

КУЛЬТУРА УСПЕХА



Содержание

Мысли вслух	Двадцать пять лет. Неслучайные совпадения Павел Безручко	3
Нам – 25!	История в лицах	4
Тема номера	Путешествие по спирали Марк Розин	15
	В чьем ранце маршальские жезлы, или Методы прогнозирования профессионального успеха Алексей Попов, Евгений Лурье	29
	Арифметика успеха Камилла Мантаева, Григорий Финкельштейн	35
VIP-консультирование	Покой им только снится Мария Макарушкина	39
Тренды	Тотальная мобилизация	43
Точка зрения	Сильная позиция Станислав Куликов	51
	Мышление B2B Павел Безручко	55
Дискуссия из LinkedIn	Что мотивирует руководителя	61

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
Лит. редактор: Василий Подобед

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 4000 экз.

Опубликованные материалы
являются собственностью редакции.
Перепечатка и любое коммерческое
использование материалов возможны
только по согласованию с авторами.
Москва, 2014 г.
Учредитель, редакция и издатель:
ЗАО «ЭКОПСИ Консалтинг»
127006, Москва, ул. Долгоруковская, д. 7
Тел.: +7 (495) 645-21-15,
hrt@ecopsy.ru • www.ecopsy.ru

Двадцать пять лет.

Неслучайные совпадения

Павел Безручко, генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг»

Дорогие друзья! Вы держите в руках двадцать пятый номер журнала HR Times. А мы в 2014 году празднуем 25-летие нашей компании.

Есть и другое совпадение. Тема юбилейного номера – «Культура успеха». В этой корпоративной культуре на первом месте находится ценность достижения результата для клиента.

Именно такую культуру «ЭКОПСИ» выстраивала в течение 25 лет. Мы верим, что умным, профессиональным людям в нашем виде бизнеса не нужны административно-командные методы управления (культура власти) и детальные регламенты «на каждый случай» (культура правил). Дисциплина и регламентация должны быть минимально достаточными. Мы убеждены в том, что люди готовы работать на результат, если им предоставлена свобода и одновременно – ответственность. Мы верим, что главным начальником для консультанта является заказчик, клиент. Мы оцениваем сотрудника по тому результату, который он принес клиенту. Мы уверены, что роль руководителей

«ЭКОПСИ» состоит в том, чтобы привлекать талантливых людей, развивать их и создавать возможности для применения талантов каждого консультанта на благо клиента.

Культуру успеха стремятся построить многие организации, и не только в консалтинге. Для этого прежде всего необходимо осознать отправную точку – особенности уже существующей в компании культуры – и понять логику эволюции корпоративных культур. В этом непростом деле многим нашим клиентам помогает концепция спиральной динамики, которой посвящена программная статья этого номера. Устойчивый интерес к теме корпоративной культуры возник у российского бизнеса в 2002–2003 году. Именно в это время мы открыли для себя «спиральную динамику» – одну из самых полезных концептуальных моделей современности, начали проводить исследования корпоративной культуры и программы, направленные на ускорение ее эволюции.

Наверное, это открытие тоже было неслучайным.

История в лицах

25 ЛЕТ

В этом году «ЭКОПСИ» исполняется 25 лет – для российской компании возраст почтенный. Говорят, характер человека со временем меняется. Однако есть набор неизменных черт, делающих личность уникальной. Так и с компаниями – есть некий дух, атмосфера, которая делает компанию отличной от других. Чтобы понять характер «ЭКОПСИ», мы встретились и поговорили с разными людьми – теми, кто стоял у «колыбели» компании или провел здесь интересный и яркий период своей жизни, работает долгие годы или пришел совсем недавно. Вот что нам рассказали.



Владимир Викторович Столин, председатель совета директоров «ЭКОПСИ»:

– В нашем бизнесе, чтобы он был успешным, должны соблюдаться всего два условия. Первое – не исчезать с рынка ни при каких обстоятельствах. Иногда появляется серьезный

соблазн закрыться. Так было в 1998 году, когда внезапный кризис разорил многих наших клиентов. В течение двух недель у нас не было ни одного проекта. Это большое испытание для компании, которая живет исключительно за счет клиентов. Мы его выдержали: сократили расходы до минимума и расширили услуги до максимума. Постоянно искали, чем еще мы можем быть полезны. Любой стресс дает толчок к появлению новых идей. А вообще у нас прекрасная работа: мало того, что занимаемся любимым делом, мы всегда общаемся с людьми, которые что-то делают и преуспевают в самые трудные времена.

