



# Compass

Создание корпоративной культуры

# План встречи

1. Корпоративная культура – это случайность или единая система?
2. Какой должна быть команда, чтобы начинать формировать корпоративную культуру?
3. Как вовлечь сотрудников в создание корпоративной культуры, чтобы это было не для галочки?
4. Принципы: что стоит помнить, а чего стоит избегать?
5. Как понять, что культура запустилась? Что делать, если совершаются ошибки?



*«Если основа компании повышенной прочности, то такая компания может стать лидером перемен»*

Питер Ф. Друкер, ученый и теоретик менеджмента



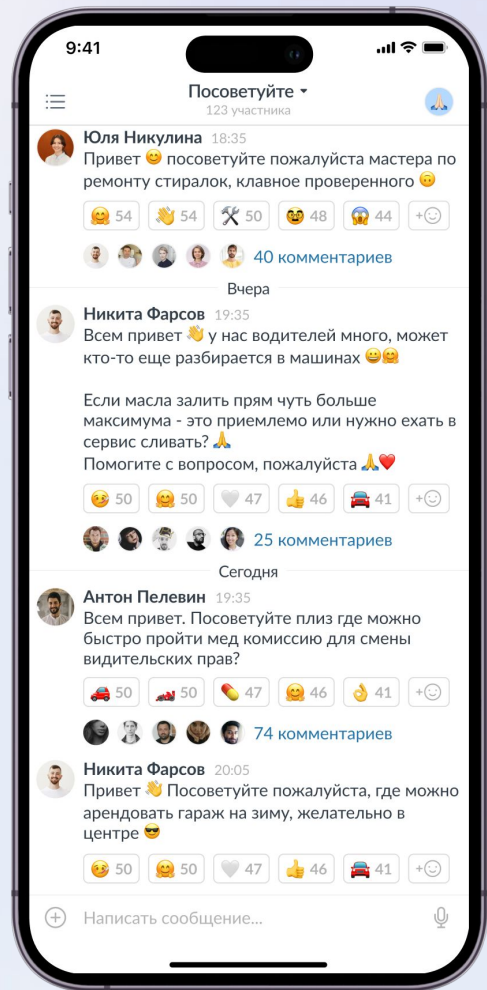
# Как выглядит корпоративная культура с точки зрения компании Compass

- Есть чувство общности в команде
- Сотрудники инициативны
- Команда ответственная и самостоятельная
- На собраниях нет пассивного согласия, присутствует требовательность и отношение «не все равно» к общему результату



# Чувство общности в команде

Когда каждый сотрудник понимает, что команда делает общее дело. Каждый выкладывается на 101% — в итоге достигаются выдающиеся показатели.



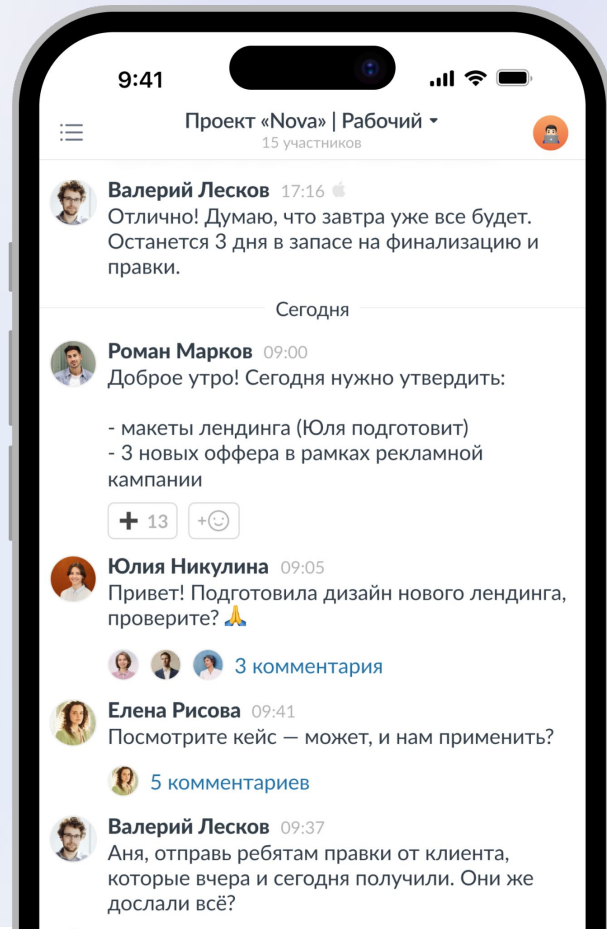
# Быстрый корпоративный мессенджер Compass



Или перейдите по [ссылке](#)

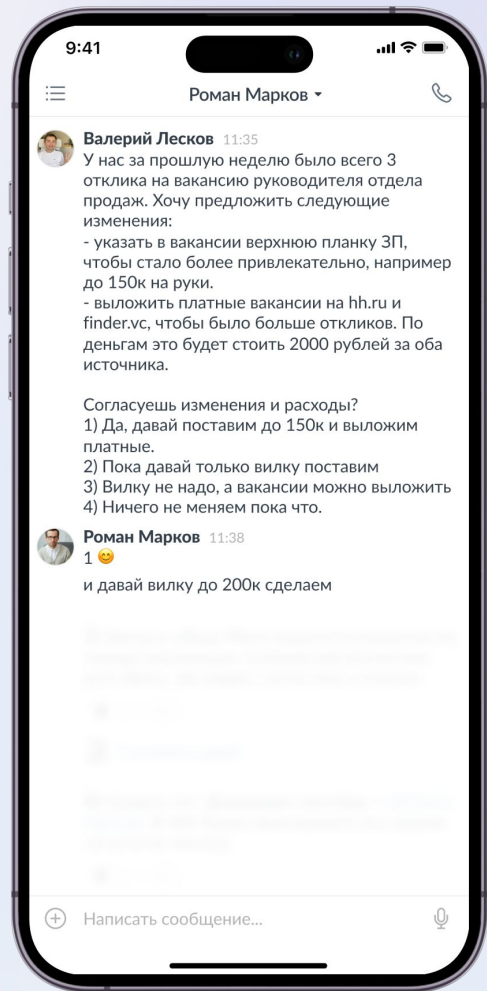


*Подробнее на  
нашем сайте*



# Проявление инициативы

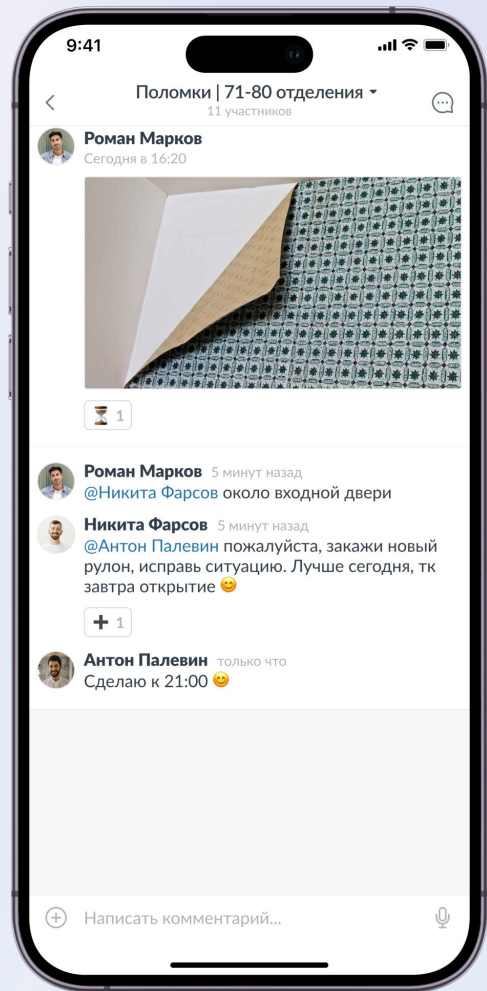
Любой сотрудник в состоянии быть проактивным, замечать точки роста в процессах компании и предлагать улучшения. Он не ждет, что кто-то другой предложит.



