

КУЛЬТУРНАЯ ЭВОЛЮЦИЯ



Содержание

Мысли вслух	Культура съедает стратегию на завтрак Марк Розин	3
Тема номера	Путешествие по спирали 2.0 Марк Розин	5
	Делайте то, что нужно вашей компании Григорий Финкельштейн	22
	Внедрение agile в компаниях с разной корпоративной культурой Анастасия Попова	25
	Корпоративная культура госорганizations: что такое «хорошо» и что такое «плохо»? Екатерина Данилюк	31
VIP-консультирование	Шесть типов руководителя Мария Макарушкина	35
Личное дело	«Обычно мне хочется все переделать» Интервью: Марина Баранова	39
Аналитика. Исследования	Почему лучшие практики HSE не работают в российских компаниях Михаил Балакшин	45
	Это успех! Андрей Онучин, Анна Гельнер	52

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, 2018 г.
Учредитель, редакция и издатель:
ЗАО «ЭКОПСИ Консалтинг»
127015, Москва, ул. Новодмитровская, д. 2, корп. 1.
Тел.: +7 (495) 645-21-15,
info@ecopsy.ru • www.ecopsy.ru

Культура

съедает стратегию на завтрак

Марк Розин, управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

По словам Питера Друкера, «культура съедает стратегию на завтрак». Обратите внимание: на завтрак. То есть компания проснулась, умылась, привела в первичный порядок свои процессы, взяла стратегию, думает: «Пойду работать – стратегию воплощать». Села позавтракать... р-раз – а стратегия уже съедена.

Культура прожорлива: она любит пережевывать и людей. Вот приходит в компанию человек, полный реформаторского задора: одно затеял, второе, третье – кипит, искрится, мечом размахивает... Год прошел, смотришь – а он такой же, как и все вокруг: мечтал когда-то переделать бюрократию в предпринимательство, а теперь сам бюрократию развел – требует отчеты о количестве предпринимательских идей. Съела его культура – и не подавилась.

А еще культура любит проглатывать новые управленческие системы. Решили мы, скажем, внедрить КПЭ, чтобы нацелить всех на финальный результат. Только позавтракали, смотрим – КПЭ-то есть, но все как один процессные, например «количество невыполненных поручений». Съела культура нашу инновацию...

Что ни дашь – стратегию, людей, системы – проглатывает и жиреет.

Бывает, впрочем, от сильной культуры и обратный эффект: пришел, к примеру, ленивый человек в культуру трудоголизма и энтузиазма, пару раз позавтракал, чуть было не сбежал – прошел год – и вот он уже трудится по выходным. Ничего не попишешь: культура сильнее...

Весь этот номер HRTimes посвящен теме корпоративной культуры. Начинается он моей статьей о модели спиральной динамики. Насколько я знаю, это единственное подробное описание модели в применении к бизнесу. Перед вами вторая версия статьи (первая была написана в 2013 году), существенно обновленная и переработанная: текст обновился примерно на треть. Затем идут статьи, анализирующие применение этой теории к различным HR-системам. В числе прочего мы посмотрели сквозь призму спиральной динамики и на себя, на «ЭКОПСИ» (см. статью «Это успех!»), и увидели, что действительность шире теории и не все наши открытия уместаются в модель. А еще советую прочитать интервью с нашим консультантом Мариной Барановой, и вы сможете сами соотнести культуру «ЭКОПСИ», обнаруженную в исследованиях, с тем, как она раскрывается в словах Марины (лично мне это интервью кажется прекрасной иллюстрацией наших открытий о нас самих).

Наслаждайтесь! И обращайтесь к нам, чтобы обсудить, как исследовать и трансформировать вашу корпоративную культуру. ■



Путешествие по спирали 2.0

Марк Розин, управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Пролог

Из всего прекрасного и точного, что сказал за последние годы Герман Греф, хочу указать на исключительно глубокую и концептуальную мысль, которая прошла почти незамеченной: «В современном мире компании конкурируют не своими продуктами, а своими моделями управления».

В этом коротком тезисе сплетены исключительно важные мысли:

1. Нет единственно верной модели управления. Более того, нет самой лучшей модели управления для конкретной индустрии. Разные модели управления конкурируют между собой, причем выигрывать может то одна, то другая.
2. Поиск и построение своей версии модели управления – основная задача топ-менеджмента, и именно модель управления определяет успех бизнеса.

Основная задача топ-менеджмента – поиск и построение своей версии модели управления

Возьмем проект строительства сложного инженерного объекта (это может быть, например, «умное здание» или атомная станция). Какую выбрать модель и стиль управления, чтобы суметь уложиться в бюджет и сроки (задача, прямо скажем, на грани реального)? Может быть, нужно поставить во главе проекта жесткого авторитарного лидера, который своей харизмой поднимет народ на подвиг? Или, наоборот, выстроить конвейер, стандартизировать всю работу, прописать нормативы, а управляет стройкой пусть рациональный системный регулярный менеджер? Или нужно самоуправление: убираем всех руководителей и опираемся на самоорганизующиеся команды?

На этот вопрос нет правильного ответа. Проиграть можно с любой из перечисленных моделей управления, и вместе с тем каждая из них имеет шанс на успех.

Как же выбрать? Наверное, здесь важно сочетание объективных факторов (например, уровень неопределенности в строительном проекте, который позволяет или не позволяет действительно стандартизировать процесс) и субъективных (во что верит владелец и первое лицо компании, к какой модели готовы сотрудники). И я думаю, что значение субъективных факторов для выбора модели в данном случае выше. А раз так, то модель управления нужно рассматривать в тесной связке с корпоративной культурой. В одной культуре приживется и будет эффективна одна модель управления, а в другой – иная. И наоборот: внедрение определенной модели управления будет способствовать формированию той или иной корпоративной культуры. Корпоративная культура и модель управления – это две стороны одной медали, разделить которые невозможно.

Итак, мы конкурируем моделями управления и корпоративной культурой – а это значит, что нам нужно уметь управлять этим процессом: осознанно принимать решение о том, какую модель управления / культуру мы строим.

Наверное, сегодня многие уже слышали про концепцию под названием «спиральная динамика». На мой взгляд, это исключительно сильная теория, позволяющая объяснить и предсказать феномены корпоративной

Корпоративная культура и модель управления – две стороны одной медали

культуры, а до определенной степени – даже управлять ими. При этом подробно изложены в основном психологические основания этой концепции, а ее применение к бизнесу описано довольно плохо. Мы, «ЭКОПСИ», начали использовать спиральную динамику в 2004 году. За эти годы мы провели очень серьезную исследовательскую и практическую работу по операционализации модели. В числе прочего мы:

- четко выделили индикаторы разных стадий корпоративной культуры применительно к бизнесу;
- разработали диагностические методики, которые позволяют составлять карту корпоративных культур компаний;
- выделили управленческие и HR-инструменты, которые появляются на каждой из стадий развития корпоративной культуры;
- описали лидерские типажы, которые могут быть эффективными в той или иной культуре, а также обладают способностью менять культуру, продвигая компанию вверх по спирали;
- провели уникальные исследования изменения корпоративной культуры при изменении внешней среды (самое яркое исследование – изменение корпоративной культуры на предприятиях Донбасса в военных условиях в 2014–2015 годах¹;
- разработали дорожные карты трансформации культуры, провели и отслеживали их внедрение в ряде крупных и малых российских компаний.

За эти годы мы приняли участие в нескольких долгосрочных масштабных программах трансформации корпоративной культуры и убедились, что даже огромной по размеру компании можно помочь сделать шаг вперед. По нашим наблюдениям, один шаг – прохождение одного витка спирали – занимает у большой компании около 5 лет. В качестве позитивных кейсов, к которым я лично причастен, назову Рос-атом и «Газпром нефть» – обеим компаниям примерно за пять лет удалось продвинуться к культуре успеха. Упомяну также маленькую компанию UPECO (хорошо известна брендами «Раптор», Gardex, Salton, Forester), в которой я помогал строить культуру согласия.

Чтобы описать весь накопленный в «ЭКОПСИ»

опыт работы с концепцией спиральной динамики, потребуется целая книга, которую я рассчитываю написать в будущем. Здесь же я кратко расскажу об основах концепции – следуйте за мной.

¹ «Как война изменила корпоративную культуру на заводах Донбасса», Executive.ru от 18.08.2016 г.

Спиральная динамика

Основы спиральной динамики были сформулированы в 90-х годах управленческими консультантами Доном Беком и Крисом Кованом, которые, в свою очередь, опирались на работы психолога Клэра Грейвза. Эта концепция утверждает, что люди, коллективы, общественные институты, компании и даже целые страны проходят в своем развитии определенные типичные стадии, причем более высокие с эволюционной точки зрения стадии по некоторым признакам напоминают нижние, что и позволяет говорить о движении по спирали. Основой развития компании служат изменения корпоративной культуры, которая понимается как набор ценностей и приоритетов, разделяемых большинством сотрудников. Именно эти ценности определяют, как мыслит сотрудник, какой выбор он совершает в той или иной ситуации, какое решение принимает и чем объясняет это решение. Поэтому ниже, очерчивая каждую культуру, я буду перечислять ведущие ценности этой культуры, а в качестве неформальной характеристики возьму типичный для каждой культуры ответ на вопрос: «Почему надо действовать именно так?»

Культура принадлежности:

«Потому что у нас так принято»

Многие компании начинали свою историю с небольшой команды, где отношения были очень близкими, неформальными и напоминали семейные (а порой непосредственно вырастали из них). Поэтому отправной точкой эволюции корпоративной культуры чаще всего служит **культура принадлежности**, для которой характерны семейные ценности. Для человека из этой культуры очень важно чувствовать себя частью команды. Он готов серьезно поступаться своими интересами ради интересов коллектива. Работа здесь неотделима от личной жизни, и многие люди воспринимают рабочий коллектив как вторую семью.

Четкое распределение обязанностей в культуре принадлежности отсутствует, каждый делает то, что важно для «семьи» в данный момент времени.

Лидером в такой культуре обычно является человек, исторически стоявший у руля. Как правило, это патерналистский опекающий лидер традиционного стиля, который играет роль «патриарха». Однако источником его полномочий выступает не столько его личная мощь, сколько исторически сложившееся положение вещей, традиции и «мифы» компании. На вопрос о том, почему мы в данной конкретной ситуации поступаем именно так, обычно следует ответ: «Потому что так принято» или «Потому что мы всегда так делали».

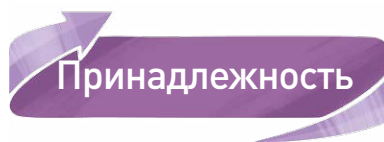
Это чрезвычайно командная культура: ее важнейшими ценностями являются принадлежность к коллективу (отсюда название) и преданность команде. Она в большой степени опирается на потребность человека быть частью какого-либо сообщества.

Значение культуры принадлежности в развитии каждого конкретного индивидуума и человечества в целом – огромно: осваивая эту культуру, человек научается поступать личным ради общественного и корпоративного. Тем самым это исторически первая культура, которая позволяет людям действовать сообща, подчиняться единым нормам (в данном случае традициям) и коллективно добиваться результата.

Культура принадлежности часто встречается в компаниях: из наших исследований сразу вспоминаются небольшие региональные производства, женские коллективы аптек, региональные отделения небольших банков и многие другие похожие организации. Можно припомнить и случаи, когда культура принадлежности оказалась полезна бизнесу: обычно это происходит там, где следование традициям является конкурентным преимуществом, – например, в артелях народных промыслов.

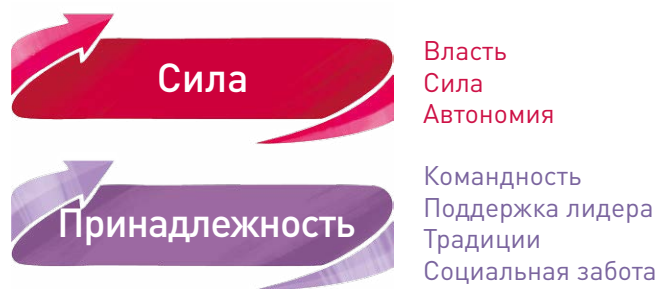
Культура принадлежности очень устойчива и способна сохраняться в организации многие десятилетия. Однако рано или поздно проявляются тенденции, которые подтачивают ее изнутри. Людям становится тесно в рамках «семьи». Растут амбиции, уходит семейная теплота, отдельные члены команды копируют лидера, начинается борьба за власть – сначала скрытая, а потом и явная. Нарастает конкуренция и враждебность, единое прежде «племя» распадается – культура принадлежности приходит к своему кризису.

Культура принадлежности



Командность
Поддержка лидера
Традиции
Социальная забота

Культура силы



Кризис

Кризис роста не является чем-то уникальным, присущим именно и только культуре принадлежности: путь от одной корпоративной культуры к другой всегда пролегает через кризис.

Каждая культура эффективна на определенном этапе жизни компании. Однако со временем именно те особенности, которые делали культуру эффективной, становятся тормозом для развития.

Ключевой причиной кризиса культуры принадлежности являются ее безликость (в ее рамках людям трудно проявить собственное «я») и система управления, которая полностью замкнута на «отце семейства» и перестает работать в подросшей компании. Поэтому развитие коллектива приводит к появлению новой культуры, которая держится на культе сильных индивидуальностей, борющихся за власть, – и это культура силы.

Культура силы:

«Потому что я так сказал»

Культура силы характеризуется избытком (и даже порой переизбытком) ничем не ограниченного персонального лидерства. Лидеры, вышедшие на передний край во время кризиса культуры принадлежности, жестко конкурируют между собой, зачастую пренебрегая правилами и приличиями. Каждый из них стремится выстроить автономию и тем самым отгородиться от других, создав собственную зону влияния. В компании возникает культ силы, нарастают конкурентность и агрессивность. Хорошим историческим примером этой культуры служит эпоха феодальной раздробленности в Европе.

Хотя внешне такая культура выглядит не очень симпатично, она является шагом вперед, поскольку знаменует собой переход от монолидерства к мультилидерству. Агрессия наполняет компанию энергией, нужной для решения существенно более сложных задач, которые были не под силу инертной культуре принадлежности.

Лидером в компании становится самый властный, жесткий, авторитарный руководитель – говоря языком биологии, альфа-самец. Он забирает себе максимум полномочий и заставляет других следовать за ним, причем его решения могут носить произвольный (или, как когда-то говорили, «волюнтаристский») характер. Ответ на вопрос о причинах того или иного решения здесь чаще всего звучит так: «Потому что я так сказал». Остальные подчиняются лидеру, а на своем уровне копируют его поведение. Главной (если не единственной) управленческой системой является прямой приказ, подразумевающий беспрекословное подчинение.

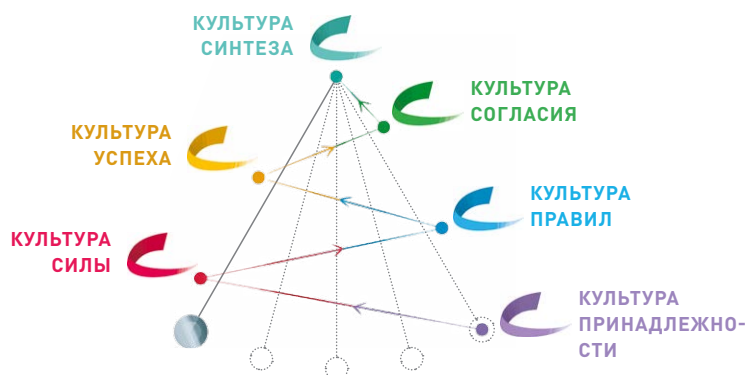
В 2015 году во время войны в Донбассе мы провели исследование влияния внешнего кризиса на культуру предприятий холдинга «Метинвест»² и обнаружили, что независимо от того, какая культура была на предприятиях прежде, в военное время возникает культура силы. Лидерство берут на себя авторитарные сильные духом люди, которые подчиняют коллектив своей воле и за счет харизмы мобилизуют его на сохранение производства и спасение коллектива. Если в мирное время культура силы держится на амбициях лидеров и их стремлении к власти, то в период войны власть «лежит на земле», и ее подбирают те, кто готов из альтруистических патриотических побуждений и корпоративных чувств взять ответственность на себя. По сути эта одна из позитивных разновидностей культуры силы, которую мы называли культурой подвига.

