

HR Times

The Human Resources Times

Журнал о людях в бизнесе

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ

№32, сентябрь 2017 г.

ВРЕМЯ ПЕРВЫХ



Содержание

Мысли вслух	Быть лидером – что это значит? Павел Безручко	3
Тема номера	Наука коллективных обсуждений Павел Безручко	5
	Роли руководителей Мария Макарушкина	15
	Я бы к коучу пошел Мария Макарушкина	17
	Кому доверить реформы: своим или варягам? Марк Розин	23
Аналитика. Исследования	У наемных менеджеров низкий «индекс основателя» Григорий Финкельштейн	29
Первые российские предприниматели	Незабвенный Александр Васильевич Чичкин – сын, отец, старейшина Мария Макарушкина	33
Зона ответственности	Как учить безопасности – новый подход Анатолий Комаров	41
Личное дело	«Я даю компаниям технологии, которые помогают им становиться лучше» Интервью: Юрий Шатров	49

The Human Resources Times Magazine корпоративный журнал
(информационный бюллетень)
«ЭКОПСИ Консалтинг».

Журнал распространяется по бесплатной подписке среди топ-менеджеров ведущих российских и международных компаний.

Редактор: Мария Белицкая

Дизайн: Александр Либков
Иллюстрации: Екатерина Федина
Издание зарегистрировано в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охраны культурного наследия.
Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-22056 от 24.10.2005.
Тираж 1000 экз.

Опубликованные материалы являются собственностью редакции. Перепечатка и любое коммерческое использование материалов возможны только по согласованию с авторами. Москва, 2017 г.

Учредитель, редакция и издатель:
ЗАО «ЭКОПСИ Консалтинг»
127006, Москва, ул. Долгоруковская, д. 7
Тел.: +7 (495) 795-21-15,
info@ecopsy.ru • www.ecopsy.ru

Быть лидером — что это значит?

Павел Безручко, управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

В теории быть первым лицом – легко. Нужно «всего лишь» собрать отличную команду, помочь ей создать хорошую стратегию и культивировать дисциплину исполнения. А если вы сторонник бирюзовых организаций, можно (как говорят) обойтись и без стратегии.

На практике быть первым лицом трудно. Нужно сделать все перечисленное по-настоящему хорошо. Приходится принимать сложные и дорогие решения в условиях высокой неопределенности. А еще эта роль испытывает тебя на прочность. Испытывает как человека – не функциональную единицу.

В этом номере мы объединили статьи, полезные высшим руководителям в их непростой и важной работе.

В статье «Наука коллективных обсуждений» мы расскажем о совещаниях. А точнее – о том, как обеспечить вовлеченность людей и одновременно высокое качество решений, принимаемых сообща.

Каждый из руководителей достигает успеха благодаря осознанию и развитию одной из ролей: «Боец», «Игрок» и «Фаталист». Об этом – статья «Роли руководителей».

В статье «Я бы к коучу пошел» мы расскажем о типичных запросах на развитие со стороны высших руководителей и о том, как в этих запросах может помочь коучинг.

В какой ситуации к управлению реформами лучше привлечь руководителей из своей компании, а когда пригласить человека со стороны? Этому вопросу посвящен материал «Кому доверить реформы: своим или варягам?».

Некоторые высшие руководители подумывают о том, чтобы открыть свое дело, стать предпринимателями. Но работа на управленческой должности по найму и самостоятельное плавание требуют разных деловых качеств. Результаты исследования, которое выявило эту разницу, мы приводим в статье «У наёмных менеджеров низкий „индекс основателя“».

Наконец, в статье про предпринимателя времен царской, а затем и раннего периода советской России мы расскажем о жизненном пути Александра Чичкина. Мы ищем и изучаем яркие примеры лидерства и предприимчивости и знаем, что они есть не только за рубежом, но и у нас. ■



Наука коллективных обсуждений

Павел Безручко, управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

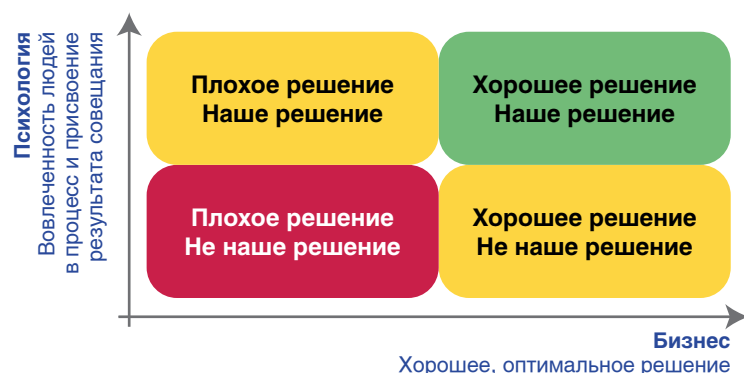
Начну с небольшого предисловия. Несколько лет назад мы проводили исследование в крупной российской компании. Понимаю: «крупная компания» звучит весьма неконкретно. Что поделать, конфиденциальность. Но уверяю вас, это реальная и известная организация. Один из вице-президентов хотел проанализировать эффективность распределения рабочего времени руководителей. Мы обнаружили, что 30% своего времени руководители тратят на совещания – планерки, оперативки, видео- и телефонные конференции.

После каждого совещания мы на условиях полной анонимности спрашивали участников, была ли встреча полезной для дальнейшей работы. И в 62% случаев ответ был отрицательным. Если верить менеджерам (а почему бы им не верить?), компания каждый день тратила впустую 18,6% рабочего времени и фонда оплаты труда своих руководителей, не говоря уже об упущенной выгоде.

Почему так получилось? Во-первых, в этой организации совещания в основном использовались, чтобы донести решения и указания высшего руководства до следующих уровней управления. Такой формат уместнее было назвать «вещание» – без приставки «со». Короткое электронное письмо с проверкой прочтения, распоряжение в виде документа, трансляция видеообращения руководителя могли бы стать хорошей альтернативой вещаниям, где один говорит, а другие пассивно слушают. А чаще – лишь делают вид, что слушают.

Во-вторых, регулярные планерки и оперативки применялись как главный и по сути единственный метод постановки целей, распределения задач, контроля исполнения и решения проблем в подразделениях. Повестка планерок не была разделена с совещаниями по анализу и выработке решений. Совещания затягивались, а вопросы, важные для одних участников, часто не имели отношения к работе других (территориально распределенная организация). Эффективнее было бы разбить такие совещания на серию коротких встреч с моноповесткой. В каждой встрече могли бы участвовать только те, кто действительно нужен.

Рисунок 1. Матрица вовлеченности в принятие решения



В-третьих, самим руководителям, включая топ-менеджеров, не хватало навыков подготовки и ведения совещаний. Например, типичный дефект планирования: в приглашении на совещание заявлена тема «Подготовка к зиме», но не указаны конкретные вопросы, на которые должно ответить совещание. По нашим наблюдениям, главным методом ведения диалога были вопросы ведущего: «Ну, кто что думает?», «Какие есть мнения?». А в записках по итогам встреч было много «заслушали», «обсудили», «принять к сведению», но мало конкретных решений.

Возможно, в вашей компании все обстоит иначе. И хорошо, если вы в этом уверены, а не только предполагаете, что подобных проблем нет.

Эта статья посвящена принципам и методам, которые руководители могут позаимствовать из арсенала профессиональных фасилитаторов – ведущих стратегических сессий, а также у компаний, всерьез занимающихся улучшением практики своих совещаний.

Фасилитация в переводе с английского означает «помогать, облегчать, содействовать». Это помощь группе коллег в процессе создания разделяемых хороших идей, договоренностей и решений.

Обратите внимание: разделяемых и хороших. Решение по итогам совещания становится разделяемым, когда участники внесли свой вклад, их голос был услышан. После совещания они говорят «это наше решение», «мы это обсудили и договорились». Решение может быть и не разделяемым, когда значительная часть участников его не поддерживает. Второй критерий не менее важен – решение по содержанию должно быть хорошим, умным, оптимальным для бизнеса.

Давайте обсудим, как добиться результатов совещаний, совмещающих вовлеченность людей и эффективность для бизнеса.

Часть 1. Принципы совещаний

Майкл Вилкинсон, один из лучших в мире профессиональных фасилитаторов, в своей книге «Секреты результативных совещаний» (The secrets of masterful meetings) приводит набор принципов или, как он их называет, прав участников совещания:

Приглашение. У вас есть право знать о цели, процессе (повестке) и предполагаемом результате совещания не позднее, чем за 24 часа до его начала.

Своевременное начало.

Правильный состав участников. У всех участников, чье мнение важно в конкретном случае, есть право на то, чтобы их позиция была представлена – лично или представителями.

Необходимое информирование. Вся информация, существенная для принятия решения, должна быть представлена или легко доступна для участников совещания.

Базовые правила. У вас есть право иметь согласованные правила поведения на совещаниях и требовать, чтобы эти правила соблюдались.

Фокус. У вас есть право на то, чтобы совещание было сфокусировано на заявленной повестке. Отклонения, вопросы за рамками повестки должны быть маркированы ведущим: включаем в повестку этого совещания; включаем в повестку других совещаний; не будем обсуждать.

Возможность внести вклад. Вы имеете право заявить свою позицию прежде, чем будет принято окончательное решение.

Резюме. У вас есть право услышать резюме ведущего совещания в части принятых решений; действий, которые должны быть предприняты после совещания, включая сроки и ответственных; перечня вопросов, обсуждение которых было перенесено на другие совещания или отклонено.

Своевременное завершение.

Без последствий. У вас есть право реализовывать и отстаивать перечисленные права без негативных последствий для себя.

Другой удачный список принципов совещаний есть у руководителей компании СИБУР. В каждой переговорной висит памятка с этими принципами:

1. Мы приходим на совещание подготовленными:
 - знакомимся с материалами совещания заранее;
 - определяем цель, процесс и результат встречи;
 - приносим материалы с собой.
2. Мы бережем время коллег:
 - начинаем и заканчиваем совещание вовремя;
 - следим за временем, говорим по существу;
 - контролируем эмоции, не перебиваем друг друга.
3. Мы достигаем целей:
 - концентрируемся на цели совещания;
 - не отвлекаемся на гаджеты;
 - фиксируем договоренности по ходу встречи.
4. Мы отвечаем за результат:
 - подводим итоги в конце совещания;
 - рассылаем итоги в течение двух дней;
 - договоренности – закон для нас.

Если задаться целью дополнить эти и без того отличные списки принципов, я бы предложил всего два пункта. **Протокол, или мемо** должен быть коротким и содержательным. В нем нужно отразить все принятые решения, договоренности и поручения – кто, что и когда сделает. В протокол не следует включать пункты, не обсуждавшиеся на встрече. Все решения и поручения должны быть описаны в формате «глагол + существительное». Например, «подготовить и представить бюджет», а не просто – «бюджет». Для каждого поручения нужно указать только одного ответственного. Остальные упомянутые – участвуют и помогают.

Второе дополнение – **о согласовании протокола**, если оно требуется. В конце совещания ведущий называет срок, отведенный на внесение правок в протокол. Если участники не могут согласовать правки за указанное время, назначается совещание по устранению разногласий. Если правки не внесены до истечения установленного срока – протокол становится обязательным для исполнения.

Однако ключевой момент заключается даже не в содержании самих принципов, а в том, чтобы о них договорились руководители. Иногда для этого полезно провести сессию. Затем нужно внедрить эти договоренности с помощью информирования, обучения, обратной связи и главное – примера со стороны высших руководителей компании.

Часть 2. Виды совещаний

Принципы совещаний в организации должны быть универсальными. Но совещания различаются по целям, результату и повестке. И эту разницу важно учитывать как при планировании, так и в процессе ведения. Например, в компании «Газпром нефть» выделяют три вида совещаний.

1. Оперативные совещания

Их можно условно разделить на **планерки** и **статус-встречи**. Зачастую они объединяются в ходе одного оперативного совещания.

Результат планерки: договоренность о задачах, ответственных, сроках, необходимых ресурсах.

Возможная последовательность вопросов для планерки:

- Каков контекст – ситуация, цели, проблемы?
- Каковы задачи?
- Кто, что, когда сделает для решения задач?

Результат статус-встречи: оценка статуса достижения цели или выполнения работы. Фиксация отклонений от плана. Договоренность о действиях по устранению отклонений и следующих шагах.

Вопросы для статус-встречи:

- Что было запланировано?
- Каков статус – что сделано, что идет с отклонениями?
- Что будем делать с отклонениями?
- Каковы следующие шаги?

В некоторых компаниях объединенные планерки и статус-встречи проходят в формате короткого «скрам-совещания». Все участники по очереди за одну минуту должны ответить на три вопроса:

1. Какие задачи я решил(а) за предыдущий период?
2. Какие задачи я решу в будущем периоде (сегодня, на этой неделе)?
3. Что мне мешает?

Иногда вместо «решил задачи» используется более жесткая формулировка «достиг результатов». При регулярном проведении и хороших навыках ведущего участники действительно укладываются в одну минуту. Ответы на вопрос «Что мне мешает?» фиксируются в виде списка проблем, но не обсуждаются на этом совещании. Участники договариваются, кто и в каком составе будет обсуждать решение. Совещаниям по выработке решений посвящена следующая часть статьи.

2. Совещания по выработке решений

Их полезно разделить на несколько видов. Начнем с **аналитического совещания**.

Результат аналитического совещания: собрана и структурирована необходимая информация. Сформулированы и проверены причины, возможные последствия, гипотезы, барьеры, факторы успеха, дилеммы, выводы – в зависимости от целей конкретного анализа. Подготовлена база для обсуждения возможных решений.

Возможные вопросы на примере совещания по анализу проблемы:

- Каковы симптомы проблемы – как именно и насколько масштабно она проявляется? Каков размер отклонения от нормы?
- Каковы главные причины?
- Каковы актуальные и возможные последствия?
- Достаточно ли проблема серьезна, чтобы ее решать? Можно ли действовать как раньше?
- Каковы следующие шаги?

Иногда аналитическое совещание объединяется со следующим видом – **совещанием по разработке решений**.

Результатом такого совещания должен стать проект решения.

Возможная повестка:

- Какова наша цель / в чем суть проблемы?
- Какие есть варианты решений?

- Каковы критерии выбора между этими вариантами?
- Как мы оцениваем варианты? Какой вариант (проект решения) самый оптимальный?
- Каковы следующие шаги?

Последний вид совещаний в этой категории – **принятие решений**.

Результат: оценка, утверждение, или корректировка предлагаемого проекта решения.

Возможная повестка:

- Какова наша цель / в чем суть проблемы?
- Каков проект решения?
- Какова наша оценка проекта решения?
- Каково наше решение – утверждаем, корректируем, отклоняем проект?
- Каковы следующие шаги?

К встречам в формате принятия решений относится работа официальных комитетов компании – бюджетного, инвестиционного, кадрового, а также существенная часть встреч коллегиальных органов – правлений и советов директоров. В отдельном подразделении или в межфункциональной команде такой формат совещания может использоваться для выбора между несколькими заранее проработанными проектами решений.

Этот вид совещания можно совмещать с другими. Важно, чтобы любое совмещение форматов было запланированным, являлось подготовленным шагом, а не спонтанным отклонением от повестки. Комбинированное совещание топ-менеджмента, включающее в себя анализ, разработку, а иногда и принятие ключевых решений, это **стратегическая сессия**.

Информационные совещания

Минимальный результат: единое понимание ситуации участниками совещания.

Это именно тот вид встреч, которым злоупотребляла компания, упомянутая в начале статьи. Могут ли такие совещания быть полезными? Да, если их немного, и по сравнению с альтернативными методами информирования в конкретной ситуации достигается реальный выигрыш в оперативности, в глубине понимания вопроса и обратной связи от участников.

Примерная повестка информационного совещания:

- Каков контекст?
- В чем суть сообщения?
- Какие действия нужны от собравшихся?
- Вопросы собравшихся и ответы на них.

