

УДК 338.22

МЕТОД СТОРИТЕЛЛИНГА В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ**¹Челнокова Е.А., ¹Казначеева С.Н., ²Юдакова О.В., ³Борщевская Ю.М.**¹ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина» (Мининский университет), Нижний Новгород, e-mail: chelnelena@gmail.com;²ГБПОУ «Нижегородский автомеханический техникум», Нижний Новгород;³ФГАОУ ВО «Нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского», Нижний Новгород

Настоящая статья посвящена исследованию сторителлинга как одному из эффективных средств выстраивания внешних и внутренних корпоративных коммуникаций. В статье описаны основные задачи сторителлинга (передача сформировавшихся традиций компании, укоренение новой организационной идеологии, описание успешных примеров и неудач для обучения сотрудников, повышение авторитета менеджеров как образца для подражания, возможность выявления отношения сотрудников к проблемам организации, повышение эффективности коммуникаций на разных уровнях). Раскрыты принципы эффективного применения сторителлинга. В статье описывается структура формирования истории, а также выделены виды историй. В статье приводятся конкретные методы и инструменты для сбора, распространения и использования корпоративных историй. Авторы приводят перечень инструментов хранения и трансляции корпоративных историй (корпоративный сборник историй, внутренний корпоративный сайт, корпоративная газета или журнал). Указываются преимущества применения сторителлинга как элемента корпоративной памяти в организации.

Ключевые слова: сторителлинг, корпоративные коммуникации, задачи сторителлинга, корпоративная память, методы сторителлинга, корпоративные истории

METHOD STORYTELLING IN CORPORATE GOVERNANCE**¹Chelnokova E.A., ¹Kaznacheeva S.N., ²Yudakova O.V., ³Borschevskaya J.M.**¹Minin University, Nizhny Novgorod, e-mail: chelnelena@gmail.com;²Nizhny Novgorod Automotive College, Nizhny Novgorod;³Lobachevsky State University, Nizhny Novgorod

This article is devoted to the study of storytelling as one of the effective means of building internal and external corporate communications. The article describes the main tasks of storytelling (transmission formed traditions of the company, establishment of a new organizational ideology description success stories and failure to train employees, increasing the authority of managers as role models, the ability to identify the relationship of staff to the organization issues, improving communications at different levels). Reveals the principles of effective use of storytelling. The article describes the structure formation history, and marked types of stories. The article describes the specific methods and tools for the collection, dissemination and use of corporate stories. The authors provide a list of store tools and translation of corporate stories (corporate collection of stories, internal corporate website, corporate newspaper or magazine). Indicate the advantages of using storytelling as a corporate memory element in the organization.

Keywords: storytelling, corporate communications, corporate memory, problem storytelling, storytelling techniques, corporate history

Сторителлинг является эффективным средством выстраивания внешних и внутренних корпоративных коммуникаций, потому что истории выступают как необходимый элемент человеческой жизни, связанной с особенностями психики людей, с их помощью человек осмысливает и передаёт приобретённый опыт. Сторителлинг как гибкий и естественный способ взаимодействия с аудиторией предусматривает познавательный акт, в который включены эффекты вовлечения и развлечения. Немаловажно, что к процессу данного акта коммуникации подключаются эмоции, это способствует многократному увеличению воспринимаемой информации и пополнению опыта слушателей, вступающих в интерактивное взаимодействие при помощи

воображения, имеющих возможность стать непосредственными участниками событий.

Профессор Бермингемского университета Кевин Томпсон при разработке концепции Engagement (вовлечения) взял за основу идею управления сотрудниками при помощи историй. В её основе мысль, что рассказывание историй выступает в качестве фактора воодушевления персонала. На сегодняшний день известны профессиональные бизнес-консультанты по управлению сторителлингом, которые готовы предложить свои услуги организациям.

Сторителлинг – это трансляция историй. «Под историей мы понимаем любое сюжетное связанное повествование, которое является выражением какого-либо принципа или ценности компании. Исто-

рия – это носитель и передатчик корпоративных знаний», – такое определение даёт Марк Кукушкин (координатор проекта «Открытый тренерский университет Марка Кукушкина» (ОТУМКА). Совладелец, директор, ведущий тренер-консультант Компаний «Бест-Тренинг» и «Тренинг-бутик»), коллекционер и рассказчик историй.

Сторителлинг в качестве концепции построения внешних и внутренних коммуникаций в организациях при помощи рассказывания историй целевой аудитории занял своё место в научном сообществе в середине 1990-х годов. Данной теме посвятили свои научные исследования А. Кривоносов, Т. Лебедева, С. Малиновская, Г. Почепцов, О. Филатова, М. Шишкина [3].