Наши исследования показывают, что в России культура силы преобладает – как в своей негативной «волюнтаристской» разновидности, так и в позитивной, когда это культура подвига. Она особенно часто встречается в традиционных индустриях (производство, разнообразные розничные сети, банки и многие другие) и в регионах; для «новых отраслей» – IT, телекоммуникаций, рекламы и других – такая культура

² «Как война изменила корпоративную культуру на заводах Донбасса», Executive.ru от 18.08.2016 г.

менее характерна. Преобладание культуры силы хорошо согласуется с особенностями российского менталитета, которые описал Александр Прохоров в книге «Русская модель управления», где он на большом историческом материале показывает принципиально мобилизационный характер российского управления: мы можем выиграть войну и запустить ракету в космос, то есть за счет напряжения всех сил, подвига, яркого лидерства обеспечить уникальный разовый прорыв, – но не можем построить регулярную машину управления.

Маятник корпоративных культур



Культура силы способна жить сравнительно долго, но при естественном развитии событий приходит к своему кризису. Источником этого кризиса служит беспрестанная война удельных княжеств между собой – борьба без правил, которая начинает съедать энергию компании, ослабляя ее перед внешними конкурентами. Нарастающая неконструктивность лидеров и усталость от непрерывных боевых действий вызывает у людей (и прежде всего у самих лидеров) желание договориться и начать играть по единым правилам. На смену силе приходит **культура правил**.

Маятник и луковица

Наблюдая переход от культуры принадлежности к культуре силы и кризис последней, можно увидеть несколько важных закономерностей.

Во-первых, корпоративная культура совершает колебания от атмосферы коллективизма, консервативности, самопожертвования к атмосфере индивидуализма, экспансии, самовыражения – и обратно. Именно этот **маятник** и обеспечивает движение по спирали: с каждым его взмахом компания возвращается к отвергнутым прежде базовым ценностям, переосмысляя и выводя их на новый уровень.

Идея маятника отражена в цветовой кодировке культур: за каждой культурой закреплен определенный цвет, который тем или иным образом ассоциативно связан с ведущими ценностями этой культуры; при этом холодные цвета соответствуют коллективистским культурам, а теплые – индивидуалистическим (подробности можно найти в упомянутой книге Бека и Кована).

Вторая закономерность еще важнее: при переходе к новой культуре прежняя не отбрасывается полностью – присущие ей модели мышления и принятия решений сохраняются в неявном виде и служат основой для следующего «культурного слоя». Люди свыклись с командностью в культуре принадлежности – и на это опираются лидеры в культуре силы, утверждая свою власть. А как внедряются правила? Прежде всего за счет опоры на власть лидеров. Это означает, что развитая корпоративная культура напоминает луковицу: прежние инструменты сохраняются в ее глубине, доступные для актуализации и использования в любой момент, если этого потребует внешняя среда. Движение по спирали расширяет арсенал систем, повышает гибкость и адаптивность компании.

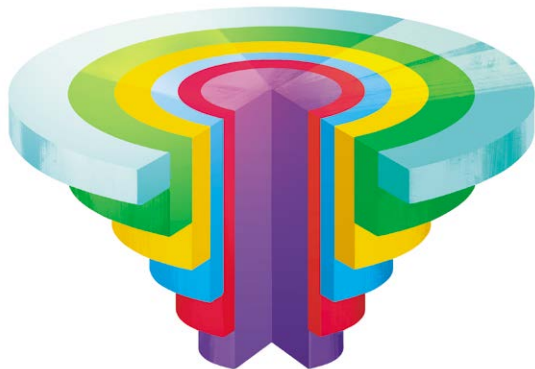
Культура правил:

«Потому что таковы правила»

Проводя исторические параллели, возникновение культуры правил можно сравнить с построением единого государства на месте множества удельных княжеств, увязших в дрязгах и междоусобицах. Этот процесс немыслим без большого количества формально закрепленных договоренностей, поэтому культура правил связана с бюрократией в ее хороших проявлениях.

Человек из культуры правил убежден в том, что на правилах держится мир, а потому их нарушение недопустимо даже ради самого лучшего достижения. Атмосфера в компании вновь становится обезличенной, рациональной, ключевыми ценностями выступают надежность, стабильность, дисциплина. Бизнес-процессы в компании четко регламентированы (собственно, и сама озабоченность бизнес-процессами по-

Луковица структуры корпоративной культуры



является вместе с этой культурой), главным инструментом управления служат регламенты и процедуры, обязательные для всех. Характерное для этой культуры обоснование того или иного решения звучит так: «Потому что таковы наши правила».

Границы лидерства и регулярный менеджмент

С переходом компании к культуре правил возникают два новых и важных явления.

Первое: лидер утрачивает неограниченную власть. Теперь он, как и все прочие, подчиняется правилам. Это знаменует собой переход от *абсолютного лидерства* к *менеджменту*.

Второе тесно связано с первым: наступает эпоха *регулярного менеджмента*. Если две предыдущие культуры (культура

принадлежности и культура силы) подразумевали ручное управление, то теперь компания впервые в своей истории может управляться без прямого вмешательства лидера, с помощью регламентов и процедур.

Важность культуры правил для становления эффективного бизнеса невозможно переоценить. Если перед нами постоянный (не разовый) бизнес, эффективность и долгосрочная устойчивость немыслимы для него без построения культуры правил. Пока культуры правил нет, перед нами либо основанная на традициях очень инертная и потому уязвимая компания (пребывающая в культуре принадлежности), либо динамичный, но слившийся воедино с лидером бизнес, который рассыпается сразу, как только лидер по какой-либо причине исчезает (культура силы). В современном мире подавляющее число организаций, относящихся к культуре силы или к культуре принадлежности, не имеют сколь-либо долгосрочного будущего, хотя могут быть успешными на коротком отрезке времени. При этом именно культура правил оказывается для многих российских компаний планкой, которую не получается «взять». Я наблюдал множество компаний, которые живут в культуре силы, ощущают кризис, пытаются построить регулярный менеджмент, но не могут привить уважение к правилам – и раз за разом откатываются к ручному управлению, давлению и приказам. При этом неуважение к правилам и побуждение вернуться к мобилизации и подвигу исходят обычно от первых лиц компании, которые, собственно, и являются лидерами культуры силы.

Как бы ни была ценна культура правил, в ней тоже есть существенные изъяны. Ее кризис связан с недостаточной ориентацией на результат. Постепенно накапливается ощущение, что пока компания вязнет в бумагах и бюрократии, более гибкие, динамичные, активные, агрессивные конкуренты снимают сливки с рынка. Это ощущение стимулирует формирование *культуры успеха*.

Культура правил



Культура успеха:

«Потому что это дает результат»

В полном соответствии с метафорой «луковицы» культура успеха не отменяет правила напрочь, но помещает их в «ядро» и дополняет ценностью результата. Сотрудники, работающие в этой культуре, знают, что главное – это выдающийся успех. Поэтому они стремятся достичь наилучшего возможного результата, ставят рекорды и пытаются превзойти себя, коллег и звезд отрасли. Культура успеха отличается высокой соревновательностью, конкуренцией – но эта конкуренция имеет совершенно иную природу по сравнению с культурой

силы: там шла война без правил, здесь – спортивное соревнование, *олимпиада*.

Соответственно, и система управления здесь нацелена на достижения: ключевым ее элементом является амбициозное целеполагание. На вопрос о причинах того или иного решения носители культуры успеха отвечают: «Это помогает нам достичь цели» или «Это дает результат».

Оптимальная культура для бизнеса

Сегодня для большинства коммерческих организаций *культура успеха является самой эффективной*. Она совмещает в себе уважение к правилам, что позволяет управлять системно, минимизируя ручное управление; она подразумевает нормальное взаимодействие без ухода в неконструктивный конфликт; она ориентирована именно на деловой успех, поскольку ее внутренние ценности отвечают ценностям бизнеса: занять наибольшую долю рынка, победить, нарастить капитализацию до максимума, реализовать самую амбициозную стратегию, не нарушая при этом законы, – другими словами, взять золотую олимпийскую медаль; наконец, ведущим мотивом этой культуры на уровне конкретного сотрудника является идея личного успеха, в том числе высокого заработка, что очень полезно для бизнеса.

Вместе с тем это первая культура на спирали, которой не страшен рост бизнеса. В то время как попытки консервации предыдущих культур неразрывно связаны с остановкой развития бизнеса и влекут за собой накопление негативных явлений, культура успеха, напротив, требует постоянной экспансии.

Тем не менее и у культуры успеха есть свое узкое место: погоня за быстрым результатом приводит к тому, что «ремонт» процессов всегда переносится на неопределенное «потом», долгосрочные проблемы игнорируются – и в итоге сегодняшний успех может подорвать успех завтрашний.

Еще одна причина кризиса этой культуры тесно связана с человеческим фактором: в постоянной гонке за достижениями люди могут эмоционально выгорать. Чрезмерная концентрация на рекордах приводит в конце концов к фрустрации при любом исходе: если ты достиг выдающейся цели, ты чувствуешь опустошенность; если не достиг и понимаешь, что уже не сумеешь, – испытываешь разочарование. Кроме того, этой культуре присущ недостаток теплоты в человеческих отношениях, а ее индивидуалистический характер затрудняет командную работу. Люди устают от олимпиады, у них появляется желание остановиться и без спешки оглядеться вокруг. Зарождается *культура согласия*.

Культура согласия:

«Потому что мы об этом договорились»

Ключевыми ценностями культуры согласия являются диалог и совместный поиск наилучших решений. Носители этой культуры знают, что все люди разные, но не просто мирятся с этим, а видят в различиях самый ценный ресурс. Они понимают, насколько важно иметь разные подходы к решению задачи, разные точки зрения, уникальные идеи – неважно, будет ли результат немедленным или может проявиться лишь долгое время спустя. Задача, которую они ставят перед собой, не сводится к победе в «олимпиаде» – они стремятся заложить основу для долгосрочного развития компании. Ради этого они готовы пожертвовать сиюминутным успехом, быстрым результатом.

Культура согласия – это культура мозговых штурмов, дискуссий, творчества и коллегиальных решений. Она позволяет выстроить надежные каналы коммуникации между различными уровнями, предприятиями

Культура успеха



Культура согласия



и функциями компании. Образ этой культуры – *совет* мудрых и глубоко уважающих друг друга людей. Решения опираются на консенсус: «Потому что мы об этом договорились». Основным инструментом управления в этой культуре является фасилитация – бережное подталкивание других к конструктивному обсуждению проблемы.

Прекрасной иллюстрацией культуры согласия может служить Братство Кольца, описанное Толкиеном: очень различные существа объединяются и отправляются в длительный поход ради общей цели, опираясь на возможности и сильные стороны друг друга, с пониманием относясь к слабостям, договариваясь и используя различия на общее благо.

Культура согласия – это снова командная культура, однако команда здесь понимается совсем иначе, чем в культуре принадлежности. Важная черта командности в культуре принадлежности – конформизм: я отказываюсь от своего мнения

ради единства команды. В культуре же согласия ценится индивидуальная личная точка зрения и поощряется конструктивный спор и дискуссия.

Сетевой менеджмент

Переход к культуре согласия порождает новый тип управления: на смену регулярному менеджменту приходят инновационные сетевые модели управления. Это экспериментальное поле, где можно наблюдать матричные оргструктуры, обилие проектов, отсутствие иерархии и жестко закрепленных ролей, где команды гибко собираются под задачу, а лидера может не быть вовсе. Это царство управляемого хаоса, где упор делается на осознанность и компетентность людей, которые готовы объединяться и договариваться друг с другом ради интереса дела. Культура согласия нужна тогда, когда стабильную иерархическую организацию начинает заменять союз временных команд, собранных под задачу.

Культура синтеза, или «бирюза»

По мере эволюционного развития компании размах маятника становится все короче: индивидуалистичность выражена в культуре успеха слабее, чем в культуре силы (ведь успех все же опирается на общие для всех правила), а командность в культуре согласия существенно ниже, чем в культуре принадлежности (в культуре принадлежности люди отказываются от своего «я», тогда как в культуре согласия умеют находить консенсус, не поступаясь собой). Поэтому неудивительно, что высшая из обнаруженных на сегодняшний день культур оказывается в центре шкалы и интегрирует все предыдущие состояния. Маятник приходит в точку равновесия. Вот почему эта культура называется культурой синтеза.

Это центральное положение культуры синтеза отражено на схеме ниже. Рядом с каждой из культур на схеме я поместил ее важнейшую позитивную характеристику (подвиг, порядок, драйв и т. п.), а негативные кризисные проявления обозначил на стрелке перехода.

Культура синтеза вбирает в себя все лучшее, что есть в предыдущих культурах. Переход к ней добавляет в культурный код организации две важнейшие ценности:

- Во-первых, ценность самоуправления. В культуре синтеза впервые происходит полный отказ от иерархии (в том числе исчезают постоянные лидеры команд) – сотрудники напрямую договариваются между

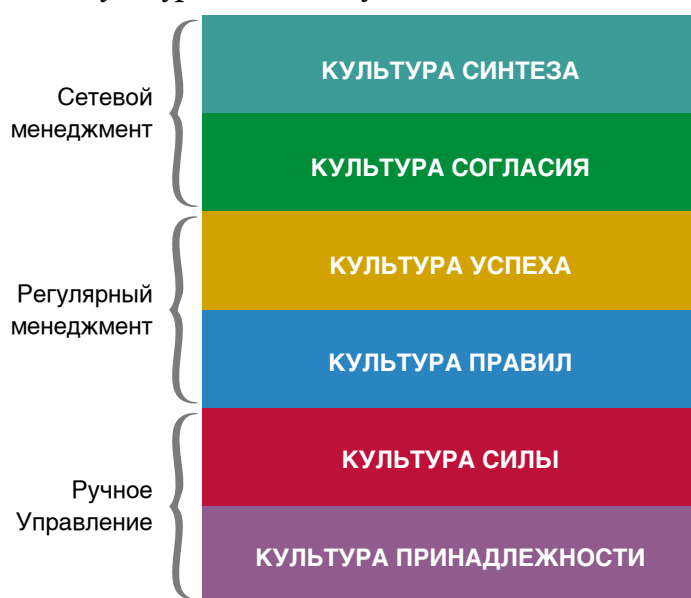
собой во временных командах, при этом каждый может в какой-то момент взять на себя один из аспектов лидерства.

- Во-вторых, культивируется ценность творчества, инноваций, в том числе инноваций, носящих революционный характер.

Организация в культуре синтеза – это по сути добровольный союз эмоционально зрелых очень творческих людей, которые способны самоорганизоваться и невероятно быстро придумать и внедрить принципиально новые идеи. При этом уровень зрелости в культуре синтеза таков, что сотрудники могут даже сами назначать себе зарплату – и доверяют друг другу в таких вопросах.

