда принимается решение о возможном вознаграждении за достигнутые в работе результаты. <input type="checkbox"/> 2. Требуемая квалификация учитывается при приеме на работу, в организации тренингов и при вознаграждении за достижение высоких результатов в работе. <input type="checkbox"/> 3. Ответственные назначаются, но нет формальных механизмов, которые ставят вознаграждение, прием на работу и тренинги в зависимость от компетентности в этой области. <input type="checkbox"/> 4. Начало дискуссий, касающихся распределения ответственности и понимания того, какие знания и умения необходимы. <input type="checkbox"/> 5. Тема распределения ответственности внутри компании в связи с вопросами/стейкхолдерами не рассматривается. Укажите детали: _____
Анализ процессов, касающихся рассматриваемых вопросов и дальнейшего обучения в этой области	<input type="checkbox"/> 1. Постоянная переоценка ситуации и изучение нового с целью обновления и адаптации политики организации и ее бизнес-процессов, внедрение результатов, полученных в ходе взаимодействия, в процесс принятия стратегических решений организации. <input type="checkbox"/> 2. Процессы переоценки ситуации и изучения нового порождают ограниченные изменения, касающиеся отдельных вопросов и функций департаментов. Управление организационными изменениями только начинает устанавливать связи с анализом стейкхолдеров. <input type="checkbox"/> 3. Специально организованный процесс переоценки и изучения нового, который ведет к нарастающим изменениям. <input type="checkbox"/> 4. Процесс переоценки и изучения нового инициируется индивидуальными сотрудниками и ими ограничивается. <input type="checkbox"/> 5. Никакого взаимодействия со стейкхолдерами по данному вопросу. Укажите детали: _____

**Выявляем потенциальных партнеров**

Никогда не мешает изучить опыт коллег по решению схожих задач. С чем столкнулись ваши конкуренты, когда организовывали контакты со стейкхолдерами? Чему вы можете у них научиться? Существуют ли партнерские инициативы или ассоциации, в рамках

которых можно организовать совместную работу?

Вовсе не обязательно начинать планирование с чистого листа. Нередко оказывается, что некий существенный для вас вопрос не может быть решен отдельной компанией или в сотрудничестве с заинтересованным лицом. Бывает и так,