# Команда ответственная и самостоятельная

Команда может самостоятельно ставить дедлайны и делать все, чтобы сроки не срывались. Команда самостоятельно принимает решения на своем периметре ответственности и знает, как правильно действовать.

Каждый сотрудник выступает как локальный предприниматель.



## **На собраниях нет пассивного согласия, есть требовательность и отношение «не все равно» к общему результату**

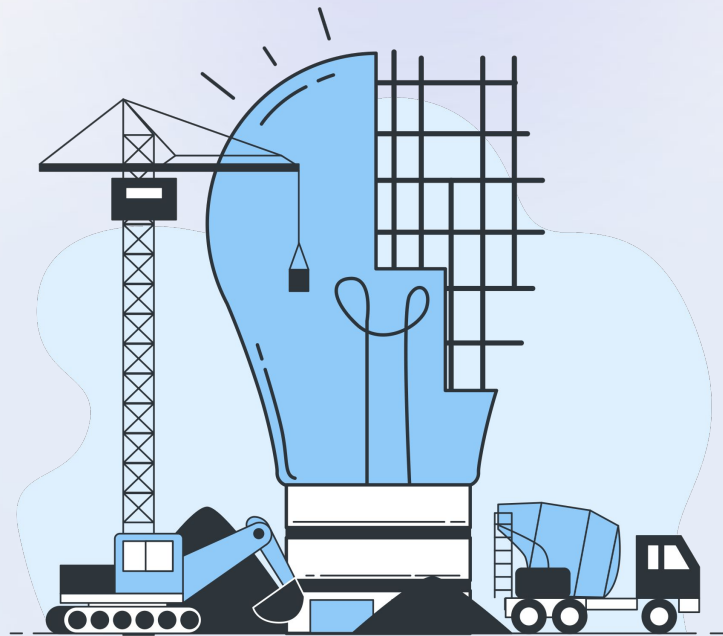
- На собраниях бывают конструктивные разногласия. Не стоит путать это со спором, когда одно мнение против другого. Разногласия сосредоточены на том, что будет лучше для компании, а не на том, кто прав.
- Сотрудники высказывают свое мнение и не соглашаются «на автомате».
- Если человек опоздал, ему обязательно скажут об этом.




# Культура не появится по вашей просьбе или требованию

Увы, нельзя заставить обрести чувство общности или начать выдавать инициативы.

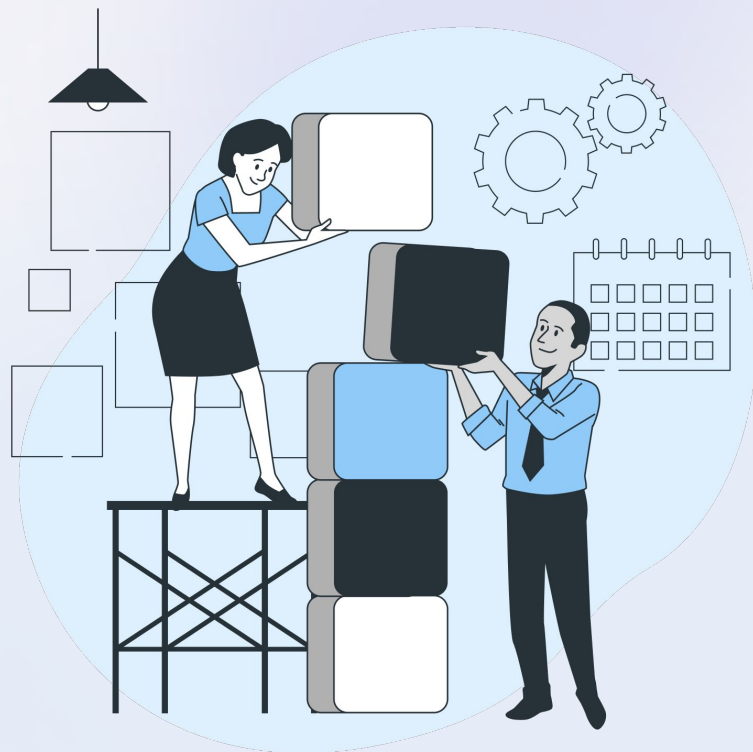
Чувство общности или желание проявить инициативу должно сформироваться внутри человека.



# Эмерджентность

Компания — это система 

В системах возникающее свойство называется **эмерджентным свойством** — оно описывает появление **НОВЫХ** качеств, которые не характерны для отдельных ее элементов.



## Два разных департамента: требовательные и честные

### Требовательные 💪

#### Плюсы

- Высокие стандарты и качество работы.

#### Минусы

- Не доверяют друг другу.
- Не масштабируется департамент/компания.
- На новичков наплевать, каждый сам за себя.

### Честные 🙏

#### Плюсы

- Доверие на высшем уровне.

#### Минусы

- Стандарты плохие, низкое качество работы — они это честно признают, а менять ничего не будут, так как не требовательные.



# Эмерджентное свойство

Когда оба департамента станут **честными** и **требовательными**, возникнут партнерские отношения. На их основе будут возникать выдающиеся результаты высочайшего качества, появится масштабирование компании.

Свойства возникают впоследствии!

- Люди дольше работают, не увольняются.
- Компания масштабируется.
- Высочайшее качество создаваемых услуг/продуктов, компания — лидер рынка.



# Корпоративная культура — это не случайность

**Вывод:** корпоративная культура — это эмерджентное свойство системы (возникающее), которое появляется в тот момент, когда все части системы работают правильно, **как единое целое — как организм!**

Когда в компании есть корпоративная культура, значит, есть фундамент, способный выдержать любые штормы.

Как воссоздать культуру компании, об этом и поговорим далее 



1. Корпоративная культура – это случайность или единая система?
2. **Какой должна быть команда, чтобы начинать формировать корпоративную культуру?**
3. Как вовлечь сотрудников в создание корпоративной культуры, чтобы это было не для галочки?
4. Принципы: что стоит помнить, а чего стоит избегать?
5. Как понять, что культура запустилась? Что делать, если совершаются ошибки?



# Ингредиенты хорошей корпоративной культуры

- Сильные связи в команде
- Правильные объединяющие процессы
- Правильные инструменты



# Культуру вашей компании создают ваши люди

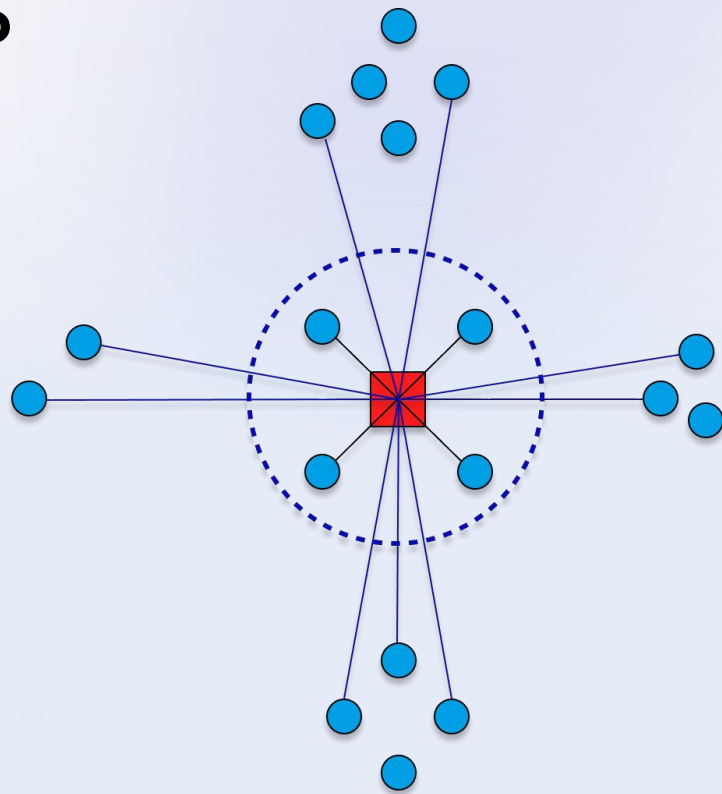
Корпоративная культура не может существовать без команды — это очевидный факт. Руководителю стоит помнить, что в команду **нужно инвестировать**.