До определенной степени идеология культуры синтеза является принципиально новым идеалом управления. Сегодня идеи синтеза известны под брендом «бирюзовая организация», и понять всю революционность этой идеологии вам, возможно, поможет моя небольшая заметка «Бирюзовая проповедь»³. Самое удивительное здесь то, что такие организации действительно существуют: в книге Фредерика Лалу «Открывая организации будущего» можно прочесть о совершенно реальных живых компаниях, которые соответствуют этому новому идеалу. Известно и несколько российских компаний, культура которых несет в себе выраженные бирюзовые черты.

Каждой культуре соответствует свой вид менеджмента



Кризисы перехода от одной корпоративной культуры к другой



³ <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/ru-biryuzovaya-propoved.html>

Основные черты менеджмента в зависимости от корпоративной культуры

Сетевой менеджмент	• Творчество • Глобальные инновации • Самоуправление	СИНТЕЗ Потому что за этим будущее
	• Толерантность и уважение • Диалог культур • Консенсус	СОГЛАСИЕ Потому что мы так договорились
Регулярный менеджмент	• Достижения • Эффективность • Решительность • Срочность	УСПЕХ Потому что это ведет к выдающемуся результату
	• Системность • Организованность • Логичность • Закон/право	ПРАВИЛА Потому что таковы правила
Персональный менеджмент	• Власть • Сила • Автономия	СИЛА Потому что я так сказал
	• Командность • Поддержка лидера • Традиции • Социальная забота	ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ Потому что у нас так принято

В современном мире, где развитие технологий опережает фантазии потребителей, а искусственный интеллект максимально облегчает управление, культура синтеза закономерно стала востребованной: в новых условиях снижается роль менеджмента (ИТ-системы облегчают самоуправление), зато максимально вырастает роль творчества и скорости внедрения нового.

Мимикрия культур

Окидывая взглядом спираль, мы можем заметить, что некоторые культуры похожи друг на друга. Так, культура согласия по своим внешним признакам напоминает культуру принадлежности, а культура успеха – культуру силы. Поверхностный наблюдатель может спутать их друг с другом. Один из аспектов этого сходства – маятник индивидуалистичности/командности – мы уже подробно рассмотрели выше.

Из наличия такого сходства вытекают два важных следствия.

- Во-первых, надо смотреть на ценности, а не только на поведение: одно и то же поведение может порождаться разными ценностями.
- Во-вторых, слишком энергичные попытки прищипорить эволюцию корпоративной культуры могут привести к тому, что культура, расположенная ниже по спирали, просто начнет мимикрировать под расположенную выше. Мимикрия культуры под более «высокую» ведет к углублению кризиса и дальнейшему спаду эффективности.

Например, культура силы порой мимикрирует под культуру успеха. Истоки такого явления понятны: культура успеха весьма привлекательна, и бизнесу очень хочется выстроить ее как можно скорее. Компания декларирует, что отныне конкуренция внутри подчиняется строгим правилам, а эффективность оценивается по результатам достижения определенных значений ключевых показателей эффективности (КПЭ), однако на практике правила бесконечно нарушаются, а КПЭ подгоняются «под ответ». Извне может даже казаться, что система действует, однако люди внутри хорошо понимают, что компания продолжает жить в культуре силы.

География и индустрия

Эволюция корпоративной культуры по Беку и Ковану – это ответ ценностной системы и мышления людей и организаций на меняющиеся *условия жизни*. Ключевыми элементами условий жизни выступают

географическое *место*, историческое *время*, *проблемы и обстоятельства*. Если говорить о бизнес-среде нашей страны, то география превращается в «замороженное время» (чем глубже в провинцию, тем дальше от настоящего), а проблемы и обстоятельства приобретают отчетливо выраженную отраслевую специфику. Я уже приводил выше некоторые индустриальные и географические примеры – обобщу их несколькими крупными штрихами.

В целом для России (исключая Москву и Санкт-Петербург) характерны культуры правил, силы и принадлежности, причем культура силы преобладает с большим отрывом. В Москве и Санкт-Петербурге, как в плавильном котле, можно найти все, и здесь сложно говорить о доминировании какой-то культуры. Для сравнения: американские компании чаще всего находятся в культуре успеха (и стараются сформировать ее своих российских отделениях), а культуру согласия можно наблюдать в основном у европейских компаний.

На географические тренды накладываются отраслевые особенности. Скажем, небольшие региональные отделения многих банков находятся в культуре принадлежности, унаследованной еще с советских времен. То же самое можно сказать о большинстве аптечных сетей. Российское производство чаще всего находится в культуре силы с добавлением ценностей культуры правил (более эффективные компании) или принадлежности (менее эффективные). А вот, скажем, в академической среде преобладает культура силы (попытки добиться автономии, борьба за гранты) – хотя, казалось бы, где, как не там, ожидать торжества культуры синтеза?

Мимикрия «нижней» культуры под более «высокую» ведет к углублению кризиса

Если конкуренция внутри индустрии сильна, это создает давление в сторону более «высокой» культуры, так что культура успеха быстрее всего распространяется в самых конкурентных отраслях. Наиболее развитые культуры (согласие, синтез) если и возникают, то это происходит в самых инновационных отраслях (консалтинг, IT, телекоммуникации).

Мультикультульность: как разные культуры взаимодействуют внутри организации

В больших организациях очень редко встречается монолитная корпоративная культура – как правило, в разных частях компании культура различна. С одной стороны, при определенных условиях это может сделать организацию даже более эффективной по сравнению с монокультурной (одна культура дает ресурс сплоченности, другая – энергетику). С другой – несовпадение ценностей способно порождать серьезные конфликты, если сочетание культур оказалось неудачным. Что же такое «удачное сочетание»?

Общая закономерность выглядит так: части компании, расположенные в иерархии на соседних «этажах», находятся в гармонии, если культура сверху на одну ступень выше культуры снизу.

Например, если человек из культуры силы руководит людьми с ценностями принадлежности, конструкция работоспособна: сотрудники органично воспринимают авторитарный, патерналистский лидерский стиль руководителя, а он нормально относится к их семейности. Если же «отец семейства» вдруг начнет строить регулярный менеджмент (культуру правил), сотрудники из культуры принадлежности почувствуют себя некомфортно – им будет недоставать заботы, опеки, эмоционального лидерства и поддержки, эмоциональных «тычков», «пинков» и «наказаний», поскольку культуре правил присуща довольно отчужденная атмосфера. Помимо этого, обе культуры – и культура правил, и культура принадлежности – являются коллективистскими, что приводит к недостатку энергии лидерства – компания «заболачивается».

Если взять культуру успеха, то под ней вполне могут находиться люди из культуры правил: сотрудники довольно дисциплинированы и готовы действовать, а драйв, энергия, целеполагание идут сверху. Если же руководителю из культуры успеха подчиняются сотрудники из культуры силы, они начнут конкурировать с руководителем, при этом, в отличие от него, не ориентируясь на результат как на высшую цель, что приведет к провалу в бизнесе.

Гармония разных культур в одной организации



Можно продолжить эту цепочку (культура согласия в совете директоров при культуре успеха в верхнем эшелоне руководства и так далее), однако принцип, полагаю, уже понятен.

Очень неконструктивна и конфликтогенна любая конструкция, где наверху находится более низкая культура, чем внизу. Такова, в частности, очень характерная для российских производственных компаний ситуация, когда высшее руководство исповедует ценности культуры силы, а заводы живут в культуре правил. Волонтеризм руководства постоянно раздражает и сбивает с толку производственников, которые остро нуждаются в системности и рациональности происходящего, – и в итоге в компании тлеет непрекращающийся конфликт.

Корпоративная культура и человек

Что происходит, когда носитель одних ценностей попадает в культуру с другими ценностями?

Если это рядовой сотрудник, то вариантов всего два: он либо примет ведущие ценности компании, либо через какое-то время будет вынужден уйти. Если же речь идет о человеке, принимающем решения, то к этим вариантам добавляются два других, более интересных.

Во-первых, при наличии достаточной харизмы и заразительности «инородец» может стать реформатором и в конечном итоге «подтянуть» культуру компании к себе. При этом ситуация, когда лидер стоит на ступеньку выше, как мы уже видели, вообще не является проблематичной: такая конструкция вполне продуктивна без радикальных изменений. Если разрыв составляет больше одной ступеньки, от лидера потребуется много сил и терпения, и здесь крайне желательно действовать постепенно, не пытаясь прыгать через ступеньки и «срывать резьбу». Если же лидер находится ниже, это влечет за собой конфликт, но итогом может стать деградация культуры.

Во-вторых, при недостатке харизмы лидер, не совпадающий с компанией по ценностям, может быть просто изолирован внутренней средой компании, подобно тому, как организм изолирует занозу, окружая ее своего рода капсулой. Тогда приверженец культуры правил может сколько угодно вводить правила – они будут действовать в одном отдельно

взятом кабинете; носитель ценностей силы может до изнеможения раздавать приказы – они будут проигнорированы.

Большой разрыв между культурами «верхов» и «низов»



Ситуации, когда сливаются коллективы – подразделения или даже целые компании, – подчиняются в целом тем же закономерностям: либо побеждает доминирующая культура, либо (гораздо реже) налаживается конструктивное взаимодействие культур, либо образуется тлеющий конфликт; те, кто не смог подстроиться, уходят либо окукливаются.

Корпоративная культура и управленческие системы

При описании культур мы уже упоминали, что для каждой из них характерны свои управленческие системы, причем само по себе место для управленческих систем возникает только начиная с культуры правил, поскольку до нее компания управляется в ручном режиме.

Давайте взглянем, как эволюционирует от культуры к культуре система материальной мотивации.

Для культуры правил характерно внедрение критериев качества процесса и правил выплаты премии по итогам сопоставления с этими критериями. Это могут быть процессные КПЭ или что-то более простое – важно, что появляется идея измерения и стабильность договоренностей.

В культуре успеха внимание переключается на результат. Сравните две формулировки показателя: «Выполнить годовой план продаж» и «Продать продукции на 870 млн руб.» – цель вроде бы одна и та же (если в плане продаж записана такая же цифра), но фокус внимания разный. Упор делается на **амбициозное целеполагание** по КПЭ – очень важной становится планка «вызов», которая находится на грани достижимого. При этом выделяются такие КПЭ, на которые человек может лично влиять, а значит, нести за них персональную ответственность.

В культуре согласия появляется большое количество **солидарных и командных КПЭ**, поскольку эта культура предполагает, что мотивируются команды, а не люди. К этой же культуре относится идея **системы сбалансированных показателей**, которая позволяет сместить фокус с финансового результата «прямо сейчас» на более долгосрочные и качественные достижения.

Культура синтеза немного напоминает идеалы коммунизма («от каждого по способностям – каждому по потребностям»), но с несколькими важными дополнениями. Результаты каждого работника должны быть прозрачны для всех (и с этой целью действуют публичные мониторинговые системы), а затем каждый сотрудник может взять себе те деньги, которые сочтет справедливой оплатой своего труда, но делает он это опять же публично – получается такая своеобразная операционализация коммунистического идеала.

Что случится при попытке внедрить в культуру не свойственную ей управленческую систему? Ответ во многом напоминает анализ взаимодействия культуры и человека: система либо поможет организации перейти в другую культуру, либо мимикрирует и выхолостится.

Переход в другую культуру происходит тогда, когда к этому уже созданы базовые предпосылки. Например, уже само по себе внедрение критериев премирования в культуре силы знаменует появление устойчивых договоренностей и тем самым переводит компанию в культуру правил – однако оно может выродиться в фикцию: правила на бумаге существуют, показатели подсчитываются весь год, но когда дело доходит до выплаты премии, то все правила забываются – и руководитель самолично проставляет суммы премий в ведомость. Аналогичным образом амбициозное целеполагание по КПЭ способно помочь движению из культуры правил в культуру успеха – но может формализоваться и превратиться в процессуальную и совершенно не амбициозную систему, никак не повышающую мотивацию.

Спиральная динамика и организационная структура

Мы начали статью с утверждения, что корпоративная культура и модель управления являются сторонами одной медали. Этот тезис хорошо иллюстрируется типичными трендами в изменении оргструктуры по мере движения культуры по спирали.

Оргструктура тоже подчиняется маятнику – и раскачивается он между полюсами «централизация – децентрализация».

В культуре принадлежности оргструктура очень аморфна: она напоминает совокупность плохо структурированных, мало взаимодействующих между собой, но весьма стабильных, позитивно настроенных друг к другу и склонных к взаимопомощи артелей – своего рода большой кооператив. Мы можем встре-

Конфликт культур: более ранняя оказалась сверху



тить такое на старых предприятиях, где цеха-семьи держатся на традициях, отчасти помогая друг другу, не отгораживаясь друг от друга, но и никак не структурируя свое взаимодействие. Для культуры силы характерна высокая децентрализация: каждая оргединица стремится отгородиться от другой и стать «натуральным хозяйством». Вместе с культурой правил обычно приходит централизация – формируется сильный корпоративный центр, который стандартизует все процессы и создает единую отлаженную армию, управляемую сверху. Культура успеха снова требует децентрализации – но теперь это децентрализация на уровне бизнес-единиц. Здесь характерно появление дивизиональной оргструктуры, в которой каждый дивизион – это отдельная бизнес-единица. Культура согласия возникает вместе с проектным межфункциональным и междивизиональным управлением. Именно с этого момента начинается сетевой менеджмент, где основой управления становятся временные команды, собранные под задачу. Ну и, наконец, культура синтеза, «бирюза» – это торжество самоуправления и сетей. Опять, как и в самом начале спирали, мы видим единую как бы неструктурированную организацию, которая на самом деле очень эффективно управляется за счет искусственного интеллекта, анализа больших данных, мониторинговых систем и осознанных прямых публичных договоренностей между людьми, владеющими всей необходимой информацией.

Какая оргструктура лучше? Думаю, у каждой найдутся сторонники. Одни расскажут о преимуществах централизованной армии, другие – о силе предпринимательских команд, отвечающих за направления бизнеса, а третьи будут доказывать, что только сетевой принцип организации позволяет обеспечить гибкость, необходимую для современного быстро меняющегося мира.

Думаю, что, как и с культурами, в ближайшее десятилетие мы будем наблюдать многообразие и конкуренцию различных оргструктур и моделей управления.

Движение по резьбе: как изменить корпоративную культуру

Можно ли целенаправленно изменить корпоративную культуру? Да, можно – но только на один шаг. В ситуации, когда шире всего распространены ценности принадлежности и силы, а наиболее эффективной культурой является культура успеха, возникает соблазн прищипорить процесс и перескочить через сту-

Маятник культур: от централизации к децентрализации



пеньку. Увы, в лучшем случае вы просто ускорите наступление кризиса, ведущего на следующую ступень, в худшем – останетесь на месте, а может быть, даже откатитесь на шаг назад.

Чтобы было понятно, почему это происходит, давайте возьмем в качестве примера культуру принадлежности и посмотрим, что станет с ней при попытках ускорить эволюцию. Если мы решим внедрить в ней сразу культуру успеха, то отсутствие уважения к правилам и процедурам приведет к тому, что в погоне за рекордами и достижениями мы породим культуру силы. Попытки перескочить через ступень приводят к результату, который напоминает забивание шурупа молотком.

Как же можно все-таки целенаправленно изменять культуру? Основной принцип здесь таков: внедрять новую культуру нужно с помощью инструментов актуальной культуры. Чтобы внедрить культуру успеха, мы должны, пользуясь культурой правил, запустить очень амбициозную систему КПЭ с целевыми планками на грани возможного; чтобы внедрить культуру правил, нужно воспользоваться лидерством и силой какого-то круга авторитарных лиц, которые соберутся и договорятся об этих правилах; и так далее.