Рисунок 2. Расхождение и сведение

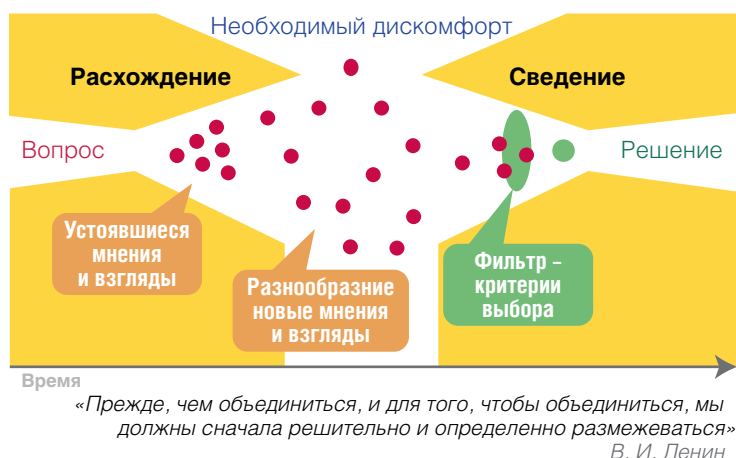
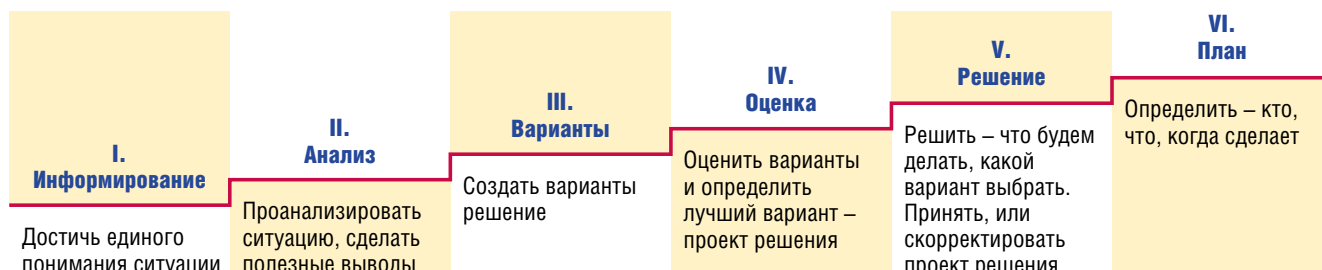


Рисунок 3. Этапы принятия решения



Часть 3. Методы ведения и роль ведущего

В своей книге «Руководство фасилитатора» другой замечательный мастер фасилитации Сэм Кейнер приводит основной принцип ведения дискуссий – **сочетание дивергенции, или расхождения, и конвергенции, или сведения**.

Например, вы – ведущий совещания. Вам необходимо ответить на вопрос: как воздействовать на сотрудников компании, не использующих средства индивидуальной защиты на производстве – каски, очки, перчатки. Допустим, первый ответ, приходящий в голову участникам совещания: «объявить выговор», «лишить премии» или «уволить». Таково устоявшееся отношение к этому вопросу в некоторых компаниях.

Но мы знаем, что людей наказывают, а они по-прежнему продолжают нарушать, когда думают, что их никто не видит. Поэтому вы спрашиваете аудиторию: «А что еще мы можем сделать, чтобы люди соблюдали правила?» Ответы на этот вопрос будут более разнообразными. Возникает естественный дискомфорт: вроде мы знали, как и что делать, и даже делали это; с другой стороны, почему это не помогает? Но теперь мы ставим привычные взгляды под сомнение. Однако такой дискомфорт полезен и необходим. Не разойдясь во мнениях, не поспорив по существу вопроса, участники рискуют выйти с совещания с теми же идеями, с которыми пришли.

Допустим, ведущий совещания преуспел с расхождением и получил разнообразные мнения. Теперь задача в том, чтобы помочь группе сгруппировать эти мнения, оценить их и выбрать самые продуктивные для дальнейшей проработки. Без правильно организованного сведения участники так и останутся в состоянии раздора.

Вторая полезная модель – **этапы принятия решения** – дает возможность осознанно выбирать различные методы управления дискуссией в соответствии с конкретным этапом групповой работы.

Эти этапы могут показаться очевидными. Вместе с тем я часто наблюдаю две ошибки руководителей, ведущих совещания. Первая из них – излишняя поспешность. Времени всегда не хватает, и нам хочется как можно быстрее прыгнуть на этап «Принятие решения». Поэтому мы делаем предыдущие четыре шага поспешно и некачественно. От этого страдает и вовлеченность участников, и качество самого решения.

Обратная ошибка – увязнуть в промежуточных этапах, продолжать ходить по кругу, не принимая решение, хотя все разумные варианты уже проработаны и оценены. Чтобы избежать этих и других ошибок, ведущему нужно переходить к следующему этапу после того, как завершен предыдущий, и использовать правильные методы работы с группой:

I. Проинформировать – можно разослать материалы заранее, сделать устный обзор или презентацию, обменяться мнениями в формате ответа участников на четко поставленный вопрос о ситуации.

II. Для совместного анализа полезны шаблоны, позволяющие увидеть взаимосвязи между элементами ситуации¹.

Например, в случае проблемы можно пользоваться шаблоном №1 (см. ниже), а при обсуждении целей и стратегий – шаблоном №2 (также см. ниже)².

Каждый элемент шаблона может быть наполнен в свободной дискуссии или с помощью других методов сбора мнений с последующим сведением. После того как шаблон заполнен, можно переходить к обсуждению вариантов решения. В случае с проблемами решения могут относиться как к устранению причин, так и к снижению последствий. А в случае с целями и стратегиями обсуждаются инициативы для устранения барьеров и включения факторов успеха.

1. Сначала в режиме сбора различных мнений, а затем – их сведения.

2. Адаптированная модель Drivers Майкла Вилкинсона.

Шаблон №1

4. Решения для устранения причин	2. Корневые причины	1. Симптомы проблемы (факты)	3. Актуальные и возможные последствия	5. Решения для устранения последствий
•	• ... • ...	• ... • ...	• ... • ...	•

Шаблон №2

Видение	Цели	Показатели	Анализ внутренней и внешней среды	Инициативы и решения
1. ...	1.1. ...	1.1.1. ...	Барьеры ...	Инициативы по устранению барьеров
		1.1.2 ...	Факторы успеха ...	Инициативы по включению факторов успеха
			...	
	1.2.		...	
	1.3			

III. Создать варианты решения – можно провести классический мозговой штурм, когда каждый высказывается по очереди, все идеи записываются без критики и затем группируются. А иногда лучше собрать индивидуальные предложения участников, записанные ими на отдельных стикерах, и затем сгруппировать похожие предложения.

IV. Для оценки вариантов решения можно использовать матрицу Cost – Effect или более развернутый набор согласованных критериев оценки. Каждому решению присваивается балл от 0 до 10 по каждому из критериев.

V. Принятие решения – самый сложный этап для многих ведущих. На прошлых этапах вклад участников совещания очевиден. Но выбор итогового решения, как правило, является ответственностью руководителя. Зачастую полезно выносить этот этап за рамки совещания, используя результаты дискуссии как «проект решения». При этом важно, чтобы метод принятия итогового решения был заранее анонсирован, очевиден участникам совещания. Вот некоторые из методов:

1. Решение руководителя.
2. Руководитель делегирует принятие решения другому участнику, как правило, сохраняя за собой право вето.
3. Голосование простым большинством.
4. Голосование супербольшинством (две трети участников).
5. Консенсус. Это самый сложный и затратный по времени метод принятия решений. И в то же время именно он обеспечивает наибольшую вовлеченность участников. Вначале люди определяют свое мнение по проекту решения – голосуют, выбирая одну из оценок:

Рисунок 4. Матрица Cost — Effect



- A.** Полностью поддерживаю.
- B.** Скорее поддерживаю.
- C.** Могу с этим жить.
- D.** Есть возражения.
- E.** Категорически против.

Если все голоса распределились между первыми тремя пунктами, консенсус считается достигнутым. В противном случае участники с оценками D и E высказывают свои сомнения, и ведущий организует дискуссию по оптимизации решения, чтобы устранить причины разногласий. Процедура повторяется до трех раз. Если консенсус не достигнут, решение принимает руководитель.

VI. Этап детальной проработки планов в большинстве случаев стоит выносить за рамки совещания, ограничиваясь назначением ответственного. Ответственный называет срок, в который план будет разработан и предложен к рассмотрению.

Использование подходящих методов фасилитации не только повышает вовлеченность участников совещания, но и помогает обсуждать вопросы с высоким качеством, а значит – принимать хорошие решения. Как правило, дискуссия с использованием подобных методов проходит быстрее, чем неструктурированное обсуждение.

Подведем итоги разговора о методах и обозначим основные **обязанности ведущего**:

- В начале совещания – делает обзор цели, повестки и ожидаемого результата встречи.
- Обеспечивает соблюдение участниками согласованных принципов и правил совещаний.
- Управляет процессом, осознанно предлагая участникам тот или иной метод обсуждения.
- Управляет отклонениями от повестки.
- Подводит итоги, резюмирует.
- Создает протокол или поручает это секретарю – другому участнику совещания.

Часть 4. Стратегические сессии

Ведение стратегического совещания (сессии) – трудная работа. Первые лица нередко обращаются к нам за помощью в этом вопросе. Чем может помочь внешний фасилитатор, ведущий – профессионал?

- Избавит руководителя от конфликта между ролью ведущего (организатора процесса) и содержательно-го участника дискуссии.
- Разработает хорошо продуманный сценарий дискуссии, проведет с участниками предварительный брифинг по сценарию, поможет сформулировать задания для подготовки к сессии.
- Если в команде присутствуют сильные личности, активно продвигающие свое мнение, внешний ведущий может помочь в управлении динамикой, в интеграции конфликтов и противоречий между членами команды. Это легче сделать, имея независимую, не ангажированную позицию.
- Опытный фасилитатор имеет опыт ведения сессий в различных индустриях и сможет бросить вызов устоявшимся мнениям группы, поможет сгенерировать новые идеи.

Первичный выбор внешнего ведущего можно сделать, спросив совета у коллег или у руководителя кадровой службы. Затем стоит индивидуально пообщаться с каждым из кандидатов 20-30 минут. Вот несколько вопросов, которые полезно задать:

1. Что вы хотите знать о предстоящей сессии?
2. Какова ваша методология ведения?
3. Что вы будете делать, если столкнетесь с такими-то проблемами (перечислить)?
4. Как вы видите сценарий, логику сессии (крупными мазками)?
5. Где вы уже вели подобные сессии, что о вас там расскажут?

Опытный ведущий спросит вас о цели, образе результата сессии, участниках, возможных проблемах. Он сумеет объяснить свой подход к ведению группы и решению возможных проблем коротко и ясно. Ведущий может попросить тайм-аут на подготовку сценария или без деталей расскажет сценарий, логика которого будет вам понятна. Ну и наконец, у него не возникнет проблем с рекомендациями.

Если вы решили вести стратегическую сессию самостоятельно, главное – разделить по времени роли ведущего и содержательного участника обсуждения. В роли ведущего – управляйте дискуссией с помощью вопросов и заданий и воздерживайтесь от продвижения своей позиции. Высказывать свои предложения вы можете после того, как высказались все остальные. Этот момент полезно проговаривать вслух: «Я сейчас выскажусь как участник дискуссии, а не как ведущий».

Заключение

К сожалению, в работе с компанией, пример которой я привел в начале статьи, существенного прогресса не случилось. Руководители посмотрели выводы исследования. Кто-то ужасался суммам потерь. Другие лишь разводили руками: «Да, все верно, но что поделаешь, тут многолетние традиции, их так сразу не изменишь». В результате компания решила... издать регламент по проведению совещаний. На этом улучшения закончились.

К счастью, я знаю больше других, продуктивных примеров, когда первые лица обращали очень серьезное внимание на улучшение процесса и результатов внутренних дискуссий в своих компаниях. Помимо повышения вовлеченности людей и качества проработки решений, это изменение почти всегда становилось одним из серьезных факторов развития корпоративной культуры всей организации. ■

Готовое решение на базе SAP SuccessFactors: автоматизация процесса управления эффективностью

Любой проект по автоматизации HR-процессов воспринимается как...

Сложный

Дорогой

Долгий



Готовое решение на базе SAP SuccessFactors:

Мы в «ЭКОПСИ» отобрали реально работающие процессы и процедуры и собрали их в одну систему

Готовое решение внедряется очень быстро — 1,5 месяца от момента старта

Минимальная цена — от 500 тыс. за внедрение! (без учета стоимости подписки и интеграции)



Что внутри решения:

Постановка целей и мониторинг их достижения

Регулярная оценка целей и компетенций

Адаптация новых сотрудников

Опросы «360 градусов»

Real-time feedback

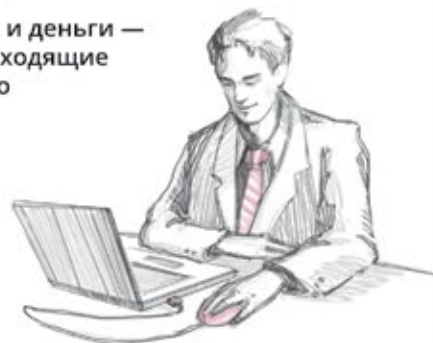
Индивидуальные планы развития

Кадровые комитеты

Расширенная аналитика по процессу

Когда и кому полезно готовое решение:

- Вы в начале пути по созданию системы управления эффективностью. Хотите сделать сразу правильно, современно, автоматизировано
- Вы не хотите долго выбирать и настраивать систему
- Вы хотите уйти от excel-таблиц и работать в современной удобной системе
- Вы цените время и деньги — готовы взять подходящие блоки из готового решения и адаптировать остальное



Подробнее:

sf.ecopsy.ru

Контакты:

Михаил Финкельштейн
mfinkelshtein@ecopsy.ru





Роли руководителей

Мария Макарушкина, партнер, руководитель практики «VIP-консультирование» «ЭКОПСИ Консалтинг»

Материал подготовлен на основе статьи, опубликованной в газете «Ведомости» № 4352 от 29 июня 2017 г.

Мои клиенты – первые лица и топ-менеджеры разных компаний – любят яркие образы, броские и запоминающиеся характеристики.

«Кем я себя чувствую большую часть времени? Волком, злым волком!», «Подчиненные делают из меня героя. И я в некоторые моменты начинаю осознавать себя королем Артуром со своими рыцарями». В каждом из нас уживаются разные, подчас совершенно автономные части личности. Иногда та или иная часть занимает главное место, уверенно тесня другие, иногда части мирно сосуществуют, а порой находятся в непримиримом конфликте. Эта тема не нова, но мне хотелось бы поделиться своими наблюдениями.

У руководителей высшего звена выходят на первый план три составляющие (роли):

- «Боец». Роль подразумевает наличие амбициозных, сложных целей и планов, высокую ориентацию на результат и мотивацию на достижения, готовность к борьбе, а также серьезное отношение к жизни, работе и собственной личности.
- «Игрок». Это легкое отношение к жизни – «легкость бытия», наблюдательность, творчество, гибкость, развитый социальный и эмоциональный интеллект. Часто это также самоуверенность, цинизм, ирония, коварство, склонность к манипуляциям и скрытность.
- «Фаталист». Эта роль означает бесконфликтность, спокойствие, тенденцию плыть по течению, внутреннюю удовлетворенность, безразличие и базовое принятие всего происходящего.

Вот как описывают суть этих ролей сами носители – успешные менеджеры.

По каким высказываниям определить «бойца»? Вот несколько характерных заявлений: «Наш рынок, как и вся жизнь, – это борьба. Я не кровожадный агрессор, но если я хочу быть первым, то мне надо воевать». Или: «Даром ничего не дается. За любым успехом стоит большой труд. Надо вкладываться в каждое дело – усилиями, временем. Я привык много и хорошо учиться, потом так же добросовестно работать».

