

# «Не ждать мутаций пустоты...» Skills-клуб «Практика»

## Итоги публичной полемики о перевороте в корпоративных коммуникациях

На площадке ЦСП «Платформа» состоялся тур дискуссии между Алексеем Фирсовым (основатель и руководитель «Платформы») и Олегом Полетаевым (руководитель пресс-службы X5 Retail Group). В роли арбитра выступила Юлия Грязнова, представлявшая РАСО.

Публичная полемика выбрана как метод живого рассмотрения спорной темы с несовпадающими углами. Профессионального понимания требует ситуация с внутренними коммуникациями в бизнесе. Задачи корпоративного PR меняются с появлением новых инструментов, адекватных сдвигам в состоянии инфо-поля.

Вмешательство для создания новой конструкции должно быть субъектным и активным. Но границы между личностью и ее корпоративной ипостасью тоже сдвигаются. Редко обсуждается вопрос о направлении сдвигов: происходит вытеснение личности ее служебной «тенью», или современные коммуникации очеловечивают функционал, или, что более вероятно, реальная траектория сдвига сложнее?

Организатором встречи выступил Skills-клуб «Практика», созданный «Платформой» и компанией IMedia invest при поддержке РАСО. Гости, на втором этапе включившиеся в дискуссию, – главным образом специалисты по социальным коммуникациям, журналисты и аналитики.

## Ключевые сообщения прошедшей дискуссии:

- Внутрикorporативные коммуникации находятся в кризисном состоянии.
- Кризис вызван запросом на новый уровень эффективности инструментария и самих продуктов.
- Практика нужному уровню социальных воздействий не отвечает.
- Нарезание пространства коммуникаций на адресные сегменты все менее релевантно. Подход к аудитории как к пирогу перестает решать задачу.
- Внутреннее пространство компании – это сумма сигналов. Сигналы поступают от типологически разных источников и выстраиваются в специфические композиции.
- В России не видно комплексных моделей внутреннего PR, выстроенных из такого понимания.

## Кризис корпоративных коммуникаций

Бесспорно, корпоративная среда моделирует человека, и делается это целенаправленно. Как глубоко заходит этот процесс, действует ли «отформатированная» персонификация также и за границами корпоративного пространства? Если да, чего ожидать от Homo sapiens corporativus, отчуждаемого от своей личности?

**Юлия Грязнова, РАСО:** *«Является ли корпорация определяющей рамкой или полем своеобразных возможностей и насколько человек свободен внутри корпоративных взаимодействий?»*

**Позиция Алексея Фирсова:** *«Корпорация получает власть над личностью человека, а не только над его рабочим временем, если в корпоративном пространстве закрывается реальный пробел в его интеллектуальном или эмоциональном мире». Такой «человек-дуршлаг» психологически зависит от корпорации, непрерывно наполняющей его своим содержанием.*

**Позиция Олега Полетаева:** Внешняя, в том числе личная, среда человека все более властно вторгается внутрь корпоративной. *«Проходя через пропускной пункт, сотрудник оставляет при себе свои мессенджеры, подписки и даже спам. Все это больше не позволяет вести отдельные сюжетные линии во внутренней и внешней коммуникативной стратегии».*

Дискуссия развивалась в отталкивании от первоначально заявленных позиций спикеров, интерпретируя их внутренний конфликт или обнаруживая их зоны согласия.

Участники полемики согласны, что корпорации теряют информационный контроль над своими сотрудниками. Это самая очевидная точка кризиса.

**Олег Щеголев, независимый директор «ТМК»:** *«Американские авторы ввели термин “корпоративная хромосома”. Суть в том, что любая компания – специфический живой организм. На каждом этапе его жизненного цикла внутрикорпоративные коммуникации играют свою роль. Так вот, эта хромосома мутировала по сравнению с 1990-ми годами».*

## **Кризис несет перемены, требуя их углубления**

Алексей Фирсов предложил проанализировать построенную им модель современного состояния внутренних коммуникаций.