Какая оргструктура лучше? Думаю, у каждой найдутся сторонники

Очень практичный эпилог

Допустим, вы руководитель компании и решили осознанно развивать корпоративную культуру и модель управления, опираясь на идеи спиральной динамики. Что вам нужно сделать?

Шаг 1. Проанализируйте собственные ценности и поймите, к какой культуре относитесь лично вы.

Шаг 2. Изучите корпоративную культуру компании и определите ее место на спирали.

Шаг 3. Вместе с узкой группой единомышленников примите решение о том, какую культуру вы хотите построить. Учитывайте свое место на спирали и место компании. Помните: за раз можно пройти только один виток! Убедитесь, что эти изменения жизненно необходимы для компании и для вас лично.

Шаг 4. Начните нанимать людей, относящихся к целевой культуре. Проводите ассесменты, чтобы не ошибиться. Вы должны насытить компанию людьми с правильными ценностями.

Шаг 5. Наймите коучей, чтобы помочь лидерам вести себя в соответствии с целевой культурой. Если внедряете культуру правил, лидер должен быть лишь менеджером – четким, рациональным воплощением корпоративного закона. Если внедряете культуру успеха, лидер должен гореть сам и зажигать других (демонстрируя уважение к правилам). Если внедряете культуру согласия, придется всех руководителей учить методам фасилитации. Без коучей добиться согласованного поведения очень трудно.

Шаг 6. Определите организационную структуру, необходимую на вашем витке спирали. Внедряя культуру правил, централизуйте и стандартизируйте компанию; двигаясь к культуре успеха, создайте независимые бизнес-единицы; когда хотите создать культуру согласия, займитесь проектным управлением и постройте матрицу.

Шаг 7. Разработайте и внедрите управленческие системы, относящиеся к целевой корпоративной культуре. Если внедряете культуру правил, создайте модель процессов и привяжите к ней регламенты. Если внедряете культуру успеха, сделайте ставку на амбициозное целеполагание. Если ваша цель – культура согласия, обратите основное внимание на проектную работу и коллегиальные органы управления.

Шаг 8. Постоянно следите за тем, что получается, и делайте результаты мониторинга публичными. ■



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 КРОСС-ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ С 2014 Г.

- На рынке фармацевтических компаний — регулярно
 - На рынке IT-компаний
 - На финансовом рынке
- } старт в 2018

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**



Делайте то, что нужно вашей компании

Григорий Финкельштейн, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Материал подготовлен на основе статьи, опубликованной в газете «Ведомости» 17 января 2018 года

В управлении персоналом, как и в целом в менеджменте, существует множество тенденций и модных веяний: бирюзовые организации, отказ от рейтингов, внедрение digital-инструментов в разном проявлении и другие интересные вещи. Многие организации, стараясь быть на передовом крае, начинают их внедрять и иногда даже успешно. Но примерно в 70% случаев весь этот процесс превращается в профанацию, причем как в российских, так и в работающих у нас подразделениях международных компаний. Эффективные на западе подходы в России часто не работают.

Как же их гармонизировать?

В первую очередь надо понять, что именно организации нужно от сотрудников. Это не так очевидно, как кажется. На словах все хотят одного и того же: лояльности, дисциплины, ответственности, инновационности, командного настроения и самореализации сотрудников. Но истинные требования могут быть совершенно другими. Разобраться поможет концепция спиральной динамики корпоративных культур: на каждом этапе развития компании ее культура меняется. Чаще всего встречаются четыре типа культуры.

- Культура силы: все в компании зависит от первого лица, от сотрудников требуются ответственность и исполнительность. Такая культура эффективна в отраслях с длительными производственными циклами, но быстрыми рыночными переменами. Часто встречается в девелопменте.
- Культура правил: от сотрудников требуются прежде всего дисциплина, четкое выполнение обязанностей без напоминаний руководителя. Такая культура обеспечивает очень эффективную работу (особенно если работа проста) и распространена в розничной торговле, на простых производствах.
- Культура успеха: сотрудники квалифицированы, от них требуются индивидуальные достижения, а в идеале еще и инновации, они должны быть ориентированы на результат. Такая культура распространена в компаниях b2b, например в фармацевтике или корпоративных подразделениях банков.

- Культура согласия: диалог и совместная работа – ключевое требование к людям. Такая культура распространена в отраслях с высокой конкуренцией и зависимостью от новых технологий, где без диалога и совместной работы клиенту не угодить, – прежде всего в IT.

Важно, что культуры являются преемственными: компания сохраняет черты предыдущей культуры, но по мере перехода на следующий этап развития постепенно замещает их элементами культуры следующего уровня.

Какие инструменты управления персоналом вам подходят?

Большинство компаний США 30–40 лет назад прошло культуру правил и сейчас существует в культуре успеха. Государство подталкивает их к культуре согласия.

В «гонке за лидером» российские организации внедряют модные инструменты управления персоналом, надеясь быстрее достичь того же успеха. Но при этом российские компании в основном существуют в культуре силы. Редкие из них, сохраняя культуру силы, пропустили этап правил и дисциплины и живут с элементами уже культуры успеха.

Вернемся к вопросу эффективности инструментов управления персоналом. Подбирать их стоит с учетом того, в какой культуре находится ваша компания и чего вы хотите от людей.

В организации, существующей в культуре силы, нужно, чтобы сотрудники слушались руководителей. Для этого надо наделить руководителей правом нанимать и увольнять людей, премировать их. Даже этих элементарных прав во многих российских компаниях нет – напротив, распространены случаи с устроительством на работу людей по звонку высокого начальства.

В культуре правил важно четкое выполнение обязанностей, значит должны быть: контрольные листы; показатели эффективности (KPI), рассчитанные по понятным алгоритмам и не зависящие от мнения руководителя; должностные уровни (грейды), четкие требования к знаниям и навыкам; а также возможность попасть в кадровый резерв.

Да, это уже не модно. Все это давно не используется в западных компаниях, они живут уже в другой культуре. Культуры следующих этапов предполагают персональный подход: индивидуальные цели и программы развития, индивидуальный поиск места человека в организации, индивидуальный путь карьерного роста.

Не понимая этого, многие компании совершают ошибки.

Создают нежизнеспособные гибриды: например, жесткие KPI совмещают с индивидуальными программами развития, а потом удивляются, почему они не работают. Если премию сотруднику платят за выполнение формальных показателей вне зависимости от мнения руководителей и цели ему ставят без учета мнения руководителя, нечего удивляться, что руководитель не имеет на него влияния. А без влияния как составить сотруднику индивидуальный план развития? Пока компания не решит, чего она хочет от людей, методы не будут работать никакие.

Еще хуже, если компания внедряет инструменты, предназначенные не для следующего уровня корпоративной культуры, а для еще более высокого уровня. Например, компании с культурой силы берут инструменты культуры согласия: обратную связь, проактивные системы обучения и подбора персонала, системы взаимной оценки. Но вместо взаимной открытости, на которую рассчитана культура согласия, получают взаимное сведение счетов или массовый саботаж сотрудников.

У одного клиента оценка персонала по методу «360 градусов» в первый год дала средний балл 4,5 из 5, во второй – 4,7 и в третий – 4,9. Это означает массовый саботаж: все ставят всем хорошие оценки, потому что воспринимают компанию как враждебный орган, что нормально для культуры силы.

Не стоит питать иллюзий, что инструменты, которые использует Google, позволят тут же занять 90% рынка. Следует делать только то, что нужно вашей компании исходя из ваших целей. ■



Внедрение agile в компаниях с разной корпоративной культурой

Анастасия Попова, директор проектов «ЭКОПСИ Консалтинг»

И только ленивый не слышал про agile. И только поглощенный текучкой не подумывал о внедрении agile. И почти никто не учитывал корпоративную культуру при внедрении agile в своей компании...

Многие считают agile методологией, но это не так. Если разобраться, agile – это набор принципов, за которыми стоит глубокая современная философия управления.

Основные идеи agile:

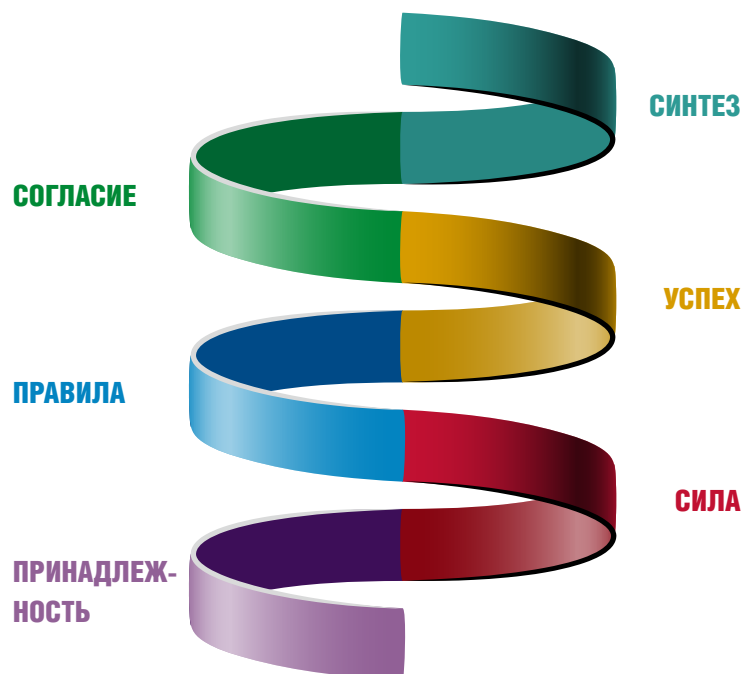
- Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов.
- Действующий продукт важнее документации.
- Сотрудничество с клиентами важнее согласования условий контракта.
- Готовность внести изменения важнее, чем следование первоначальному плану.

Agile позволяет компаниям становиться более гибкими и адаптивными, что является критическим фактором успеха в эпоху высокой экономической и политической неопределенности. Особенно agile важен для внедрения в крупных организациях. Неповоротливые гиганты инвестируют немалые объемы средств во внедренческие проекты. Многие из них завершаются успешно, но слишком поздно, принося с собой разочарование и проигрыш более быстрым и гибким конкурентам.

Философия agile пришла из IT, но в последние несколько лет экспериментировать с внедрением agile стали производственные компании, банки, фармацевтические и FMCG-компании – как за рубежом, так и в России. Из недоступной модной темы agile стал чем-то, про что многие слышали, «не читали, но осуждают». Сейчас, когда внедрить agile попробовали первопроходцы-инноваторы, можно начинать говорить о первом опыте, ошибках и главное – о том, как их избежать.

В зависимости от культуры, характерной для компании, agile встречаются по-разному. У каждой культуры свои «грабли». Как их обойти, мы и расскажем в этой статье.

Рисунок 1. Модель спиральной динамики



В «ЭКОПСИ» для описания корпоративной культуры мы используем концепцию спиральной динамики Д. Бека и К. Кована. В соответствии с этой моделью культура организации развивается по спирали в зависимости от ценностей, которые разделяют сотрудники.

История первая. Сине-красная

Один из наших клиентов – крупный производственный холдинг ставит перед собой весьма амбициозные задачи: стать лидером рынка, в том числе в инновациях, быть самым клиентоориентированным.

Культура этой организации основана на выполнении четко регламентированных процессов: каждый чувствует себя винтиком в большой машине, все следуют четко заданным правилам. По спиральной динамике – это культура правил (синяя).

В то же время в организации наблюдаются непрожитые элементы культуры предыдущего уровня – культуры силы (красной).

Чаще всего они проявляются на совещаниях с участием топ-команды: «Будет так, как я сказал». В эти моменты становится очевидно, что руководство организации еще живет в культуре силы – решения принимает самый сильный и облеченный властью, заставляя подчиненных следовать своим решениям, менеджеры борются за власть и автономию.

На сессии с топ-командой мы проговорили особенности существующей культуры, которые будут мешать внедрению agile. В первую очередь нужно было работать с топ-командой – развивать или менять. Было принято решение укреплять в компании культуру успеха и правил, развивать топ-команду, выделить для внедрения agile 5 проектных команд (инновационные продукты и операционная эффективность).

Риски, о которых мы предупреждали руководство, проявились уже на этапе обучения. Какие же элементы культур силы и порядка стали барьером на пути внедрения нового?

- **Покорность.** Сотрудники применяли все практики, которым мы их научили. Но в процессе редко задавались вопросами: зачем мы это делаем, что можно делать по-другому, чтобы результат был лучше?
- **Талант в составлении отчетов.** Сотрудники, которых мы обучали, регулярно составляли отчеты о своей деятельности, к которым было сложно придраться. Однако за отчетами зачастую не было никаких содержательных результатов.
- **Лунатизм.** Люди приходили на встречи, не понимая, зачем они пришли: «Меня руководитель пригласил», «Мне HR сказал».
- **«Они без меня не могут».** Топ-менеджеры были уверены, что команды не справятся без их участия. На старте в каждую из команд вошли топ-менеджеры (контроль, контроль и еще раз контроль!). Ни один agile-коуч не смог убедить менеджеров в том, что команды справятся без них. Каково же было удивление, когда команды стали добиваться результата без руководства!

Однако спустя два месяца не только консультантам, но и топ-менеджерам стало понятно: agile во всей компании не «взлетит», пока не произойдет трансформация культуры организации в целом. Совместно с директором по персоналу был разработан план комплексной трансформации культуры, который начинался с коучинга топ-менеджеров. Внедрение agile продолжается.

История вторая. Сине-оранжевая

Другая производственная компания представляла собой образец культуры успеха с элементами устоявшейся, прожитой культуры правил. Мотивация настроена на личный результат. Даже новички сразу замечают, что в компании самое ценное – покорить вершину, стать первым в гонке, достигнуть больше, чем вчера. Однако в компании еще видны пережитки развитой культуры правил – много бюрократии, люди зачастую прикрываются регламентами, сроками рассмотрения.

Трудности, с которыми мы здесь столкнулись при внедрении agile-подхода, имели совершенно другую природу:

- **«Мне важен только мой результат. Я – звезда».** Переход от личной ответственности к командной вызвал сильнейшее сопротивление у членов команд. Сотрудникам было важно получить личное признание, чувствовать себя ценными, лучшими. Команда, по их мнению, лишала их такой возможности.
- **«Я знаю сам как лучше, методологию можно нарушать».** Правила каждой из внедряемых практик нарушались, так как сотрудники считали, что ради успеха можно нарушать принципы.
- **«Мое мнение самое важное, мнения других никого не интересуют».** Совещания и встречи команд часто сводились к соревнованию мнений и персональных, завершаясь критикой и обесцениванием всего созданного.

Топ-менеджеры активно помогали командам ресурсами, личным участием и вовлеченностью. Однако в одной из команд постоянно шли разговоры о том, что от них ждут чего-то грандиозного, уникального. Команда, будучи ярким образцом культуры успеха, постоянно соревновалась с невидимыми соперниками, все больше погружаясь в пучину самокритики.

Прежде чем внедрять agile, определите, в какой культуре живет ваша организация

В этой ситуации наша задача состояла в том, чтобы переориентировать команду на потребности пользователя и задачи бизнеса, а не на поиск уникальных, космических идей. Спасти положение помогли:

- Внедрение командной мотивации.
- Использование подходов дизайн-мышления.
- Частичная смена состава команды.

Итак, несколько советов для тех, кто думает о внедрении agile.