Таблица 2

## Источники информации для организации взаимодействия со стейкхолдерами

Источники информации	Примеры
<p><b>Кодексы, стандарты, рамочные соглашения, руководства и инструменты</b>                      Дают руководство, базирующееся на основных принципах, или пошаговое руководство для действий, а также контрольные показатели для оценки ваших действий</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISO 14001 (стандарты в области охраны окружающей среды)</li> <li>• Стандарты Международной организации труда (МОТ)</li> <li>• SA8000 стандарт сертификации предприятий в области трудовых отношений</li> <li>• Деловые принципы против коррупции ( TI и SA International)</li> <li>• Руководство ОЭСР для многонациональных корпораций</li> <li>• Глобальная инициатива по отчетности в области устойчивого развития (GRI)</li> <li>• Серия документов AA1000 (система качества отчетности организаций)</li> <li>• Руководство Sigma (<a href="http://www.projectsigma.com">www.projectsigma.com</a>)</li> </ul>
<p><b>Разбор конкретных практических случаев, наилучшая практика и исследовательские доклады</b>                      Могут вдохновить на размышления по поводу вашего собственного подхода; вы сможете научиться на опыте (и ошибках) других</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Руководство по взаимодействию со стейкхолдерами, выпуск 1 «Обзор взглядов практиков бизнеса на взаимодействие со стейкхолдерами», Stakeholder Research Associates, UNEP, AccountAbility</li> <li>• Анализ конкретных ситуаций, касающихся корпоративной социальной ответственности на <a href="http://www.wbcsd.org">www.wbcsd.org</a> (Мировой деловой совет по устойчивому развитию) и на <a href="http://www.conversations-with-disbelievers.net/">www.conversations-with-disbelievers.net/</a></li> <li>• «Как заставить взаимодействие со стейкхолдерами работать» <a href="http://www.csrrcampaign.org">http://www.csrrcampaign.org</a></li> <li>• «Риск и возможность: лучший опыт нефинансовой отчетности», UNEP / SustainAbility <a href="http://www.sustainability.com">www.sustainability.com</a></li> <li>• Отраслевые доклады по бизнесу и экономическому развитию <a href="http://www.economicfootprint.org">www.economicfootprint.org</a></li> <li>• Промышленность как партнер для устойчивого развития, доклады 22 промышленных секторов, подготовленные для встречи на высшем уровне в Йоханнесбурге в 2002 году <a href="http://www.unep.fr/outreach/wssd/contributions/sector_reports/reports.htm">http://www.unep.fr/outreach/wssd/contributions/sector_reports/reports.htm</a></li> </ul>
<p><b>Показатели и индексы</b>                      Дают возможность оценить ваше положение по отношению к конкурентам или партнерам, достигшим этой области                      Используйте их с целью сравнительной оценки вашей деятельности</p>	<p>Примеры:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Индекс устойчивости Доу-Джонса (Dow Jones Sustainability Index)</li> <li>• Рейтинг Accountability 2005</li> <li>• FTSE4Good</li> <li>• Индекс корпоративной ответственности «Бизнес в сообществе» (Business in the Community Corporate Responsibility Index)</li> </ul>
<p><b>Конкуренты и другие компании, сталкивающиеся с подобными вопросами</b>                      Могут быть богатым источником информации</p>	<p>Конференции, мероприятия и бизнес-сотрудничество по соответствующим вопросам демонстрируют наилучшие практические примеры и предоставляют возможность встретиться с другими компаниями, сталкивающимися с подобными вопросами</p> <p>Доклады об устойчивом развитии являются хорошим источником информации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://www.globalreporting.org">www.globalreporting.org</a> (доклады, разбитые по категориям согласно of GRI Guidelines)</li> <li>• <a href="http://www.corporateregister.com">www.corporateregister.com</a> (on-line база данных по нефинансовой отчетности)</li> </ul>
<p><b>Партнерства, промышленные ассоциации, неправительственные организации</b>                      Могут быть мощным и эффективным инструментом для того, чтобы заниматься данными вопросами. В то же время такие ассоциации часто являются хорошим источником информации</p>	<p>Сотрудничество между компаниями, гражданским обществом и правительствами на глобальном уровне, уровне сектора, региона или на уровне отдельных инициатив:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Глобальный договор ООН (United Nations Global Compact)</li> <li>• Добровольные инициативы, связанные с ЮНЕП, такие как Финансовая инициатива ЮНЕП, Глобальная инициатива «е-Устойчивость», Инициатива туроператоров, Форум по рекламе и коммуникациям (Advertising and Communications Forum) <a href="http://www.unep.fr/outreach/home.htm">http://www.unep.fr/outreach/home.htm</a></li> <li>• Секторальные инициативы Мирового делового совета по устойчивому развитию (WBCSD), см. "Sector Projects" @ <a href="http://www.wbcsd.org">www.wbcsd.org</a></li> <li>• Ассоциации, организованные в связи с какой-либо общественной проблемой или отраслевые ассоциации, например, Ассоциация справедливого труда (Fair Labour Association), Международный совет по добывающей промышленности и минералам (International Council on Mining and Metals), Международная ассоциация нефтяной индустрии по сохранению окружающей среды (IPIECA) (примеры деятельности 19 ассоциаций см. на <a href="http://www.unep.fr/outreach/business/best_practice.htm">http://www.unep.fr/outreach/business/best_practice.htm</a>)</li> <li>• (Суб) Региональные специальные инициативы, например, «Проект Калабаш» в Южной Африке (<a href="http://www.saiea.com/calabash">www.saiea.com/calabash</a>)</li> </ul>

что эта проблема требует совместных действий в рамках всего сектора или даже нескольких секторов.

В табл. 2 представлены возможные источники информации для решения проблем в диалоге со стейкхолдерами.

Этот рисунок поможет вам выявить потенциальные информационные ресурсы. Определите интересующие вас компании, партнерства, организации, инструменты и стандарты.

Выясните, что сделали другие организации для

взаимодействия с похожими стейкхолдерами, какие методики оправдали себя, какой опыт следует перенять, какие стандарты регулируют управление процессом.

Подумайте, где вы могли бы взаимодействовать с организациями, подобными вашей. Это может быть формальное или неформальное соглашение, некий совместный кодекс поведения (в духе Глобального договора ООН). Можно присоединиться к партнерской инициативе или даже инициировать ее создание.

Создайте свою базу данных – можно начать с обычного файла, где будет храниться информация о документах, организациях, случаях из практики. Изучая чужой опыт, не следует пренебрегать собственными наработками.