Второе условие – дать свободу талантливым людям. Сейчас многие говорят о творческом потенциале, но вообще для консалтинга такой подход не типичен. В хорошо структурированной западной консалтинговой компании никакого творчества талантливых людей не предусматривается. Есть технологии, базы данных, наработанные приемы. Человек их осваивает – и постепенно движется по ступенькам карьерной лестницы. В «ЭКОПСИ»

мы даем новичку возможность самому выбрать способ решения задачи: обсуждая свои действия со старшими коллегами и представляя клиенту результат своей работы, молодой сотрудник быстрее научится.

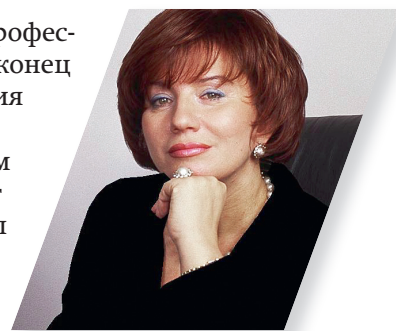
Наша работа состоит в том, чтобы консультировать клиентов. Как правило, это крупнейшие компании с талантливыми управленцами, большими бюджетами, правильно организованной структурой. С какой стати мы будем считать, что консультанты «ЭКОПСИ» умнее менеджеров из «Роснефти», «Росатома» или «Сбербанка»? Поэтому нужно уметь входить в особое состояние, когда начинаешь чувствовать себя ресурсом для этих умных людей. Именно таких сотрудников – умеющих поймать это творческое состояние, почувствовать кураж, ищет и адсорбирует «ЭКОПСИ». Мне очень приятно наблюдать коллег – совсем молодых ребят, которые не робеют перед громкими именами, крупными компаниями и способны предлагать нестандартные решения.

Вспомнилась, кстати, история о нестандартном подходе к ситуации. Еще в советское время, в декабре 1989 года, мы небольшой командой поехали в Сочи проводить тренинг. Все прошло замечательно, и вечером, все еще пребывая в эйфории и не выходя из творческого состояния, необходимого для проведения тренинга, мы пошли ужинать. В то время в ресторанах было модно заказывать песни, кавказцы – народ темпераментный, поэтому постоянно играла очень громкая музыка. Вскоре мы совершенно обалдели, но не уходило же голодными! Подозвали официанта, дали денег и попросили передать ансамблю, что москвичи заказали минуту тишины. Через несколько секунд замешательства ведущий объявляет «По просьбе наших московских друзей – минута молчания!» Раз пять мы этот фокус повторили...

Марина Мелия, генеральный директор психологической консультационной компании «ММ-КЛАСС»:

– Думаю, интересный момент в жизни «ЭКОПСИ» был в 1991 году, когда у Владимира Столина появилась идея объединиться с американской компанией RHR International. Предполагаемые партнеры долго присматривались к нам, даже пригласили пожить у себя: оценива-

ли русских коллег – как профессионалов и как людей. Наконец назначили дату подписания контракта – 19 августа 1991 года. Кто же знал, чем обернется для России этот день! Столин загодя улетел в Америку, а я и Толя Наминач как раз 19 августа должны были проводить в Подмоскovie очень важный семинар. Едем на своей маленькой «Тойоте», а навстречу – танки, огромная колонна. Автомобили сгоняют на обочину, все останавливаются, только мы упорно прорываемся вперед. Эта «картинка» хорошо отражает наш настрой, наше стремление – такое, что и танками не остановишь. В результате и контракт, и семинар состоялись.



Для успеха и долголетия компании, как во многом для счастливой судьбы человека, очень важно при каких обстоятельствах она появилась на свет. Родилась ли она в любви, из благих ли намерений, со светлыми ли планами, идеями. Наши намерения были одновременно амбициозны и наивны, не даром мы долго спорили над названием компании, пока не родилось имя – «ЭКОПСИ». Мы хотели психологическими методами помочь развитию экономики России. И реально в это вкладывались.

Следующий момент, определяющий судьбу компании, это родители, и «ЭКОПСИ» очень повезло с отцом. Владимир Столин – большой психолог, очень знающий, понимающий суть этой науки, и в то же время – человек, обладающий талантом предпринимателя. В нашей стране именно он первым понял, как делать бизнес на психологии. Я считаю, что вся практическая психология вышла из «столинской Погодинки» – центра психологической помощи на Погодинской улице. И еще, конечно, важно, что свои первые тренинги мы провели в центре подготовки менеджеров на базе института имени Плеханова с директорами со всего Советского Союза. И потом практически все они захотели работать с нами и поделиться тем, что узнали, со своими коллегами. То есть, у нас сразу заработал принцип продаж, кото-

рый мы назвали ОКСД, – «Один клиент сказал другому».