- Глубокая проблема в том, что форматы сообщений не соответствуют восприятию аудитории.

*«Аудитория не считывает сообщения. Люди реагируют на эмоции, а PR-службы работают как пропаганда. У сотрудников просто вырабатывается иммунитет. Обратной связи не возникает».*

- Реальная архитектура сигналов, идущих к внутренней аудитории, сначала должна быть осознана.

*«Никто архитектуру этих сигналов не выстраивает. Интересно*

*описать, как работает каждый уровень сигналов: исходящих от ресепшн, от производственной площадки, от менеджеров. Сегрегировать аудиторию каждого типа сообщений: куда они попадают и куда не могут попасть в существующем формате».*

- *Неизбежно движение к персонализации сигналов.*

*«Сигнал попадает в “молоко”, если содержательно материал, который выдают подразделения внутреннего PR, недостаточно персонализирован».*

- *Возможности для этого дают структура и типология корпоративных сообщений, в том числе традиционных форматов.*

*«Корпоративные сообщения имеют разную структуру. Если это слоган, в нем есть ключевое слово и вокруг него “группа поддержки” – это считывает весь персонал. Углубление и детализация генерируют более рафинированные конструкции. На своем месте будут и короткие тексты, и даже лонгриды, если они талантливо написаны».*

- *Иначе будет углубляться ощущение, что корпоративная коммуникация проигрывает внешней медиа-среде. Открыться последней, перенять эффективные приемы – не значит поставить под удар безопасность.*

*«Наблюдается такая особенность. У сотрудников компании в норме нет потребности выносить вовне корпоративную информацию. Если компании снимут перегородки с внешней средой, никто не пустится тут же в разбалтывание секретов».*

## **Власть теряет контуры**

Спикеры поставили вопрос о роли и компетенциях руководителя и собственно исполнителя (пиарщика).

**Олег Полетаев:** *«Мы изживаем ситуации, когда возможна коммуникация без профессионального пиарщика, а руководитель не*

*занят структурированием процессов».*

Задача управлять коллективами и личностями неверно поставлена. Предмет управления – процесс.

**Юлия Грязнова:** *«В традиционной системе корпоративного мышления считается, что компания управляет рабочими коллективами. Но в управленческой парадигме управлять коллективами нельзя. Управлять можно только процессами. А управление коллективом – это из рабовладельческой парадигмы».*

Более того, сопротивление корпоративной калибровке личности нарастает. Противостояние приводит к внутренним разрывам в корпорации. Это не вопрос вовлеченности/обособленности. Это вопрос неуничтожимости персональной свободы.

**Алексей Фирсов:** *«Это иллюзия, что персонал – пластилин. Сопrotивляемость материала высока. А уровни ее различны. Даже на предприятиях одной компании интенсивность принятия корпоративной парадигмы разная».*

Внутри компании действуют множественные очаги влияния, которые излучают в коллективы разные типы отношения к идеям и действиям компании.

**Сергей Скрипников, директор по маркетингу в «Фридом Финанс»:** *«Демонстрируя различные модели и меры лояльности, этот феномен способен породить формальные и неформальные полюсы власти».*

Есть параллели между степенью лояльности и национальной ментальностью. Но даже в авторитарных системах наблюдается падение внешнего почитания руководства.

**Олег Полетаев:** *«Даже в России дистанция власти не срабатывает, хотя образ власти нужно удерживать, пусть и восприятие ее изменилось. Но пока я не вижу конструктивной модели, как это сделать».*

Произошла трансформация образа руководителя. Из его ауры улетучивается волшебство власти.

**Алексей Фирсов:** *«Каждый серьезный корпоративный бренд – это своя корпоративная культура. Но есть общий вектор движения. Еще в конце 1990-х сохранялась “сакральность”»* первого лица. Сегодня авторитет девальвируется, если не происходит его постоянного подтверждения».