### **Цель определяет средства**

Взаимодействие со стейкхолдерами предполагает несколько уровней вовлечения заинтересованных сторон в работу компании (табл. 3). Принцип вовлеченности варьируется от полного невмешательства стейкхолдеров в дела фирмы до предоставления им полномочий в принятии решений.

Подумайте, как выглядит ситуация на данный момент. Каким образом вы взаимодействуете с заинтересованными сторонами по приоритетным направлениям? Как вы желаете улучшить взаимодействие и чего хотели бы добиться? Сравнительно низкий уровень взаимодействия, который ограничивается мониторингом и информированием, адекватен, когда вы отвечаете на незначительные вызовы внешней среды. В то же время более глубокое взаимодействие предоставляет возможности для серьезных изменений в лучшую сторону. Вы сможете решить ряд системных проблем, которые связаны с управлением рисками или планированием устойчивого роста.

Конечно, первые три модели – пассивное отношение, мониторинг, информирование – нельзя рассматривать в качестве полноценного взаимодействия. Отношения со стейкхолдерами не могут быть односторонними, это интерактивный процесс. Тем не менее данные модели могут рассматриваться в качестве первых шагов по развитию этих отношений.

Высокий либо низкий уровень взаимодействия определяется количеством ресурсов, которые вы аккумулируете для достижения цели. В качестве ресурсов здесь рассматриваются знания, человеко-часы, операционные возможности, финансы, влияние и т.п. В целом чем более фундаментальные трансформации вы планируете, тем важнее совместная работа и тем эффективнее используются возможности.

Например, стейкхолдеры обеспокоены недостатком информации о медицинской безопасности вашего продукта. Для того чтобы решить эту проблему, вполне достаточно простого информирования.

Другое дело, если вы хотите разработать политику компании с учетом того, как ваши стейкхолдеры воспринимают медицинские последствия от использования всех ваших товаров. Здесь вам придется проводить основательные консультации со многими заинтересованными лицами, чтобы убедиться, что ваша политика отвечает их ожиданиям.

Наконец, если вы хотите поддержать всю отрасль в области соответствия требованиям

клиентов по безопасности, то должны взаимодействовать с более широким кругом заинтересованных лиц. Сюда войдут и промышленные ассоциации, и потребительские организации, и компании-конкуренты, и многие другие.

Таким образом, уровень взаимодействия зависит от стратегических целей. Надо определиться, планируете ли вы незначительные изменения или системные реформы.

Для того чтобы ответить на этот вопрос, необходимо собрать семинар или провести серию внутренних обсуждений с теми, кто участвует в процессе взаимодействия. Нужно изучить текущие отношения со стейкхолдерами в целом и посмотреть, как они соотносятся с теми вопросами, которые приоритетны для каждой группы стейкхолдеров по отдельности.

Достаточно ли эффективна нынешняя комбинация подходов? Не требуются ли иные подходы, возможно, на другом уровне? Готовы ли стейкхолдеры к тому, чтобы участвовать в реализации этих подходов? Сформулируйте простые и конкретные цели по решению этих вопросов. Результаты этих семинаров следует документировать. Отметьте вопросы, по которым вы взаимодействуете, историю взаимодействия, текущий уровень и подходы, а также возможные методы на будущее. Вы можете сделать это для всех стейкхолдеров или для представителей конкретной группы. Используйте результаты ваших бесед, чтобы понять, каких еще стейкхолдеров вам необходимо рассматривать.

При этом нужно отдавать себе отчет в том, что вы пока не принимаете никаких окончательных решений по развитию взаимодействия. Все это – не более чем начальная оценка, которая необходима для того, чтобы получить адекватное представление о текущей ситуации.

### **Профиль стейкхолдера**

Для того чтобы построить эффективное взаимодействие со стейкхолдерами, надо понимать, кто они и что им от вас нужно. Иногда вы будете работать непосредственно с ними, иногда – с их представителями (формальными либо неформальными). Это могут быть выбранные делегаты, лидеры местных сообществ или адвокаты.

На этом этапе требуется более детальная оценка стейкхолдеров. Она включает в себя осознанный выбор представителей, с которыми вы будете взаимодействовать.