К слову, одним из самых ярких клиентов был Анатолий Степанович Тяжлов, первый губернатор Московской области. Когда Анатолий Степанович пришел к нам на тренинг, чтобы подготовиться к выборам, он был лишь руководителем «Мособлстройматериалов». Мы смогли оказать ему полезными. Тяжлов это очень ценил. И однажды, будучи уже президентом Союза губернаторов России, на день рождения «ЭКОПСИ» прислал такую телеграмму:

*Кто не олух и не псих,
Обучайся в ЭКОПСИ
Я учился в этой школе –
И доволен. Анатолий.*

Андрей Феликсович Копьев, заместитель генерального директора компании «ММ-КЛАСС»:



– Я познакомился со Столиным во время работы в клинике неврозов, а потом с 80-го года мы вместе работали в психологическом центре на Погодинке. Я считаю, что Владимир Викторович совершил тогда поразительный рывок, выведя практическую психологию из-под «патроната» смежных специалистов (медиков, педагогов и пр.). Это был переворот – ничего подобного, никакой самостоятельной, «самодостаточной» практической психологии в то время не было, и мне очень повезло, что я оказался в этой компании. Центр существовал довольно долго, уже всю работу выполняла компания «ЭКОПСИ», а я все продолжал вести прием на Погодинке.

В 1991 году я защищал диссертацию, и Столин был оппонентом. В работе описывалось 27 психологических случаев. А в это время началась эпоха ассесментов, и Владимир Викторович, возможно, увидев практическую пользу моих психологических описаний-«портретов» для своего бизнеса, пригласил меня в «ЭКОПСИ». Время было тяжелое, нужно было зарабатывать, я перестал задирать нос по поводу того, что «занимаюсь высокой наукой и соответствующей ей психотерапев-

тической практикой», и дал согласие. Тем более что ассесмент по сути являлся более строгим вариантом того, чем я занимался раньше в рамках своего консультирования: длительное интервью с последующим составлением развернутого психологического портрета. Сейчас я могу проводить до 2-3 ассесментов в день, а тогда 2-3 ассесмента в месяц представлялись нормальной нагрузкой. Все казалось очень непростым: надо же правильно поговорить, потом проанализировать, составить отчет, дать обратную связь.

Помню, как в августе 1991 года мы с Николаем Николаевичем Петровым поехали в Санкт-Петербург проводить оценку сотрудников одной крупной компании. Программа казалась нам очень интенсивной: 6 индивидуальных ассесментов за 2 дня. В первый день люди один за другим приезжали к нам в гостиницу, на другой мы уже должны были дать им обратную связь. И вот в конце этого марафона приходит к нам на обратную связь улыбочивый такой парень. А мы уже уставшие, нервные, голодные, в голове все смешалось, но тоже пытаемся улыбаться. До этого мы с коллегой договорились: кто проводил интервью, тот и дает обратную связь. Я точно знаю, что парень «не мой», и жду, когда Николай Николаевич приступит к делу. Соответственно, Коля думает, что «клиент» не его, улыбается и молчит. Время идет, мы начинаем ерзать, выразительно поглядывать друг на друга – тишина. Парень, благодущный, как даос, продолжает улыбаться. Наконец, я не выдерживаю и произношу: «Николай Николаевич, начинайте». Коллега смотрит в бумаги, выхватывает глазом имя и «начинает»: «А, так вы Валера?..»

Марк Розин, президент «ЭКОПСИ»:

– Владимир Викторович Столин был моим профессором в университете. В конце 80-х он решил заняться бизнесом и позвал учеников на конкурсный отбор. Нужны были тренеры, ведущие видеотренингов.



Проверяли сообразительность, гибкость и стрессоустойчивость кандидатов. Выбрали троих из двадцати. О том, что придется заниматься консалтингом, а уж тем более о том, что задержусь в компании на 25 лет, я тогда не догадывался.

Четверть века – большой срок, и, конечно, с «взрослением» и ростом компания менялась. Первые два года атмосфера в «ЭКОПСИ» напоминала котел с бурно кипящим содержимым: смешение постсоветской и западной культур, поиск самых разных людей, которые могли бы быть полезными бизнесу, переваривание идей американских гуру... Затем наступил период ученичества, когда консультанты «ЭКОПСИ» постигали азы западного менеджмента. Мы учились западному консалтингу и деловой степенности у своих американских партнеров. После кризиса 1998 года ученичество закончилось и началось российское хулиганство. В компанию пришло много молодежи, которая ничего не боялась, мы начали пробовать делать на рынке все, в том числе то, чему американцы нас не учили. Кардинальное расширение спектра услуг привело к «разводу» с RHR International, так как мы не желали фокусироваться исключительно на тренингах.

Изрядно «похулиганив», мы перешли к этапу системного развития: выделили разные направления, вырастили экспертизу, структурировали систему грейдов. Сейчас мы живем в атмосфере менеджмента свободой, но менеджмента управляемого, когда система мониторинга позволяет видеть, кто и что делает.