Причем, инвестировать с самого **основания** бизнеса.



## Давайте посмотрим, как обычно выглядит начало:

1. CEO тащит на себе и руководителей, и линейных сотрудников, орбита «CEO – руководитель» — не прочная.
2. Руководители могут меняться, позиции здесь не стабильные.
3. Часть сотрудников остается без внимания.



## Минусы

1. Завязка всех дел на себе: чем больше работает CEO, тем эффективнее компания, и наоборот.
2. Отсутствуют ответственные за направления лидеры.
3. Компания может **развалиться** в любой момент — если рынок станет менее стабильным, уменьшится спрос или, наоборот, если сильно увеличится, не выдержав экстремального роста.
4. Высокая текучка кадров.

## Плюсы

1. Высочайшая гибкость бизнес процессов.



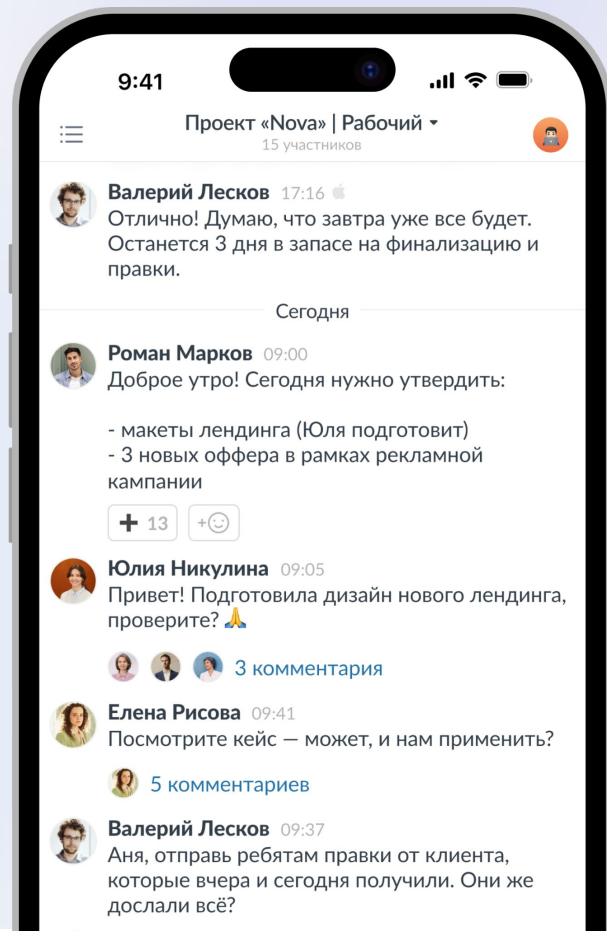
# Быстрый корпоративный мессенджер Compass



Или перейдите по [ссылке](#)

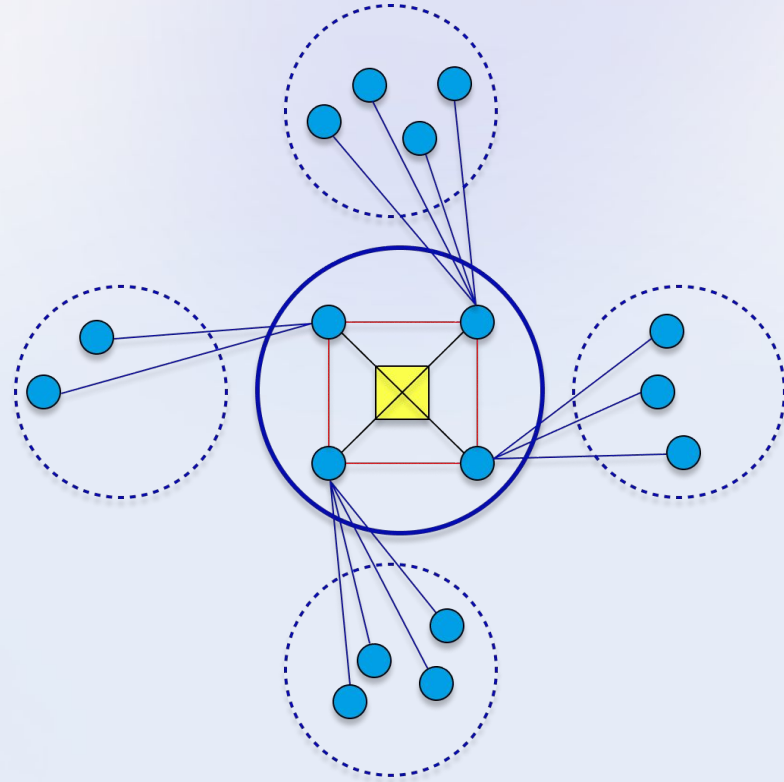


*Подробнее на  
нашем сайте*



## Далее руководитель начинает инвестировать в свою орбиту

1. В орбите CEO появляются лидеры, которые усиливают связи со своими сотрудниками.
2. CEO все еще общается со всеми для контроля, живет в операционке.
3. Руководители уже твердо стоят на ногах, редко кто-то вылетает с орбиты.
4. Есть общие **интуитивные** ценности.



## Минусы

1. Завязка дел все еще на себе, и на этом этапе CEO нередко выгорает, теряя интерес к бизнесу.
2. Рост компании останавливается и выходит на плато.
3. Команда ТОП-менеджеров пока не способна на стратегию.

## Плюсы

1. Все еще гибкость бизнес процессов.
2. Команда ТОП-менеджеров способна самостоятельно поддерживать операционные процессы.
3. **На этом этапе можно начинать создавать корпоративную культуру..**



## Важный момент

Многие и так создают на этом этапе корпоративную культуру – вот только спустя время она становится неэффективной, неповоротливой, бетонируется.

**Нельзя при создании корпоративной культуры утрачивать гибкость.**



## Вывод:

Прежде чем начинать строить корпоративную культуру, **нужно усилить связи в команде.**

## Важно!

Не рекомендуется создавать корпоративную культуру на этапе 1 – рано, так как связи слабые. Потратите много сил и энергии, люди **уйдут** и **заберут** с собой вложенные в них **ценности**.



# Сильная связь = высокая лояльность к компании

1. Сильная связь не рухнет при ошибках со стороны руководителя.
2. Лояльный сотрудник не откажется от дополнительной работы.
3. При любом шторме команда будет надежной опорой для компании.
4. Сотрудник будет защищать и исповедовать принципы компании.
5. Команда будет добросовестно работать, многократно превосходя ваши ожидания.
6. Лояльные сотрудники работают долго в компании, вкладываются в компанию как в свою, и становятся ее частью.

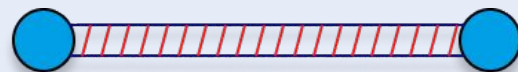
Если связь слабая, это = отсутствие лояльности к компании.

**Почти все то же самое, НО наоборот!**

Слабая связь



Сильная связь



## Для сильных связей есть правильные процессы:

1. Знать язык похвалы сотрудника
2. Коучинг
3. Чтение одной литературы про построение сильной команды и совместное обсуждение книг
4. Общая благодарность 😊❤️



## Языки похвалы

Когда вы знаете, на каком языке хвалить людей, они искренне чувствуют свою значимость в компании!

Незнание языка похвалы — это как пытаться объяснить что-то иностранцу на вашем родном языке. Вы потратите много сил, а результат будет минимальный.



# Язык первый – Время

Такие люди чувствуют похвалу, когда им уделяют время.

- Быть рядом чаще, разговаривать, смотреть в глаза, не перебивать, не начинать говорить самому.
- Беседовать и обмениваться желаниями, слышать, быть вовлеченным в общение по-настоящему.
- Совместные дела также показывают вашу похвалу сотрудникам, которые воспринимают язык похвалы через время.