Предположим, вы налаживаете контакт со стейкхолдерами по вопросу глобального изменения климата. Диалог двух мировых организаций может быть неэффективным, поскольку надо учитывать мнения людей в конкретном географическом районе. В подобном случае следует налаживать контакты на локальном уровне. Оценивая представителей заинтересованных сторон, следует принимать во внимание ряд

Таблица 3  
**Уровни взаимодействия со стейкхолдерами**

Уровень	Цель	Коммуникации	Характер отношений	Подход к взаимодействию
Пассивный	Нет целей. Нет взаимодействия.	Нет активных коммуникаций	Нет отношений	Никаких попыток взаимодействия со стороны компании. Озабоченность стейкхолдеров выражается через протесты, послания, СМИ, интернет-сайты и т.д.
Мониторинг	Мониторинг взглядов стейкхолдеров.	Односторонние коммуникации: от стейкхолдеров к компании	Нет отношений	Отслеживание сообщений в СМИ и интернете. Доклады «из вторых рук» от других стейкхолдеров (целевые опросы)
Информирование	Информировать стейкхолдеров	Односторонние коммуникации: от компании к стейкхолдерам	Краткосрочные или долгосрочные отношения со стейкхолдерами. «Мы будем информировать вас»	Бюллетени и информационные листки Брошюры, доклады и интернет-сайты Выступления, конференции и публичные презентации «Дни открытых дверей» или экскурсии по предприятию Выездные презентации и публичные демонстрации Пресс-релизы, пресс-конференции и реклама в СМИ
Заключение сделок	Работать совместно на контрактной основе, где один из партнеров определяет цели и обеспечивает финансирование	Ограниченное двустороннее движение: определение и мониторинг показателей в соответствии с условиями контракта	Условия отношений, установленные контрактом. «Мы сделаем то, что мы скажем» или «Мы дадим вам средства для того, чтобы вы смогли сделать то, с чем мы согласны»	Частно-государственные партнерства, инициативы частных финансистов Предоставление грантов Социальный маркетинг, лоббирование
Консультации	Получать информацию и обратную реакцию стейкхолдеров, используемую для решений, принимаемых внутри компании	Ограниченное двустороннее движение: компания задает вопросы, а стейкхолдеры отвечают	Краткосрочное или долгосрочное участие «Мы будем держать вас в курсе дела, выслушивать ваши заботы, учитывать ваши взгляды и обеспечивать обратную связь по нашему решению»	Обзоры Фокус-группы Оценка рабочих мест Встречи один на один Встречи с общественностью и семинары Образование консультативных форумов стейкхолдеров Обратная связь и дискуссионные форумы в онлайн-режиме
Включение	Работать напрямую со стейкхолдерами для того, чтобы быть уверенным, что их беспокойство понимается и учитывается полностью при принятии решений	Двустороннее или многостороннее движение между компанией и ее стейкхолдерами. Обе стороны занимаются изучением. Стейкхолдеры и компания предпринимают индивидуальные шаги	Возможно одноразовое или более долгосрочное взаимодействие. «Мы будем работать с вами для того, чтобы ваши заботы были поняты, чтобы были разработаны альтернативные предложения и была обеспечена обратная связь, показывающая, как мнения стейкхолдеров повлияли на процесс принятия решений»	Совещательное голосование Форумы с участием многих стейкхолдеров Консультативные группы Процессы для выработки консенсуса Совместный процесс принятия решений
Сотрудничество	Сотрудничать со стейкхолдерами или создавать рамки для разработки согласованных решений и совместных планов действий	Двустороннее или многостороннее движение между компанией и ее стейкхолдерами. Изучение, ведение переговоров и принятие решений с обеих сторон. Стейкхолдеры работают вместе над конкретными мерами	Долгосрочное «Мы прямо спросим у вас совета и участия в поиске и реализации решений по вопросам, касающимся обеих сторон»	Совместные проекты, добровольные инициативы с участием двух или многих сторон
Уполномочивание	Делегировать принятие решения стейкхолдерам по некоторым вопросам	Новые организационные формы отчетности: стейкхолдеры играют формализованную роль в управлении или некоторые решения делегируются стейкхолдерам	Долгосрочное «Мы выполним то, что вы решите»	Демократическое управление с участием стейкхолдеров (т.е. в качестве членов отдельных комитетов, акционеров и т.д.)