«ЭКОПСИ» – уникальное место для творческих свободных личностей, которые хотят заниматься делом и зарабатывать деньги. Таких оригинальных, умных, тонких, в том числе и странных людей, которые хотят быть полезными бизнесу, но которым тесно в рамках корпораций, мы ищем всегда.

В 2005 году, когда я стал генеральным директором, я понял свою важнейшую роль: транслировать уверенность внутри компании. Например, приходят ко мне, как к руководителю, люди и говорят: «Можно продать большой проект – оценить 1000 человек, создать кадровый резерв, срок только полгода, но у нас не хватает для этого

ресурсов, наверное, нужно отказываться?». Я всегда отвечаю: «Справимся, продавайте». Наш бизнес подвержен сезонным колебаниям. Наступает январь-февраль, часть людей недогружены. Ко мне вновь приходят: «Вот есть такой талантливый человек, но прямо сейчас для него нет работы». Я говорю: «Берем!». Так сформировались два принципа: любая работа будет сделана, любой талантливый человек будет загружен. Бизнес держится на двух ногах: продажи и производство. То одна, то другая нога выдвигается вперед – и тут главное не тормозить, а напротив – подтянуть вторую ногу. Такие шаги определяют рост бизнеса. Чуть-чуть испугались – торможение – начинаем топтаться на месте. Я осознал, что задача лидера компании – поддержание уверенности, необходимое для решительных шагов вперед.

Сергей Львов, управляющий партнер компании AXES Management:

– В 1995 году я защищал диплом в МГУ. Подошел мужчина и передал записочку. Как оказалось потом, с предложением работы в «ЭКОПСИ». Коллеги сказали, что этот мужчина – Столин. Владимир Викторович в нашем кругу был человеком известным, уважаемым, и я, конечно, о нем слышал, читал книги, но в лицо не знал. Сомнений не было: Столин – фигура выдающегося калибра, работать с ним крайне интересно и полезно. Я отправился на собеседование, прошел ассесмент и был принят на работу с зарплатой 150 долларов. Однокурсники надо мной смеялись, дескать, можно было устроиться и лучше. Но я к тому времени уже успел получить опыт «по торговой части» и решил, что хочу все же остаться в психологии.

Начал продавать ассесменты: приходил к директорам разных компаний, пытался объяснить, что это такое. В то время это выглядело, как продажа педикюра домашнему питомцу. Никто не понимал, зачем нужно кого-то оценивать, ведь финансовый директор – брат генерального, а коммерческий – его сноха. Первая продажа состоялась, когда человек опоздал ко мне на встречу на 40 минут. Ему было очень неловко, и из чувства вины он купил два ассесмента.



Компания «ЭКОПСИ» запомнилась мне креативной средой, которая помогала удерживать независимых творческих людей. Даже шутки наши были весьма изобретательного свойства. Как-то мы с Катей Лопухиной подготовили для коллег опросники по методу 360 градусов. Просили оценить консультантов по следующим критериям:

- использует офисную технику в личных целях,
- ест клиентское печенье,
- рано уходит с работы,
- пьет слишком много кофе,
- плохо отзывается о руководстве.

У нас как раз было запланировано общее собрание, поэтому в шапке анкеты мы поместили очень вежливое обращение: «Дорогие коллеги, просим заполнить листы и принести их на собрание». Дальше было интересно: кто-то начал тихо заполнять, кто-то громко возмутился: «Я не буду стучать на коллег!». Рабочее собрание началось с бурного обсуждения корректности опроса, я даже подумал, что шутка может выйти мне боком. Но Столин отнесся к «анкете» с юмором и никаких санкций не последовало.

Екатерина Лопухина, управляющий партнер компании «План Б»:



– В конце 1997 года я, недавняя выпускница МГУ, просматривала газету объявлений о приеме на работу и наткнулась на вакансию ассистент-тренера компании RHR International. Описание показалось интересным, и я отправилась на собеседование. Все было как в зарубежном фильме. Сначала собеседование с иностранкой. На втором этапе серьезный молодой в хорошем костюме в течение четырех (!) часов очень серьезно расспрашивал о моих победах и неудачах, которых у меня, двадцатитрехлетней, было не так чтобы много. Потом Владимир Викторович Столин и Марк Розин играли в доброго и злого следователя: задавали разные вопросы, казалось, абсолютно не связанные друг с другом. Я совершенно не понимала, что они хотят выяснить, но мне хотелось получить эту работу.

Меня приняли, строго велел приходить к 9 утра и не опаздывать. Ехать было далеко, вставать в такую рань трудно, я нервничала, боялась не успеть. Но зачем приезжать к 9 утра и что делать на работе, я не очень понимала. Помню, звонила по «Желтым страницам», предлагала тренинги...