Это самый сложный язык для руководителя, так как он требует времени! Ни в коем случае нельзя брать в ассистенты или директора людей с таким языком похвалы. Вместо того, чтобы проявлять самостоятельность и экономить ваше время, они будут его отбирать.



## Язык второй – Подарки

Некоторым для того, чтобы почувствовать вашу благодарность, необходимы знаки внимания и подарки. Подарки показывают таким людям, что о них помнят.

Считается, что этот язык похвалы самый легкий — подарил подарок, и все!



## Язык третий – Слова поощрения

Для этого языка необходима словесная похвала — сотрудник будет испытывать **благодарность** и делать в ответ то, что вам требуется.

Могут работать «просьбы», а не приказы для сотрудника.

**Помогает диалог коуча с наводящими вопросами.**

Люди, которым подходит такой язык, не оценят жесткие требования — они разрушают такого человека и вашу связь с ним. Просьба, наоборот, показывает вашу благодарность — человек с радостью сделает все, что нужно, превосходя ваши ожидания.



## Язык четвертый – Помощь

Такому человеку необходима похвала в виде помощи.

Делать что-то для другого, отдавать силы, принять ответственность. Для некоторых людей именно такие действия подтверждают вашу благодарность, им особо не требуются прикосновения или подарки.

Проблема может быть в том, что в стрессе такой человек будет ждать помощи — он не будет делать работу сам. Нужно это понимать и уметь вовремя подключиться. Этот язык похвалы похож на язык-время, но все же он отличается, так как тут прям «надо помочь».



## Язык пятый – Прикосновения

Если не хватает тактильного контакта и прикосновений, такой человек не будет чувствовать благодарность.

Вы встречали таких — он обязательно пожмет руку или похлопает по плечу. Обязательно ищет тактильный способ выразить свои эмоции. Язык похвалы в форме прикосновений чаще встречается у мужчин.



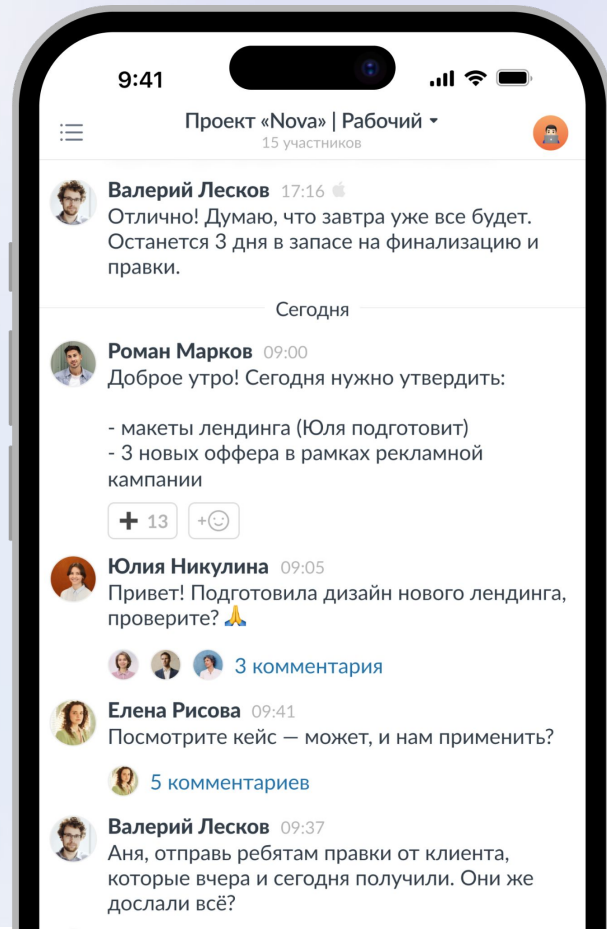
# Быстрый корпоративный мессенджер Compass



Или перейдите по [ссылке](#)



*Подробнее на  
нашем сайте*



## Вывод

Понимая, какой из языков похвалы у вашего сотрудника, вы сможете использовать его эффективно. Тогда сотрудник увидит, что вы общаетесь с ним искренне, а не дежурно.

В этом случае у человека удовлетворяется важная потребность в осознании чувства собственной значимости.



# Коучинг

Поделится своим регламентом  
и познакомим с процессами.  
Оставляйте заявки!



# Чтение одной литературы

## Список книг:

- «Оставьте брезгливость, съешьте лягушку» — про планирование
- «5 пороков команды» — про сильную команду
- «Лидер и племя» — про уровни культуры в команде
- «Разверните ваш корабль» — редкая книга про изменение стиля управления

## Последовательность прочтения:

- Про лягушку читать 1 неделю — залпом
- Про 5 пороков команды читать 2 недели — делить на 2 части
- Про лидера и племя читать 3 недели — делить на 3 части
- Про корабль читать 3 недели — делить на 3 части



# Чтение одной литературы

## Как правильно обсуждать книги:

- Должен быть фасилитатор — хранитель знаний или руководитель компании, если пока нет руководителей-последователей
- На собрании фиксируются все решения — собрания НЕ проводятся для галочки
- После собрания обязательно нужно написать фидбек: список участников, инсайты, а также кто и как себя проявил



## Правильные процессы и инструменты

Когда процессы и инструменты подобраны правильно, это помогает вашей команде фокусироваться на главном.



## Пополнение эмоционального банковского счета

Если приехали в офис, уделите время  
ключевым людям в соответствии  
с их языком похвалы.



## **На корпоративе, помимо отдыха, важно уделить время вашим людям**

- Спросите сотрудника, как дела.
- Узнайте, что происходит в его жизни сейчас.
- Не забывайте про дни рождения, а также важные события сотрудников — важно их поздравлять.

Чем полнее эмоциональный банковский счет, тем выше лояльность, тем больше люди готовы вкладываться в вашу компанию.



## Общая встреча с CEO 1 раз в месяц – online или offline

1. Заранее соберите фидбек от руководителей, кто красавчик в их команде.
  2. Подведите итоги месяца — что удалось достигнуть.
  3. Подсветите красавчиков, причастных к достижениям — люди любят быть в свете софитов.
  4. Расскажите о планах на предстоящий месяц или 2-3 месяца. Обозначьте цели, выразите благодарность командам и всей компании.
- Встреча длится от 1 до 1,5 часов.

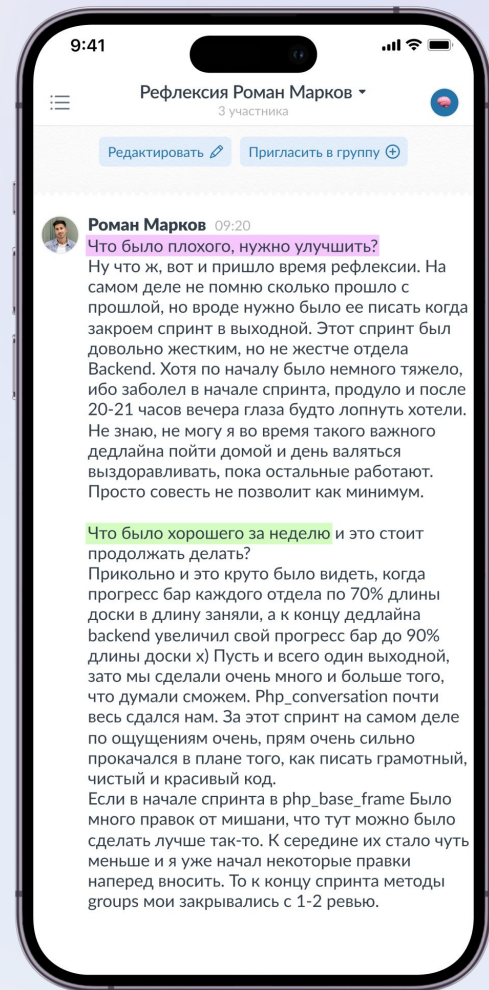


# Рефлексия

Личный дневник сотрудника,  
в котором он может откровенно написать, что  
хорошо идет в его работе, а что нужно улучшить.

Мы подробно делимся этим процессом  
при индивидуальном сопровождении.