Принцип 0. Если у вас все и так работает, вы всем довольны – вам не нужен agile.

Если вы все-таки хотите сделать бизнес быстрее, недовольны качеством кросс-функционального взаимодействия, вас обгоняют конкуренты – agile может вам помочь.

Но будьте готовы, что изменения нужно начать с руководства и что все произойдет не сразу, особенно, если культура организации ниже, чем культура успеха (результата).

Принцип 1. Начните с определения культуры вашей организации.

Какие ценности разделяют ваши сотрудники, на каком витке спирали находится ваша организация, каковы особенности вашей корпоративной культуры, с какими барьерами вы обязательно столкнетесь при внедрении? Ответы на эти вопросы нужно найти до того, как вы начнете внедрение.

- Если ваша компания – типичный представитель культуры силы, внедрение agile возможно только на отдельном «острове». Даже не думайте про agile, если вы не готовы заниматься комплексной трансформацией культуры компании
- Если ваша компания живет в культуре правил, вы можете внедрять agile постепенно, лучше начинать с отдельного «острова», а остальную компанию пошагово развивать до следующих витков культуры

- Если вашей организации присуща культура успеха – внедряйте agile повсеместно в кросс-функциональных командах, сделайте это их основной деятельностью, подчеркивайте, что от них ждут не космических идей, а удовлетворения потребностей пользователя.

Принцип 2. Постоянно встречайтесь с руководством и разъясняйте, какова роль топ-менеджмента во внедрении.

Если топы не поняли и не приняли принципы и суть agile – внедрение обречено.

Культура зачастую функция от личности генерального директора и акционеров. Не раз в своих проектах мы наблюдали, как генеральный директор, заинтересованный во внедрении agile, всеми своими действиями демонстрирующий лояльность проекту, на сессии с руководством отчитывал подчиненных за несоответствие работ заранее составленному плану. Нарушая тем самым один из ключевых принципов agile – готовность следовать изменениям важнее следования первоначальному плану.

Ключевой фокус внимания при внедрении – высшее руководство. Можно сколько угодно обучать кросс-функциональные команды, ежедневно мониторить их встречи, помогать им планировать. Но если вертикальная коммуникация останется прежней, agile будет внедрен формально и никакой трансформации культуры не произойдет.

Руководитель должен быть готов к тому, что если он настроен серьезно – кого-то придется уволить, а кого-то нанять.

Принцип 3. Выберите правильных людей для работы в agile.

Человек, который будет работать в agile-команде, должен быть обучаем, открыт новому, готов к изменениям, креативен, обладать опытом в своей сфере и разделять ценности культуры успеха, а еще лучше – согласия. Эти требования являются универсальными, но в зависимости от целей команды могут появиться и другие. Существуют специальные тесты для определения каждой характеристики, присущей успешному участнику agile-команды. Мы не раз видели, как компании, которые не доверяли результатам теста на обучаемость («других людей нет, давайте хоть этих поучим»), обнаруживали, что толку от участия сотрудников с низкими результатами по тестам нет.

Принцип 4. В культуре успеха – начинайте с малого, но действуйте быстро, распространяя опыт на всю организацию. В культуре правил – держите в фокусе внимания развитие всей организации.

Любое внедрение сопровождается рисками. Мы рекомендуем внедрять agile в отдельных командах, постепенно трансформируя остальной бизнес. В качестве первых тем для работы команд обычно выбирают создание инновационных продуктов в определенной сфере, повышение операционной эффективности, работу с конкретными клиентами, создание отдельных, относительно независимых digital-инструментов.

При любых сложностях и барьерах, стремитесь продумать системные меры работы с корпоративной культурой – не ждите, что она изменится сама.

Получив первые результаты работы команд, тиражируйте этот опыт на смежные подразделения. Популяризируйте agile в компании, демонстрируя результаты малых групп.

Обратите внимание, что в культуре правил все будет развиваться гораздо медленнее и потребует развития всей организации.

Принцип 5. Не останавливайтесь.

Внедрение agile не заканчивается на обучении и нескольких неделях наблюдения и профессиональных консультаций по работе команд – это постоянный процесс развития культуры. Задача компании – вырастить внутренних agile-коучей или пользоваться регулярной поддержкой внешних мастеров. В культуре правил это должны быть внешние эксперты, способные снаружи, из другой культуры привносить изменения и развивать сотрудников. В культуре успеха можно привлекать людей изнутри, наиболее близких по духу к agile. ■



**ПРИМИТЕ УЧАСТИЕ
В ИССЛЕДОВАНИИ,
И ВЫ ПОЛУЧИТЕ:**

Отчет

«Практики культуры безопасности,
ОТ и ПБ вашей компании
в сравнении с рынком»

В ходе исследования мы изучим:

1

Периодичность
и эффективность
используемых практик

2

Типичные сложности
по внедрению культуры
безопасности

3

Общие вопросы
про внедрение культуры
безопасности

Примеры исследуемых практик:

- Выявление и устранение потенциально опасных ситуаций
- Личное участие первого лица в информировании родственников пострадавших
- Поведенческий аудит безопасности (ПАБ)

Исследование поможет вам:

- Узнать лучшие практики культуры безопасности, ОТ и ПБ на российском рынке, чтобы выстроить свою стратегию развития
- Обосновать необходимость развития практик культуры безопасности, ОТ и ПБ на основе данных бенчмаркинга

Приглашаем пройти опрос:

- Директоров и специалистов по ОТ и ПБ
- HR-директоров и HR-специалистов
- Производственных руководителей

Как будет проходить исследование?

- Исследование проводится в виде онлайн-опроса на платформе «ЭКОПСИ»
- Опрос анонимный
- Время заполнения опросника – 20 минут
- Данные будут обработаны и представлены в обобщенном виде с полным соблюдением конфиденциальности
- Участие в исследовании бесплатное

**ПРОЦЕСС
ИССЛЕДОВАНИЯ**

СБОР ЗАЯВОК
НА УЧАСТИЕ

ПРОВЕДЕНИЕ
ОПРОСА

РАССЫЛКА
ИНДИВИДУАЛЬНЫХ
ОТЧЕТОВ



Корпоративная культура госорганов:

что такое «хорошо» и что такое «плохо»

Екатерина Данилюк, исполнительный директор «ЭКОПСИ Консалтинг»

Наши клиенты часто спрашивают: «Какая корпоративная культура лучше? Есть ли универсальный тип культуры, который делает любую компанию эффективной?» Наблюдая различные коммерческие и государственные компании на протяжении многих лет, мы уверенно отвечаем: нет, универсальной для всех культуры не существует. Более того – при изменении внешней среды хорошая, правильная культура становится барьером для достижения целей организации, тормозом ее развития.

В последние годы мы много работаем с крупными государственными компаниями и госструктурами России и Казахстана. Многие из них уже начали или планируют глобальные организационные трансформации и задумываются о том, поможет нынешняя культура осуществить масштабные изменения или будет их тормозить.

Универсальной для всех организаций корпоративной культуры не существует

Типичные черты корпоративной культуры госорганов

Надо сказать, государственные учреждения обладают ярко выраженной спецификой: их задача – поддерживать стабильность государственной инфраструктуры, а не зарабатывать прибыль. Какая культура преобладала в таких организациях исторически и какая характерна для них сейчас? Какие люди там работают? Опишу только общие черты, которые мы наблюдали в своих проектах.

Лояльный персонал. Люди в таких организациях гордятся своим местом работы и стремятся сохранить его как можно дольше – «дожить здесь до пенсии». У служащих госорганов высокая исполнительская дисциплина, они действительно переживают и стараются выполнить любое данное им поручение. В коллекти-

вах – теплые, зачастую почти семейные отношения, мощная поддержка и взаимовыручка, низкая конкуренция, чаепития, совместные праздники, разговоры про детей, которые взрослеют, заканчивают школы и институты, женятся и рожают детей, – вся жизнь происходит на глазах коллег.

Нормированный рабочий день. Из-за действительно высокой лояльности большинство сотрудников готовы к «подвигу» – большим нагрузкам, дополнительному функционалу. Однако высокие нагрузки – скорее исключение: у основной массы сотрудников в таких организациях нормированный график – поддерживающий правильный баланс рабочей и личной жизни.

Низкая текучесть кадров. Слово «текучка» здесь практически неизвестно, придумывать целенаправленные практики удержания не надо, про привлечение тоже специально думать нет нужды: люди с рынка охотно идут на бренд «Стабильная госкомпания», их заинтересованность подкрепляется пониманием, что предстоит делать «государево дело», а доход, комфорт, льготы и теплые коллективы удерживают сотрудников годами.

Ограниченные возможности карьерного роста. С низкой текучестью кадров связана и проблема: в организации практически отсутствуют карьерные возможности – позиции-то не освобождаются, однако большинство сотрудников это не отталкивает.

Строгая субординация. Для таких организаций характерна большая дистанция власти и строгая субординация. В них много «ручного» управления: для принятия даже самых незначительных решений требуется виза руководства (к примеру, в одной из организаций выбор зала для проведения сессии визировал лично генеральный директор – зато какая вовлеченность руководства в жизнь организации!).

Высокий уровень регламентации. Понятие делегирования здесь приобретает уникальный смысл: сверху на нужный уровень задача спускается в виде «поручения», и цель сотрудника, к которому оно попало, – выполнить это поручение в соответствии с регламентами и точно в срок, и это не доблесть, а норма. Уровень регламентации, естественно, очень высок – в инструкциях и правилах прописано все что можно (*представьте себе уровень инициативы сотрудников в такой организации!*).

К какому типу можно отнести такую культуру? Это смешение элементов «министерской» (строгая иерархия, сильный авторитет руководителя, большая дистанция власти) и «домашней» культуры (теплые коллективы, семейная атмосфера, взаимовыручка), или – в рамках концепции спиральной динамики – микс культуры принадлежности и силы с элементами культуры правил¹.

Плюсы и минусы культуры государственных организаций

Хороша описанная нами культура или плоха, эффективна или нет? Конечно, в неизменной внешней среде такая консервативная культура помогает эффективно и бесперебойно решать рабочие задачи – поддерживать стабильность и обеспечивать надежную работу государственной инфраструктуры. В случае ЧП или форс-мажоров можно «объявить мобилизацию» и пройти кризис, опираясь на высокую приверженность людей и их готовность к подвигу ради высоких целей. Так что – да, для государственных организаций эта культура хороша. С маленькой оговоркой – хороша в прошлом.

Мир изменился, и если в 2008 году казалось, что наступил просто очередной экономический кризис, который можно пережить на ресурс мобилизации, то следующие 5–6 лет показали, что VUCA-мир – эпоха неопределенности и перемен – пришел всерьез и надолго.

Что нужно организации, чтобы расти, развиваться, становиться сильнее и выносливее в такие нестабильные, сложные времена, невзирая на потрясения? Нассим Талеб назвал такое качество антихрупкостью. Организация в состоянии достичь антихрупкости, только если она гибко реагирует на происходящие изменения, умеет «приладиться» к окружающему миру, способна поддерживать стремительные потоки информации, идей и обратной связи между уровнями. В такой организации руководители должны постоянно взаимодействовать с сотрудниками, клиентами и прочими заинтересованными лицами.

¹ Подробнее об уровнях культуры в спиральной динамике см. статью М. Розина «Путешествие по спирали 2.0».

Всего перечисленного нет в организациях, о которых я рассказываю. Бюрократия, иерархичность, много уровней согласования не позволяют быстро принимать решения и гибко реагировать на изменения рыночной ситуации. Вместо прямого обсуждения вопроса по телефону или в живой беседе происходит долгий обмен докладными и служебными записками. Низкий уровень инициативности сотрудников приводит к тому, что любое изменение и развитие должно быть инициировано руководителями и спущено вниз в виде поручений. С инновациями дело обстоит особенно тяжело: идеи если и рождаются, то зачастую вязнут в тяжеловесных процедурах, застревают в частоколе уровней согласования или обрастают по дороге грузом лишних деталей – дополнениями и мыслями «важных людей». Это, конечно, напрочь убивает мотивацию сотрудников предлагать новые идеи. Информирование осуществляется только через официальные каналы – приказы, инструкции, служебки.

Руководство, наблюдая все это, задумывается о необходимости меняться, планирует трансформацию – но люди-то в таких организациях ориентированы исключительно на стабильность и абсолютно не готовы к изменениям, боятся их. Более того, ценностное предложение работодателя (EVP) работает так, что новые сотрудники, приходящие в организацию извне, не являются носителями другой культуры: ведь их привлекает в первую очередь «стабильный» бренд. Так ценные люди – профессиональные, исполнительные и очень лояльные своей организации – становятся барьером ее развития.

Необходимость перемен понимают все. Зампред Центробанка (ЦБ) Руслан Вестеровский: «Сейчас главная мотивация стать сотрудником ЦБ – это надежность, стабильность и фундаментальность регулятора. Мы хотели бы себя чуть-чуть репозиционировать на рынке труда, чтобы к нам шли за другим: чтобы делать проекты, классно работать, а не просто потому, что у нас стабильно»².

Нужен переход к более эффективной культуре

В постоянно меняющихся условиях нужна трансформация корпоративной культуры, которая позволит организации соответствовать новой реальности и эффективно работать в ней. От культур принадлежности, силы и даже правил надо переходить к культурам успеха и согласия. Это непросто даже в коммерческих компаниях, а в госкомпаниях задача дополнительно осложняется размерами, традиционным укладом, уникальностью специалистов, которых страшно потерять, вовлеченностью организации во внешне- и внутривластные процессы, вниманием граждан и СМИ.

О таких изменениях лидеры государственных организаций сосредоточенно думают не только в РФ и Казахстане. В одном из интервью Морли Виноград, советник вице-президента Партнерства по обновлению госорганов США – Partnership for Reinventing Government (NPR) сказал: «Самый наш большой вызов при реорганизации госорганов – изменение культуры. Существующая культура – иерархичная, процессная – не ориентированная на клиента. А нужна культура вдохновляющая, направленная на достижение результатов, позволяющая ломать границы и к тому же ориентированная вовне»³.

Готовых рецептов такой трансформации не существует. Но можно выделить три ключевых фактора успеха:

1. Нацеленность высшего руководителя и его команды на переход к более эффективной корпоративной культуре.
2. Готовность заниматься вопросами корпоративной культуры постоянно, в течение длительного времени – изменения не будут быстрыми.
3. Привлечение экспертов из бизнеса, имеющих положительный опыт трансформации корпоративной культуры. ■

² <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2018/02/14/751001-tsentrobank>

³ <https://govinfo.library.unt.edu/npr/library/speeches/31500.html>



6 ТИПОВ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ
НАЙДИ СЕБЯ

Шесть типов руководителя

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

Статья опубликована в журнале Harvard Business Review 16 октября 2017,
<http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya/p23391/>

Каждый из нас со школы помнит, как отличалось отношение к ученикам у разных учителей. Некоторые педагоги проявляли строгость, всегда подчеркивали свой опыт, жестко придерживались темы урока, совершенно не терпели свободу мнений и даже к старшеклассникам всегда обращались на «ты». Другие педагоги, наоборот, были подчеркнуто вежливы с учениками, приветствовали разнообразие суждений, любили неформальные и содержательные беседы, инициировали интересные споры и подчас создавали в классе атмосферу «вольного студенчества». Счастье, когда именно такие учителя встречаются на пути. Но тут уж кому как повезет.

Если говорить о руководителях, то в своем отношении к подчиненным они тоже демонстрируют широкий набор позиций и стилей. Об этом сказано много слов и написано множество статей и книг. Мне же хочется просто поделиться наблюдениями тех типов отношений руководителей и подчиненных, с которыми я неоднократно сталкивалась в консультационной практике.