Сторителлинг как одна из лучших бизнес-идей 2006 года назван журналом *Harvard Business Review*: лучший способ сделать доклад или презентацию и передать знания – это рассказать историю.

Метод сторителлинга в корпоративном управлении был изобретён и с успехом апробирован Дэвидом Армстронгом, являющимся главой международной компании *Armstrong International*. При разработке метода сторителлинга его создатель учёл распространённый психологический фактор: истории являются более выразительными, увлекательными и интересными, их легче ассоциировать с личным опытом, в отличие от логических доводов и пространственных рассуждений. Их легче запомнить, им придаётся большее значение, как следствие, – они оказывают на поведение слушателей сильное влияние.

«Сторителлинг – это одновременно и наука, и искусство. Он сочетает в себе и психологические, и управленческие аспекты. Настоящий сказитель, как и наставник, посвящает учению много времени и сил – ведь только в этом случае сторителлинг становится эффективным методом неформального обучения» [2].

Дэвид Армстронг в книге *MBSA: Managing by Storying Around* изложил концепцию сторителлинга. Автор отобрал наиболее яркие истории во внутреннее «Руководство по работе», являющееся единственным в компании. Автор включил в сборник рассказы о важных поступках сотрудников и наиболее серьёзных событиях в жизни компании и расположил их в хронологическом порядке.

Слово «сторителлинг» пришло из английского языка и в буквальном переводе звучит как «рассказывание истории» [3]. Определение сторителлинга даёт Американская национальная сеть сторителлинга: «интерактивное искусство использования

слов и действий для выявления элементов и образов истории для пробуждения воображения слушателя» [5].

В 2013 году в Киеве состоялась международная практическая конференция «Инновации в коммуникациях», на которой сторителлинг был назван одним из главных трендов 2014 года экспертами социальных коммуникаций и бизнес-практиками В. Пекаром, А. Радяном, Д. Олтаржевским, К. Слпджевич, Д. Новакивська.

Сторителлинг является неформальным методом обучения персонала в организации. Основные задачи сторителлинга в компании можно обозначить следующим образом:

1. Передача сформировавшихся традиций компании, совершенствование и утверждение корпоративной идеологии. При помощи сторителлинга появляется возможность создания взаимосвязи между прошлым, настоящим и будущим компании. Использование историй способствует более полному осознанию корпоративных ценностей и принципов компании и следованию им. Общеизвестно, что около 80% всех знаний организации оказываются доступными непосредственно в процессе взаимодействия сотрудников. Личное общение сотрудников выступает как основной механизм создания высокоценностных знаний и их применения.

2. Укоренение новой организационной идеологии. При использовании историй появляется возможность для новых сотрудников быстрее определить для себя корпоративную идеологию, нормы, принципы деятельности. Наряду с кодексами поведения, корпоративными справочниками рассказывание историй способно помочь новым сотрудникам найти своё место в организационном сообществе.

3. Описание успешных примеров и неудач для обучения сотрудников. Истории о положительном-отрицательном опыте организации способствуют обмену навыками и опытом среди сотрудников, снижению повторных ошибок, уменьшению стресса в случае неудач. Именно неформальным путём возможно передать неявные знания, сопровождающие каждый вид профессиональной деятельности, которые невозможно зафиксировать ни в одной инструкции или базе знаний.

4. Повышение авторитета менеджеров как образца для подражания. Сторителлинг как возможность мотивирования персонала. На сегодняшний день много западных компаний, имея опыт деятельности на рынке, в своём арсенале хранят немало историй об основателях, руководителях и сотрудниках. Российские компании (IBS, РОСНО) при-

няли концепцию сохранения информации о главных достижениях ведущих менеджеров. Сотрудники при знакомстве с такими историями имеют возможность приобщиться к культуре компании: поощрению новых идей, инициативы, стремления к самообразованию, повышению компетентности и интеллектуального потенциала, что, несомненно, способствует повышению значимости работников и снижению текучести.

5. Возможность выявления отношения сотрудников к проблемам организации, ошибкам руководителей. Истории оказываются эффективными в период трудного времени для организации.

6. Повышение эффективности коммуникаций на разных уровнях. Снижение формальности способствует улучшению взаимопонимания в организации.