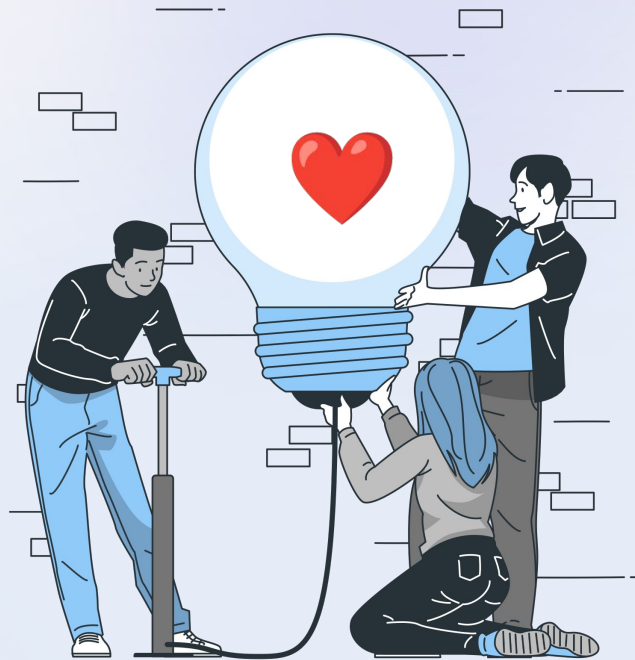
Регламент можно получить после вебинара!



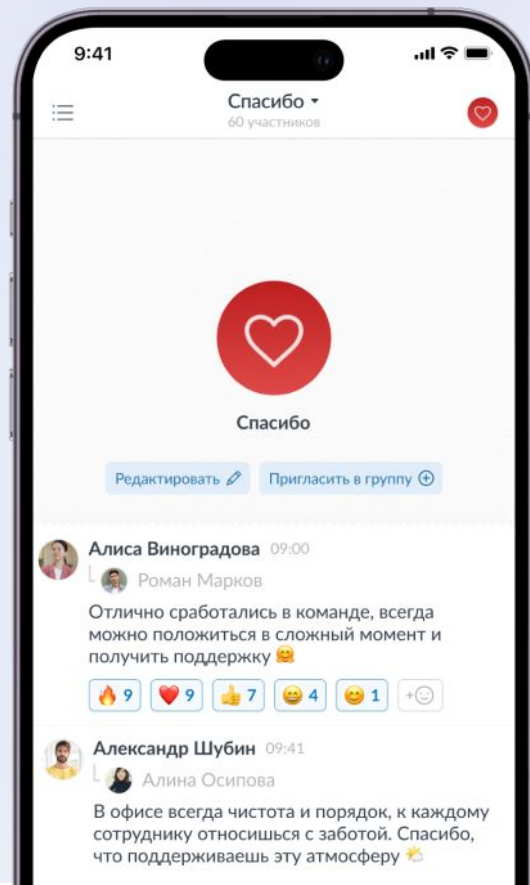
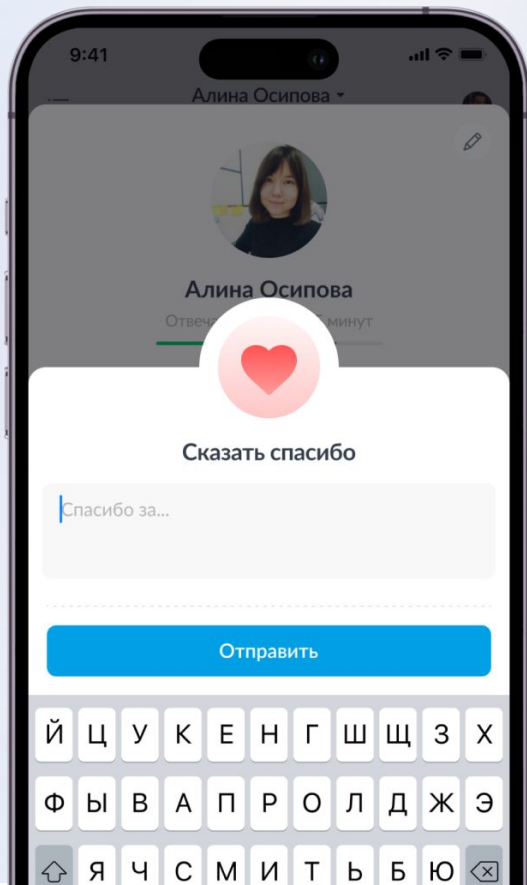
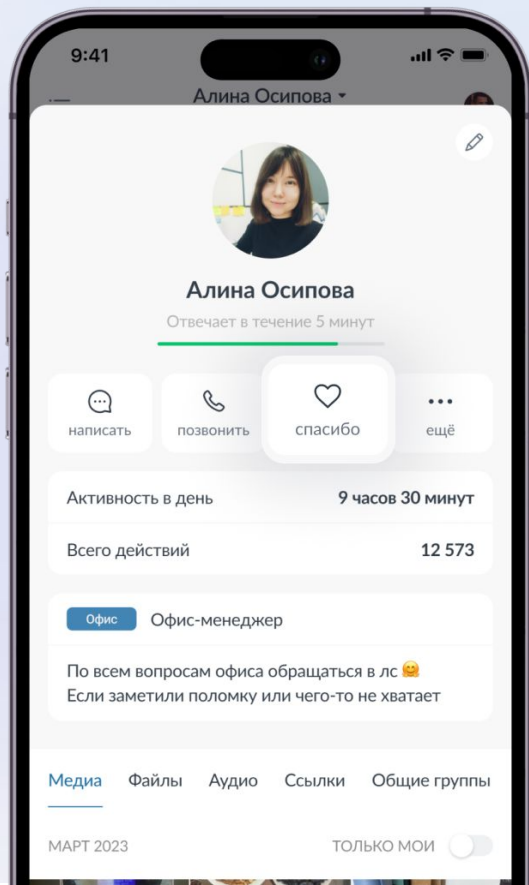
# Всеобщая благодарность

Чат «Спасибо» помогает инвестировать в свою команду через благодарность. Если раньше «спасибо» оставалось между двумя людьми и становилось дежурным словом, то теперь есть возможность выразить благодарность перед всей командой.

Это сильно повышает прочность связей между вами и командой, а также между самими сотрудниками.

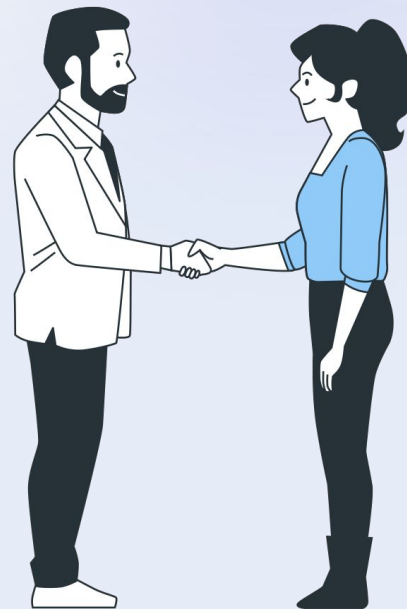


# Пример похвалы



**Поделись** 👍

Как благодарность усиляет  
связи в вашей компании?



# Измерить прочность связей нельзя, но есть то, на что стоит обращать внимание

Прочность связей, как и уровень корпоративной культуры, нельзя измерить. Но можно влиять на систему компании за счет опосредованных действий.



