

Мискоммьюникейшн

В каждой компании со временем складывается свой уникальный язык. Как правило, он хорошо понятен всем сотрудникам, но может вызывать сложности и посторонних и у новичков. Начиная работать с новым клиентом, мы отдельно просим руководителей расшифровывать понятные им аббревиатуры, объяснять смысл «несуществующих» слов и терминов и благодарим их за терпение и наставничество.

О том, что происходит, когда внутренний язык не понятен даже самим сотрудникам – наша сегодняшняя история.

Несколько лет назад нас привлекли к проведению организационной диагностики одной динамично развивающейся компании. Генеральный директор считал, что основными сложностями были сложности, связанные с коммуникацией. По мере роста и развития компании в неё привлекались руководители из абсолютно разных областей, и каждый из них приносил с собой новый опыт, новые практики и ... новый язык.

В управленческой команде выделялось сразу несколько интересных руководителей. IT-директор – выходец из крупной государственной компании с нулевой текучестью персонала, основной костяк которой был сформирован в середине 90-х после развала НИИ. HR-директор – бывший руководитель кадровой службы в одном из силовых ведомств. Коммерческий директор в прошлом занимал высокую должность в крупном банке и долгое время проработал под руководством экспата. Советник Первого лица по коммерческому направлению был приглашён из Финляндии и только осваивал русский язык. Сам Генеральный директор в глубоком прошлом был связан с системой образования, проработав учителем в средней школе больше десяти лет.

Каждый из руководителей был приглашен под конкретную задачу, с которой успешно справлялся. Основные сложности у руководителей возникали в тот момент, когда им приходилось общаться с коллегами.

На одном из совещаний, которое мы посетили, коммерческий директор озвучил результаты проведённого проекта в розничной сети компании. Его речь звучала примерно так: «Коллеги, как Вы все знаете, недавно мы провели мистери шоппинг и получили достаточно анхеппи результаты. Общий саксес левел наших юнитов существенно ниже тренда. Это, конечно, ещё не аларм, но и особых ачивментов у нас не нашлось. Для начала, наш стаф абсолютно не френдли. Мы столько работаем над луком и брендированием нашего спейса, а всё зря...». Отчёт заканчивался выводами и планом действий, сформулированными по направлениям: HR-директору требовалось «АСАП схантить френди миттер-гриттеров», юристу – «запрувить аттачмент к дорогову», руководителю АХО – «внутренний и внешний лук юнитов привести в соответствие бренд-буку»... Поручения получили все руководители, но понимание ситуации читалось только на лице советника, которому не потребовалось дополнительного перевода. Перевод как раз требовался коллегам, которые получили задания и выглядели растерянными и озадаченными. К счастью, в ситуацию вмешался Генеральный директор и взял на себя задачу донесения информации до каждого из руководителей на понятном ему языке.

Позже он рассказал нам, что похожая ситуация повторяется практически на каждом совещании. А на некоторых встречах в роли непонимающего выступает сам коммерческий директор. Такое положение дел требовало дополнительного времени на прояснение и «перевод» информации для коллег. Часто Генеральный директор был вынужден по итогам общего совещания проводить серии индивидуальных встреч.

Путём долгих и упорных переговоров с руководителями и разъяснения ситуации, заручившись поддержкой Генерального директора, нам удалось разработать и внедрить общие для всех правила проведения совещаний. Особое внимание в этом документе уделялось «организационному словарю». Необходимость использования непривычных для каждого слов сначала вызывала затруднение и сопротивление, но смирившись с неизбежностью погружения в новую «языковую среду», руководители постепенно перестроились. Проблема непонимания потеряла свою остроту, и можно было приступить к реализации других организационных изменений.

Язык организации, являясь неотъемлемой и уникальной частью её культуры, должен объединять сотрудников и улучшать скорость и качество их коммуникации. В некоторых организациях он формируется самостоятельно, а некоторым компаниям приходится прикладывать дополнительные усилия.

P.S. Сегодня 22 сентября – день рождения Сергея Ивановича Ожегова! Он посвятил много времени и сил изучению и развитию русской словесности. Уважаемые руководители, любите свой язык и, rojaluista, govorite po-russki!



Вредный управленческий совет №37

Если вдруг твой пенетрейшн
Опустился ниже гола,
Если месседж зафакаплен
И всю рейзят косты -

Ты не вздумай себя блеймить,
Восприми это как челлендж,
Не поможет конверсейшн,
Надо срочно пушить стафф!

*Надежда Кузьмина
Антон Лабендзкий*

Лучшее время для изменений – сейчас!

№37 22.09.17