В целом во внешнем пространстве и в корпоративном контуре происходят родственные процессы. Но говорить следует не о потере управляемости, а о поиске ее оптимальных механизмов.

**Татьяна Мартьянова, PR-директор, МГТС:** *«Степень информационного воздействия снижается не только на сотрудника компании, это общий тренд медиа-потребления».*

## **Конкуренция за внимание сотрудников**

Корпорация продолжает говорить, но ее никто не слушает – такая ситуация сегодня вполне мыслима. С кем бы компания ни конкурировала за внимание своих сотрудников, фактор успеха – реальная полезность информации.

**Олег Полетаев:** *«Способ достучаться до человека – дозированная коммуникация, полезная в пределах рабочего места. Если она пользы не несет, человек игнорирует, фильтрует или неправильно потребляет такую информацию».*

Если компания конкурирует за внимание с внешними игроками, ослабляется запрос на типы информирования, специфические для внутрикорпоративного обихода. Уже бессмысленно жестко делить форматы на «корпоративные» и нет.

**Олег Полетаев:** *«Люди готовы потреблять и тексты, если их информация соотносится с их жизненными приоритетами и если текст помогает человеку принять решение. С другой стороны, форматы социальной сети или мессенджера внедряются в корпоративные коммуникации».*

# Новая архитектура корпоративных коммуникаций

Переходя от полемики о положении дел к экспертизе встречных мер, участники дискуссии выдвинули и обсудили несколько гипотез.

Если критерий – польза сообщения для его адресата, уходят практики заполнения издания ради нормы объема. Тексты и носители будут компактны.

**Олег Полетаев:** *«Необходима компактность информации. Объем базового сообщения – около 180–200 знаков. Расширенного – 180 слов».*

Глаз считывает «иероглиф», визуальный символ, быстрее и точнее, чем связный текст. Визуализация глубже войдет в ткань текстов. Предстоит найти ключевые образы и символы, передающие смыслы новой реальности. Без этого не удержать внимание на месседжах корпорации.

**Алексей Фирсов:** *«Описать смысловую архитектуру сигналов, выявить самые адекватные и доступные символизации – это новаторская работа и свежая задача для PR-сообщества».*

Публичная полемика была воспринята не только как интересный интеллектуальный эксперимент, но и как старт реальной трансформации пространства корпоративных коммуникаций. До сих пор этим вопросам не уделялось квалифицированного внимания, считают гости и участники дискуссии.

**Сергей Скрипников:** *«О современных практиках и проблемах можно читать, например, в дипломных работах ВШЭ. На то, что я читал, не стоило тратить время – это скучно и уныло. Здесь – все мясо, которое нужно хватать».*

*У нас коммуникации – клондайк для исследований, за что ни возьмись и на всех структурных уровнях».*

**Юлия Грязнова:** Мы после этой дискуссии иначе понимаем, какой корпоративный контент нужен в корпоративных коммуникациях. Он сильно зависит от того, на какие задачи он работает: на задачи вовлечения и удержания лояльности или управления рабочими процессами, а также от того, будет ли он использоваться сотрудниками, которые принимают управленческие решения или нет.

Для вовлечения мы можем продолжать пользоваться медиа, а вот для задач управления нам нужен принципиально другой контент.

**Матрица корпоративных коммуникаций:**

<div style="text-align: center;">задачи</div> <div style="text-align: center;">аудитории</div>	<div style="text-align: center;">Вовлечение и лояльность</div>	<div style="text-align: center;">Управление рабочими процессами</div>
<div style="text-align: center;">Принимающие управленческие решения</div>	<div style="text-align: center;">Entertainment, МЕДИА-КОНТЕНТ</div>	<div style="text-align: center;">Образовательный и позволяющий принимать решения контент, не-медиа по преимуществу</div>
<div style="text-align: center;">Не принимающие управленческие решения</div>		

Автор: Юлия Грязнова, PSCO