Так мы пережили кризис конца 98-го, а потом случился перелом и начался бурный рост. Появилось много молодых людей, которые брались за все и ничего не боялись, а вслед за ними – интересные проекты. Все тогда происходило в первый раз – никто такого раньше не делал, не только в «ЭКОПСИ», а вообще на рынке, посоветоваться было не с кем. Мы все сидели ночами и бесконечно что-то придумывали: сценарий тренинга, упражнение, модель компетенции, бланк для ассесмента (он, кстати, используется до сих пор).

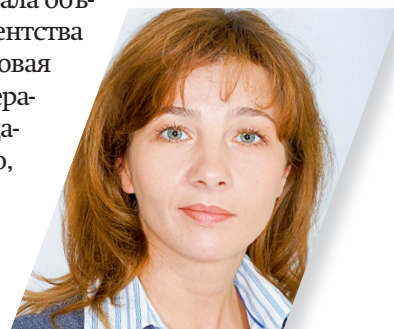
Мы постоянно учились сами и учили друг друга. Я пришла в компанию 23-летней девочкой, была подмастерьем Марка Розина, ходила на все его тренинги, чтобы освоить это сложное дело.

А спустя 10 лет руководила крупнейшим в компании направлением, и в моем подчинении было уже 30 тренеров.

Время работы в компании вспоминается, как очень творческий период, связанный с непрерывным ростом, изменениями, познанием нового. «ЭКОПСИ» – это моя профессиональная школа. Я здесь научилась всему: что такое бизнес, как работать с клиентом, что такое провалить тренинг и как потом спасти ситуацию.

Майя Колосницкая, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»:

– В 1999 году я прочитала объявление кадрового агентства о том, что консалтинговая компания ищет тренера-консультанта. Работодателя не называли, и то, что это – «ЭКОПСИ», занимавшая первую позицию в рейтинге тренинговых компаний, оказалось для



меня приятной неожиданностью. В то время кандидата «смотрели» все действующие консультанты, поэтому входных интервью было несколько. Потом в обязательном порядке проходил ассесмент-центр – весьма стрессовое мероприятие, где кандидатов оценивали все сотрудники компании (Столин, Розин, Кириллов, Львов, Лопухина, Бурова), а Владимир Викторович играл роль «трудного клиента» в одном из оценочных заданий. Человека проверяли сразу на все компетенции. Ты должен был быть мастером коммуникации, чтобы вести тренинги, тонким психологом, чтобы проводить ассесмент, и умным аналитиком – для работы консультантом. Никакой специализации в компании в тот момент не было, все занимались всем, поэтому от кандидата требовалось сочетание качеств, которые в принципе редко встречаются у одного человека.

Помню, как мы нервно курили между упражнениями индивидуального ассесмента, обсуждая, что это за компания, чего от нас хотят, что они с нами делают, почему задания такие сложные. Я с умным видом заметила, что «ЭКОПСИ» претендует на то, чтобы быть консалтинговой, а не тренинговой компанией. На что Ольга Попова (в настоящее время финансовый директор «ЭКОПСИ»), кутившая рядом, мрачно посмотрев на меня, заметила, что «ЭКОПСИ» и есть консалтинговая компания. Тут я поняла, что ляпнула что-то не то, и занервничала еще сильнее.

Тем не менее меня приняли. Первое ощущение – я оказалась среди своих, «в своей стае». Эти люди мыслили, воспринимали окружающее и смотрели на мир так же, как я. Но при этом они все были такими умными, такими продвинутыми, работали с серьезными клиентами: «Филип Моррис», «Кэдбери», «Альфа Банк». И мне нужно было соответствовать высокому званию консультанта, допущенного до работы с такими клиентами. В первом же разговоре Владимир Викторович Столин сказал: «Вы перед клиентом отвечаете за компанию, а компания отвечает за вас, она вас поддерживает». Он оказался прав, я всегда чувствовала эту поддержку. И уже довольно скоро, благодаря огромному количеству разнообразнейшей работы и наличию рядом «старших по званию» коллег, с которыми всегда можно было посоветоваться, почувствовала себя профессионалом, консультан-

том, который может сделать абсолютно все по любой специальности.

«ЭКОПСИ» – не только моя профессиональная школа, это жизнь. Особенно с того момента, когда я поняла, что не только компания влияет на меня – я тоже влияю на компанию, что-то привношу в нее. У нас общие ценности: поиск наилучшего решения для клиента, оценка работы по результату: задача должна быть решена любой ценой, «умри, но сделай». Мне чрезвычайно близка сама идея – придумать нечто новое, сделать то, чего никто никогда не делал. И, конечно, идея командности: вместе мы можем сделать гораздо лучше, интереснее и масштабнее, чем любой из нас по отдельности, в том числе за счет того, что все мы очень разные.