Еще один топ-менеджер сказал: «Меня всегда вдохновляли военные герои, их подвиги. Любимыми были и остаются, несмотря на новые времена, Чапаев, Гастелло, Талалихин».

А что говорят о себе «игроки»? «Я люблю наблюдать за людьми. И делаю важные выводы о каждом. Например, прошлым летом пригласил близких сотрудников на рафтинг: кто-то боялся, у кого-то, наоборот, сносило голову от адреналина. Смотрел я и вечером, кто и как пил, что говорил, какие склонности проявлял. Сколько у меня теперь на руках козырей и фактов, которые я могу использовать! Не явно, подспудно, конечно. Я обрел новую власть над каждым. Они пока не понимают этого». Еще одно высказывание: «К жизни нельзя относиться всерьез, без иронии и, главное, самоиронии. Мы все актеры в театре жизни, как говорил старик Шекспир. Поэтому надо получать от всего удовольствие. Делать все без надрыва, истерики, паники». И наконец, третий пассаж: «Не буду скрывать – я мечтал о блестящей карьере, о больших деньгах. И не спеша, но верно шел к своей мечте. Продумывал правильные пути, искал тех, на кого можно будет опереться, с кем сотрудничать. Заводил нужные связи. Иногда я чувствую себя кукловодом. Мой опыт подсказывает, что на самом деле люди любят, когда ими управляют. Читайте Шодерло де Лакло «Опасные связи» – там все о человеческих слабостях, страстях, всей нашей жалкой суете».

Третий типаж, «фаталисты», встречается на руководящих позициях реже, чем «бойцы» и «игроки». Но они все же есть. И вот что они рассказывают: «В раннем детстве мне дед часто говорил: «Чувствуй, куда дует ветер. Лети вместе с ним, куда-нибудь и доберешься». Я всегда полагаюсь на судьбу и делаю все, что от меня зависит в данный момент, чтобы быть успешным. Но, честно говоря, никогда не строю далекоидущих планов. Главное – оказаться в нужный момент в правильном месте. После института высокопоставленный отец друга предложил хорошую работу. Знал, что я спокойный, бесконфликтный, общительный. Мне работать интересно, хотя не всегда понятны трудоголизм и бешеные амбиции моих коллег. И вот сейчас именно меня назначили первым лицом. Знаю, что я вовсе не самый способный и мотивированный кандидат, но зато самый понятный и адекватный». Или такое высказывание: «К власти я не рвался, но от выгодных предложений не отказывался. Вскоре понял, что всем высоким руководителям нужны надежные, лояльные, предсказуемые люди. Я именно такой».

Любопытно, что в одном и том же человеке роль «боец» неплохо уживается с ролью «игрок». Именно такие руководители занимают сейчас большинство высоких должностей в бизнесе и политике. Это умные, работоспособные, результативные, но в то же время циничные, жесткие люди, которые знают, как уговорить или заставить окружающих делать то, что надо. Они часто свысока смотрят на других и с мудрой иронией – на жизнь в целом.

Роль «игрок» вполне в одной и той же личности сочетается с «фаталистом». Я много раз встречала таких менеджеров. Они прекрасные психологи, чувствуют людей, их настроения, характер, устремления. Умеют без особых усилий добиваться желаемого. Предпочитают скорее наблюдать действительность, нежели ее преобразовывать. Они, не напрягаясь, плывут по течению, но в то же время они всегда начеку и умеют вовремя воспользоваться подвернувшимися возможностями, привлекательными предложениями или чужими промахами.

Однако роль «боец» никогда не уживается с «фаталистом» в одном человеке. Это противоположные роли.

«Я знаю, в чем секрет успеха, – сказал один руководитель при обсуждении этих ролей. – Получается, чтобы стать успешным, достаточно развивать в себе ту или иную роль! Конечно, это очень непросто сделать, но ингредиенты и рецепт ясны».

Но я бы посоветовала в первую очередь глубоко разобраться в себе, почувствовать свою неповторимость, оценить свои черты характера и совершенствовать те уникальные свойства, которые составляют личность каждого из нас. А потом – да, вполне полезно заняться развитием ролей топ-менеджеров. ■

Я бы к коучу пошел, пусть меня научит...

Мария Макарушкина, партнер, руководитель практики «VIP-консультирование»
«ЭКОПСИ Консалтинг»

У каждой эпохи – свои профессии, запросы и герои. Маяковский в 20-е годы прошлого века мечтательно описывал, как «пошел бы в летчики, в матросы, в шоферы, в рабочие, в инженеры». Век спустя в чести совсем другие интересы и занятия. Например, коучинг.

Сейчас развиваться модно. Модно получать МВА, участвовать в семинарах/вебинарах, ходить на тренинги, работать с психологом или личным тренером. Более того – это явный признак продвинутой, открытости новому, готовности самосовершенствоваться. Еще несколько лет назад один мой клиент, руководитель бизнес-направления в крупной компании, приговаривал: «Нет, мой руководитель не должен знать, что я прибегаю к помощи психолога. А то решит, что я сам не справляюсь с работой. Подумает, что у меня проблемы с психикой. И все, карьера загублена».

Коучинг – особенно востребованный у руководителей метод развития

Это время ушло. И уже не первый год коучинг является особенно востребованным методом развития. Тема, чем именно коучинг отличается от других видов обучения и развития, себя исчерпала. Про это на разные лады говорили и писали все. Я много лет помогаю руководителям в их развитии, работаю над трансформацией установок и поведения, развитием новых навыков и глубоко уверена: коучинг – это психология. А лучшие коучи – профессиональные психологи. Они понимают, по каким законам развивается психика человека, глубоко разбираются в особенностях внутреннего мира клиентов, не понаслышке знают психологические проблемы и сложности, с которыми порой сталкивается каждый из нас.

Индивидуальное развитие топ-менеджера

Именно к коучингу все чаще и чаще прибегают первые лица и топ-менеджеры компаний. Во-первых, коучинг подразумевает индивидуальный формат, обязательную конфиденциальность, максимальную

адаптацию под потребности и интересы клиента. Во-вторых, существует Executive Coaching – то есть специальный контекст (опытные коучи, подходы, темы и инструменты), рассчитанный именно на работу с высшими руководителями.

Зачем развиваться тем руководителям, которые и так достигли самых высоких вершин в бизнесе? **Вот несколько типичных ситуаций**, в которых, по моему опыту, топ-менеджеры обращаются к коучингу.

1. Интерес к собственной личности. Желание и интерес к работе над собой – одна из частых причин обращения к коучингу. Чем человек больше знает, чем шире мыслит, тем чаще он испытывает интерес к самому себе, своим особенностям, ресурсным сторонам и несовершенствам. Коучинг – именно тот формат, который позволяет последовательно, глубоко исследовать и познавать себя под руководством профессионала. Коуч-консультант как спарринг-партнер дает независимую обратную связь, заставляет под неожиданным углом смотреть на привычные вопросы, деликатно указывает на «слепые пятна», неосознаваемые и неэффективные стереотипы. Как принято сейчас говорить, «об коуча можно подумать» – правильные вопросы позволяют глубоко анализировать ситуацию и находить эффективные решения.

Кстати, многие консультанты и психологи твердят об «одиночестве первого лица». Дескать, один, на недосягаемой для других вершине карьерного успеха, руководитель не может получить объективную обратную связь. Ему не с кем поделиться переживаниями, обсудить проблемы. Честно говоря, я бы не стала преувеличивать это одиночество. С одной стороны, первым лицам действительно не всегда удается найти себе равных – они мыслят иными, нежели «простые смертные», категориями. Смотрят далеко вперед – туда не достигает взгляд рядовых работников. Окружение боится сказать им правду, указать на ошибки, поспорить. Да, так бывает. С другой стороны, большинство первых лиц, с которыми я общалась и работала, прекрасно умеют запросить и получить непредвзятую и качественную обратную связь. Способны с азартом и страстью рассказывать о проблемах, подключая и воодушевляя собеседников на творческие обсуждения. И вокруг них много достойных соратников.

Большинство первых лиц умеют запросить и получить качественную обратную связь

2. «Каждое событие в настоящем рождается из прошлого и является предвестником будущего», – писал Вольтер. Помощь в постановке целей, умение задавать уточняющие/проблематизирующие вопросы – лишь один из многих инструментов сложного и многогранного процесса развития руководителя. Несмотря на то, что коучинг действительно «смотрит в будущее», профессиональный executive-коуч может уверенно обращаться к прошлому своих клиентов. В моей практике много раз именно исследование прошлого позволило успешно разобраться с причинами сегодняшних сложностей, «переформатировать» травматические воспоминания, пересмотреть устоявшиеся негативные убеждения. А затем начать работу по изменениям про будущее – уже на исследованной и устойчивой почве.

Приведу пример. Одно время я работала с руководителем небольшого агентства, проблема которого заключалась в том, что ему было крайне сложно сделать выбор между двумя альтернативами. Мы использовали всевозможные коучинговые методики, однако реального прогресса не было. Оказываясь перед выбором, он начинал нервничать, а потом впадал в ступор. Однако динамичный, развивающийся бизнес требовал оперативных выборов и однозначных решений. И тогда мы начали глубже разбираться с прошлым. В результате аналитической работы мы вышли на очень значимое воспоминание из раннего детства. Родители разводились, и бабушка, у которой он тогда жил, часто говорила: «Теперь придется выбирать кого любить – мать или отца, с кем оставаться, а с кем попрощаться». Эти мучительные эпизоды были начисто вытеснены из сознательной памяти несчастного мальчика, однако в бессознательной памяти закрепились прочно. После извлечения всех подробностей того травматического опыта, последующего глубокого осознания и анализа клиент сделал серьезный прорыв в саморазвитии. Его больше не пугают ситуации выбора, и сейчас он способен действовать решительно и твердо.

- 3. «Язык мой – враг мой (или друг)».** Руководители бизнеса порой обращаются к коучу, когда сталкиваются со сложной ситуацией, требующей дополнительных идей или навыков. Неоднократно наш коучинг с топ-менеджерами начинался с обсуждения острых проблем, связанных с окружением: руководством, коллегами, подчиненными. Однажды ко мне обратился финансовый директор торговой компании «с подозрением», что его авторитет среди сотрудников оставляет желать лучшего. Это был спокойный, приятный, трудолюбивый человек, искренне переживающий за дело. Однако за три года работы он так и не приобрел достойное положение в коллективе. Потом он признался, что вообще ожидает увольнения, хотя с профессиональной точки зрения претензий и нареканий к нему нет.

В своей коучинговой практике я всегда стараюсь, помимо регулярных индивидуальных сессий с клиентом, посмотреть на него во время работы (посидеть на совещании, провести пару часов в кабинете). Такие наблюдения приносят много полезной информации и позволяют давать клиенту объективную и зачастую неожиданную для него обратную связь. Но на этот раз ничего организовывать не пришлось: во время сессии ворвался коллега моего клиента и, извинившись, рассказал о некоей проблеме. Выслушав, мой клиент «держал ответ». За две минуты он несколько раз произнес: «ой, я не знаю», «нет, я не понимаю», «я не уверен», «у меня голова что-то плохо соображает», «я вряд ли смогу». Естественно, фразы были вписаны в контекст. Однако наше подсознание в каждый момент автоматически вычленяет все личные высказывания и быстро формирует образ собеседника. В данном случае получился непривлекательный образ неуверенного, беспомощного слабака. Коллега ушел, а для клиента наступил час озарения... Кстати, он работает в компании до сих пор. Нам многое удалось сделать для укрепления в коллективе его статуса. И уж точно он стал гораздо внимательнее к своим словам.

Эффективному управлению могут мешать воспоминания о болезненных ситуациях в прошлом

- 4. «Может, я на свете лучше всех».** Эмоциональное выгорание может наступить не только от непомерного количества работы, многолетней рутины, отсутствия отдыха, но и от других, подчас неожиданных, причин. Однажды ко мне обратилась женщина – глава департамента производственной корпорации. Она жаловалась на постоянную усталость, потерю драйва, несвойственное равнодушие к работе. По натуре она была человеком активным, хватким, умным, жестким, очень требовательным к себе и окружающим. Вокруг нее всегда все двигалось, бурлило, развивалось. А тут – тревожный упадок. И работает она на этой позиции не так уж долго, около полутора лет.

В результате психологической работы стало ясно, что в основе случившегося выгорания – глубинное, не всегда осознанное и не в полной мере реализованное стремление быть всегда лучшей. Она оказалась отъявленным, амбициозным и ненасытным перфекционистом. Отличница в школе, она окончила престижный институт с красным дипломом, быстро устроилась на перспективную позицию в известную компанию. Почти десять лет ей удавалось быть в лидерах, чувствовать себя самой лучшей. Однако после перехода в корпорацию она столкнулась с жестокой конкуренцией: вокруг было много людей, претендовавших на звание лучших профессионалов и управленцев – в глазах как коллектива, так и руководства. Моя будущая клиентка вступила в нешуточную и изматывающую борьбу, которая за полгода истощила ее, не принесла однозначной победы и привела к коучу. Естественно, наша совместная работа строилась вокруг главной темы – зачем ей всегда быть лучшей? Что это для нее значит? А что происходит, если она уступает лавры другим? Постепенно она осознала, что результат не равнозначен ее личности. Что перфекционизм требует огромных жертв, которые никогда не окупаются. Что можно и вовсе не занимать пьедестал почета, чтобы быть счастливой.

- 5. «Короля делает свита».** Повышение эффективности работы топ-команды. Порой к коучу обращается лидер команды, почувствовав проблемы со своими людьми. Такой запрос подразумевает не только работу с руководителем, но и активное взаимодействие с командой. Это может быть формат группового коучинга, либо личные встречи с каждым участником. Приведу небольшую иллюстрацию. Обратившийся ко мне руководитель пожаловался на заметное снижение мотивации в своем сложившемся и увлеченном коллективе. За полгода до нашей встречи он произвел небольшие изменения – расстался с сотрудником, чьи рабочие показате-

ли были стабильно низкие, и пригласил нового профессионала. Новый менеджер уже заслужил его одобрение серьезным, вдумчивым отношением к делу. Однако в настроении команды он стал ощущать подспудное недовольство, тихий и непонятный ропот. Сотрудники стали работать хуже, но причин он понять не мог.

В результате нашего взаимодействия, а также моих встреч с членами команды возникла гипотеза, которая потом полностью подтвердилась. Уволенный слабый сотрудник, несмотря на профессиональную некомпетентность, играл важную роль в командной работе. Он был «интегратор» – мягкий, сочувствующий, внимательный к людям человек. Он не говорил громких слов, однако его присутствие, его человечность, спланировали коллектив. Коллеги сравнивали его со светлым огоньком. К нему приходили за поддержкой и советом. На его место пришел выраженный скептик – человек закрытый, резковатый. Склонный, как истинный финансист, подвергать все критичному осмыслению. Выражающий сомнения, а не энтузиазм. Вроде бы небольшая рокировка, однако она за короткое время изменила позитивный настрой команды. «Все потускнело», – говорили сотрудники. Наша дальнейшая работа с лидером была посвящена тому, что он может сделать для компенсации ущерба и поднятия командного духа. Своевременные меры позволили не пустить ситуацию на самотек, а найти действенные и оптимальные решения.

6. «Бизнес – это Я». Порой к коучу руководителя приводит понимание, что успех бизнеса напрямую связан с его личностными особенностями, мотивацией, представлениями. Как-то ко мне коучинг пришел руководитель информационно технологической компании. Несколько лет назад, когда компания только выходила на рынок, он чувствовал себя сильным, энергичный, молодым. И энергия лидера волшебным образом воплощалась в яркие победы и результаты. Со временем компания выросла. Но он почувствовал, что стал недоверчивее, жестче, категоричнее. Но при этом, как он выразился, «прыти поубавилось». В то же время и бизнес стал утрачивать прежнюю динамичность и инновационность, уступив напору бюрократии и административным требованиям. «Мы стагнируем, и я точно знаю, что дело во мне самом», – грустно прокомментировал клиент сложившуюся ситуацию.