# Реакции



General



28



25



25



24



24



24



24



23



23



20



18



18



18



18



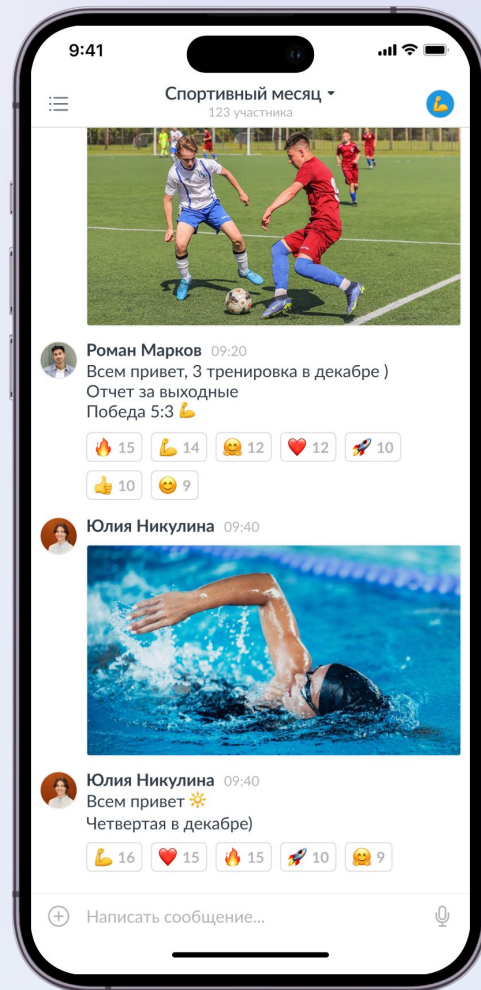
**Юля Никулина** 12:35

У нас 5 новых клиентов!



# Спортивные движухи

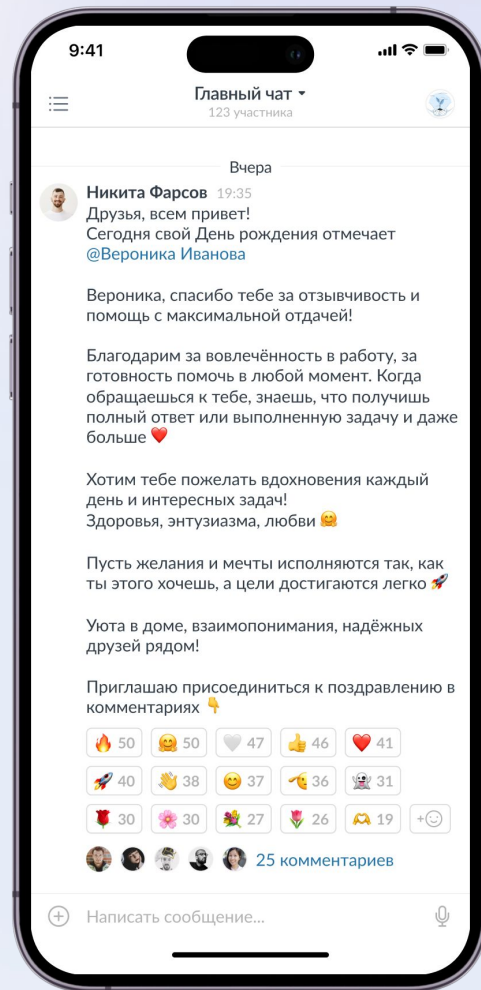
Спорт объединяет и помогает избавляться от рабочего стресса!



# Поздравления

Каждому сотруднику приятно получать поздравления не только от родных, но и от коллег.

Это помогает понять, что про тебя не забыли 😊

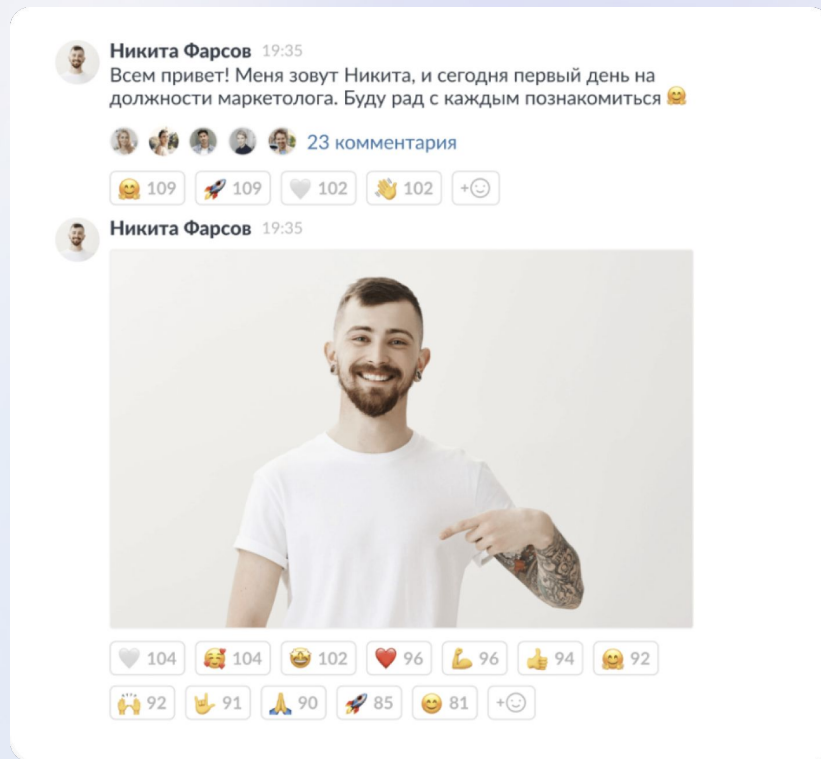


# Приветствие новичков

Новичку всегда сложно влиться в команду — это стресс.

Не только компания принимает решение о сотрудничестве — его принимает и сам сотрудник.

Правильное приветствие влияет на дальнейший выбор, в том числе!



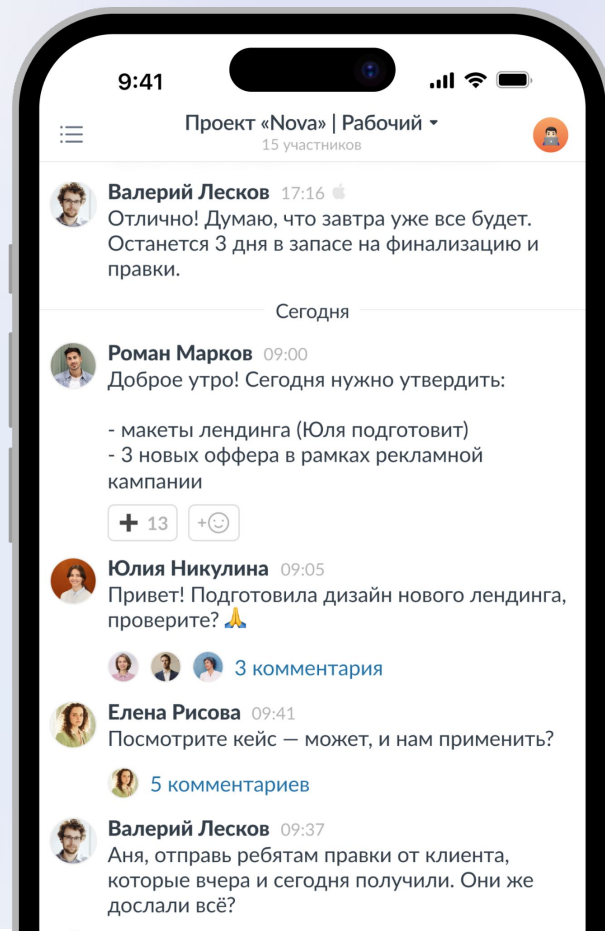
# Быстрый корпоративный мессенджер Compass



Или перейдите по [ссылке](#)