1. Как к детям (патерналистский подход).

Есть руководители, которые относятся к подчиненным как к детям. С одной стороны, такие начальники учат своих сотрудников, воспитывают, требуют мягко и/или строго – в зависимости от конкретной ситуации и характера руководителя. С другой стороны, они опекают, защищают, обеспечивают ресурсами, всегда в курсе всех событий, знают, чем живет каждый член команды, знакомы с семьями. Когда они говорят о подчиненных, то всегда с эмоциями, небезразлично. Такие руководители любят с гордостью рассказывать про успехи членов своей команды («Они такие молодцы! Уникальные ребята, за этот год сделали невозможное!»). Но с такими же яркими чувствами могут их критиковать и ругать («Непослушные!», «Лентяи!»), правда, при этом всегда находят достойное объяснение или уважительное оправдание их ошибок.

Они помогают своим людям в личных проблемах, любят проводить неформальные мероприятия, но сами на них не засиживаются («Пусть ребята повеселятся без оглядки на босса»). Бывают субъективны,

предвзяты, обидчивы. Им сложно сохранять к людям беспристрастность и чисто деловой подход. Они с трудом принимают новичков и с не меньшим трудом расстаются с «ветеранами». Воспринимают уход сотрудников из команды как измену. Зато они отлично справляются в критических ситуациях: вдохновят, подбодрят, если надо, отчитают и накажут.

У подчиненных такие руководители, даже жесткие, вызывают большое уважение, легкий трепет и искреннюю любовь («Подчиненные боятся не меня, они боятся меня подвести»). Часто «родителями» становятся руководители, которые с малых лет активно воспитывали младших братьев и сестер. Они прочно усвоили «патерналистский» алгоритм общения со слабыми, зависимыми и неопытными «малышами».

2. Как с друзьями (товарищеский подход).

Некоторые руководители выстраивают эмоционально близкие, задушевные отношения с подчиненными. Тут нет дистанции, нет границ, нет формальных авторитетов. Все чувствуют себя на равных. Руководители вспоминают о своей роли только в отдельных случаях: при подписании бумаг, на совещаниях у высшего руководства, в сложных ситуациях, когда кто-то вынужден взять на себя ответственность, принять решение, сказать «последнее слово», выступить арбитром. Обычно же все хлопают друг друга по плечу и не соблюдают субординации. Руководитель много шутит, любит в рассказах называть подчиненных по именам, предпочитает говорить «мы с ребятами». В команде царит неформальная остановка, происходят жаркие споры, дружные вечеринки по пятницам, совместные выезды на отдых с семьями. Все обращаются друг к другу только на «ты». Подчиненные нежно любят своего руководителя, с готовностью его хвалят, но и подвергают жесткой критике («Я ему и в глаза говорил многократно, что он в этом вопросе неправ!»).

Таким руководителям сложно увольнять людей. Это обоюдно воспринимается как предательство. Они не всегда успешны в критических, стрессовых ситуациях, когда надо проявить жесткое лидерство и уверенно взять власть в свои руки. Руководители, исповедующие товарищеский подход, часто обладают мягким жизнелюбивым характером. По моим наблюдениям, большинство из них в семье были единственными или младшими детьми.

3. Соперники (конкурентный подход).

Бывают руководители, которые конкурируют со своими подчиненными. Они стараются всем показать, что сами гораздо опытнее, умнее и вообще лучше, что они не зря стали руководителями. Они плохо отзываются о своих сотрудниках («К сожалению, мои подчиненные звезд с неба не хватают», «Ох, где бы взять хороших профессионалов? А то приходится все делать самому»). Не чувствуют своей ответственности за уровень профессионализма подчиненных. Руководитель – сам по себе, подчиненные – сами по себе. Они редко рассказывают о подчиненных, а если упоминают, то чаще с негативным или пренебрежительным оттенком.

Такие руководители редко берут в команду сильных людей и провозглашают, мягко говоря, странные управленческие установки (например, «Не надо людей развивать, а то уйдут, почувствовав свои силы» или «Чем больше подчиненным даешь информации, тем активнее они рвутся наверх»). Они придирчивы к результатам и при этом легко присваивают себе успех всей команды. Они никогда не защищают своих людей перед другими менеджерами («Виноватый должен получить по заслугам»). Легко расстаются с сотрудниками, особенно перспективными. В то же время именно конкуренция с подчиненными порой заставляет таких руководителей всегда быть в форме, наращивать собственные навыки, активно действовать и никогда не почитать на лаврах. Часто именно такие руководители делают серьезную карьеру: высшее руководство замечает их проактивность и целеустремленность и продвигает выше. В детстве такие руководители, как правило, имели опыт конкуренции (за внимание родителей и другие «ресурсы») со своими братьями или сестрами, обычно близкими по возрасту.

4. В окружении почитателей.

Порой подчиненные возносят руководителя на «пьедестал почета», а он и не против и даже иногда сам туда восходит независимо от своих достижений. Великий и недоступный, он редко приходит «в народ»,

но каждый приход вызывает много эмоций, разговоров, слухов и переживаний. Он умеет производить впечатление: его речь страстна, жесты выразительны, глаза горят. После его похвалы у сотрудников «вырастают крылья». А после нагоняя все сильно горюют и глубоко раскаиваются. Он авторитарен, непредсказуем, непостижим и недостижим.

О таких руководителях есть мифы и истории, которые на долгие годы задерживаются в культуре компании, обрастая драматическими подробностями («В кризис 2008 года наш босс все свои деньги раздавал сотрудникам, чтобы их поддержать, а сам постился 40 дней»). С одной стороны, они «страшно далеки от народа», но с другой – близки и интересны. Их уважают, боятся, совсем не знают и идеализируют («Он знает десять иностранных языков и все свободно», «Он спит по 4 часа, остальное время разрабатывает какую-то гениальную стратегию развития, чтобы мы все разбогатели»). Сама возможность работать с такими руководителями мотивирует персонал.

5. Случайные знакомые (дистанция огромного размера).

К счастью, такие руководители встречаются редко. Их трудно назвать руководителями, так как с реальной управленческой практикой они сталкиваются косвенно. Их вообще мало интересуют люди. Иногда, «под настроение», они говорят дежурные ободряющие слова коллективу на общих собраниях. Такие руководители не формируют своей команды, никогда не сближаются с подчиненными, редко знают больше пяти имен. Чтобы получить результат, они предпочитают ставить задачи и контролировать исполнение через доверенного заместителя. Они практически недоступны для людей, держатся отстраненно, надменно, изредка – если очень надо – говорят с сотрудниками нейтральным деловым тоном. Часто отсутствуют на рабочем месте, пропадая в более высоких инстанциях.

Коллектив таких руководителей недолюбливает, несколько опасается и совсем не уважает. Они обычно ненадолго задерживаются на одном месте работы и довольно быстро продвигаются куда-то вверх. Часто такие руководители-одиночки воспитывались в обеспеченных семьях, привыкли свысока смотреть на окружающих и думают в первую очередь о собственном развитии, карьере, статусе и комфорте. У них бывают глубокие интересы, но они мало связаны с людьми, управлением и корпоративной культурой.

6. Соратники (командный и деловой подход).

Можно сказать, это лучший тип руководителей. Они берут в команду сильных людей, ставят амбициозные, но реалистичные задачи, стараются воодушевлять людей и умеют найти применение таланту каждого подчиненного («Нет плохих подчиненных, есть плохие руководители»). Такие руководители готовы много заниматься развитием людей, так как понимают, что успех команды во многом зависит от профессионализма и мотивации сотрудников. Они могут быть строгими, но неизменно справедливы. Могут быть субъективными, но умеют признавать свои ошибки. Бывают эмоциональными, но способны извиниться.

Таковыми руководителями часто становятся выходцы из семей с либеральным стилем воспитания. В большинстве случаев у них есть братья или сестры и усвоенные с детства и развитые в дальнейшей жизни командные установки. Они всегда имеют собственную позицию, но привыкли уважать чужие права и мнения. Уверены в себе, но не считают себя самыми умными и самыми лучшими, обладают лидерскими качествами, берут на себя ответственность, но доверяют окружающим.

Мы не можем сознательно выбирать своих родителей, но можем выбирать руководителей. Именно таких, с которыми нам будет интересно работать. Таких, которые будут способствовать нашему развитию. Таких, чье отношение сможет обеспечить нашу максимальную вовлеченность. Таких, которых мы потом будем вспоминать только с благодарностью. ■



«Обычно мне хочется все переделать»

Марина Баранова (Гвоздовская), руководитель отдела развития бизнеса
«ЭКОПСИ Консалтинг»

Марина, твоя карьера впечатляет: пять лет назад – интерн, сегодня – руководитель отдела развития бизнеса. Расскажи, как ты изменилась за это время.

Поделюсь инсайтом: буквально сегодня обновляла базу контактов и вдруг поняла, что держу в руках очень много визиток генеральных директоров. В 2012 году я общалась с рядовыми специалистами HR-отделов. Это очень приятное изменение. Мне всегда хотелось быть полезной бизнесу, а кому, как не первому лицу, лучше транслировать свои идеи?

А компания за пять лет изменилась?

Да, конечно. Мы всегда хорошо делали свою работу, мне никогда не было стыдно ни за один проект. Но сейчас и технологии, и подходы стали более современными. Мы предлагаем клиентам более понятные и полезные продукты. Если это модель компетенций, то люди видят: да, это мои компетенции, я узнаю себя в них, мне это полезно. И мне нравятся такие перемены, я вообще ко всему в жизни подхожу с точки зрения эффективности. Вот сейчас, например, жду ключи от новой квартиры. Возник вопрос: как делать дизайн?

Ну как – пригласить консультанта, дизайнера.

Я подумала: неужели столько лет работая в консалтинге, я сама себя не проконсультирую. Стала анализировать, какие помещения и как использую. И поняла, например, что никогда в жизни не задействую на кухне больше двух конфорок одновременно. Поэтому сразу решила, что куплю двухконфорочную панель. И так во всем: принимаю только эффективные решения. Быть полезной – мой главный драйвер. Я хочу быть полезной в самом широком смысле: планете Земля, России, своей семье, бизнесу, клиентам.

Что еще тебя драйвит?

Люблю решать масштабные сложные задачи, мне нравятся перемены.

Сегодня, спустя десять дней после назначения, уже успела что-нибудь изменить, может быть, сломать?

К счастью, у нас в компании совсем уж ломать ничего не надо. Если что-то не работает, отомрет само собой. Как было сказано в «Игре престолов», «что мертво, умереть не может».

Интерном и специалистом ты очень много работала. Чуть ли не по 20 часов в сутки. И говорят, с тех пор ничего не изменилось, что ты даже невестой на пороге загса подписывала какие-то документы.

Это правда. Я вышла замуж в июле, у меня было такое шикарное платье. И в нем одна деталь, которая моментально убедила меня его купить...

Погоди, попробую угадать. Карман для смартфона?

Да! И пока мы с будущим мужем ждали приглашения в зал регистрации, я отправляла клиенту последнее перед заключением договора письма. И по рукам мы ударили чуть ли не в тот момент, когда назвали наши фамилии. Для меня это абсолютно нормальная ситуация.

С ростом компетентности я быстрее анализирую ситуацию, вижу картину целиком, планирую

А для мужа?

Его я сразу предупредила, что много работаю. Если серьезно, сейчас я гораздо реже езжу в командировки плюс мы перебрались в квартиру ближе к офису. Есть еще один секрет: я много рассказываю, чем занимаюсь, чем дышит рынок, и Максим воспринимает клиентов как «своих» и не считает помехой семейному счастью. Так вот, возвращаясь к тому времени, когда я работала, конечно, не по 20, но иногда по 18 часов в сутки. Можно было и меньше. Но мне казалось странным работать меньше, чем мой руководитель или коллеги. Наша компания, безусловно, очень дружелюбная, но оценивать-то тебя будут по результату, думала я. Мне очень хотелось произвести впечатление, и я хваталась за все. Сейчас, с ростом компетентности, я быстрее въезжаю в ситуацию, быстрее анализирую, быстрее структурирую, вижу картину целиком, планирую. За это большое спасибо руководителю практики «Управление организационной эффективностью» Даниилу Мартыненко! Ну и сейчас, конечно, я меньше проектов делаю руками, поэтому свободного времени стало больше.

И как ты им распоряжаешься?

Помогаю бездомным животным, участвую в автогонках...

Стоп, давай сначала о животных. Давно ты этим занимаешься?

Да сколько себя помню! Первого котенка подобрала на улице и принесла домой лет в шесть. Но и до этого строила какие-то домики, таскала им еду, особенно ненавистную мне гречку. Потом я заболела аллергической астмой, и мне долго не разрешали брать собак и кошек, но я уговорила маму на хомячков и крысок. До сих пор помню любимого крыса, его звали Оскар Майкл Михалыч Второй, умнейшее существо. Потом мне подарили кролика, на которого у меня началась дичайшая аллергия. Мама хотела отдать, но я не позволила.



То есть характер был такой, что ты могла не позволить маме?

Характер у меня еще тот. Поскольку была астма, мне запрещали любую физкультуру. Но я начала заниматься плаванием, а потом вошла в сборную школы по легкой атлетике. Назло запретам!

А сейчас как насчет того, что раз нельзя, нужно сделать? Если висит табличка «Не влезай – убьет», полезешь?

Ну в общем да, полезу. Но предварительно проанализирую, действительно ли убьет.

Это сопротивление запретам или страсть к познанию нового?

Это точно страсть. Я всегда была почемучкой. Если нельзя, то почему, какое рациональное объяснение? А что будет, если полезешь, а если я сделаю вот так – по-прежнему будет нельзя? Я до сих пор люблю задавать вопросы. Летели мы как-то с Даниилом в командировку на каком-то жутком самолете. И чтобы не бояться, я стала задавать сама себе разные вопросы. На основе одного из них потом образовалось тестовое задание для кандидатов, которые хотят работать в «ЭКОПСИ». Я тогда задумалась, почему самолеты не ездят по полю назад?

Вернемся к животным.

Когда училась в университете, нашла фонд помощи бездомным животным «Дарящие надежду» и начала развозить корма. У меня была маленькая машинка «мини-купер», и мне говорили, что туда ничего не влезет. Проверено – влезает 14 огромных коробок! Потом начала ездить в приюты, как-то даже отметила в одном из них день рождения. Попросила друзей не делать подарки, а купить что-нибудь для животных.



А у тебя есть собаки?

Три! Я долгое время держала себя в руках, мне казалось, что если у меня появится своя собака, я буду меньше полезна бездомным. Последнюю мы с мужем подобрали в Ботаническом саду. Но я продолжаю ездить в приюты, гулять с собаками, лечить. Бездомные животные никому не нужны, государство не выделяет приютам никаких дотаций. Все делается исключительно на добровольных началах. И я чувствую, что могу на что-то влиять, могу что-то изменить.

А еще, ты говоришь, занимаешься автогонками. Нестандартное увлечение для женщины.

Первый раз в машину меня посадил дедушка. Мне было лет шесть-семь, и рычаг коробки передач нашего «москвича» я могла переключать только двумя руками. Водить училась по коровьему полю. Дед у меня вообще суперский, я им искренне восхищаюсь. Сейчас ему 88 лет, и он каждый день делает зарядку. И всегда был примером жизненной энергии и силы. И так он меня зарядил, что когда пришло время, я сдала на права с первого раза.