Ольга Кружкова, директор департамента организационного развития госкорпорации «Росатом»:

– Я попала в «ЭКОПСИ» в 1999 году. До этого жизнь была для меня веселым забавным приключением. Можно было пробовать все, что хочешь: психоанализ, гештальттерапию и т.д. А тут я окунулась в строгую бихевиористскую среду: индикаторы, наблюдения, обратная связь. Мне в тот момент казалось это невыразимо скучным, я не верила, что ассесмент может способствовать развитию, и пыталась бороться. Потом поняла: и так тоже можно, и для организации это, наверное, более правильный путь, чем заниматься психотерапией каждого отдельного сотрудника. Но первые месяцы было невыразимо тяжело, и я даже думала: «Туда ли я попала?»

А потом пошли серьезные проекты, они цеплялись один за другой, я погрузилась в работу. «ЭКОПСИ» конца 90-х запомнилась как очень мотивирующая, соревновательная и стимулирующая среда. Мы жили в бешеном темпе, я до сих пор не могу расслабиться. Когда оказалась внутри бизнеса, мне показалось, что все двигаются, как в замедленной съемке, а я бегу в три раза быстрее остальных.

Безусловно, «ЭКОПСИ» – это компания, где я сформировалась как профессионал. Мои



наставники – Столин, Розин, Львов – сами транслировали чувство профессионального достоинства и приветствовали его в коллегах. Это отличительная черта консультантов «ЭКОПСИ» – умение отстаивать свою точку зрения, не прогибаться под мнение первого лица, если на взгляд консультанта оно ошибочно.

В момент профессионального становления мне повезло работать в компании, которая приучила во всем доходить до самой сути. А масштабные проекты привили умение смотреть на бизнес с такой высоты, чтобы видеть картину в целом.

Павел Безручко,
генеральный директор «ЭКОПСИ»:



– Меня часто спрашивают, чем «ЭКОПСИ» отличается от других компаний. Во-первых, уровнем предоставляемой свободы и ответственности за свою профессиональную жизнь, результаты и карьеру. Ты волен сам регулировать нагрузку и время, которое ты уделяешь работе. Во-вторых, ориентацией на конкретный измеримый результат. В «ЭКОПСИ» хорошо умеют измерять вклад каждого человека и используют эту информацию для принятия управленческих и кадровых решений. В-третьих, возможностями для развития. Если у тебя есть дерзания и способности, ты можешь научиться всему, что делает компания, или создать новое.

Приведу пример из личного опыта. В 2003 году я был аккаунт-менеджером той части компании «ЮКОС», которая занималась переработкой и сбытом нефтепродуктов. Я отвечал за клиентов, это серьезное и непростое дело, но мне еще очень хотелось научиться такому трудному жанру, как индивидуальный ассесмент для топ-менеджеров. Я все ходил к коллегам, приставал, чтобы меня научили, и мне обещали, что как только случится оказия, появится крупный заказ, так сразу соберут группу и научат. Тогда я пошел на хитрость и договорился о нескольких десятках индивидуальных ассесментов для топов со своим клиентом. На

то время это был очень большой заказ. Руководство схватилось за голову: некому делать! А я заключил пари с коллегами – посмотрю, как вы делаете, и после трех ассесментов в качестве зрителя проведу самостоятельно.

Первый из старших коллег, на ассесменте которого я присутствовал, был мастером интерпретации жизненного пути, делал точную оценку на основании биографических данных. Я посидел, послушал клиента, написал отчет на троечку. Я не был мастером интерпретации биографий. Другой коллега задавал вполне традиционные вопросы поведенческого характера (как на интервью при подборе). Я написал отчет – он тоже оказался посредственным. Мне не хватало опыта в проведении поведенческих интервью. Третий консультант основное внимание обращал на поведение клиента во время интервью: что его огорчает, что радует, где призадумался... Я снова написал отчет – лучше предыдущих, но все равно – средний. Потом я обдумал полученный опыт. И провел ассесмент самостоятельно – объединил все три подхода. Отчет получился хороший. Мораль – только ты сам определяешь свою роль и возможности в «ЭКОПСИ». Барьеров не существует.

Вероника Луцкина, партнер, руководитель практики HR-маркетинг «ЭКОПСИ»:

– Моя история в «ЭКОПСИ»

началась в 2000 году. До этого я работала в крупном банке и в большом HR-агентстве, и для меня компания особенно ярко предстала как тесная команда единомышленников, чрезвычайно увлеченных своим делом. Казалось



исключительно удивительным сочетание теплой, дружеской атмосферы и высокой сфокусированности на результат. Хорошей иллюстрацией нашей жизни была шуточная сценка одного из капустников, которые тогда устраивали к праздникам: Марк Розин мотивирует консультанта для проведения некоего мероприятия в проекте, тот отказывается, говоря, что в этот день у него свадьба. На что Марк невозмутимо спрашивает: «А может ли тебя там кто-нибудь заменить?».