*Подробнее на  
нашем сайте*



# Непрерывное улучшение процессов → процесс рефлексии

## Пример:

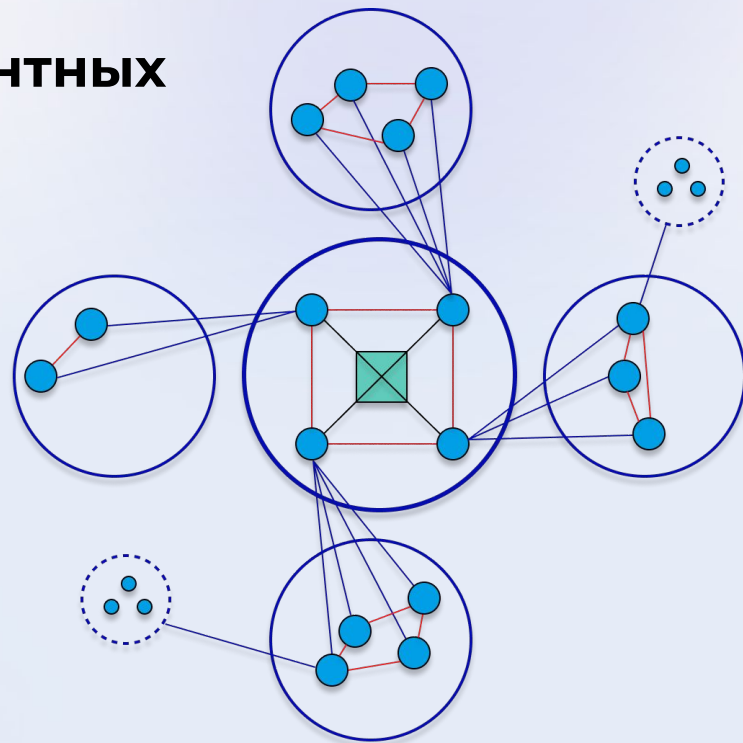
На неделе заметил кейс с Алисой — она приносит проблему без вариантов решения, чтобы думали за нее. Это не правильно. Решение: при обозначении проблемы предоставить варианты решений, чтобы сотрудник подумал и попытался решить сам.

Когда есть варианты ответов, развивается самостоятельность и ответственность. Попрошу, чтобы впредь все вопросы сопровождала вариантами ответов.



## Так выглядит проявление эмерджентных свойств, когда сильные связи и последователи (руководители) создают свои орбиты

1. CEO общается только с топками, однако в курсе всего, что происходит в компании.
2. Руководители сами являются центрами.
3. Почти никто не вылетает с орбиты CEO.
4. Почти никто не вылетает с орбиты руководителя.



# Итоги

## ТОП-менеджмент и компания

1. Все еще гибкость бизнес-процессов.
2. Команда ТОП-менеджеров способна самостоятельно поддерживать операционные процессы.
3. Команда ТОП-менеджеров отвечает за стратегию — от согласования до реализации.
4. Ваша команда сама переживает за результат и своевременно заботится о вашей ясности.
5. Команда руководителей — это ваша команда. И на общих собраниях, и в курилках руководители остаются на вашей стороне.

## Сотрудники

1. Сотрудники не приходят увольняться каждую 1-2-3 недели.
2. Из общения и переписок пропадает мат, появляется взаимопомощь.  
**Лейтмотив общения: Мы команда!**  
**Наша цель — быть лучше, чем другие!**
3. Сотрудники начинают проявлять инициативу, становятся самостоятельнее и ответственнее.



# Длительность внедрения

1. Начать использовать языки похвалы — 2-3 дня для изучения и 1-2 недели, чтобы увидеть первые результаты.
2. Выездные собрания (чтение книг) — 2-3 месяца для основных книг.
3. Кучинг, внедрение по регламенту — 1-2 дня.

Команда из 10 людей с 1 коучем обрабатывается за 2 недели, при наличии личной операционки.

Команда из 10+ людей с сильными связями — 4 месяца максимум.

Команда 100+ людей с сильными связями — 4-8 месяцев максимум.

Либо сделать сразу для всех, либо начать с топов, а далее каждый запускает в своей команде.



# Связи стали прочные, что далее?

## Когда:

1. Вы добрались до ситуации, что ваше ядро — команда топов, которое знает языки похвалы каждого сотрудника.
2. В команде единое инфополе (книги).
3. Команда усиливает слабые связи и использует сильные стороны друг друга.

→ Вы можете действовать в сторону создания фундамента — это будет распространяться на любой масштаб вашей компании.

**Фундамент должен создаваться совместно с вашей командой**



1. Корпоративная культура – это случайность или единая система?
2. Какой должна быть команда, чтобы начинать формировать корпоративную культуру?
- 3. Как вовлечь сотрудников в создание корпоративной культуры, чтобы это было не для галочки?**
4. Принципы: что стоит помнить, а чего стоит избегать?
5. Как понять, что культура запустилась? Что делать, если совершаются ошибки?

**Сильные связи еще не означают, что не случится обмана, или что человек не будет постоянно находится в пассивном и безинициативном состоянии «помогите мне / сделайте за меня».**



# Команда – как семья, а в семье открыто всем делится

Если рассмотреть компанию как семью, то в семье есть некие правила, которые и так всем понятны. Например, вряд ли в хорошей семье присутствует обман — все честны друг с другом.

Люди не боятся поделиться переживаниями или напряжениями, они готовы совместно их решать.

Устранив напряжения, семья становится счастливой!



## В компании так же 😊

Нужно выявить напряжения,  
которые мешают быть  
счастливыми!



# Алгоритм формирования принципов

## Этап 1: подготовка

Нужно собрать команду руководителей и объяснить им, что у всех могут случаться разные неприятности в жизни, но именно хорошее объединяет людей. Поэтому давайте на работу приносить только хорошее и вокруг этого (хороших принципов) объединяться. И для начала надо найти то, что нам создает плохое — то есть, напряжения.



# Алгоритм формирования принципов

## Этап 2: создать чат «Напряжения»

Пригласите туда людей, с которыми есть **сильные связи** — обычно это топы и ключевые сотрудники.

Следующие 3-5 дней попросите участников чата присылать все напряжения, которые встречаются в процессах.



# Правильный формат напряжений

Напряжения НЕ должны относиться к личности. Напряжения должны относиться к ситуации, в которой находился сотрудник, к процессам.

Примеры правильных напряжений:

- «Раздражает, что коллега сказал, что все проверил, а на самом деле есть ошибка».
- «Раздражает, что дал задачу, и ее потеряли сотрудники».
- «Раздражает, что на собрание опаздывают».
- «Раздражает, что не могу иногда дописаться до сотрудников».
- «Раздражает, что каждый день кто-то опаздывает».



# Алгоритм формирования принципов

## Этап 3: проверка

Сформулированные напряжения стоит проверить на их повторяемость.


Если напряжение случилось лишь 1 раз, его стоит исключить.



# Алгоритм формирования принципов

## Этап 4: создание принципов

На этом этапе можно начать создавать первые принципы компании.

Об этом далее 



# Примеры принципов

- **Ответственность.** Не скидывать свои задачи на другого, дожимать, если начал, делать до финала.
- **Последовательность.** Не начинать другое, пока не сделал текущее.
- **Создание знаний и их передача.** Фиксировать новые знания, делиться знаниями — однозначный всеохватывающий принцип про создание знаний.



1. Корпоративная культура – это случайность или единая система?
2. Какой должна быть команда, чтобы начинать формировать корпоративную культуру?
3. Как вовлечь сотрудников в создание корпоративной культуры, чтобы это было не для галочки?
- 4. Принципы: что стоит помнить, а чего стоит избегать?**
5. Как понять, что культура запустилась? Что делать, если совершаются ошибки?



## Что стоит помнить, а чего стоит избегать?

- Принципы должны быть верхнеуровневые и понятные для всех. Например, ответственность.
- Напряжения могут быть связаны не с принципами, а с недостающими регламентами.