Иногда необходим трансформационный коучинг, работающий с глубинными установками человека

Есть так называемый «трансформационный» вид коучинга, позволяющий осознанно работать с глубинными установками, формирующими наше восприятие и поведение. Именно его мы выбрали в качестве главного инструмента. Как сказал потом клиент, «Путь к изменению собственного «я» был безумно интересным, но очень трудным. Порой болезненным. Но на финальном этапе меня ожидал удивительный прилив сил. И множество инсайтов – про себя, свои приоритеты, убеждения».

Бизнес этого клиента не выдержал стресса. Зато сам клиент уже ни о чем не жалел. Он обрел новые смыслы и новые ресурсы. У него снова появились амбиции, вызовы и высокие цели.

Вместо заключения

С первыми лицами и топ-менеджерами работать одновременно и легко и трудно. **Легко** – потому что чаще всего это люди зрелые, опытные, способные сформулировать свои потребности. Чаще всего не боящиеся заявить о своих трудностях, хорошо информированные. Критично и трезво относящиеся как к окружающим, так и к самим себе. Многим интересующиеся. И что очень важно для успешного коучинга – понимающие и верящие в важность психологии в работе и жизни.

Трудно, потому что топ-менеджеры люди очень занятые, не любят пустых слов, досужих рассуждений, нереалистичных обещаний, лишней болтовни. Их запросы часто сложны, цена любой ошибки очень высока, а общий уровень ответственности огромный. Они – практики и ожидают от коуча конкретной пользы, широкого кругозора, жизненного опыта, внятности, глубокого понимания обсуждаемых вопросов.

Однако именно совместная работа с коучем по развитию приводит к росту осознанности, глубине самоанализа, обретению нового взгляда на себя и собственную жизнь, готовности преобразовывать нашу реальность к лучшему. ■



Кому доверить реформы: своим или варягам?

Марк Розин, управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Потребность в радикальных преобразованиях есть у любой компании всегда. Рынок падает, в компании кризис – трансформация необходима для выживания. Рынок растет – нужно успеть за ростом. Удалось на растущем рынке обеспечить опережающий рост – трансформация тем более нужна, чтобы совладать с новым масштабом. А еще постоянно возникают новые технологии, причудливо меняется макроэкономика, нежданно прилетают «черные лебеди» – спокойной жизни никто не обещал. В итоге задача кардинальной трансформации – хорошо осознаваемая или скрытая до поры до времени – стоит перед каждой организацией на любом этапе ее жизни.

Когда необходимы преобразования, неизбежно встает вопрос о команде реформаторов

Вот несколько таких задач, в решении которых мне доводилось участвовать: трансформировать производственную компанию с традиционной клановой консервативной культурой в эффективный бизнес; добиться, чтобы крупный банк с культурой принадлежности стал инновационным и цифровым; изменить корпоративную культуру государственной службы, министерства, регионального правительства и от системы поручений перейти к эффективной системе управления, ориентированной на цели. Общая черта, которая объединяет эти разные кейсы, – необходимость глубоких преобразований, затрагивающих бизнес-модель, систему управления, корпоративную культуру и требующих очень серьезных изменений от людей.

Нужна команда реформаторов

Когда первое лицо или собственник компании приходит к выводу, что преобразования необходимы, и понимает, почему следует проводить их именно сейчас, перед ним неизбежно встает вопрос о лидере трансформации и команде реформаторов. И тут возникает дилемма: можно найти человека с лидер-

ским потенциалом, гибкого, нацеленного на изменения, внутри самой компании (в крайнем случае – в сходной компании из той же отрасли), а можно пригласить лидера трансформации из другой индустрии или позвать иностранца.

Дилемма эта непростая и однозначного решения не имеет: у каждого варианта есть весомые плюсы и серьезные риски.

1. Свой

Плюсы: такой лидер обладает необходимыми профессиональными компетенциями, поэтому легко завоевывает профессиональный авторитет в кругу коллег, не тратит время на знакомство с компанией и адаптацию, принимает более взвешенные и обоснованные решения, меньше склонен совершать дорогостоящие ошибки.

Определяя лидера трансформации, мы выбираем между эволюцией и революцией

Ключевой риск тоже очевиден: будучи плотью от плоти своей компании, внутренний лидер не решится на кардинальные реформы – ему будет трудно расставаться со слабыми, но лояльными людьми, менять бизнес-модель, внедрять непривычные и вызывающие сопротивление управленческие системы.

2. «Варяг»

Здесь плюсы и минусы, по сути дела, меняются местами.

Плюсы: стороннему лидеру легче отважиться на радикальные изменения. Его взгляд не зашорен, а решения не диктуются привычными правилами ведения бизнеса. Будучи «чужаком», он не привязан к конкретным людям.

Ключевые риски: выше вероятность принять необдуманные решения, «наломать дров», а также очень высок риск вызвать отторжение коллектива. «Варяг» не знает отрасль, не обладает профессиональными компетенциями, а слабый профессиональный авторитет часто влечет за собой отсутствие авторитета в коллективе вообще.

Глядя на эти два «портрета», легко заметить, что мы фактически имеем дело с выбором между *эволюцией* и *революцией*.

Эволюция

Обратимся к известной в психологии формуле «присоединение и ведение». Ее обычно иллюстрируют такой аналогией: представьте себе, что человек бежит на север, а вам надо направить его на запад. Если вы встанете на пути бегуна и попытаете повернуть его силой, велика вероятность столкнуться и набить шишки. Принцип присоединения и ведения подразумевает, что сначала вы «присоединитесь» к человеку – побегите рядом с его скоростью и в его направлении, а потом постепенно будете вместе с ним поворачивать на запад. При таком подходе шансы бесконфликтно развернуть человека намного выше.

Если придерживаться принципа присоединения и ведения, «варягов» брать не стоит – имеет смысл выбрать самого инновационного лидера внутри своей компании или взять его из индустрии. Однако здесь кроется и серьезная опасность, которую легко объяснить, развивая приведенную выше аналогию.

Вообразите, что бегущий человек весьма массивен, а вы subtilный и легкий. Присоединившись к нему, вы можете однажды обнаружить, что время идет, а вы продолжаете бежать на север: не вы развернули человека, а он вовлек вас в свое движение. Именно таким оказывается исход многих трансформационных начинаний: команда менеджеров, полная серьезных идей и намерений по изменению компании, в итоге не проводит никаких радикальных преобразований, не меняет лю-

дей – и через несколько лет мы обнаруживаем, что трансформационная риторика сохраняется, но по факту в компании мало что изменилось, кроме каких-то «фасадных» вещей. Большой консервативной «массе» организации удалось сохранить гомеостаз и «съесть» малочисленную команду трансформационных лидеров. За последние десятилетия я видел не один такой случай – чаще всего в очень крупных бизнесах.

Таким образом, попытка воплотить принцип присоединения и ведения на практике приводит к «присоединению и растворению».

Революция

Как же повернуть в нужном направлении массивного человека, если ваш вес многократно меньше? Бесконфликтное изменение в такой ситуации невозможно. Необходимо кардинально менять устоявшиеся традиции, шаг за шагом обращая в свою веру все новых сторонников. Чаще всего для трансформации требуется «сломать» скелет организации: разобрать функциональную структуру, создав дивизионы, или, наоборот, централизовать все функции, разрушив удельные феодальные княжества. Одновременно нужно поменять ключевых людей и внедрить новые системы управления. Решить эти задачи в мягкой эволюционной логике невозможно.

Здесь и оказываются востребованы «варяги». Почему в IX веке славянские племена позвали варягов княжить? Не только потому, что верили, что у тех больше порядка (в то время как русская «земля богата, а порядка нет»), но еще и потому, что понимали: варяги как люди, не включенные в социальную систему, не обремененные родственными и дружескими связями, легче этот порядок внедряют. Подобные аргументы стоят и за решением пригласить на ключевые трансформационные задачи людей из другой индустрии либо иностранцев.

При кардинальной смене устоявшихся традиций нужна революция и «варяги»

Кто лучше изменит неэффективную культуру госслужбы – самый инновационный госслужащий? Думаю, нет: скорее это сделает предприниматель. Правильно ли для создания бизнеса в громадной, наукоемкой отрасли, несущей в себе гигантские риски, звать человека, который никогда не работал в этой индустрии и не является ни ученым, ни бизнесменом? На первый взгляд, такое решение опасно, но именно оно сработало в ситуации «Росатома»: в 2005 году стагнирующую, стоящую на грани умирания отрасль возглавил «варяг» – Сергей Кириенко, который позвал в свою команду других варягов (один из них – философ, методолог, талантливый интеллектуал и одновременно эксцентричный человек с весьма непростым характером: Петр Щедровицкий). За десять лет Сергей Кириенко и его команда, состоящая на 80% из «варягов» («неотраслевых» людей) сумели построить самый мощный в России международный сырьевой бизнес.

С 2005 по 2013 год я наблюдал другой позитивный пример – трансформацию компании «Уралкалий», которую возглавлял Владислав Баумгертнер, изначально не имевший никакого отношения к удобрениям. За восемь лет он провел радикальные преобразования, по факту – сломал оргструктурный хребет компании, разобрал рудоуправления, которые являлись феодальными княжествами, выстроил логичную процессную систему управления и централизовал множество функций, в том числе системообразующую для производственной компании функцию ремонтов.

Пример «Уралкалия» особенно интересен чистотой эксперимента: в этом же регионе в это же время действовала еще одна компания, которая занималась абсолютно тем же бизнесом и разрабатывала то же самое месторождение, – компания «Сильвинит». Более того, в «Сильвините» работали очень похожие на «уралкалийцев» люди (до 1983 года обе компании были единым целым), но у руля стояла команда внутренних лидеров. Эти лидеры не были нерадивыми, они очень переживали за компанию и много сделали для своего бизнеса – но их реформы касались в основном вопросов технологии и модернизации оборудования. Историческая связь с компанией не позволила им изменить систему управления, людей, оргструктуру. В результате к моменту слияния (2011 год) у «Сильвинита» капитализация была в два раза меньше, чем у «Уралкалия», – при сопоставимых объемах добычи и выручки.

Есть и другие кейсы. Безусловно, Герман Греф – «варяг» для «Сбербанка», именно поэтому он способен на радикальные преобразования. Дмитрий Страшнов был очевидным «варягом» для «Почты России», и его фигура вызвала мощное сопротивление. Результаты работы Страшнова неоднозначны, но многие его достижения не вызывают сомнений: компания увеличила прибыль, изменила многие внутренние процессы и ликвидировала коллапс с отправлениями, который был реальностью перед приходом Страшнова, а при нем ни разу не повторился.

Когда звать «варягов»?

Если эволюционную философию лучше всего описывает психологический принцип «присоединение и ведение», то для описания революции подходят слова Владимира Ленина: «Прежде, чем объединяться, и для того, чтобы объединиться, мы должны сначала решительно и определенно размежеваться».

«Варяги» приходят и борются с неэффективными традициями в компании. Они начинают внедрять новые системы – часто «огнем и мечом». Это приводит к серьезному размежеванию в коллективе. Значительная часть людей встает в открытую или скрытую оппозицию, другие (меньшинство) увлекаются идеей и присоединяются к реформаторам. С первыми яркими успехами реформы – пусть пока еще локальными, не затрагивающими компанию целиком, но уже достаточно убедительными и наглядными – коллектив переходит от размежевания к объединению: противники преобразований либо покидают компанию, либо смиряются с неизбежностью изменений и присоединяются к «варягам».

Большому бизнесу, как правило, нужен внешний лидер трансформации

В период объединения «Уралкалия» и «Сильвинита» в 2011 году мне довелось проводить там интеграционную сессию, на которую собрались производственные руководители обеих компаний. Я хорошо помнил, как в 2005–2006 годах производственные руководители «Уралкалия» яростно сопротивлялись идеям централизации (особенно когда речь шла о ремонтах). Часть противников (меньшая) тогда покинула компанию, а остальные со временем поверили в изменения. И вот спустя 6 лет те, кто противился централизации в 2005 году, яростно отстаивали эту идею перед коллегами из «Сильвинита». Да, был момент размежевания, когда «варяг» Баумгертнер казался врагом, потому что разрушал порядок, складывавшийся десятилетиями. Но когда в 2011–2012 годах он возглавил проект по интеграции «Уралкалия» и «Сильвинита», те же самые производственные руководители, которые конфликтовали с ним в 2005 году, выступили уже на его стороне. Жесткое размежевание на первой стадии реформы привело к объединению в дальнейшем.

Подводя итоги, могу утверждать: приступая к преобразованиям в масштабной организации с сильными традициями, вы добьетесь успеха только в том случае, если решитесь на радикальную революцию и призовете «варягов». Конечно, нужно будет придумать страховочные механизмы, которые не дадут бизнесу пойти вразнос (это может быть, например, институт советников или комитеты в совете директоров, в состав которых войдут отраслевые эксперты). Но без «варягов» вы рискуете оказаться в ситуации, описанной классиком: «Они сидели день и ночи снова день и все время решали только один вопрос – как свое убыточное хозяйство превратить в прибыльное, ничего в оном не меняя».

Этот вывод может вас озадачить: если кардинальная трансформация нужна всегда (см. начало статьи), а справиться с ней могут только «варяги», то выходит, что во главе компании всегда должны стоять чужаки? У своих нет шансов? В изрядной степени это правда. Большие бизнесы, как правило, нуждаются в серьезных преобразованиях, а значит, им нужны внешние лидеры. А что же делать тогда талантливому, яркому человеку, который вырос в своей организации? Либо помогать «варягу» построить новую компанию, либо самому идти в другую отрасль и там, засучив рукава, браться за реформы. ■

ТЕСТЫ И ОПРОСНИКИ CUT-E: ТОЧНО, БЫСТРО, УДОБНО



**Эксклюзивный
представитель
в России**

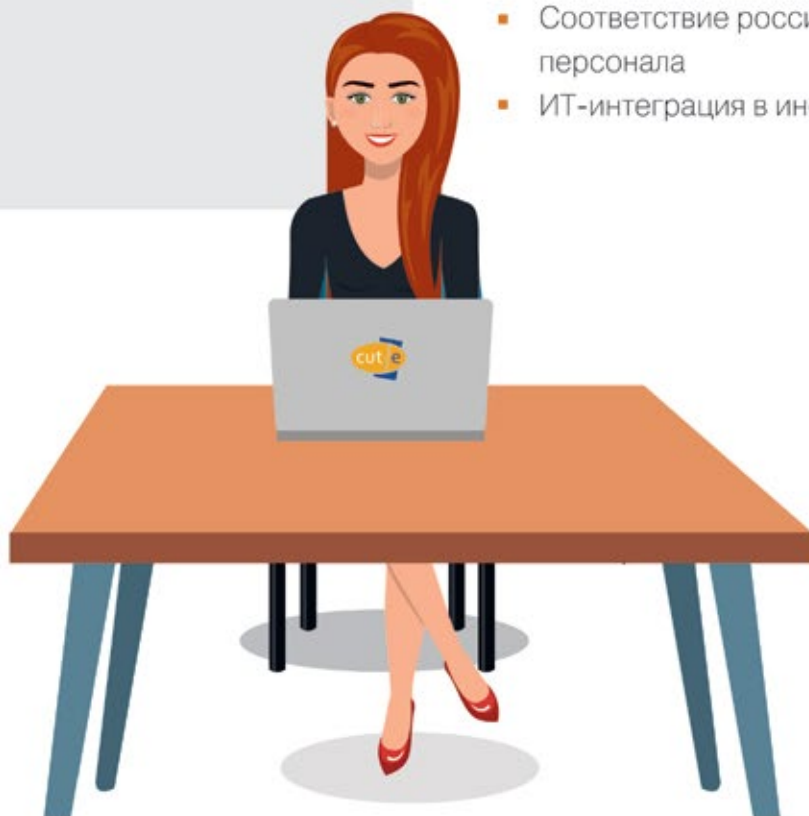
Нами переведено
и адаптировано
20 инструментов:
личностные
и мотивационные
опросники, тесты
способностей

ЗАЧЕМ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ТЕСТЫ CUT-E

- Оптимизировать воронку отбора
- Отсеять плохо обучаемых
- Сократить затраты на подбор
- Повысить объективность оценки персонала

ПРЕИМУЩЕСТВА ИНСТРУМЕНТОВ CUT-E

- Доказанная предсказательная валидность на российской выборке
- Тестирование занимает от 3 до 15 минут
- Дистанционный формат: прохождение теста на компьютерах, планшетах, телефонах
- Списать невозможно: банки вопросов, адаптивность
- Соответствие российскому стандарту тестирования персонала
- ИТ-интеграция в инфраструктуру клиента за 2 недели



kukarkin@ecopsy.ru
+7 (495) 645-21-15

**СКАЧАТЬ
ПРЕЗЕНТАЦИЮ**





У наемных менеджеров низкий «индекс основателя»

Григорий Финкельштейн, партнер, руководитель Центра анализа данных «ЭКОПСИ Консалтинг»

Материал подготовлен на основе статьи, опубликованной в газете «Ведомости» № 3983 от 17 декабря 2015 г.