В 2006-2007 годах мы все очень много работали и буквально жили в офисе – по крайней мере до того момента, как Рома Степанов (IT-директор «ЭКОПСИ Консалтинг») «изобрел» дистанционный доступ к почте и раздал всем ноутбуки: помню, на полном серьезе обсуждалась идея покупки раскладушек. Мне самой приходилось делать перерывы на краткий сон рабочими ночами то на диванчике в кабинете Марка Розина, то на коврике для занятий йогой, который нашелся у Маши Макарушкиной. Крик души консультантов: устройте в офисе душ! Конечно, легко напрашивается вывод, что наиболее опасная профессиональная болезнь для нас – это выгорание.

Мне кажется, в «ЭКОПСИ» приживаются люди, чувствующие кураж от напряженной, бросающей вызов работы. Дистанция от прихода новичка на стартовую позицию до того момента, когда он сам начинает «делать бизнес», для талантливого человека очень короткая. Это вдохновляет.

Григорий Финкельштейн, партнер, руководитель направления «Управление кадровым потенциалом» «ЭКОПСИ»:

– Я попал в «ЭКОПСИ» случайно. К тому времени я уже 7 лет занимался консалтингом и собирался переходить в бизнес, быть финансистом.

Тут неожиданно меня позвали на собеседование в «ЭКОПСИ» – рекрутер случайно узнал от моей жены, которая поступала на контракт в направление по оценке персонала, что я ищу работу. Идти снова в консалтинг мне не очень хотелось, но Владимир Викторович Столин взял меня «на слабо», усомнившись, что я могу быть результативным сам по себе, а не в качестве элемента большой команды. Если бы со мной вели обычные переговоры о работе, я бы, конечно, не согласился.

Меня прикрепили к проджект-менеджеру, а я совершенно не понимал, чего он от

меня хочет. Люди общались, я сидел в стороне и занимался своим делом. Первый раз меня «торкнуло», когда я услышал, как коллеги обсуждают проект, и понял, что они явно ошибаются в своих рассуждениях: они были психологами, а не математиками, как я. Подошел и сказал, что они все делают неправильно, а нужно так и вот так. Мне ответили: «Хорошо, ты в проекте».

Когда у сотрудников спрашивают мнение об «ЭКОПСИ», они обычно говорят о свободе и неограниченных возможностях для каждого. Но таких компаний, на мой взгляд, немало. «ЭКОПСИ» – это место, где работают интересные люди. Скажу больше: человек, который может работать в другой компании, здесь не работает. Мы все несбалансированные – «одноногие табуретки»: одни хорошо достигают результата, другие демонстрируют приоритет знаний, третьи – общения. Четвертые ищут место, где могут реализовать себя как психотерапевты, не будучи психотерапевтами. Коллектив несбалансированных людей, дополняющих и компенсирующих друг друга, способен на многое. Восемь лет назад «ЭКОПСИ» была чисто HR-консалтинговой компанией, сегодня мы стабильно работаем на рынке организационного проектирования. Мы развиваемся и меняемся.

Яков Федоренко, ведущий консультант направления «Управление организационной эффективностью» «ЭКОПСИ»:

– Говорят, что нельзя дважды войти в одну реку. Для меня это оказалось возможным – я дважды приходил в «ЭКОПСИ». Мое очное знакомство с «ЭКОПСИ» началось с собеседования с Григорем Финкельштейном, который окончил тот же институт, что и я. Григорий очень завлекательно рассказывал про проекты, которые делают в компании, и о людях, которые здесь работают. Мне захотелось стать частью команды. И сегодня «ЭКОПСИ» для меня – это прежде всего люди: Даниил Мартыненко, Елена Трдатян, Гриша Финкельштейн, Вероника Луцкина, Сергей Ильин, Павел Безручко, Марк Розин и еще очень многие...



Жизнь сложилась так, что через какое-то время я ушел на работу в реальный сектор, но буквально через 3 месяца заскучал: интересные задачи закончились. И когда меня вновь пригласили в «ЭКОПСИ», я с радостью вернулся, чтобы работать с задачами и окружением, которые непрерывно меня развивают.

Работа консультанта очень насыщена и порой непредсказуема: иногда, чтобы пообщаться с клиентом, мы пересекаем половину земного шара или оказываемся в местах, где редко ступает нога человека. Случается, попадаешь и в экстремальные ситуации.