# Сформулированные принципы команды Compass

- **Честность**
- **Надежность**
- **Открытость**
- Требовательность
- Последовательность
- Создание и передача знаний
- Ответственность
- Самостоятельность



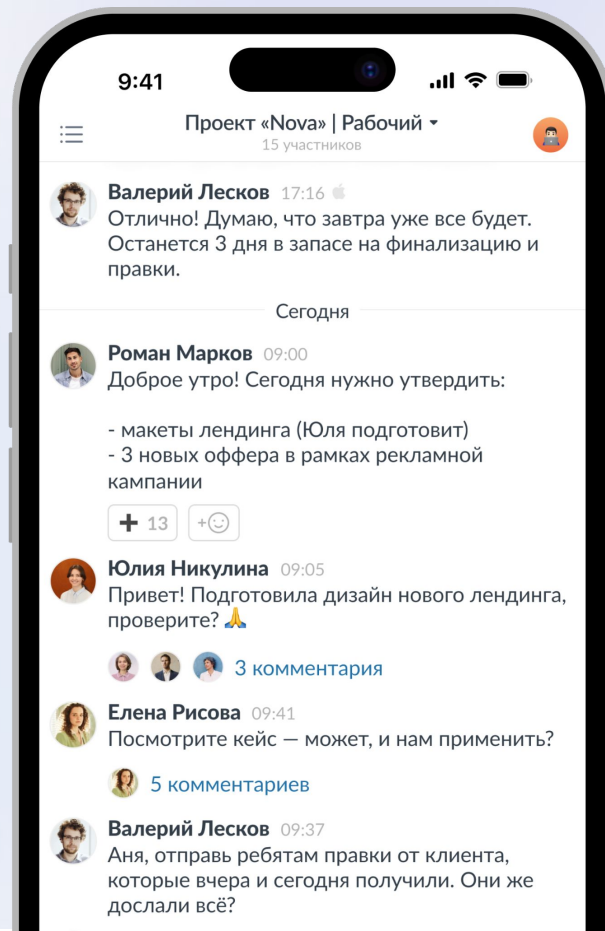
# Быстрый корпоративный мессенджер Compass



Или перейдите по [ссылке](#)



*Подробнее на  
нашем сайте*



# Принципы «0 или 1»

## Нарушение = увольнение

- Честность
- Надежность
- Открытость



# Честность

Нельзя обманывать и вводить в заблуждение.

Нарушение принципа честности — это когда откровенно соврал коллеге или неосознанно ввел в заблуждение, не владея информацией . Например, начал выдумывать ответы, вместо того чтобы прямо сказать «извини, я не знаю».



# Надежность

Это когда на человека можешь положиться и знаешь, что он не сольется в тот момент, когда будет нужен команде.

Например, вы договорились, что придете доделывать задачу, а он слился в угоду своих интересов и не пришел.



## Открытость

Это когда не прячешь результаты своей работы от других сотрудников и по запросу готов предоставить полную ясность по своим задачам.

В любой момент открыт к аудиту своей работы со стороны разных коллег.



## **Принципы, которые могут нарушаться, но все же работают**

Бывают ситуации, когда сотрудник допустил ошибку в задаче, опоздал на работу или не доделал задачу, перепрыгнув на другую.

Это не является чем-то критически недопустимым, однако нельзя эти случаи оставлять без внимания.



## Последовательность

Взял задачу — делай ее. Не бери три, пять, десять задач, чтобы поделаться их по чуть-чуть и бросить — это ведет к бардаку и трате времени на постоянное переключение между задачами.

Сфокусируйся на одной, доделай ее до конца, а уже после переходи к следующей.



## Создание знаний и их передача

Научился чему-то новому — задокументируй все в понятном виде и с выводами, чтобы коллеги могли использовать эти знания.

Благодаря этому принципу команда не проходит весь путь с нуля каждый раз, а приумножает знания, опираясь на уже накопленный опыт.



## **Ответственность**

Это когда берешь задачу и потом не пытаешься ее скинуть с себя, а несешь как груз, за который лично отвечаешь.

Будучи ответственным, всегда принимаешь наказание за последствия своих решений и выполнение задач.



## **Самостоятельность**

Взявшись за задачу, делаешь ее без привлечения помощи, используешь сначала личные возможности, а только потом прибегаешь к помощи более опытных коллег.

Несамостоятельный человек постоянно просит помощи и отвлекает других сотрудников, хотя может выполнить задачу сам.



## Требовательность

Когда «не все равно» на личном периметре ответственности и за его пределами, то требуешь такого же отношения от коллег.

Увидел «левак» — предъяви, а не проходи мимо. Пройдешь сам — пройдут мимо другие. В итоге «левак» множится, и все деградирует.



1. Корпоративная культура – это случайность или единая система?
2. Какой должна быть команда, чтобы начинать формировать корпоративную культуру?
3. Как вовлечь сотрудников в создание корпоративной культуры, чтобы это было не для галочки?
4. Принципы: что стоит помнить, а чего стоит избегать?
5. **Как понять, что культура запустилась? Что делать, если совершаются ошибки?**



# Как понять, что культура запустилась? Что делать, если совершаются ошибки?

*Физика: первый закон Ньютона, 9 класс :)*

- Любое тело стремится к покою.
- Любая система тел стремится к покою.



## Баланс корпоративной культуры

Когда ваша система стремится к покою —  
нарушаются принципы!

Чтобы вернуть систему в рабочее  
состояние, ее нужно защищать, сохраняя  
баланс принципов.



# Почему нужно защищать принципы?

Приведем пример городского устройства. В любом городе есть законы и правила, и если их не соблюдать, начнется беззаконие и хаос.

Город — это как комьюнити, команда, компания.

Если принципы соблюдаются, сохраняется и порядок:

- все пользуются благами «города»
- нет ежедневных разбоев
- все работает как единая система
- если кто-то не следует принципам, исход известен



## Защита культуры от ошибок →

1. Теперь, когда в команде сильные связи и высокая лояльность, создайте чат **«Открытость»**.
2. Пусть команда выносит нарушения принципов в общий чат **«Открытость»**.
3. **Чат может быть на всю компанию, а может быть общекомандным для отдела или департамента.**
4. Если кто-то нарушил культуру и принципы, этому человеку нужно переписать принцип **«Требовательность»**. Не нужно штрафовать или прилюдно наказывать — стоит напомнить, почему создавался принцип, а также попросить не забывать его, закрепив переписью.



## Защита культуры от ошибок

**Рекомендация:** Нарушения принципов первые 2 недели нужно лишь подсвечивать — без требовательности и переписи. А вот если спустя 2 недели была череда нарушений, можно вводить перепись, чтобы принципы закреплялись.

Команда самостоятельно решает, как проявлять требовательность.  
Мы договорились между собой переписываться :)



## Алгоритм работы чата «Открытость» →

1. Прецедент нарушения принципа.
2. Вопрос нарушителю: согласен ли он, что было нарушение. Если нет, то нарушение выносится в чат «Открытость» для обсуждения.
3. Когда каждый в команде высказался, есть ли нарушения, один из представителей руководства делится мыслями в формате: «принцип N создавался для того, чтобы...». Далее руководитель просит закрепить знание принципа переписью от 1 до 5 раз, в зависимости от тяжести нарушения.



## Алгоритм работы чата «Открытость»

4. Если человек уходит в агрессию, закрывается — это нарушение принципа открытости. Он не готов к аудиту его работы со стороны команды. Нарушение принципа «1 или 0» — увольнение!

5. Диалог всегда стоит завершать на положительной ноте, с ясностью для всех, почему создавались общие принципы компании.

**СЕО должен быть готов: люди, которые против фундамента компании, могут ее покинуть.**

Как в реальной жизни, так и в компании, закон нельзя преступить или обойти, его можно лишь нарушить — за нарушениями следуют последствия!



## Какие эмерджентные свойства возникают при введении принципов?

1. Со временем чат «Открытость» перестанет «греметь», а требовательность будет восприниматься с благодарностью и высочайшей осознанностью. Придет понимание, что это для блага компании и самого сотрудника.
2. Обратная связь внутри команды будет восприниматься с благодарностью, ведь «коллега помогает мне становиться лучше».
3. Новые сотрудники втягиваются в культуру сами — начинают продвигать ее. В личном дневнике (в процессе рефлексии) поделятся с вами, что принципы работают, а не просто написаны на бумаге.



## Выводы:

1. Культуру создать возможно.
2. Стоит это делать совместно с командой.
3. **Культура строится на принципах. Принципам подчиняются все в компании — и сотрудник, и руководитель, иначе они не будут работать.**
4. Принципы нужно защищать.
5. Когда сотрудники приходят в компанию, почти каждый говорит, что это удивительно: вроде все просто и понятно, но очень круто.



**Спасибо** 