Два года назад компания «ЭКОПСИ Консалтинг» совместно с РВК провела беспрецедентное исследование. Мы хотели выяснить, какой набор качеств отличает основателей отечественных стартапов от наемных менеджеров. В исследовании приняли участие 73 российских основателя технологических стартапов и 700 менеджеров из российских и международных компаний.

Всех предпринимателей и менеджеров опрашивали по множеству критериев. Авторы исследования выясняли, насколько респонденты были нацелены на независимость, ценили возможность решения сложных задач, стремились к демонстрации успеха и ценили организационную эффективность. В основу расчетов была положена серьезная статистическая модель. Исследователи использовали два опросника германской компании Cut-e, каждый из которых состоял из 38 групп критериев.

Излишняя самоуверенность не дает возможности предпринимателю услышать советы инвесторов и профессионального окружения

Суммарный набор качеств отражал специально придуманный «индекс основателя» – Founder Index, меняющийся в диапазоне от 0 до 1. Высший балл получает человек, наиболее склонный к созданию технологического стартапа, а низший – люди, вообще не предрасположенные к предпринимательству. Исследование выявило, что 87,5% менеджеров имеют Founder Index около 0,3 и лишь менее 1% – «индекс основателя» 0,7. Напротив, более чем у 60% стартаперов этот индекс превышает 0,7.

Как выяснилось, у менеджеров и стартаперов много общего, например высокий интеллект, умение признавать достижения, предусмотрительность. Но отличий куда больше. Предприниматели более независимы и гораздо больше стремятся избежать давления, чем наемные менеджеры, больше любят трудные задачи,

больше склонны демонстрировать успехи и гораздо выше ценят организационную эффективность, нежели менеджеры. Разрыв между стартаперами и менеджерами абсолютно такой же, как между менеджерами и школьниками.

Независимость как помеха

Исследование выявило, что российские стартаперы гораздо больше ценят решение сложных задач (5,96 из 9 возможных баллов), нежели менеджеры (4,88 балла из 9 возможных), и это свидетельствует о том, что отечественные предприниматели значительно больше похожи на изобретателей или научных работников. Они чаще нацелены на демонстрацию успеха (5,68), чем управленцы (4,82). Но при этом ценят организационную эффективность выше (5,66), чем менеджеры (4,9). Эксперты говорят, что столь трепетное отношение к организационной эффективности присуще предпринимателю потому, что ему самому не хватает опыта управления, он постоянно привлекает профессионалов, ответственных за те или иные вопросы. Наемный менеджер уже привык к тому, что часто за конкретную задачу или функцию никто персонально не отвечает. Впрочем, все эти особенности практически не влияют на успешность стартапа.

А вот желание быть независимым и избегать давления сверху, которое гораздо выше у стартаперов (5,63), нежели у управленцев (4,28), принципиально вредит проекту и свидетельствует о высоком риске провала стартапа в будущем, выявило исследование. Излишняя самоуверенность не дает возможности предпринимателю услышать советы инвесторов и профессионального окружения, констатируют эксперты.

Мало энергии

Российский стартапер работает только в том случае, если ему интересно. Как только интерес исчезает и приходит рутинная, энтузиазм сходит на нет. По данным исследования, энергичность отечественных предпринимателей в принципе меньше, чем у менеджеров: 4,46 балла против 6,35. Предприниматели вкладывают в работу меньше времени и сил, хуже сохраняют спокойствие при больших нагрузках и хуже, чем менеджеры, справляются со стрессом и давлением.

Рисунок 1. Составляющие Founder Index (расшифровка)



В этом расхождении нет ничего удивительного, ведь стартапер и менеджер находятся на разных этапах развития проекта и делают абсолютно разные вещи. По словам Виталия Полехина, руководителя клуба инвесторов бизнес-школы «Сколково», предприниматель должен выявлять проблему в хаосе неопределенности, а управленец – планировать и выстраивать регулярную деятельность, поэтому в самом начале работы стартапа навыки наемных менеджеров бесполезны. От них требуется, чтобы они энергично занимались рутинной деятельностью. Успешные предприниматели предпочитают запускать все новые проекты, так как запала на долгую регулярную операционную деятельность у них не хватает.

Меньше амбиций

Важный в бизнесе показатель амбициозности тоже оказался ниже у стартаперов (4,60), нежели у менеджеров (5,17). Исследование выявило меньшую склонность к достижению трудных целей у предпринимателей. Управленец же, наоборот, всегда готов нести ответственность за выполнение тех целей, на которые подписался в начале года, и реализует их к поставленному сроку. Стартапер часто начинает проект лишь для того, чтобы начальства не было в принципе. Ему нравится быть более самостоятельным.

Исследование также выявило проблемы и с другим качеством стартаперов – уверенным поведением в обществе. Управленцы чувствуют себя более уверенно на формальных мероприятиях и при общении с людьми (5,27), нежели стартаперы, стремящиеся к независимости (4,04). Менеджерами чаще становятся изначально уверенные в себе люди. А для того чтобы основать стартап и получить первый раунд финансирования, никакая социальная уверенность не нужна.

Авторы исследования считают, что стартап сможет быть успешным в долгосрочной перспективе лишь в том случае, если его основатель превратится в грамотного управленца

Есть и другая точка зрения. Виталий Полехин считает, что этим навыкам можно научиться. «Я постоянно сталкиваюсь с тем, что у предпринимателя есть великолепный проект, но он не может объяснить инвесторам, в чем его ценность. Если предприниматель уже обладает уверенностью в себе и умением вести переговоры, то он не придумает ничего выдающегося. Либо одно, либо другое». Профессиональные управленцы крайне редко начинают создавать свой проект, поскольку обладают так называемым тоннельным мышлением. Они загнаны в концептуальную тюрьму, не видят экстраординарных возможностей и идей. А мыслят в рамках «как обычно бывает».

Любят порядок

Стартаперы гораздо больше ценят иерархию (5,76 балла против 4,70 у менеджеров) и правильные бизнес-процессы (5,39 балла против 4,74 у управленцев). Бизнес может функционировать только тогда, когда он четко управляется, а компании нужны люди, которые способны руководить коллективом и вести его за собой, полагают они.

Стартаперы часто основываются на бизнес-теории. Менеджеры же осознают, что в реальности так не бывает. К тому же все зависит от размера компании – распределить полномочия между тремя коллегами легче, чем между 30 000 сотрудников. Менеджер осознает, что каждый вопрос в компании нужно согласовывать с различными структурами, он воспринимает это как должное. Стартапер же сам является строителем иерархии, поскольку для стартапера существует только его точка зрения.

Авторы исследования считают, что стартап сможет быть успешным в долгосрочной перспективе лишь в том случае, если его основатель преодолеет себя и превратится в грамотного управленца, а это неизбежно должно случиться через 2–3 года после основания компании. Иначе или стартаперу придется уступить свое место другому руководителю, или компания прекратит существование. ■



Незабвенный Александр Васильевич Чичкин — сын, отец, старейшина

Мария Макарушкина, партнер, руководитель практики «VIP-консультирование»
«ЭКОПСИ Консалтинг»

Первый магазин, в который мне, пятилетней, разрешили пойти одной, был магазин «Молоко» – в соседнем доме, на Садовом кольце у метро «Павелецкая». Я обожала светлые кафельные стены, витрины со стеклянными бутылками и цветными блестящими крышечками: серебристой для молока, зеленой для кефира, розовой для ряженки. А нежные, желтовато-белые круглые сыры! А огромные куски шоколадного масла! Во времена моего детства такие магазины были по всей Москве. А придумал и создал специализированные молочные магазины в России Александр Васильевич Чичкин.

Некоторым Судьба дарует, несмотря на ураганы исторической эпохи, относительно спокойную и даже безмятежную жизнь. Других испытывает на прочность чередой сложных и подчас трагических водоворотов. Но иногда, для людей особых, избранных, жизнь оказывается захватывающим приключением, настоящей драмой, полной невероятных случайностей и странных закономерностей.

Александр Чичкин придумал новый формат магазинов – специализированные молочные

Впервые услышав про Чичкина, я испытала противоречивые чувства. С одной стороны, восторг от выпавших на его долю уникальных возможностей и уважение к его предпринимательскому гению. С другой – недоумение: почему я раньше про него не знала? И досаду – в нашей стране мало чтят героев. Правда, в 1949 году имя Чичкина присвоили одному из арбатских переулков. Но через 20 лет переулок исчез в результате активной застройки центра Москвы.

Малой родины Чичкина, волжского села Копрово, где он родился в 1862 году, тоже больше нет. Копрово ушло под воду при строительстве Рыбинского водохранилища, как и другие населенные пункты в районе печально известной Мологи.



Давно нет в Москве и наследия дореволюционного бизнеса великого предпринимателя – замечательных молочных магазинов, в которые я так любила заходить.

В поисках идеального отца

Отец Чичкина был речным лоцманом. Вряд ли именно от него юный Саша унаследовал свои многочисленные таланты, но утверждать однозначно тут что-либо трудно. Более достоверен факт, что отцу не удавалось уделять должного внимания воспитанию сына. И умный Саша бессознательно начал искать столь нужную ему «отцовскую фигуру» – взрослого, который искренне поверит в его природные способности, поддержит, научит, наставит на путь истинный. У него сформировались

две глубинные и противоречивые установки: с одной стороны, рассчитывать в дальнейшем только на себя, «бороться за жизнь», думать о своих потребностях и выгоде – раз беспокоиться больше некому, с другой – искать «идеального» отца, опекающего и заботливого, чьей бескорыстной помощью он всегда может воспользоваться.

Саша мечтал о ласковом внимании. Вот цитата из его дневника, который он, конечно, писал уже взрослым: «Ни о чем так не соскучился наш затырканный до предела, добрый и отзывчивый по натуре русский человек, как о простой человеческой ласке и внимании к себе, оттого и ценит он все это баснословно дорого...» И писал он это, без всякого сомнения, о себе.

На первых порах таким человеком для юного Александра стал иеромонах местной обители отец Федор Виноградов, отличавшийся деятельным нравом. Будучи казначеем монастыря и отличным организатором, он инициировал строительство школ и библиотек в селе Копрово, помог открыть народный театр и даже – редкую по тем временам новинку – кинотеатр. Чичкин везде сопровождал отца Федора, который сразу отметил смышленного ребенка. Под его покровительством Саша познавал деловой мир: слушал разговоры, впитывал новый опыт, развивал навыки переговоров.

Юный Саша искал «отцовскую фигуру» – взрослого, который поверит в его природные способности, поддержит, научит

Следующим «отцом-покровителем» для юного Чичкина стал купец, владелец молочного бизнеса Владимир Иванович Бландов. Вначале он направил Чичкина вместе с другими местными ребятами в школу с «молочным уклоном». Бландов и Николай Васильевич Верещагин (старший брат художника, большой специалист по сыроварению) открыли для детей общеобразовательную школу, в которой обучали и премудростям молочного дела.

На этом живое участие Бландова в жизни Александра Чичкина не закончилось. Оценив деловой потенциал молодого человека, Бландов способствовал продолжению его учебы в московском реальном училище, а потом в Петровской сельскохозяйственной академии. Он помогал ему как собственному сыну – устраивал, оплачивал расходы, давал советы. И как собственного сына отправил – представьте! – на три года учиться и стажироваться в Париж, в Институт Пастера. Удивительное расположение Бландова к парню из волжской глуши и его неисчерпаемые финансовые благодеяния позволили энергичному, набравшемуся опыта и знаний Чичкину после возвращения из Франции открыть в Москве первый молочный магазин с большим ассортиментом: от молока до сыров и масла.

Но история «отца и сына» имела странный и плачевный финал. Открывая все новые магазины, Чичкин подавлял и разорял своих конкурентов. В какой-то момент среди конкурентов оказался и Владимир Бландов – к тому времени реальный родственник Чичкина, который женился на его племяннице. Александр не пощадил своего благодетеля. Он предал того, кто его вырастил, помог состояться: поддержкой, советами, деньгами.

Произошел полный и страшный разрыв. Бландов ругался с Чичкиным, мстил ему, пытался манипулировать, подключая даже сотрудников магазинов. На первый взгляд, Чичкин поступил со своим «отцом-покровителем» крайне бессердечно, скверно, неблагодарно. Он совершил предательство. Мы можем попытаться найти психологические оправдания этого поступка. Например, такой. Выросши, обретя могущество, власть, Чичкин в лице бесконечно щедрого Бландова подсознательно «наказал» своего родного

Решительный жесткий Чичкин ничего не боялся, обожал эксперименты: и в жизни, и в бизнесе

отца за невнимание, недостаток любви. Или другая подоплека: традиционный и сильно запоздалый «подростковый» бунт, сопротивление родительской власти, явный знак – «Стоп, я теперь самостоятельный, сильный, я способен уничтожить всех, даже могущественного отца». Но эти, признаюсь, не очень внятные объяснения не отменяют и не раскрывают факт совершенного предательства.

В поисках большого дела и славы

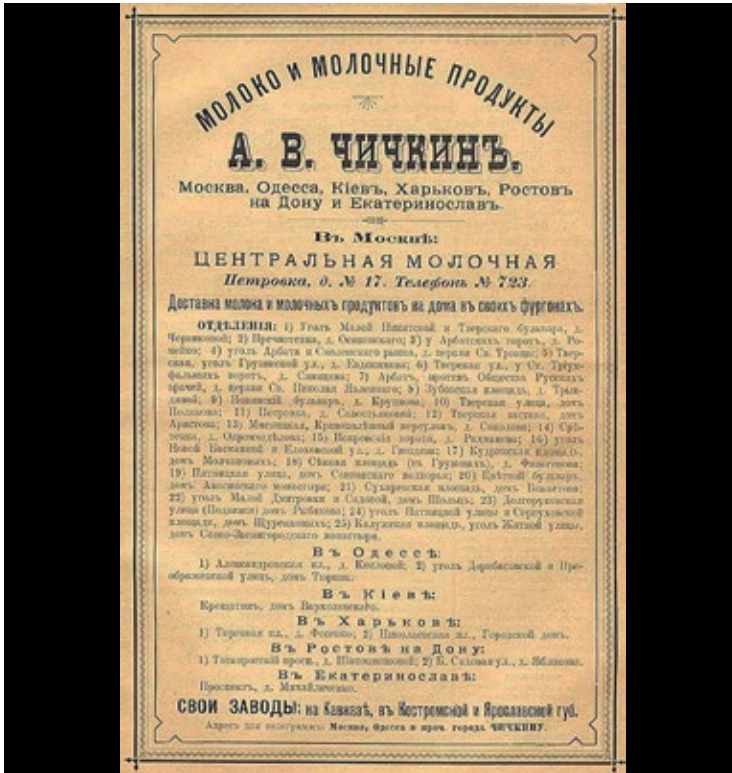
Глубинная психологическая установка «рассчитывай только на себя!» не позволяет доверять окружающим людям, но требует постоянного наращивания своих компетенций, реализации образующихся перспектив и возможностей: «Я должен использовать все шансы, чтобы состояться и ни в чем не нуждаться!»