факторов. Прежде всего это ожидания самих стейкхолдеров. У них есть свой собственный взгляд на потенциальные проблемы и их решение. Вкладывая силы и время в разработку взаимоотношений с вами, они ожидают определенной

отдачи. Необходимо понять, как они представляют себе эту отдачу. Некоторые довольствуются открытым диалогом, обменом информацией. Другие ожидают, что вы внесете изменения в операционную политику или подпишете некое соглашение о

Таблица 4

### Стейкхолдеры компании Philips и основные подходы к взаимодействию

Стейкхолдеры	Основные средства взаимодействия
<b>Экономические стейкхолдеры</b>	
Клиенты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (B2C) Обзоры (касающиеся трендов, удовлетворенности клиентов, прикладные исследования), работа с жалобами, фокус-группы</li> <li>• (B2B) Наблюдательные советы, совместные исследования и согласованная стратегия развития</li> </ul>
Сотрудники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Опросы сотрудников, общее собрание, системы управления производительностью труда, система управления карьерой, независимые консультанты/арбитры</li> </ul>
Поставщики/бизнес-партнеры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дни поставщиков, совместные исследования, членство в союзах промышленников (WBCSD)</li> </ul>
Основные инвесторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выездные презентации (например, Road shows), встречи аналитиков, рейтинг</li> </ul>
Социальные инвесторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Опросы</li> </ul>
Провайдеры финансовых услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Текущие специальные проекты, финансовые рейтинги</li> </ul>
<b>Социальные стейкхолдеры</b>	
Местные общины Локальный/национальный/ международный уровни	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Социальные инвестиции, сфокусированные на образовании, здравоохранении и местной инфраструктуре</li> <li>• Местное сообщество. Участие в работе регулирующих и наблюдательных органов, участие в проектах местных общин</li> </ul>
Неправительственные организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Опросы, развитие проектов и участие в специальных акциях</li> </ul>
Научные круги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Совместные исследования, программы научного обмена, местное сообщество</li> </ul>
СМИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Местное сообщество, опросы</li> </ul>

правилах поведения. Сравните эти ожидания с вашими возможностями.

Далее следует изучить степень осведомленности ваших стейкхолдеров. Если они владеют полезной информацией и навыками, следует поучиться у них. Возможно, что и они захотят поучиться у вас. И то, и другое может быть полезно для обеих сторон.

Вы должны убедиться, что представитель заинтересованных лиц уполномочен вести переговоры. Возможно, это просто частное лицо, которое может служить лишь источником неформальных сведений. Для более ответственного взаимодействия следует налаживать контакты с официально избранными представителями.

Таблица 4 иллюстрирует некоторые из путей, которые голландская электронная компания Philips использует, чтобы привлечь различных стейкхолдеров к взаимодействию.

Успешное взаимодействие должно строиться на основе взаимной инициативы. Если одна из сторон демонстрирует явное нежелание идти на контакт, следует выяснить причины такого поведения. Иногда вы можете изменить эту ситуацию, иногда – нет. В любом случае важно признавать право стейкхолдера не идти на контакт. Необходимо четко представлять себе последствия от воздействия заинтересованных лиц

на ваш бизнес. Могут ли они способствовать достижению ваших целей или помешать этому? Влияние некоторых стейкхолдеров на предприятие может быть весьма значительным.

Не в последнюю очередь следует уделить внимание культурному контексту взаимодействия с заинтересованными сторонами. Язык, обычаи, гендерные проблемы – все эти факторы могут играть важную роль в процессе взаимодействия. В идеале следует найти специалиста в той или иной сфере, который поможет вам создать благоприятную атмосферу для общения. К стейкхолдерам следует относиться как к ценному ресурсу. Учтите, что небольшие организации могут быть стеснены в средствах. Тем не менее надо проявлять к ним должное уважение и внимание.

Устанавливая контакты с разными стейкхолдерами, важно иметь в виду, в каких отношениях они находятся друг с другом. Взаимодействуя с двумя недружественными организациями, вы рискуете получить не двух союзников, а двух врагов. Эта ситуация требует известной доли гибкости и расчета.

Для того чтобы ясно представлять себе, с кем вы имеете дело, можно составить так называемые профили стейкхолдеров. Таким образом вы получите их своеобразный информационный портрет.

Выявите потенциальных представителей из числа намеченных вами групп. Рассмотрите тех, с кем вы уже взаимодействуете, и тех, с которыми сталкивались в ходе предыдущих исследований.

