

КОДИРОВКА И ДЕКОДИРОВКА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ:

Елизавета
ЕФРЕМОВА,
организационный
психолог,
консультант,
преподаватель
Русской Школы
Управления



3

ОСНОВНЫХ ИНСТРУМЕНТА

Иллюстрация: IR_Stone/Stock.com

В каждой организации есть своя культура деятельности — правила, нормы и традиции, писанные или неписанные. И, конечно, любому руководителю хотелось бы, чтобы новые сотрудники понимали и принимали, что важно или неважно в работе, как себя вести и как реагировать на те или иные события. С другой стороны, компании меняются и какие-то правила становятся неактуальными, требуется вводить другие — то есть трансформировать культуру. Здесь возникает вопрос, волнующий руководителей и специалистов по работе с персоналом: как упростить этот процесс, как эффективно передавать традиции и нормы? Рассмотрим три инструмента трансляции корпоративной культуры.

Инструмент 1 ТРИКСЛЕКСИС (от греч. «три слова»)

Это три несводимые друг к другу понятия, которые кодируют корпоративную культуру. Как через три точки в пространстве проходит только одна плоскость, так и этот инструмент позволяет увидеть, через какие три концепта проходит плоскость вашей корпоративной культуры. Примеры — девизы разных стран: во Франции — «Свобода, равенство, братство», в Пакистане — «Вера, единство, дисциплина», в Марокко — «Бог, страна, король».

Эти три точки можно находить по-разному, например сконструировать. В молодых организациях, руководители которых хотят всё устроить в соответствии со своими представлениями, они берут эти понятия, что называется, из собственной души. Но в тех компаниях, где традиции уже сложились, такие точки лучше найти вместе с сотрудниками. И именно здесь я бы хотела предложить мероприятие «кодировка».

Руководитель собирает команду в формате «мастерская», чтобы вместе проанализировать лучший организационный опыт, и просит вспомнить моменты, когда сам работник или его коллеги проявили себя лучшим образом. То есть: если бы они давали себе награду или писали книгу о своей организации, то какие бы истории туда включили? Очень важно, чтобы истории были разными: одинаковые просто подтвер-

Если подобрать понятия правильно, трикслексис будет жизнеспособным и даст персоналу четкую ориентировку в плоскости поведения — на что обращать внимание и что делать

дят, что вы на правильном пути, но не покажут полноты картины.

Затем руководитель задает вопрос: что нами двигало? Какой принцип организационного поведения лежит за этими историями? В определениях будет как поверхностный слой, так и более глубинный. На первоначальном уровне большинство людей выдает банальные концепты, не отражающие индивидуальность организации: «профессионализм», «сервис», «качество». Задача руководителя — вдохновить команду «рыть» дальше, найти уникальные слова. Например, от «качества» можно перейти к формулировке «безупречность» или «внимание к деталям». Для каких-то компаний это может быть «чистоплотность», «порядочность», «уважение», «маневренность». Таким образом, «мастерская» помогает проанализировать лучший организационный опыт и через вопрос о ценностях выявить ключевые понятия-концепты.

Еще раз подчеркну, что истории и понятия должны быть разнообразными, то есть характеризовать деятельность компании с операционной точки зрения, или эмоциональной, или с точки зрения внутреннего взаимодействия.

Работу в «мастерской» удобно вести со стикерами: руководитель видит близкие друг к другу ситуации, люди описывают их похожими словами, понятия группируются — и в итоге выкристаллизовывается корпоративный трикслексис. Вспомним известные сочетания: «Мир, труд, май»; «Православие, самодержавие, народность». И в организации вырабатывается свой трикслексис, например: «Экспертиза, любовь, медицина», в рамках которого будет выстраиваться корпоративная культура.

Если подобрать понятия правильно, трикслексис будет жизнеспособным и даст персоналу четкую ориентировку в плоскости поведения — на что обращать внимание и что делать.

Декодировка корпоративной культуры подразумевает обратную ситуацию, когда руководитель начинает «раскрывать» понятия, раскрывая для людей их смысл и исходя из того, что ценности — это базовые принципы деятельности. Например: «В нашей организации ценность — безопасность. Это означает четкое соблюдение норм профессии, технологического процесса и требований российского законодательства». Таким образом, руководитель объясняет сотрудникам, что именно

в этой компании подразумевается под безопасностью, и далее приводит иллюстрирующие примеры из деятельности организации. Таким образом, он не просто рассуждает, а четко закладывает трикслексис, определяющий плоскость поведения новичков.

Конечно, правил может быть больше, чем три, их можно расписывать и формулировать сколько угодно. Но трикслексис — это тот фундамент, на котором будут выстроены дальнейшие конструкции.

Инструмент 2 КОГНИТИВНАЯ МЕТАФОРА

Второй способ трансляции корпоративной культуры — это поиск организационной метафоры, позволяющей емко, одним понятием запустить целую нейронную сеть ассоциаций и связей в голове сотрудника. Когнитивная метафора — это перенос свойств одного объекта на другой. И когда руководитель доносит до людей основы культуры, он подбирает понятие, с которым хочет свою организацию сравнить.

Если такую метафору не предложить, она возникнет самостоятельно и, возможно, будет нести совершенно ненужный код. Так, иногда «старички» сообщают новичкам: «Это не работа, это ад!» — или: «Мы здесь как на каторге». Это пример стихийно возникшей когнитивной метафоры, которая запускает определенные поведенческие модели. Чтобы такого не происходило, руко-

Руководитель должен сам создать метафору, отражающую идею корпоративной культуры

водитель должен сам создать метафору, отражающую идею корпоративной культуры.

Например: «Мы в компании как стая волков». Здесь работает образ хищника, охотника, добывающегося успеха в стае. Рамка «стаи волков» сразу задает представление о культуре, ценностях, взаимодействии. Или: «У нас большая семья вне семьи». И хотя метафора семьи сложна, она предлагает определенную модель. Или: «Здесь как в армии» — такая модель четко дает понять, как всё работает в организации. Можно обыграть биографическую, временную историю и отразить это в обучающих материалах для сотрудников.

Инструмент 3 НАРРАТИВЫ

Корпоративная культура передается также через мифологию, рассказы и байки. И здесь важный момент — это организационный нарратив, то есть те истории, которые можно передавать из уст в уста. С точки зрения корпоративной культуры и мотивации сотрудников всегда хорошо срабатывают три варианта.

Одна история — о том, как сотрудник заработал здесь деньги (получил премию ли-

бо возможность материального роста за счет участия в какой-то акции или проекте и т.д.). Условно говоря, это легенда «человек приехал из деревни с одним чемоданом, а потом начал работать в нашей компании — и купил квартиру и машину».

Вторая история — как сотрудник сделал карьеру. Пришел работать дворником, а стал техническим директором.

Третья история — про профессионализм, интересные проекты, сложные случаи, потому что профессионализм — это важно, о нем не стоит забывать.

Также это могут быть истории, иллюстрирующие некие ценности. Например, в компании сформулировано семь ценностей, одна из которых — ответственность. Руководитель поясняет: «Ответственность — это четкое выполнение взятых на себя обязательств», — и далее подсвечивает тезис мифологической историей. В данном контексте «мифологическая» не значит выдуманная — просто история уже стала принадлежать социальной группе, ее пересказывают в курилках, перечисляя имена, награды, клиентов как второстепенных героев и т.д. Через такие вещи новички впитывают корпоративную культуру.

Люди управляются словами. Понимая магию слов, руководитель может воздействовать на психику и поведение сотрудников, ткать особую корпоративную культуру и формировать нужные традиции.

В