Сначала я в машине... медитировала. Чтобы успокоить мысли и эмоции, садилась и долго ездил по МКАД. Концентрируешься не на дыхании, как при обычной медитации, а на дороге. Отлично помогает. Со временем пришло желание погонять. Я не люблю подвергать опасности других людей, поэтому пришла в автоклуб. Там, кстати, познакомилась с мужем. А в прошлом году я впервые участвовала в чемпионате по кольцевым гонкам, откатала весь сезон.

Страшно, наверное. Оно того стоит?

Оно того точно стоит! Гонки дарят эмоции, связанные с преодолением себя. Потом здесь постоянно голова работает, а мне это нравится. В кольцевых гонках ситуация повторяется, и тебе быстро прилетает обратная связь, которую нужно анализировать. Это вечный поиск наиболее качественного исполнения поворота.

А спокойное увлечение у тебя есть?

Я вышиваю.

Марина, ты девушка-сюрприз! Очень неожиданно, и главное – когда ты все успеваешь, сколько часов в твоих сутках?

Если честно, мне все время кажется, что я бездельница. Сидеть без дела – не по мне. Сейчас вышиваю картину с видами Портофино, куда мы с Максимом ездили перед свадьбой.

Сама нарисовала?

Нет, мне спокойнее по готовому рисунку, потому что не нужно отвечать за результат.

С этого места поподробнее. Ты боишься ответственности за результат своей работы?

Я отвечаю за качество стежков, а за то, насколько прекрасной получится картинка, нет. Вышивание для меня – хорошая возможность перестать на время быть альфа-самкой (есть такой термин?). Я слишком много решений принимаю сама, мама еще в детстве говорила, что мне нужно командовать ротой солдат. Иногда хочется передохнуть.

Ты планируешь свою жизнь, карьеру?

У меня странные отношения с горизонтом планирования. Хорошо планирую на ближайшие три года. Затем большой перерыв, а потом опять четкая картинка того, что будет лет через 20. Вот если о долгосрочных планах, то моя мечта – открыть приют с огромной территорией для бездомных животных и школу бизнеса для детей.

Хочешь с раннего детства учить на предпринимателей? Сама ты кем хотела быть в школе?

В четвертом классе написала в сочинении, что буду бухгалтером. Просто хотела считать деньги. Могла бы поступить в МИЭМ или на мехмат МГУ – после того как я выиграла там олимпиаду. Но я сходила в университет, посмотрела на студентов мехмата... Они, конечно, ужасно умные, но выглядели такими потерянными... В общем, мне туда не захотелось. А тут очень удачно объявили конкурс – грант на обучение в Международном университете в Москве, на направление «Государственное и муниципальное управление», и я его выиграла.

Ты понимала, чем будешь заниматься после вуза?

У меня было ошибочное представление, что быть чиновником – значит иметь реальное влияние на глобальные процессы. Когда училась, начала работать в департаменте экономической политики и развития Москвы. Это было крутое место, люди реально работали, но меня не устраивала скорость изменений. Мне казалось, я успею состариться и умереть, а ничего существенного, к чему я была бы причастна, так и не произойдет. Я бы там просто зачахла, поэтому начала искать компанию, где можно было бы действительно быть полезной.

И похоже, ты ее нашла. Что дала тебе компания «ЭКОПСИ Консалтинг»?

«ЭКОПСИ» – команда драйвовых интеллектуалов. И компания дала мне возможность работать с крутыми людьми. Подарила среду, которая помогает шире смотреть на вещи, понимать, что мир сложен. И если клиент, к примеру, говорит, что ему нужны ключевые показатели эффективности, вполне может оказаться, что он имеет в виду ассессмент. И это нормально. Я узнала кучу информации, в том числе о том, как устроены разные компании.

А что дала компании «ЭКОПСИ» ты?

Наверное, нескромно, но мне кажется, с моим приходом пришло понимание, что даже интерны, которые в консалтинге мало что понимают, но готовы обучаться и развиваться, за пять лет могут свернуть горы. Еще я изменила взгляд на роль деливери в проекте. Раньше всем казалось, что это человек, выполняющий функции «подай – принеси, уйди – не мешай». Архитектор в проекте куда важнее. Именно с меня начался другой подход: деливери – суперорганизатор, это важная роль. Что скорее можно поменять архитектора, а не деливери, если он супер. Это человек, который слушает запрос клиента и отвечает за то, чтобы клиент был доволен, «переводчик» желаний клиента. И сейчас уже несколько наших консультантов растут именно в этой роли. Ну и если кому-то нужна какая-то информация, идут ко мне. Я интересуюсь всеми проектами, постоянно заглядываю в аутлук, читаю все вложенные файлы, презентации. И всегда в курсе того, кто и чем сейчас занимается.

Закончи фразу «Бизнес делают люди».

Я не закончу, а немного переделаю. Обычно мне хочется все переделать. «Бизнес делают умные люди». ■

КУЛЬТУРА
СОГЛАСИЯ



КУЛЬТУРА
УСПЕХА



КУЛЬТУРА
ПРАВИЛ



КУЛЬТУРА
СИЛЫ



КУЛЬТУРА
ПРИНАДЛЕЖНОСТИ



Почему лучшие практики HSE не работают в российских компаниях

Михаил Балакшин, руководитель Industry Consulting, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Рассмотрим стандартную ситуацию внедрения лучших практик в российской организации на примере одной крупной строительной компании. Компания строит дома и бизнес-центры, руководители сфокусированы на производственных планах, сроках и не считают вопросы безопасности «своими». Но наступает момент, когда игнорировать высокие показатели травматизма больше нельзя. Серьезные происшествия влекут за собой не только прямые убытки – под угрозой оказываются внешние инвестиции в компанию, стоимость бизнеса.

Что делать? Для решения проблем с безопасностью компания нанимает западных консультантов и предсказуемо получает рекомендации внедрить набор «лучших практик». Стандартный пакет включает тренинги по развитию лидерства в области безопасности, поведенческие аудиты безопасности (ПАБ), STOP-карты, оценку рисков (Risk Assessment), выявление потенциально опасных ситуаций (Near Miss).

Низкий уровень культуры безопасности ставит под угрозу внешние инвестиции в компанию

Руководство утвердило внедрение рекомендованного набора «лучших практик» без изменений. Служба ОТ и ПБ быстро организовала внедрение практик и уже через три месяца отчиталась о выполнении задачи. Прошло два года. Стало понятно, что ситуация не изменилась. Новые инструменты вроде бы внедрены, но культура безопасности осталась на прежнем уровне. Ключевым здесь является понятие «вроде бы» – внедрение прошло формально: руководство подписало приказы, сотрудники прошли инструктаж, получили новые стандарты и инструкции. Но отношение людей к вопросам безопасности не изменилось. Повторим, что это типичная история внедрения лучших практик в российских компаниях. Почему так, в чем проблема?

Что, как и где внедряем

Мы выделили три фактора, которые, по нашему мнению, максимально полно объясняют причины того, почему лучшие практики не работают в российских компаниях.

- 1. Что внедряем.** Любая практика требует адаптации к российским реалиям и специфике организации. К примеру, в компании приняли решение, что рабочие должны сообщать о микротравмах. Но бланк отчета плохо перевели, вопросы трудны для понимания, непонятно, как заполнять форму. К тому же выясняется, что по каждому незначительному порезу нужно составить несколько документов. На отработку самого мелкого происшествия уходит очень много времени, поэтому сотрудники приходят к выводу, что «овчинка выделки не стоит» и начинают саботировать распоряжение руководства. Отдельный вопрос – а готова ли компания в принципе к работе с микротравмами? Способны ли руководители выстраивать диалог в рамках ПАБов? Верят ли сотрудники, что компании сегодня действительно нужны коренные причины происшествий?
- 2. Как внедряем.** Недостаточно издать приказ о внедрении новых стандартов безопасности – изменениями нужно управлять. Необходимо разъяснить сотрудникам всех уровней суть изменений, провести обучение, привить навыки работы с новыми форматами. По нашему опыту, внедрение новых практик часто сводится к общей для всех сотрудников «лекции» или инструктажу со сбором подписей, то есть по сути – к процедуре ради процедуры.

Установки людей одними тренингами изменить не получится

- 3. Где внедряем.** Чтобы ситуация изменилась, нужно учитывать специфику корпоративной культуры. Часто принять новые стандарты мешают неправильные установки: «как я, новичок, буду делать замечания опытному рабочему?», «с чего мне вмешиваться в дела на соседнем участке?», «вопросы безопасности – дело соответствующей службы, вот пусть она и занимается». Эти ограничения гораздо более серьезны, чем кажутся на первый взгляд.

И если с проблемами адаптации практик и управления изменениями в компании разобраться не так сложно, то установки людей одними тренингами не изменить. Поговорим об этом подробнее.

Как корпоративная культура влияет на уровень культуры безопасности

Наш опыт говорит, что изменение поведения людей – это длительная и кропотливая, но отнюдь не бесполезная работа. У нас немало примеров компаний, которым удалось измениться – за счёт внедрения новых инструментов, в том числе управленческих, и работы с персоналом на всех уровнях.

Отвечая на вопрос «почему лучшие практики HSE не работают в российских компаниях», мы решили посмотреть, как влияет на это корпоративная культура. И провели экспресс-исследование, в котором приняли участие шесть предприятий разных отраслей: нефтесервис, металлургия, связь, ритейл, IT.

ТОЧКА ЗРЕНИЯ

Александр Прохоров, автор книги «Русская модель управления» объясняет коренные установки русских людей циклом сельскохозяйственных работ: короткое деятельное лето и долгая ленивая зима. Это породило с одной стороны способность к мобилизации всех ресурсов, когда забрасывалось домашнее хозяйство и дети, и с другой – созерцательность, способность подолгу ничего не делать. В сельской местности, отмечает Прохоров, младенческая смертность достигала 80%, что связано именно с наличием периода мобилизации. Интегрально это сформировало пренебрежительное отношение к ценности жизни. Приоритет русских – решение задачи. Такая установка формировалась веками и поменять ее практически невозможно. Никакие лучшие практики не работают. В российских компаниях, утверждает Прохоров, могут эффективно работать только технические средства обеспечения безопасности (LOTO). Чем меньше зависит от человека, тем лучше.

Таблица 1. Сравнение культуры безопасности на разных уровнях

Уровень развития культуры безопасности	Отношение	Поведение	Роль организации
Высокий	«Я отвечаю не только за свою безопасность, но и за безопасность коллег и подрядчиков»	Сотрудники всегда действуют правильно	Все руководители вовлечены в вопросы безопасности
Низкий	«За безопасность никто не отвечает»	Работники предпринимают минимальные действия, когда их контролируют	За безопасность отвечает профильная служба

Через анонимный опросник на платформе «ЭКОПСИ» мы одновременно замерили уровень организационной культуры и уровень культуры безопасности¹. При экспресс-диагностике уровня культуры безопасности мы смотрели три основные области:

1. Отношение. Как люди относятся к вопросам безопасности, определяют свою зону ответственности.
2. Поведение. Как люди ведут себя с точки зрения соблюдения правил безопасности.
3. Роль компании. Как в компании организована ответственность за вопросы безопасности.

Нужно оговориться, что это именно диагностика уровня зрелости культуры безопасности, но не план лечения – если продолжать аналогию с медициной. Анализ уровня зрелости культуры безопасности по адаптированной модели Хадсона, которую мы использовали в опросе, помогает понять, на каком уровне компания находится.

S*AVE

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.

¹ Корпоративную культуру анализировали по нашей версии модели спиральной динамики, разработанной Доном Беком и Крисом Кованом. Зрелость культуры безопасности оценивали по адаптированной модели Патрика Хадсона.

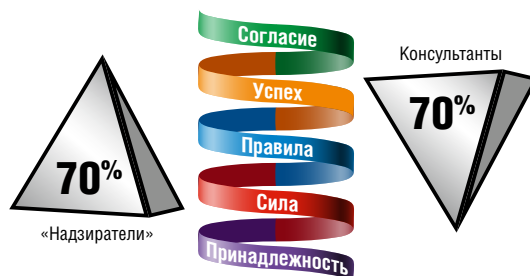
Но не отвечает на вопрос, что с этим делать, как развиваться дальше. Тут требуется полноценная диагностика культуры безопасности, которую мы проводим по десятифакторной модели S*AVE. В ней собраны все лучшие практики, способы, инструменты, развивающие культуру безопасности. При этом модель S*AVE учитывает актуальность практик для конкретного уровня зрелости культуры безопасности.

Сравнивая уровень зрелости культуры безопасности с уровнем корпоративной культуры, мы увидели следующие зависимости:

- Чем ниже в компании уровень организационной культуры, тем ниже уровень безопасности.



- В разных культурах сотрудники службы охраны труда (ОТ и ПБ) выполняют разную роль. В компаниях с преобладанием сотрудников «нижних» культур (около 70%) персонал ОТ и ПБ осуществляет надзирающую функцию, сфокусирован на выявлении и наказании нарушителей. И напротив, там, где 70% сотрудников относятся к «высоким» культурам, сотрудники службы ОТ и ПБ выступают консультантами и помощниками в вопросах безопасности.



- В разных культурах разный приоритет безопасности. В компаниях, где сотрудники «высших» культур составляют 65%, безопасность относится к первому-второму приоритету. А в компаниях с преобладанием представителей «низших» культур (более 70%) безопасность ставят не выше третьего-четвертого места.



- Чем ниже уровень организационной культуры, тем менее критично люди относятся к вопросам безопасности.
- На различные аспекты культуры безопасности в наибольшей степени влияют три фактора: кто является ценным сотрудником на предприятии, что нужно делать новому работнику, чтобы заслужить расположение, принципы принятия решений в организации.

Таблица 2. Выбор практик с учетом корпоративной культуры и уровня развития культуры безопасности

Уровень развития корпоративной культуры (модель спиральной динамики)	Уровень развития культуры безопасности (модель Хадсона)	Эффективные лучшие практики
СОГЛАСИЕ: мы так договорились	Совершенствующийся	Тренинг «Личная безопасность», практические занятия по отработке безопасных навыков работы, ПАБ, Near Miss, STOP–карты, Safety Walk Throught / Safety–туры, «Есть идея!», оценка склонности к рискованному поведению / Risk Profile, наказание за несоблюдение правил ОТ и ПБ, внедрение лидеров изменений, центры моделирования
УСПЕХ: это ведет к выдающемуся результату	Проактивный	Тренинг «Личная безопасность», ПАБ, Near Miss, BBS, Risk assessment, наказание за несоблюдение правил ОТ и ПБ, 5 Why, тренинги «Лидерство в области безопасности», внедрение лидеров изменений, центры моделирования
ПРАВИЛА: таковы правила	Вовлекающий	Тренинг «Личная безопасность», Near Miss, STOP–карты, наказание за несоблюдение правил ОТ и ПБ, центры моделирования
СИЛА: я так сказал	Реактивный	Тренинг «Личная безопасность», центры моделирования
ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ: так принято	Патологический	Тренинг «Личная безопасность», центры моделирования

Высокий уровень корпоративной культуры помогает развивать культуру безопасности. Например, если в компании большинство людей относится к культуре правил, это хорошая база, предпосылка для того, чтобы поднимать уровень культуры безопасности до вовлекающего. Но не выше: для проактивного, а тем более совершенствующегося уровня недостаточно следовать инструкциям, там нужно выходить за границы своей ответственности, проявлять инициативу. И культура правил станет тормозом для дальнейшего развития.