Вы также можете как можно шире анонсировать сообщения о поиске партнеров для взаимодействия. Статьи в специализированных изданиях, выступления на конференциях – все это подходящие площадки для встречи с потенциальными стейкхолдерами.

Зайдите к ним на сайты, почитайте их доклады, изучите их выступления. Поговорите с сотрудниками организации, а также с теми, кто сотрудничал с ней ранее. Тогда никто не сможет упрекнуть вас в том, что вы предпочитаете работать с замкнутым кругом приближенных лиц. Главное – будьте осторожны, чтобы не создавать никаких ложных ожиданий на данном этапе.

Ваши соображения по каждому представителю внесите в таблицу, а затем сравните результаты по разным партнерам. Вы сможете взвесить преимущества и недостатки каждого из них, выбрать сразу нескольких для взаимодействия по определенному вопросу. Это весьма эффективно в том случае, когда нет единого легитимного представителя группы. Взаимодействие с несколькими представителями сбалансирует ситуацию и улучшит степень вашего реагирования. Учтите, что такая таблица не должна заполняться сразу и целиком. Она задумана как «живой документ», который будет обновляться по мере изучения, фиксируя ваш опыт.

### Определить границы

Успешное взаимодействие требует инвестиций. Они понадобятся как для организации контактов, так и для изменений в результате этого общения.

Наличие ресурсов, стремление к взаимодействию, оперативные и стратегические потребности сильно влияют на «границы движения» бизнеса. Взаимодействие с заинтересованными сторонами может оказать серьезное влияние на бизнес-операции и стратегию компании.

Прежде всего нужно рассчитать возможную стоимость процесса и определить моменты, по которым эти реформы вступают в противоречие с другими целями компании. Если вы обнаружите серьезное противоречие, то надо задать себе вопрос: готовы ли вы адаптировать не только выбранную область, но и другие направления?

Если ваша компания готова пересмотреть свою стратегию, вы сможете эффективно взаимодействовать со стейкхолдерами. Пересмотр целей компании может оказать положительное влияние на развитие вашего бизнеса.

Определение границ – это ключевой шаг на пути к разработке плана взаимодей-

ствия с заинтересованными сторонами.

Принципиально важно, чтобы и вы, и они четко представляли себе ваши возможности и ограничения. Оценивая ресурсы, следует учитывать ряд факторов. Прежде всего это конфликт интересов как внутри компании, так и во внешней среде. Подобная ситуация может свести на нет все усилия по взаимодействию.

Далее следует рассмотреть возможность использования процессов, которые уже сложились внутри компании или во внешней среде. Изучите географический масштаб взаимодействия. На каком уровне вы бы хотели работать – на локальном, региональном или глобальном?

При диагностике ситуации внутри компании следует проверить внутренние ресурсы (бюджет, системы, людей), которые вы собираетесь задействовать для контактов со стейкхолдерами. Ограничения в этих ресурсах помогут вам определить допустимые границы преобразований.

Для того чтобы определить границы ваших преобразований, следует провести семинар или индивидуальные беседы со старшими менеджерами и ответственными сотрудниками. Убедитесь, что вы опросили всех внутренних игроков, которые могут повлиять на результат.

Сотрудники компании должны предоставить вам исчерпывающую информацию о ее ресурсах. Кроме того, вы должны узнать их мнение о возможном взаимодействии с заинтересованными лицами. Если вам кажется, что работники противоречат друг другу, попробуйте обобщить и осмыслить эти противоречия.

Далее следует обсудить непосредственно со стейкхолдерами возможные результаты как сотрудничества, так и отказа от него. Разработайте и зафиксируйте лучший и худший сценарий. Помните, что для преобразований может потребоваться гораздо больше ресурсов, чем для взаимодействия. Рассчитывайте свои силы, прежде чем принимать окончательные решения.

В результате вы получите представление о стейкхолдерах, которых вы хотите привлечь к сотрудничеству. Оценив всю информацию, которую вам удалось собрать, вы можете приступить к разработке плана взаимодействия. Учитывайте результаты предыдущих исследований, опыт подобных проектов.

Таким образом вы узнаете, как соотносятся ваши ожидания и ожидания ваших стейкхолдеров. Вы получите представление о том, как работают ваши коллеги и конкуренты по актуальным для вас вопросам. Также вы определите возможных представителей заинтересованных сторон. Кроме того, вы сможете оценить ваши ресурсы и ограничения. ■