Чичкин открыл на Петровке первый специализированный магазин «Молоко» (Александр Васильевич называл магазины «молочными станциями»), где впервые в одном месте продавались молоко и все молочные продукты, и стал неумоимо двигаться дальше. Он отличался редкостным трудолюбием и хозяйственностью. Великолепно считал. Был прагматичен. Обладал потрясающей дальновидностью, стратегической «зоркостью». В течение нескольких лет открыл по всей стране десятки аналогичных магазинов – с белыми кафельными стенами, высоким качеством и разнообразием товаров, отличной организацией поставок и обслуживания покупателей.

Все оборудование на предприятиях, все помещения магазинов ежедневно тщательно мылись. В магазинах Чичкина впервые в Москве был установлен кассовый аппарат, введен принцип «единого телефонного номера» для доставки молочных продуктов: после звонка на центральную молочную станцию служащие из ближайшего магазина Чичкина доставляли товар на дом заказчику. На каждом магазине, облицованном светлым кафелем, непременно красовалась именная табличка хозяина «А.В. Чичкин».

В то же время Чичкин, став успешным коммерсантом, метит в «производственников» и строит (или покупает) самые передовые, технологически оснащенные молочные заводы, маслобойные и сыроваренные предприятия. Таким образом, производство, переработка и продажа молока и молочных продуктов сосредоточились в одних руках – что гарантировало общую заинтересованность в высокой организации всего цикла, безупречное качество, грамотную логистику. Первый завод Чичкина стал лучшим в России и крупнейшим молочным предприятием Европы. В гараже предприятий Чичкина, помимо легковых машин (и сотни лошадей в конюшнях на нужды бизнеса), появляются первые в городе грузовики.

Александр Васильевич полон делового азарта, его амбиции, подпитываемые успехом, постоянно растут. Ему интересно жить, он решает творческие задачи развития своего бизнеса. Он становится по-настоящему богат. Купец первой гильдии. Собственный большой дом на Новой Басманной, прислуга. Всеобщее почет и уважение. Сестра Чичкина заканчивает медицинский факультет в Сорбонне. Три родных брата привлечены к семейному бизнесу в качестве управляющих, четвертый – врач – помогает



в создании на молочном производстве микробиологической лаборатории. Известность предпринимателя Чичкина выходит за пределы России.

В поисках адреналина

Решительный, жесткий характер Александра Васильевича не вызывает сомнений. Также не вызывают сомнений его острый ум, предприимчивость, коммерческое чутье, упорство. Он стремился первым попробовать все новое – в жизни и в бизнесе. Ничего не боялся, обожал эксперименты, новые впечатления, высокий риск. Недаром его фамилия неизбежно ассоциируется и непроизвольно сплетается с гоголевским Чичиковым.

«Обреченный» на самостоятельность с раннего детства, он легко, играючи, приближался и даже порой пересекал грань очевидной опасности. Это был человек-адреналин. Он сам много, охотно и очень быстро ездил на автомобиле, первом в городе «роллс-ройсе». Конечно, в начале про-

ШЛОГО ВЕКА НА ПУСТЫННЫХ МОСКОВСКИХ МОСТОВЫХ ЭТО БЫЛО КУДА БЕЗОПАСНЕЕ, ЧЕМ СЕЙЧАС.

Но и машины были в новинку! Еще одним развлечением Чичкина был аэроплан. Каждое утро, в любую погоду, он взлетал на Ходынском поле и маневрировал над Москвой. Эта была потребность – смотреть с верхней точки на город, ощущать иные ракурсы и масштабы, видеть новые горизонты, вдыхать ветер и свободу. Не меньший адреналин давал Чичкину и его стремительно развивающийся бизнес.

Александр Васильевич заботился о работниках и даже написал концепцию мотивации сотрудников

В поисках управленческого мастерства

Тема отцовства в разных контекстах отчетливо проходит через всю жизнь Чичкина. Для своих управляющих и рабочих он стал настоящим отцом.

С одной стороны, очень требовательным, суровым. Еще бы – у него в лучшие времена (есть данные о численности на 1914 год), работали около трех тысяч человек! Чичкин вел записную книжку, названную им «Книга живота моего», в которую записывал характеристики и различные факты о своих сотрудниках. Говорят, в этой книжке было более 2000 фамилий.

Он держал немалый штат опытных специалистов – контролеров, которые в течение дня приезжали на автомобилях в разные молочные магазины, на склады, заводы. Появления контролеров всегда были внезапны, непредсказуемы. Их маршрут был неизвестен, но зато отлично известны требования: широкий ассортимент, чистота в залах, на складах, во всех производственных помещениях, неукоснительное соблюдение всех норм качества продуктов, быстрота и вежливость обслуживания покупателей.

Контролеры обладали высокой ответственностью и широкими полномочиями: именно они принимали кадровые решения, давали обязательные к исполнению указания относительно всех аспектов организации работы.

Все сотрудники были многофункциональны и не гнушались любой работы. Например, уборщиц на предприятиях не было, работники убирали сами. Чичкин являлся сторонником трудового воспитания: «Люди сами должны убирать за собой. Лучше доплатить им за этот труд, но нельзя лишать их этого полигона воспитания... Воспитание привычки к чистоте и опрятности – это не частное дело, от этого зависит в конечном итоге достоинство и уважение нашего народа к самому себе, престиж в глазах народов мира.»

С другой стороны, Чичкин для своих сотрудников был отцом заботливым, опекающим. Как хороший отец он подходил к делу воспитания вдумчиво, основательно, системно. Продумал главное и все нюансы. Чичкин обеспечивал работников жильем, открывал для них лечебные заведения, столовые. Он мечтал о крепкой команде единомышленников, в которой каждый сможет работать всю жизнь. Для реализации этой мечты Чичкин написал пятиэтапную концепцию мотивации для сотрудников: потенциальных и работающих.

Уже в начале 19 века у Чичкина был и кадровый резерв, и программа развития талантливых работников

Первый этап под романтическим названием «Рождение мечты и любви к профессии» заключался в том, что из его родных мест на волжских берегах отбирались наиболее смелые ребята с явной склонностью к математике. В Москве они на средства Чичкина жили, питались, учились, приобщались к культурной жизни большого города и главное – начинали работать в молочных магазинах и на производстве. В детях воспитывали вежливость в обращении, тягу к знаниям, оперативность.

«В Москве все пятиалтынные одинаковы, а вы должны блеснуть!» – эта обращенная к ребятам фраза Чичкина задает однозначный вектор его наставнических устремлений.

Второй этап Чичкин назвал «Энтузиазм». Молодые сотрудники 20-25 лет активно поощрялись как за стабильные, достойные результаты своего труда, так и за предлагаемые инициативы. Чичкин поучал своего брата Ивана, работавшего в его магазине в Одессе:

«Опирайся на тех, кто оказывает тебе сопротивление, имея собственное мнение, инициативу и светлую голову». Хорошим, увлеченным делом, честным, и – что немаловажно – творческим работникам были гарантированы материальный и карьерный рост.

Третий этап назывался «Честолюбие» и затрагивал здоровые амбиции тридцатилетних сотрудников. На предприятиях Чичкина была внедрена постоянная ротация персонала. И перевод на новое место для лучших сотрудников непременно сопровождался повышением в должности и зарплате. Оценку – кто же заслуживает особого поощрения – проводили все те же контролеры.

Четвертый этап – «Спокойное ожидание», или «Ритм» – для сотрудников 30-40 лет. Люди, которые много лет достойно работали, отдавали предприятию все силы, вправе ожидать поощрений за «выслугу лет». И чем дольше сотрудник работал, тем больше он получал денег, «наградных», иных поощрений и льгот.

Пятый этап, «Исполнение мечты», для сотрудников 40-65 лет предусматривал покой, опыт и уважение. Эти сотрудники выступают для огромного коллектива мудрыми советниками, наставниками, почетными специалистами, консультантами.

Чичкин неумоимо строил на своих предприятиях слаженные, динамичные, эффективные команды. Осуществляя умный, тщательный и очень практичный отбор, отслеживая и развивая талантливых юно-

шей, воспитывая ответственность, мастерство и лояльность, он добивался потрясающих результатов. Его бизнес процветал, а работники боготворили своего руководителя, благодетеля, отца. Может быть, вспоминая покровителя Бландова и учиненную над ним расправу, он стремился делами искупить вину?

В поисках спасения

Судьба многое даровала Чичкину, а потом многое отняла. Биография героя достигла счастливой кульминации. Все надежды оправдались, все посеяны дали всходы. Но героический сценарий «требовал» трудностей, преодолений, кровавых битв. Все это случилось. Наступил 1918 год, полный тяжелых испытаний и страшных бед: трагическая гибель единственного сына Александра, внезапная смерть двух братьев – соратников и помощников в бизнесе, национализация всех предприятий, поспешная эмиграция во Францию.

Когда Чичкин в молодости учился в институте Пастера, перед ним простиралось блистательное будущее. Были мечты, силы, планы, и Франция была прекрасна. Спустя десятки лет во Францию попадает по сути другой человек – за плечами которого громкие победы и тяжкие поражения, утрата Родины, горе, отсутствие перспектив. Родина его предала. Его, который был так предан России, так много сделал для соотечественников. Известно, что некоторые русские купцы в эмиграции просто не выживали – совершали самоубийства, быстро умирали в полной нищете. А другие, несмотря ни на что, смогли развернуться в прежнюю силу. Что же Чичкин?

Через четыре безрадостных года, в 1922 году Александр Васильевич возвращается в советскую Россию. Поступок странный, непонятный и, казалось, катастрофичный. Ехал прощаться, умирать? Нет. Ехал прощать. Скорее всего, сам в далекой молодости предав своего покровителя, он смог простить предательство, совершенное по отношению к нему самому. Предательство родины. И начать жизнь заново. Пройдя через страдания, очиститься от всех грехов.

Во время войны Александр Васильевич участвовал в создании «кризисного молочного производства»

Он будто чувствовал, что его профессиональная биография может иметь продолжение в совершенно иных социальных условиях. Благодаря помощи влиятельных советских деятелей он попал на работу в Народный комиссариат торговли, к самому Анастасу Ивановичу Микояну. Как это получилось? Сработали «старые связи» – известный предприниматель, богатейший купец Российской Империи Чичкин, всегда открытый новым веяниям, когда-то сочувствовал революционным исканиям своих знакомых и даже прятал у себя преследуемых царской полицией сторонников создания нового общества. И теперь его отблагодарили. Он был снова готов к приключениям и драйву. Он опять говорил на родном языке, был востребован, активен, работоспособен. Высочайшая гибкость, приспособляемость, острое желание жить, выручали Чичкина в любой сложной ситуации. Судьба сделала сложный виток, но он справился, преодолел, «вынырнул». Он опять «на коне». Введение НЭПа позволило ему «взяться за старое» – он снова открыл в Москве молочный магазин!

Вся дальнейшая жизнь Александра Васильевича вписывалась в непростую историю страны. Он пережил несколько лет ссылки в Северном Казахстане, постоянно много работал – консультировал, читал лекции технологам, помогал в организации производства и торговли молочными продуктами в разных республиках СССР. Во время Великой Отечественной войны участвовал в создании новых технологий «кризисного молочного производства» – в условиях ограниченных ресурсов. Он был по-прежнему полон творческих идей, все его предложения были масштабны, разумны, практичны. Многие из них были внедрены. Так, например, специализированный магазин «Сыр» на ул. Горького (Тверской), который, уверена, помнят многие москвичи, был открыт с активным и непосредственным участием Чичкина. Он был уже не «отцом», а «старейшиной» молочного дела.

В поисках покоя

Став официально пенсионером в 1933 году, Чичкин после этого еще 15 лет активно работал. Он не привык отдыхать, даже всецело заслужив этот отдых. Работал до самой смерти в 1949 году. Не искал покоя.

Слава и забвение. В поисках истины

До революции Чичкин сосредоточил в своих руках огромную долю производства и торговли молочными продуктами. Накормил тысячи людей, ввел множество новшеств, обучил сотни профессионалов, был преданным апологетом культуры производственной чистоты, честности, качества. Был патриотом России. Как-то написал: «Поэты поэтами, но ведь и бочкою масла, и головкою сыра, и бутылкою вкусного молока можно в равной степени славить свое Отечество, служить благу и расцвету родной земли».

После революции, в 1926 году Чичкин, бывший богач, купец и эксплуататор, получает большую советскую награду – орден «Знак Почета».

В 1942 году в связи с 80-летием ему присвоили звание «Ударник третьего пятилетнего плана». В 1944 году он получает телеграмму с личной благодарностью Сталина. Большая честь была оказана ему и после смерти – Александра Васильевича похоронили на элитном Новодевичьем кладбище.

Недавно я провела короткий опрос среди руководителей крупного и среднего бизнеса – кто знает имя «молочного» предпринимателя Александра Чичкина. Его не знал никто. Даже менеджеры молочной компании Danon – я говорю о русских сотрудниках. Его имя и дело забыты, его наследство – чудесные молочные магазины не сохранились. Конечно, историки, москвоведы, узкие специалисты пищевой промышленности слышали про незаурядного человека, но этого мало. Говорят, его ценят и помнят в Японии как автора инновационных методов организации деятельности и работы с персоналом. Но у нас он забыт и забыт незаслуженно.

Я надеюсь, к нему придет еще слава. Вечная, безусловная, неслучайная. ■



КУЛЬТУРА
БЕЗОПАСНОСТИ

Как учить безопасности — НОВЫЙ ПОДХОД

Анатолий Комаров, ведущий консультант «ЭКОПСИ Консалтинг»

Обеспечение безопасности на производстве – важная и непростая проблема, которая не решается лишь введением новых регламентов. Задача намного шире – нужно менять поведение сотрудников, сознание людей.

Почему нам кажется, что поведение людей не менее важно, чем наличие регламентов? По нашему опыту, есть организации, где прекрасно обстоят дела с регламентами, инструктажами, отчетами – соответствующая бумага есть буквально «на каждый чих». Однако травмы все же случаются. Есть и другие истории, например, предприятия, которые являются семейным бизнесом, где дети с малых лет слышат о том, что человеческая жизнь дороже любых денег. Здесь регламентов меньше, чем в первом примере (хотя все необходимое по закону есть), и они не описывают каждую ситуацию, зато здоровьем и безопасностью людей озабочены гораздо больше, и травм нет. Напрашивается вывод: наличие регламентов само по себе не гарантирует правильное поведение людей – но правильное поведение людей может гарантировать отсутствие травм.

Правильное поведение людей может гарантировать отсутствие травм

Поэтому мы в «ЭКОПСИ Консалтинг» считаем, что заниматься изменением поведения людей так же важно, как контролировать соблюдение норм и требований законодательства. Причем изменение поведения должно происходить на всех «этажах» управления. В этой статье постараемся изложить наш опыт в этом направлении.

Обучение топ-менеджеров

Что нужно сделать: вовлечь руководителей в тему безопасности.

Топ-менеджер обычно не считает безопасность на производстве своей личной проблемой, поэтому не видит необходимости менять свое собственное поведение – тем более потому, что именно такое поведе-



Запасной выход заставлен товарами

ние и привело его на занимаемую должность. Руководитель ограничивает свою ответственность наличием необходимых регламентов и системы штрафов за их нарушения.