Лучшие практики с точки зрения корпоративной культуры

Наше исследование показало прямую связь организационной культуры и уровня зрелости культуры безопасности. И очевидно, принимая решение о внедрении лучших практик, нужно обращать внимание на то, в какой культуре они работают, а в какой могут оказаться бесполезными.

Возьмем, к примеру, поведенческие аудиты безопасности. Эта практика получила широкое распространение и воспринимается как своего рода спасательный жилет, когда культура безопасности «тонет». Но по нашему опыту, лишь в одном случае из пяти внедрение в компании ПАБ меняет ситуацию к лучшему. Надеемся, теперь вам легче ответить на вопрос «почему», который мы задали в начале статьи. ПАБ эффективны в компаниях, где люди не только уважают правила, но и настроены на диалог, то есть относятся к культурам успеха и согласия. В «низших» культурах, включая культуру правил, практика работать не будет, в отличие, например, от стоп-карт, когда нужно просто следовать инструкции: увидел дым – отключил подачу электричества.

Корпоративная культура и уровень зрелости культуры безопасности связаны едиными ценностями. В культуре принадлежности, например, все живут по принятым в «семье» законам и не хотят никаких перемен. Культура принадлежности «консервирует» культуру безопасности в том виде, в котором она существует на данный момент. Это, кстати, не всегда плохо, так как могут сохраняться хорошие практики, хотя чаще все «консервируется» не в лучшем виде. Но поскольку основная ценность культуры принадлежности «у нас есть так, как есть, и мы не хотим ничего менять», в организации нет стремления к совершенствованию культуры безопасности – она находится на патологическом уровне развития.

В организациях, живущих в культуре силы, все происходит по воле руководителя. Скажет начальник провести тренинг – все побегут проводить. Это культура реагирования на внешние стимулы. Соответствующий ей реактивный уровень культуры безопасности работает так же: служба ОТ и ПБ реагирует на уже случившиеся происшествия.

В культуре правил и связанном с ней вовлекающем уровне развития культуры безопасности общей ценностью является ответственность. Люди соблюдают правила не из страха наказания, а осознанно. И персонал вовлечен в вопросы безопасности куда больше, чем в более низких культурах.

Внедрение практики из «дальней» культуры требует гигантских усилий

Для культуры успеха характерен творческий подход, стремление к чему-то большему, нежели то, что прописано в правилах. И на проактивном уровне развития культуры безопасности наблюдаем ту же ценность: человек не просто участвует в процедуре, соблюдает установленные правила, но подходит к вопросам безопасности творчески, думает: а что еще я могу сделать, чтобы избежать происшествий.

Идеология культуры согласия созвучна принципам совершенствующегося уровня культуры безопасности, когда зона ответственности каждого сотрудника распространяется не только на него самого, но и на все рабочие процессы, на коллег, смежников. Здесь главенствует культура диалога и договоренностей.

Заключение

Мы рассказали, какие практики более естественны для той или иной корпоративной культуры. При этом, если компания хочет развиваться и повышать уровень зрелости культуры безопасности, полезно внедрять практики на один (только один!) уровень выше. Что делать, если предприятие живет в культуре силы, но вы во что бы то ни стало хотите внедрить ПАБ? Вы должны быть готовы к большой серьезной работе по разъяснению, обучению, коммуникации. Внедрение практики из «дальней» культуры требует гигантских усилий и откровенного доверительного диалога с рядовыми сотрудниками и линейными руководителями.

Наши рекомендации по внедрению лучших практик:

- Объективно оценить уровень развития корпоративной культуры – в какой степени она будет помогать или мешать развитию культуры безопасности.
- Поставить себе амбициозные, но достижимые цели в области культуры безопасности.
- Выбрать для внедрения практики, соответствующие корпоративной культуре и целевому уровню культуры безопасности.
- Поддержать внедрение наиболее сложных (важных, но «чуждых» текущей культуре) практик усиленными мотивационными и коммуникационными программами.
- Обеспечить единое понимание принципов развития культуры безопасности специалистами ОТ и ПБ, сформировать необходимые компетенции (программа «HSE-академия») в области управления изменениями, коммуникации с персоналом и др. ■



Это успех!

Андрей Онучин, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Анна Гельнер, старший консультант «ЭКОПСИ Консалтинг»

Давно и успешно «ЭКОПСИ» исследует корпоративные культуры компаний-клиентов. В таких исследованиях мы, как правило, опираемся на модернизированную модель спиральной динамики Бека. Одно из преимуществ данной модели в том, что она позволяет рассматривать культуру в ее эволюции, потому что результаты исследований можно использовать для разработки программ поддержки развития корпоративной культуры.

Но любая модель, особенно загнанная в жесткие рамки методик с закрытыми вопросами и заданными вариантами ответов, отсекает то, что в нее не поместилось. Поэтому важно периодически делать шаг в сторону и смотреть на изучаемую реальность в более широком контексте. Это возможно, если провести качественное, а не количественное исследование. В методике Шайна¹ исследование корпоративной

В компании «ЭКОПСИ Консалтинг» ярко выражена культура успеха

культуры опирается на большое количество сессий / фокус-групп. Мы искали что-то более простое и менее трудозатратное. В результате появилась очень короткая методика – всего шесть открытых вопросов о наиболее важных аспектах взаимодействия сотрудника и компании в целом. Тренировались, конечно, на себе.

¹ Диагностика корпоративной культуры по Шайну: 1) метод, основанный на последовательной диагностике групповых культур малых групп, из которых состоит любая организация; 2) для каждой группы формулируются цели организации, а затем проводится последовательное обсуждение концепции культуры, соответствующей решению этих целей; идентификация артефактов и определение ценностей организации; 3) сравнение артефактов и ценностей на предмет их взаимного соответствия.

В этой статье мы хотим поделиться выводами и интересными наблюдениями по результатам нашего исследования.

В РАМКАХ МОДЕЛИ СПИРАЛЬНОЙ ДИНАМИКИ

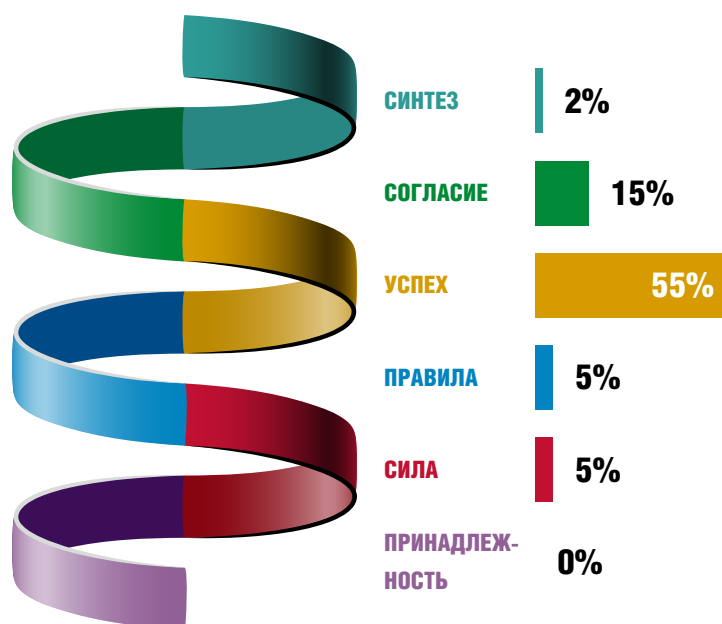
Вывод 1. В «ЭКОПСИ» ярко выражена культура успеха.

Это проявляется на всех уровнях и во всех аспектах взаимодействия компании с персоналом: на этапе отбора, в процессе развития и продвижения, поощрения.

На этапе подбора персонала хотя бы в небольшой мере учитываются качества, характерные для культуры правил и согласия, но остальные HR-практики в «ЭКОПСИ» (вся система мотивации, возможности карьерного роста, принципы увольнения и т.д.) заточены исключительно на соответствие культуре успеха. Единственное исключение касается условий повышения, где начинают проявляться элементы культуры силы. Вероятно, при полном отсутствии здоровой агрессивности карьеру не сделать.

А вот в неформальных отношениях, в том, что сотрудники компании ценят друг в друге, культура успеха конкурирует с культурой согласия. В этой области, где преобладают «неформальные» проявления культуры, закреплённые в ценностных установках, но не подкреплёемые HR-практиками, особое значение приобретает способность «ценить разнообразие, уважать даже самых не похожих на тебя коллег». Если исходить из логики модели спиральной динамики, в неформальной области мы наблюдаем развитие более высокого уровня корпоративной культуры.

Модель спиральной динамики



Тип корпоративной культуры

	Берут на работу	Премируют	Увольняют	Повышают	Становятся партнерами	Уважают
ТВОРЧЕСТВО	10%				2%	
СОГЛАСИЕ	23%	6%	6%	4%	2%	45%
УСПЕХ	58%	69%	63%	48%	48%	43%
ПРАВИЛА	21%	2%	2%			4%
СИЛА	2%		2%	16%	4%	4%
	«Быть настойчивым, браться за сложные задачи и учиться их решать. С вниманием относиться к деталям, учитывать взаимосвязи и демонстрировать качество результата»	«Нужно сделать/показать хороший, реальный результат клиенту»	«Работать на объективности, а не на результат»; «Не обращаться за помощью, если проект „валится“ (и запороть его)»; «Оказавшись в „безделье“ (период вынужденного простоя), не искать себе новые задачи»	«Активно учиться, расширять и углублять экспертизу, делать качественные проекты, которые бы приносили пользу клиенту»	«Брать на себя ответственность за решения и проекты»; «Внедрять новые решения»; «Приводить новых клиентов»	«Быть на первых местах в рейтинге. Быть профессионалом. Быть увлеченным своей работой»; «Уважать коллег, даже самых неприятных для тебя»

* Показан процент людей, чей ответ подходит под культуру, поэтому сумма не равна 100%

Ценности компании «ЭКОПСИ Консалтинг»



ОБУЧАЕМОСТЬ, желание и способность учиться, развиваться, осваивать новое, слышать обратную связь, готовность выходить из зоны комфорта

КОММУНИКАТИВНАЯ И МЕЖЛИЧНОСТНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ, социальный интеллект, умение выстраивать здоровые и эффективные отношения с коллегами и клиентами

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ: хорошая экспертиза, владение своей консультантской профессией/специализацией

НЕ «ЛАЖАТЬ» по качеству, сроку и результату по недомыслию, отсутствию старания, неверной оценке своих способностей, не подводить коллег/компанию/клиента

ИНТЕЛЛЕКТ, ум, голова, системное мышление, масштаб мышления (страта) – во всех проявлениях

ФОКУС в приоритетах относительно ролей и проектов, осознанность – за что берешься, с кем (ПМ/ЭМ) работаешь, разумная персональная стратегия капитализации сильных сторон, универсальность или специализация

ПАХАТЬ, работоспособность, трудолюбие, готовность много работать, вкалывать

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, пообещал – сделал

«INTEGRITY», честность, не обманывать / не лгать, не подставлять, не нарушать конфиденциальность клиентов и компании, не работать налево, не «зажимать» биллинг. Быть порядочным человеком

НОВОЕ: создавать и выводить новые концепции, продукты, направления бизнеса, приводить новых серьезных клиентов и др.

ИНИЦИАТИВА – быть проактивным, не бояться выходить из зоны комфорта

ЛИЧНОСТНАЯ ЗРЕЛОСТЬ, аутентичность, осознанность, адекватность

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ И ЛИДЕРСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ, умение направлять, мотивировать, вести за собой людей и принимать управленческие решения

ВНЕШНИЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА, на которые ты мало влияешь, удача/фарт или отсутствие такового

ИЗВЕСТНОСТЬ НА РЫНКЕ

Оговоримся: в исследовании принимали участие только консультанты, возможно, в наших вспомогательных подразделениях могут ярче проявляться элементы других культур.

Вывод 2. Культура одна, оттенки разные.

Ни одна модель не обеспечивает выявление «чистых» культурных образцов, «идеальных типов» в природе не бывает. Поэтому в исследовании важно зафиксировать наиболее характерные проявления. Культура успеха доминирует во всех отделах, однако специфика деятельности накладывает свой отпечаток и позволяет проявиться другим культурам. Например, подразделению «Центр оценки», больше, чем

Многие значимые в «ЭКОПСИ» ценности выходят за рамки модели спиральной динамики

другим практикам, свойственна культура согласия. И это логично: сотрудники данной практики регулярно оценивают людей при помощи ассессмент-центра, который включает в себя процедуру согласования оценок, что по сути предполагает согласование мнений разных консультантов. И без согласия успешная работа практики оказывается под вопросом. Люди, которые не умеют договариваться и сотрудничать, здесь попросту не приживаются.

А если мы посмотрим на результаты исследования по практикам «Социология бизнеса» и одному из направлений «HR-консалтинг», то увидим большее проявление ценностей культуры правил. И это тоже закономерно: здесь много работы с большими объемами количественных данных, где нарушения алгоритмов могут обесценить всю работу.

ЗА РАМКАМИ МОДЕЛИ

Вывод 3. Многие значимые в «ЭКОПСИ» ценности и компетенции остались за рамками модели спиральной динамики.

Сотрудники, рассуждая о культуре компании, называют не только проявления различных уровней корпоративной культуры, но и характеристики, которые можно отнести к ценностям и компетенциям, не имеющим прямой привязки к модели спиральной динамики.

Эти характеристики можно разбить на три категории по сферам применения:

- наиболее важные на этапе отбора кандидатов при приеме на работу: обучаемость, коммуникативная компетенция, профессионализм;
- относящиеся к ежедневной работе: ответственность, готовность прикладывать усилия, внимательность к результатам, интеллект, умение фокусироваться на приоритетных задачах;
- проявляющиеся в ходе работы в компании и влияющие на профессиональный и карьерный рост: зрелость, инициатива, харизма, управленческие компетенции.

Корпоративная культура любой организации не является абсолютно однородной

Вывод 4. Актуальность ценностей для сотрудника меняются на разных этапах работы в компании

Для низших грейдов приоритетом является обучаемость и способность быстро включаться в новые задачи. Ключевым для успеха старших и ведущих консультантов становится умение продать себя на внутреннем рынке, выстроить отношения с другими консультантами. При этом появляется и необходимость приоритезировать задачи – фокусироваться на тех, в которых сотрудник будет наиболее эффективен как для себя, так и для компании в целом, отсекая остальные. На уровне директоров в приоритете остаются коммуникативные компетенции, но больший вес приобретает ответственность, так как они в первую очередь отвечают за результат перед клиентами. Для партнеров основными ценностями являются профессиональные экспертные компетенции, интеллект.

Резюмируем:

Корпоративная культура любой организации, в том числе компании «ЭКОПСИ Консалтинг» не является абсолютно гомогенной. Но можно найти характеристики, которые являются сквозными для всех сотрудников – любого возраста, грейда, вне зависимости от стажа работы. Так, у нас в «ЭКОПСИ» культура успеха создает центральную ось, вокруг которой выстраивается взаимопонимание и взаимодействие всех консультантов.

При этом каждый человек принимает и воспроизводит культуру в конкретных действиях и решениях, которые он принимает в своей работе. На разных этапах деятельности и социализации в компании те или иные ценности становятся более или менее значимыми. На наш взгляд, не стоит ставить задачу «обратить» всех в одну культуру, затушевывать все различия. Скорее, напротив, возможность понимать нюансы изменения ценностей, связанные с характером деятельности или стажем работы, позволит человеку гибко реализовывать себя в рамках существующей базовой культуры. ■

Подписка на журнал The Human Resources Times



Подписка на журнал бесплатная

Подписаться можно
по электронной почте: vtrende@ecopsy.ru

www.ecopsy.ru