Сторителлинг базируется на основных принципах, не на определённых правилах. Грамотно построенные истории апеллируют к ценностям и эмоциям целевой аудитории, способствуя усвоению передаваемых данными историями ценностей. Эффективное применение сторителлинга руководствуется определёнными принципами:

– убедительности: изложение истории должно быть убедительным, от этого зависит её восприятие аудиторией. Данная задача должна быть поручена наиболее опытным по отношению к слушателям сотрудникам;

– детальности: детали при общении способствуют более яркой передаче эмоций. Детали помогают повествователю управлять чувствами слушателей;

– драматичности: темы для истории должны включать в себя драматические моменты. Драматическая ситуация является событием, когда герои истории оказываются в условиях, при которых внешние силы и проблема превалирует над силами героев;

– динамичности: при повествовании следует использовать систематические эмоциональные переходы. Это необходимо для того, чтобы у слушателя не возникло чувство эмоциональной монотонности и рассеивания внимания;

– выразительности: использование жестов, мимики и интонации для трансляции собственной вовлеченности в процесс повествования;

– лаконочности: истории не должны быть долгими и утомительными. Акцент должен быть сделан на главной мысли. Главное – рассказ следует завершить поучением;

– ненавязчивости: максимальная ненавязчивость рассказывания. Необходимо воздерживаться от неоднократного повторения одной и той же истории. Возможно добав-

ление новых фактов, ранее игнорированных во избежание наскучить;

– распространённости: для эффективности истории необходимо, с определённой интерпретацией, знакомство с ней сотрудников все уровней;

– постоянной практики: рассказывание историй должно стать постоянной практикой. Необходимо отслеживать реакцию аудитории, что способствует развитию навыков сторителлинга.

Интересные истории надолго запоминаются и затем распространяются с нужной руководству моралью и побуждением к определённым действиям. Эффективно рассказанная история создаёт цепочку «эмоция-вывод-действие». Слушатель визуализирует образы, сопоставляет их с личными переживаниями по теме рассказа, с личными возможностями и опытом, формулирует определённые выводы, впоследствии, возможно, переходящими в действие.

История является носителем и передатчиком корпоративных знаний. История имеет свою структуру:

Введение: основной задачей введения является подготовка слушателя непосредственно к истории. Создаётся контекст рассказа – место события, временной промежуток, эмоции.

Непосредственно история: успех истории зависит от лаконичности и запоминаемости. История должна содержать одну основную мысль, один сюжет, минимальное число участников и событий. Важным является неформальная подача истории, следует отказаться от впечатления заранее подготовленного и заученного текста.

История о себе: наиболее эффективными с точки зрения воздействия на сотрудников становятся истории про прошлое рассказчика, особенно в которых содержится повествование о прошлых ошибках. Несмотря на то, что руководители стараются умалчивать о своих ошибках, как раз принятие своих ошибок и рассказ о них способствуют сокращению разрыва между руководителем и сотрудниками, возникновению доверия и созданию модели поведения.

История про сотрудника: возможна подмена реального действующего лица-руководителя (в случае, если руководитель не желает повествовать именно о своих собственных ошибках) сотрудником, с которым произошли события с положительным или отрицательным финалом.

Истории про персонал: это рассказ о известных людях (бизнесменах, политиках, публичных деятелях, актёрах и пр.) или сотрудниках, работающих в настоящее время, которых знают многие.

Выдуманная история: история про самого рассказчика является наиболее эффективной по сравнению с выдуманной, поэтому следует очень тщательно продумать контекст, эмоциональную составляющую рассказа.

Развязка: является переломным моментом в повествовании, показывает результат действий героя, которые могут привести как к положительному, так и отрицательному результату.

Выводы: обязательно должны быть озвучены. Нередко у одной истории может быть несколько выводов, поэтому акцент должен быть сделан именно на том, который требует внимания в данной ситуации. Следует избегать нравоучений и перехода на персоналии. Этим можно испортить эффект истории.

В практике сторителлинга можно выделить следующие виды историй:

1) истории, рассказывающие как о положительных, так и отрицательных примерах деятельности организации (best/worst practice);

2) истории, продвигающие корпоративные ценности и принципы внутри организации. Ценности, правила и нормы корпоративной культуры будут обдуманы, легче запомнятся и станут более реальными, если будут преподнесены в виде историй из жизни компании;

3) истории-персоналии – это рассказы о карьерном росте сотрудников, которые смогли справиться с трудной или необычной проблемой; об основателях компании, приведших своим энтузиазмом к успеху; о выдающихся руководителях, менеджерах, умело осуществивших какие-либо проекты;

4) антиистории – это циничная и естественная реакция на официальную положительную версию, не отражающую реального состояния дел, реального опыта аудитории. Это негативные истории о компании;

5) историй-антивирусы помогают противостоять влиянию антиисторий:

– сократический диалог (задаётся вопрос, нейтрализующий антиисторию);

– доведение до абсурда (определение слабой стороны антиистории и увеличение её до размеров фарса);

– метафоры;

– преувеличение (изменение ключевого аспекта истории для создания смешной ситуации).