Поэтому топ-менеджерам важно показать, что само по себе наличие регламентов и системы штрафов не гарантирует их соблюдения, донести мысль о том, что безопасность конкретного предприятия напрямую связана с его экономическим благополучием. Например, при анализе инвестиционной привлекательности предприятия в Европейском союзе оценка параметров охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды (ОТ, ПБ и ООС) стоит на седьмом месте из пятнадцати общих пунктов. Инвесторы

предпочитают вкладывать средства в производство с низкими показателями травматизма, т.к. это снижает репутационные риски и возможные судебные издержки. Россия тоже семимильными шагами идет в этом направлении, уже сейчас многие банки включают оценку ОТ, ПБ и ООС в пакет оценки инвестиционной привлекательности компании.

Особенность руководителей высшего уровня состоит в том, что они предпочитают учиться не у консультантов, а у коллег из отрасли. Поэтому лучший формат обучения – конференция для топ-менеджеров одной компании/индустрии.

Расскажем о трех способах работы с руководителями.

Способ 1. Помочь примерить на себя чужой негативный опыт.

Проблема перестает быть абстрактной, когда мы сталкиваемся с ней лично. Если прибегнуть к метафоре, родители могли много раз слышать, какими несносными бывают подростки, но не относили это на свой счет – пока однажды не обнаружили «грубое и неуправляемое чудовище» у себя дома. Так же и с безопасностью. «Головой» все понимают, что это важно, а проблема все равно остается далекой. Но если помочь людям пропустить конкретные ситуации через эмоции, отношение изменится.

Например, на форуме по безопасности для руководителей крупнейшей нефтяной компании мы показывали видео аварии на Ачинском НПЗ (весьма непростое для просмотра в эмоциональном плане). И задавали очень конкретный вопрос: «Может ли подобное произойти у вас в компании, на предприятии?» Ответ: «Это вполне вероятно, никто не застрахован от человеческого фактора». И тут, когда руководители поняли, что несчастье может произойти и у них, а возможно – и с ними, начинается очень продуктивная работа. В нашем кейсе топ-менеджеры в командах обсуждали, что нужно сделать сегодня, чтобы подобные несчастные случаи не произошли у них. В результате появился план конкретных шагов, повышающих уровень безопасности в организации – и это не было введение новых бумаг или регламентов! Новые мероприятия были связаны прежде всего с изменением собственного поведения и поведения своих сотрудников.

Подобный формат возможен и для конференций с руководителями из других индустрий, в каждом конкретном случае подбирается свой способ «эмоционально» встряхнуть участников и дать пищу для размышлений.

Способ 2. Помочь оценить реальный уровень безопасности на производстве.

Сначала мы рассказываем руководителям, что выделяют пять уровней культуры безопасности, даем характеристику каждому, объясняем, как культура безопасности влияет на экономическое благополучие компании.

Виды культуры безопасности

	Инициатива
Самосовершенствующаяся	Все сотрудники (включая подрядчиков) полностью вовлечены и заинтересованы в постоянном улучшении безопасности деятельности. Оценка рисков и безопасная работа – у сотрудников на автомате. Происходит постоянный обмен знаниями и совершенствование культуры безопасности. Безопасное поведение работников проявляется и внутри, и вне рабочего пространства.
Проактивная	Все сотрудники полностью вовлечены и считают своим долгом работать без инцидентов и травм. Акцент на предотвращении инцидентов. основополагающие процессы ОТ и ПБ хорошо налажены и работают в организации. Полная отчетность по инцидентам. Расследования происшествий позволяют устранять системные причины нарушений. Потенциально опасные события используются как важнейшие индикаторы – акцент на предотвращение инцидентов.
Вовлекающая	Ценность безопасности осознается работниками. Безопасность – это не только ответственность службы ОТ и ПБ, но и руководителей. Большинство работников вовлечены в процессы ОТ и ПБ, владеют основными инструментами. Налажены и работают основополагающие процессы/инструменты (в том числе расследование происшествий, оценка рисков).
Реактивная	ОТ и ПБ нацелена на уже произошедший инцидент, а не на предотвращение. Большинство работников не вовлечены в систему и процессы безопасности. Травматизм – ответственность и задачи службы ОТ и ПБ. Проводятся расследования происшествий, задача – найти и наказать виновного, а не устранить системную причину. Выстроена часть процессов/инструментов ОТ и ПБ (либо многие процессы, но формально) – оценка рисков, инструктажи и аттестации, поведенческий аудит и др.
Патологическая	Минимальное соблюдение правил и требований. Фокус на то, чтобы не быть пойманным на нарушении – о многих нарушениях и травмах не докладывают. Темой ОТ и ПБ никто не занимается, либо формально занимается только профильная служба. Происшествия не расследуются, если этого не требует закон. В этом случае расследование определяет не систематическую первопричину, а вину рабочего.

Травматизм

Данная классификация уровней – результат анализа наиболее известных моделей зрелости культуры безопасности (Westrum, Hudson et al., Fleming & Meakin, Dupont, UK Oil Industry Step Change).

Приводим такой пример: предположим, есть две компании с одинаковой прибылью – 2 млрд долларов в год. Но на одном предприятии зафиксировано несколько случаев травматизма, и некоторые даже со смертельным исходом, а на другом таких случаев не было. Куда, по вашему мнению инвесторы понесут деньги?

Затем показываем аудитории фотографии, сделанные на их же предприятии и просим оценить уровень безопасности: как выглядит площадка, применяют ли рабочие средства индивидуальной защиты и т.д.

Или демонстрируем акты проверки организации экспертами «Роспотребнадзора» и спрашиваем, считают ли участники обучения выявленные в ходе проверки замечания справедливыми, и о каком уровне культуры безопасности свидетельствуют данные нарушения. Отвечая на вопросы, возможно ли работать дальше с такими нарушениями и что нужно сделать, чтобы их не допускать, руководители вырабатывают план конкретных мероприятий. И опять же – это не «бюрократические меры», а требования к новому поведению.

Способ 3. Показать лучшие практики, которые можно позаимствовать или масштабировать.

Это может быть позитивный опыт конкретного подразделения этого же предприятия или конкурирующего, или даже иностранного. Например, мы в «ЭКОПСИ» на основе анализа опыта самых разных компаний собрали большую библиотеку практик в области ОТ, ПБ и ООС, которые являются элементом модели S*AVE (S*AVE – комплексная модель рычагов развития культуры безопасности и системы управления ОТ, ПБ и ООС в целом). Библиотека содержит примеры успешных решений по каждому из 48 рычагов: в области работы с людьми (Staff), управления процессами ОТ, ПБ и ООС (Arrangement), создания безопасной среды (Vehicles&Machines), комплексного развития системы ОТ, ПБ и ООС (Evolution) и управления подрядчиками (Contractors).¹

¹ <http://www.ecopsy.ru/bez-rubriki/ru-s-ave-metodologiya-issledovaniya-urovnya-razvitiya-sistemyi-pb-i-ot-i-opredeleniya-prioritetnyih-meropriyatiy-po-povyisheniyu-bezopasnosti-na-proizvodstve.html>



S – **Staff** (люди)
A – **Arrangement** (организация работы)
V – **Vehicles & Machines** (безопасная среда)
E – **Evolution** (комплексное развитие системы HSE)

***** – **Contractors** (управление подрядчиками)

48 рычагов повышения ПБ и ОТ, сгруппированные в 10+ *1 фактор

560 индикаторов уровня культуры безопасности (пятиуровневая модель)

>1000 индикаторов оценки безопасности производственных объектов

70 вопросов – руководителям и работникам в рамках электронного экспресс-опроса

* Модель создана по результатам исследования различных моделей безопасности (DuPont, California HSE, RPS Bain). Модель фиксирует корпоративные требования, предъявляемые к системам ПБ и ОТ сверх требований законодательства.

Затем руководители обсуждают, что из представленных практик можно позаимствовать, и разрабатывают шаги по внедрению новых полезных процедур.

Обучение линейных руководителей

Линейные руководители (как правило, мастера цеха) отлично знают все правила, более того – понимают, как важно их соблюдать, потому что сталкивались с последствиями нарушений требований безопасности. Но обычно мастера используют только один инструмент влияния на подчиненных: заставить рабочих выполнять инструкции и жестко контролировать исполнение. Если же сотрудники все равно нарушают правила, создается тупиковая ситуация – непонятно, что делать дальше, как иначе можно повлиять на рабочих.

Что нужно сделать: дать конкретные инструменты работы с подчиненными. Мы рассказываем о психологических ловушках, заставляющих людей нарушать правила, и о том, как настроить работу так, чтобы у сотрудников не было шанса следовать неправильным установкам или попасть в ловушку. При этом мы фокусируем внимание на культуре безопасности, в которой находится организация, потому что в разных культурах одни и те же инструменты работают по-разному. Предлагаем подумать, люди с какими психотипами собрались в подразделении, какие инструменты лучше сработают именно в их коллективе.

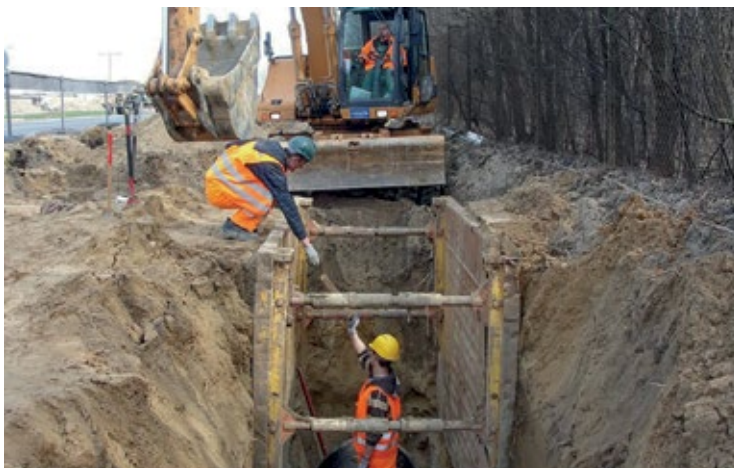
Приведем пример с конкретным запросом одного линейного руководителя. Его перевели на новый участок – с худшими по всему предприятию показателями по травматизму. Сколько он ни бился, сколько ни проводил инструктажей, подчиненные вели себя по-прежнему. Мы рассказали руководителю о том, почему люди в принципе нарушают правила, и дали новый для него инструмент – технологию вовлекающих инструктажей.

Принципы проведения вовлекающего инструктажа:

- не говори много сам – лучше задавай вопросы, и пусть говорят рабочие – так они больше запомнят;
- спроси, какие риски видят рабочие, и слушай, о чем они думают;
- если не видят – не подсказывай напрямую, опять же задавай вопросы;
- никогда не говори за подчиненных – если о рисках говорит руководитель, рабочие могут так и не задуматься над ними.

Он не использовал его напрямую, но уловил главный принцип – вовлечение персонала в вопросы безопасности! На основе этого принципа линейный руководитель придумал новый формат работы с подчиненными. Он попросил у руководства освободить его подразделение на полдня и решил провести «тренинг»: все

14 человек из подразделения в течение дня выполняли одну конкретную операцию. Действовали пошагово и внимательно следили за процессом: кто и как действует, кто нарушает требования безопасности и в чем именно, с чего начинать, чтобы обеспечить безопасную работу, как продолжить. Так – шаг за шагом – они все вместе прошли операцию и выработали общее мнение, как выполнить ее по всем правилам безопасности. В процессе обсуждения то и дело раздавались реплики: «Ничего себе, пятнадцать лет рядом работаем, а я не знал, что Петрович делает это по-другому, думал, все делают одинаково». Не забыл мастер и об «игровом моменте» и поощрении: рабочий, который дал максимальное количество верных ответов на вопросы о безопасном выполнении операции, впоследствии стал «актером» в учебном корпоративном фильме, который показали всему предприятию.



Наиболее опасные нарушения правил безопасности: отсутствует наблюдающий за работами повышенной опасности, нет ограждения рабочей площадки, у рабочего наверху отсутствует страховочная привязь, рабочие находятся в опасной зоне действия экскаватора, отсутствуют подбородочные ремни у касок.

<http://stm-ingaz.ru/uslugi/stroitelstvo-zdaniy.html>

Уже через неделю к мастеру из нашего примера стали подходить рабочие с вопросами, когда пройдет следующее обучение и какую операцию будут разбирать – им тоже хотелось попасть в кино. Все хотели быть лучшими.

Спустя полгода поведение персонала глобально изменилось – уровень доверия к тому, что показывает такой же рабочий, гораздо выше, чем к теоретической информации, которая поступает от начальника или написана в инструкции. А подразделение вышло на первое место по показателям безопасности.

Обучение рабочих

Что нужно сделать: показать, что правила безопасности не тормозят процессы, а соблюдение правил даже позволяет работать эффективнее.

Как правило, у рабочих много негатива по отношению к руководителям, им кажется, что они все делают хорошо, но начальство интересуется только экономические показатели, которых невозможно добиться при соблюдении всех правил безопасности.

Поэтому рядовым сотрудникам важно показать, что экономика предприятия влияет не только на руководителей, но и непосредственно на них: много нарушений – снижение прибыли компании – задержки

Почему люди нарушают правила?

Психологи называют как минимум три основные причины:

- 1. Удаленность от опасных инцидентов или их последствий.** Типичные рассуждения людей, попавших в эту психологическую ловушку: «У нас на участке несчастных случаев не было уже 10 лет – значит, с безопасностью у нас все хорошо».
- 2. Близость к намеченной цели.** В ситуации ограниченного времени правила воспринимаются как тормоз, который мешает закончить работу быстрее: «Конечно, нужно сообщить о неисправности габаритного света, но ведь тогда автобус поставят на ремонт, а мне бы сегодня домой вернуться, завтра отпуск начинается – поедem без габаритов».
- 3. Стремление следовать принятой модели поведения.** Люди думают: «У нас никто противогазы с собой не носит, каски не надевает, не хочу быть белой вороной. Буду как все».

зарплаты. Эта, казалось бы, простая связь, далеко не всегда понятна рабочим, им кажется, что «их дело маленькое» и повлиять они ни на что не могут.

Дальше наша задача – показать, что рабочие имеют гораздо больше возможностей влияния на ситуацию, чем они привыкли думать.

У нас был интересный кейс с обучением рабочих электрогенерирующего предприятия.

Мы рассказали слушателям о причинах рискованного поведения, попросили примеры ситуаций, когда они скорее всего рискнут. А потом провели деловую игру, в которой нужно было собрать объект – на время и качество работы. Чтобы победить, участники начали рисковать, нарушая выданные им правила. И это послужило отличным поводом к честному разговору о том, почему рабочие нарушают правила. Важно было, что разговор происходил в присутствии руководителей, причем не непосредственных начальников, а уровнем выше – тех, к кому у рабочих есть доверие и лояльность. Людям важно знать, что их слышат и им доверяют.

После «разбора» ситуации, когда участники начали рисковать, нарушать правила, лишь бы выиграть, мы провели второй раунд. Теперь надо было собрать механизм, четко следуя инструкции и не нарушая правил. Каково же было удивление участников, когда собрать механизм у них получилось даже быстрее. Ментальная связь – если нарушаешь, делаешь быстрее – была разрушена. Была создана новая: соблюдение правил обеспечивает более четкую и быструю работу.

После обучения все участники говорили о том, насколько оно было полезным, а поведение рабочих существенно изменилось: они сами перестали нарушать правила и стали требовать того же от коллег.

По нашим наблюдениям, все больше отечественных производственных компаний целенаправленно занимаются формированием культуры безопасности. Российский бизнес вышел на мировой рынок, он хочет, чтобы его воспринимали как надежного партнера, а это возможно только при высоком уровне культуры безопасности. Конечно, российским компаниям предстоит проделать длинный путь, но рост интереса к теме развития культуры безопасности является весьма позитивным показателем того, что мы идем в правильном направлении. Надеемся, что в вашей компании этой теме тоже уделяется должное внимание, а если еще нет, то стоит серьезно над ней задуматься. ■

Кинотренинг — новый формат обучения рабочих, придуманный в «ЭКОПСИ Консалтинг»

Показываем фильм-катастрофу на тему отрасли, например, «Глубоководный горизонт» для нефтяников. Фильм максимально приближен к реальности, все как в жизни: сроки поджимают, начальник кричит, рабочий сомневается, но нарушает правила безопасности под ответственность руководителя. В результате – взрыв на нефтяной платформе. В поворотные моменты сюжета консультант останавливает фильм и начинает обсуждение: бывают ли аналогичные случаи в вашей жизни, когда вы соглашаетесь нарушить правила, а когда – нет, как нужно было поступить?

Преимущества формата:

- легкий, развлекательный, но при этом содержательный способ обучения, который запоминается надолго;
- эмоциональный настрой, заданный фильмом, делает тему безопасности очень личной;
- можно сразу обучить большое количество рабочих (по сути – сколько вмещает кинозал) за 4 часа.

Управление подрядчиками
в области ОТ, ПБ и ООС

Risk-profile – оценка склонности
к рискованному поведению

Программы развития лидерства
в области ОТ, ПБ и ООС

Управление
происшествиями

Поведенческий
аудит безопасности
(ПАБ)



Контакты

(495) 645-21-15

hse@ecopsy.ru



«Я даю компаниям технологии, которые помогают становиться лучше»

Юрий Шатров, product-менеджер теста Potential in Focus, «ЭКОПСИ Консалтинг»

Почему ты начал заниматься психометрикой, насколько осознанным был выбор профессии?

Лет с тринадцати я хотел быть психологом. Представлял себе такую «душегрейную» профессию. Два человека сидят друг против друга. Один рассказывает о своих проблемах, другой кивает головой и в результате получает 50 долларов за работу. Тем временем близкие и дальние родственники настаивали, чтобы я выбрал профессию, связанную с силовыми структурами, как отец и дед. Я практически поступил в военную академию, но в последний момент передумал и отдал документы на психфак Московского государственного психолого-педагогического университета (МГППУ). И уже ко второму курсу убедился, что сделал правильный выбор.

Я понял, что хочу быть психологом, лет в тринадцать

Что тебе так понравилось в учебе?

Нравилось просто учиться. Узнавать много нового, систематизировать знания, получать высокие оценки. Со временем мой интерес сузился до психологии личности. Причем читал я абсолютно все, что способно объяснить человеческое поведение – от Лакана и Бахтина до современных авторов в теории черт. Учился с большим удовольствием, окончил МГППУ с красным дипломом. В аспирантуру поступать не стал, хотелось работать, заниматься чем-то практичным. К тому моменту я уже понял, что психологическая помощь другим людям мне не особо близка. У нас в вузе было много практики – в детских садах, школах, психологических центрах, в клинике. К третьему курсу точно знал: не мое. Я люблю людей, но не готов вникать в трудности и сложности каждого.

И ты стал искать психологию «без людей»?

Я стал думать, чем бы хотел дальше заниматься. Тренинги показались «не моей» практикой: их цель – повлиять на человека, а не понять его. Глубокое понимание может даже вредить необходимому градусу влияния. Пора-



ботал два месяца на подборе персонала и понял, что это направление не связано с психологией, с пониманием других людей. Ближе всего к сфере моих интересов оказалась оценка персонала. Но в то время я ассоциировал оценку с глубинным ассесментом, возможно, под влиянием Андрея Феликсовича Копьева, который у нас преподавал. И я понимал, что 21-летнего парня без обширного жизненного и профессионального опыта вряд ли возьмут проводить глубинные интервью с топ-менеджерами. Поэтому стал изучать другие методы оценки. И так совпало, что одновременно устроился на работу в тренинговую компанию и получил задачу разработать тест. Так, достаточно случайно, я начал заниматься тестами.

Начал случайно, но остался и даже пошел на магистерскую программу Высшей школы экономики, посвященную составлению тестов. Это интересно?

Это очень интересно! Во-первых, в тестах есть претензия на объективность: мы изучаем человека при помощи объективных методов оценки и не зависим от квалификации, опыта и субъективного восприятия оценщика. Во-вторых, психометрика тесно связана с научным подходом, с глубокой проработкой каких-то вопросов. Вот, например, перед компанией стоит задача отбирать стрессоустойчивых людей. Если ситуация позволяет, мы сперва понимаем, действительно ли компании нужны стрессоустойчивые – под одним словом могут скрываться разные смыслы. Далее изучаем литературу, международные практики и смотрим, как она вообще измеряется. Какими методами, вопросами, что оказалось эффективно, а что нет. Пробуем, внедряем в компанию, смотрим на эффективность – если нужно, пересобираем.

Тебя легко взяли в «ЭКОПСИ»?

Не так легко, как хотелось бы. Я курса с третьего хотел здесь работать, отправлял письма: «Здравствуйте, меня зовут Юрий Шатров, рассмотрите мою кандидатуру в оценку». Раз три писал – не брали, мало опыта или просто тогда не подходил по формату. После двух отказов я написал письма во все другие оценочные компании, но и туда меня не взяли. Если считать компании из реального сектора, мне отказали примерно в пятнадцати местах. Параллельно я наблюдал за блогом Жени Лурье (Евгений Лурье – руководитель центра разработки оценочных технологий «ЭКОПСИ Консалтинг» в 2013-2016 годах) и как-то в одной из интернет-дискуссий о методах работы с социальной желательностью в опросниках показал свою экспертизу в теме. Мы познакомились, и я написал, что занимаюсь тестами, хочу работать в «ЭКОПСИ». Женя устроил собеседование, я прошел центр оценки, и меня приняли на работу. В 2015 году я пришел в компанию научным консультантом и стал помогать Алексею Попову – он тогда работал над тестом PIF (Potential in Focus). С уходом из компании Жени Лурье моим руководителем стал Павел Безручко, и постепенно я начал вникать в маркетинг продукта. Сейчас отвечаю за PIF в целом как за продукт, занимаюсь развитием бизнеса и разработкой новых методов оценки.

Нет ли здесь парадокса: ты говоришь о новых методах, но занимаешься тестами, которые давным-давно используют в оценке?

Интересный вопрос. Особенно на волне HRTech'a в рекрутменте – видео-интервью, аутсорса, машинного обучения. Скажу так: ресурс тестов пока не исчерпан. Все устали от многошкальных опросников из двадцати пяти шкал или простых тестов способностей. Поэтому у тестов условного будущего есть три направления для развития. Первое – тесты, посвященные строго определенной задаче. Скорее даже батареи тестов, которые построены по принципу «здесь все, что максимизирует прогностичность в задаче N». Такими задачами могут быть оценка потенциала при продвижении, выявление тех, кто уйдет из компании меньше чем через год, выявление склонности к рискованному поведению на производстве. Второе – оперативная разработка сокращенных тестов на основе HR-аналитики. То есть проводится исследование, что конкретно «работает» в должности X или подразделении Y, и разрабатывается сокращенная версия опросника. Быстро и очень прогностично, так как «сшито» индивидуально под клиента. В «ЭКОПСИ» мы

двигаемся скорее в этих двух направлениях: разрабатываем новые инструменты – как универсальные, так и кастомизированные под клиентов.

Третье направление, особенно актуальное для рекрутмента, – геймифицированные тесты. По сути аркады или головоломки с простым игровым движком, но со сложной психометрикой внутри. Здесь ясно виден один из трендов в психометрике: худо-бедно тесты становятся инструментами вовлечения и работы с HR-брендом. Выпускники будут не просто решать математические задачи, а запускать птиц в свиней. На время. И в результате – описание по каким-нибудь личностным шкалам. Быстро, весело. За рубежом сейчас около 25 стартапов по этой теме, мы вели переговоры с несколькими. Скажу честно: с психометрикой хорошо только в одном месте. Так что здесь есть, где развернуться российским компаниям.

Ну и, наверное, вы используете не только тесты?

Конечно, у нас есть и другие инструменты – Web@ssessment, к примеру. Дистанционный центр оценки. Симуляции – тоже перспективное направление. Люди любят высокореалистичную оценку. Другое дело, что ее намного сложнее разрабатывать и валидизировать.

И про цифровое будущее мы думаем. Оценка по цифровому следу и VR-симуляции – проекты, которые мы активно обсуждаем. Нам эти методы кажутся не столь очевидно перспективными, как про них говорят коллеги. Но и в этом направлении мы совсем скоро начнем двигаться.

Что все-таки первично: наука или бизнес? Вы разрабатываете тесты по запросу бизнеса или предлагаете бизнесу готовые научно обоснованные инструменты?

Как правило, мы работаем по второму варианту. Смотрим на российские и зарубежные тренды, общаемся с клиентами и понимает, что вскоре актуальной станет задача X. Уходим в R&D загул и пробуем разные научно обоснованные, то есть валидные способы ее решения.

Тесты будущего будут посвящены строго определенной задаче

Всегда ли удастся добиться баланса: создать крутой продукт и суметь сделать его понятным для заказчика?

Честно говоря, практически всегда приходится чем-то жертвовать – временем тестирования, стройностью модели оценки, то есть того, что мы оцениваем, или даже точностью. Но это нормально. В отличие от других сфер тестирования – образовательной или клинической диагностики, у нас всегда есть арбитр – заказчик. И мы ориентируемся не только на научную обоснованность оценки, но и на понятность модели, на то, удобно ли ей пользоваться. Да и вообще, насколько заказчик понимает, как вот эти определенные вопросы теста приводят к вот таким результатам. Представь, что мы разработали тест склонности к алкоголизму на основании высоты прыжка сотрудника. И согласно нашему неожиданному открытию тест оказался очень точным. Но купит ли его заказчик? Вряд ли: это, может быть, и точно, но не подчиняется логике. К слову, это минус big data и machine learning решений в их текущем виде. Большинство из них разрабатываются по схеме «аналитик анализировал-анализировал и получил вот такую модель». На вопрос, как можно обосновать именно эту модель, типичный ответ «Цифра так легла, не знаю». Недавно был случай, когда аналитик из крупного консалтинга выявил, что люди с тремя буквами «О» в фамилии имеют наибольшую «текучесть» из компании. С нашей точки зрения, результаты аналитики все-таки должны быть объясняемыми. Российский заказчик, как правило, не готов покупать «черный ящик». Он хочет понимать продукт.

Твоя практика называется «Развитие оценочных технологий», в чем ее специфика?

Большая часть бизнеса «ЭКОПСИ» – это консалтинг, а моя практика по сути продуктовая. Мы мыслим не столько проектами, сколько продуктами. У нас не бывает ощущения, что вот закончится большой и сложный проект, и мы выдохнем. Наша практика – постоянная и кропотливая работа по развитию продуктов. У нас работают специалисты достаточно узкого профиля – психометрики и разработчики вопрос для тестов, маркетологи и IT-разработчики, специалисты службы технической поддержки. Мы скорее ближе к IT, чем к консалтингу.

Насколько велик спрос на ваши продукты?

Последние два года мы наблюдаем огромный всплеск интереса. Многие организации даже пытаются заменить тестами центры оценки. Тесты – это объективно, недорого, быстро, инструмент можно использовать дистанционно. Основные сферы использования: рекрутмент и talent management. В первом случае тесты имеют большую ценность как метод сужения воронки. Когда персонал набирают сотнями и тысячами, это лучший способ отсеять неподходящих кандидатов. А для управления талантами это дополнительный инструмент – источник информации более объективный, чем интервью, самооценка действующего сотрудника. При помощи тестов можно отобрать самых лучших – и только их отправить проходить центр оценки.

БЛИЦ

Твой самый большой провал?

Вряд ли я достигал какого-либо дна, которое могу назвать «большим провалом». Были неудачи, связанные с непродуманными решениями в тестах, или когда не удавалось донести позицию до клиента. И еще в свои 26 лет я так и не умею плавать, хотя очень долго учился. Вот если я достигну дна в этом смысле – это точно будет провалом.

Самое крутое достижение?

И тут мне пока сказать нечего. Работаю в «ЭКОПСИ», занимаюсь важным для меня делом. Оценка персонала находится на пересечении бизнеса, то есть практической полезности и денег, и психологии, понимания людей, что мне интересно.

Чего ты хочешь добиться в ближайшие пять лет?

Наши оценочные решения представлены в Западной Европе, бизнес на 70% состоит из зарубежных проектов. Мы разработали инструмент, который дает всем другим фору по точности. Ну а если что-то более далекое и личное — я мечтаю побывать в космосе. Слежу за разработками в области космического туризма и жду, когда они станут массовыми и доступными.

О чем мечтают российские психометрики?

Российские, наверное, о том, как бы еще один инновационный BigFive¹ создать. Шучу. Меня вдохновляет выход на европейские рынки. Российский рынок психологических тестов очень ограничен в объемах – миллионов 7-8 [долларов]. Европейский же раз в 40 больше. Но для выхода на него необходим заверченный продукт – причем способный адаптироваться под зарубежные HR-процессы. Ну и понятное маркетинговое послание, которым мы отличим свои технологии от уже заполонивших рынок. Пока мы наращиваем массу, но в следующем году уже попробуем выйти с PIF за рубеж.

Юра, увлекаешься ли ты чем-нибудь помимо работы?

Хм, наверное, моя жизнь выглядит как «работа – семья – отдых от всего». Я стараюсь проводить больше времени с братом. Ему 11 лет, и по ощущениям, мы именно сейчас друг другу нужны. Мы обсуждаем компьютерные игры, играем в них, смотрим супергеройские фильмы. За жизнь говорим. В остальном я просто люблю проводить время с друзьями. Моим главным увлечением остается работа. Все-таки она позволяет реализовывать амбиции в интересной мне сфере.

Продолжи фразу «Бизнес делают люди».

«Бизнес делают люди, а успешность их действий определяется используемыми технологиями». ■

1. Big Five (рус.: «Большая пятерка») – модель личностных черт. Включает в себя 5 черт: добросовестность, экстраверсия, доброжелательность, эмоциональная стабильность, открытость новому. Признается наиболее универсальной – эти черты характерны для людей многих стран и культур. В бизнес-контексте Большая пятерка имеет лишь относительную полезность, т.к. прогностична (связана с бизнес-результатами) только часть её шкал.



ХОТИТЕ УЗНАТЬ, КАК ПРИВЛЕЧЬ И УДЕРЖАТЬ ЛУЧШИХ СОТРУДНИКОВ?

ИССЛЕДОВАНИЕ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ

Как вас видят сотрудники и кандидаты? Узнайте сильные и слабые стороны бренда работодателя вашей компании.

ИССЛЕДОВАНИЕ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ НУЖНО, ЕСЛИ:



- на вашем рынке высокая конкуренция за профессиональные кадры
- к вам на собеседования приходят не те люди
- вы хотите привлекать молодежь
- для вас важно удерживать опытных и квалифицированных сотрудников

КРОСС-ИССЛЕДОВАНИЕ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ ДАСТ ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ:



Что важно для вашей целевой аудитории при выборе работодателя?



Каковы позиции вашей компании в отрасли?



Как HR-бренд вашей компании воспринимается потенциальными кандидатами?



Чем ваша компания привлекательна на рынке труда, а в чем она проигрывает конкурентам за персонал?



Что удерживает сотрудников в вашей компании?

«ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ» ПРОВОДИТ РЕГУЛЯРНЫЕ КРОСС-ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ С 2014 Г.

НА РЫНКЕ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ

- 1-я волна исследования — 2014 г.
- 2-я волна исследования — 2016 г.
- 3-я волна исследования — старт в октябре 2017 г.

ДРУГИЕ ИНДУСТРИИ

- рынок IT-компаний — старт осенью 2017 г.
- финансовый рынок — исследование запланировано на 2018 год

ПРИМИТЕ УЧАСТИЕ В КРОСС-ИССЛЕДОВАНИИ

Узнать подробности об исследовании и о том, как принять в нем участие, можно по телефону **+7 (495) 645-21-15** или e-mail **hrbrand@ecopsy.ru**

Подписка

на журнал

The Human Resources Times



Подписка на журнал бесплатная

Подписаться можно по телефону +7 495 795-21-15
или по электронной почте: info@ecopsy.ru

www.ecopsy.ru