Хранение знаний в корпоративной памяти способствует объединению ресурсов и их доступности для каждого сотрудника, структурированию знаний в соответствии с их значимостью, даёт возможность проанализировать и спрогнозировать деятельность компании. Также хранение знаний

в корпоративной памяти даёт возможность избежать прошлых ошибок. «Корпоративные истории более выразительны, увлекательны. Интересны и легче ассоциируются с личным опытом, чем правила или директивы. Они лучше запоминаются, им придается больше значения, и их влияние на поведение людей оказывается сильнее» [4].

Существует ряд конкретных методов и инструментов для сбора, распространения и использования корпоративных историй [1].

– корпоративные конкурсы историй на праздничных мероприятиях. Это может быть конкурс на лучшую историю, которую рассказывает сотрудник организации, возможны конкурсы между компаниями. Давно уже завоевали популярность состязания по сторителлингу и конкурсы на лучших рассказчиков среди зарубежных копаний. В России подобный опыт также взят на вооружение многими компаниями;

– использование сторителлинга на тренингах способствует сближению сотрудников, сплачивает организацию;

– play-back театр является сравнительно новым инструментом в отечественном корпоративном управлении: по ходу рассказывания истории одним из сотрудников другая группа сотрудников-актёров синхронно и спонтанно изображает её перед слушателями. Применение данного активного метода сторителлинга способствует соединению элементов индивидуального видения ситуации в целую картину, оценке ситуации со стороны, сбору фрагментов личного варианта истории в историю, которая вписывается в общий контекст.

Инструментами хранения и трансляции корпоративных историй являются:

– корпоративный сборник историй (корпоративная книга), используемая в работе менеджерами высшего и среднего звена при работе с сотрудниками;

– внутренний корпоративный сайт, который пополняется историями сотрудников и редактируется модератором;

– корпоративная газета или журнал, являющиеся максимально доступным способом продвижения корпоративных историй в организации.

Преимущества применения сторителлинга как элемента корпоративной памяти в организации состоят в формировании культуры знаний и корпоративных традиций, норм, ценностей, идеологии, правил, лидерства; в содействии достижению стратегических целей организации; в управлении мотивацией и обучением сотрудников, повышении эффективности бизнес-процессов по распространению, сохранению и использованию информации и знаний; в по-

вышении эффективности коммуникаций в организации, снижении уровня формализации; в формировании положительного имиджа компании во внешней и внутренней среде; в контроле за кризисными периодами в функционировании компании, снижении сопротивления изменениям, в повышении эффективности управления организационными изменениями.

Список литературы

1. Герасименко О. Сторителлинг – эффективный вариант неформального обучения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6330> (дата обращения: 17.10.2016).

2. Сторителлинг – эффективный вариант неформального обучения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6330> (дата обращения: 17.10.2016).

3. Тодорова О.В. Сторителлинг как инновационный инструмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/pdf/2014/4/360.pdf> (дата обращения: 17.10.2016).

4. Форум в тезисах и лицах. Кто и о чем говорил 21 ноября, в НСК «Олимпийский»? [Электронный ресурс]. – Ре-

жим доступа: <http://acmu.com.ua/banners/110/> (дата обращения: 17.10.2016).

5. National Storitelling Network, What is Storitelling? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.storynet.org/resources/whatisstoritelling.html> (дата обращения: 17.10.2016).

References

1. Gerasimenko O. Storitelling jeffektivnyj variant neformalnogo obuchenija [Jelektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6330> (data obrashhenija: 17.10.16).

2. Storitelling jeffektivnyj variant neformalnogo obuchenija [Jelektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6330> (data obrashhenija: 17.10.2016).

3. Todorova O.V. Storitelling kak innovacionnyj pr-instrument [Jelektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.science-education.ru/pdf/2014/4/360.pdf> (data obrashhenija: 17.10.16).

4. Forum v tezisah i licah. Kto i o chem govoril 21 nojabrja, v NSK «Olimpijskij»? [Jelektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://acmu.com.ua/banners/110/> (data obrashhenija: 17.10.2016).

5. National Storitelling Network, What is Storitelling? [Jelektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.storynet.org/resources/whatisstoritelling.html> (data obrashhenija: 17.10.2016).