Запомнилась командировка на одну из производственных площадок в 500 км от города Красноярск. Добраться туда можно только на машине – по грунтовке через тайгу и речные переправы – через Енисей, Ангару, Тасеевку. На месте условия соответствующие: прииск, бытовки, минимум городских удобств. Через несколько дней мы с коллегами уже с нетерпением ожидали возвращения в цивилизацию. Но обратная дорога оказалась трудной. После первой переправы на очередной кочке водитель пробил масляный поддон в автомобиле. Автомобилисты знают, что после такой поломки нельзя не только ехать, но и даже заводить двигатель, чтобы прогреться. А на дворе, между тем, поздний октябрь – в тех местах это уже минус 15. Мы одеты по московской осени, по-консультантски. Сотовая связь не работает. Машины там проезжают крайне редко. Вскоре мы порядком замерзли. Но, к счастью, чудом посадили одного коллегу в проезжавший грузовик, а потом поймали УАЗ с геологами для остальной команды. Ехали 50 километров до ближайшего городка, сидя на полу или мешках с геодезическим оборудованием, зато в тепле и постепенно приближаясь к цивилизации. Спустя 15 часов после старта оказались, наконец, в Красноярске. А на следующее утро отправились проводить интервью с топ-менеджерами предприятия-заказчика.

Мне нравится движение, ощущение постоянного роста. В «ЭКОПСИ» утроено все так, что ты можешь выполнять любую работу, если ты способен ее выполнять. Это удобно, потому что я могу регулярно оценивать свой рост: чему научился, какой навык освоил, и плюсики в моем списке все больше и больше.

Марина Гвоздовская, старший специалист практики «Управление организационной эффективностью» «ЭКОПСИ»:

– Примерно на 3 курсе университета я поняла, что хочу работать в сфере управления персоналом. И стала «гуглить» – мне хотелось работать в самой крутой компании! Во всевозможных рейтингах, которые попадались мне на глаза, в начале списка



неизменно значилась компания «ЭКОПСИ Консалтинг». Я «ринулась в атаку», но меня тут же осадили: студентов не берем, даже на бизнес-коктейль не пригласили...

Но отказ еще больше меня раззадорил, я буквально «заболела компанией». Это было похоже на любовь без взаимности: я изучала «предмет» со всех сторон – сайт, статьи в HRTimes, все публикации с упоминанием «ЭКОПСИ»... Словом, к окончанию вуза я была абсолютно уверена, что буду здесь работать! И в день получения диплома, когда сокурсники отправились отмечать радостное событие, я вернулась домой и стала сочинять очередное письмо в «свою» компанию.

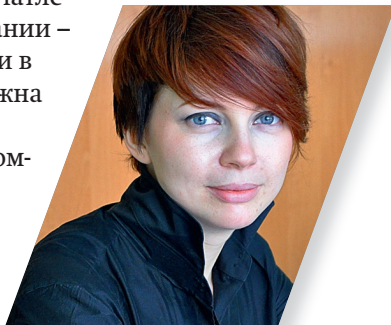
Мне ответил тогдашний руководитель направления развития персонала Саша Улев, куда я собственно рвалась, – к тому времени у меня был неплохой опыт тренерской работы. Увы, у них вакансий нет, но есть место младшего консультанта в практике «Управление организационной эффективностью».

«Ура, свершилось! Какая разница – развитие, управление – лишь бы зацепиться!» Тем более что училась я на факультете «Управление крупными городами», а моим деканом был Ю. М. Лужков. На собеседовании, которое проводил мой нынешний руководитель Даниил Мартыненко, я честно призналась, что хотела бы работать в области развития персонала. Однако Даниил заявил, что толковых сотрудников он просто так не отдаст, и был при этом безумно убедителен. Так я попала в практику «Управление организационной эффективностью», о чем нисколько не жалею!

Мне всегда было интересно находиться в состоянии интеллектуального вызова, и поэтому создание сложных продуктов – как сложных систем мотивации, так и ювелирных систем повышения эффективности компаний – это мое. Я испытываю настоящий кайф, решая сложные задачки. На мой взгляд, именно это отличает людей, работающих в «ЭКОПСИ», от сотрудников других компаний. И когда я встречаю такого человека, мне немедленно хочется «забрать» его к нам. Так что в свободное от работы время я промышляю хантингом. Мы всегда находимся в поиске талантов, и поэтому в прошлом году я инициировала несколько встреч консультантов нашей практики с московскими студентами. Лучшие из них теперь являются моими коллегами, чем я неимоверно горжусь!

Екатерина Грачева, консультант направления «Развитие персонала и внедрение изменений» «ЭКОПСИ»:

– Первое впечатление от компании – меня бросили в воду, и я должна научиться плавать. Запомнился один из первых проектов – конференция для менеджеров



крупных инвестиционных проектов производственной компании. Мне нужно было разработать программу. Я до этого ничего подобного не делала, и постоянно бегала с вопросами к Илье Залесскому. Он терпеливо отвечал, но когда я подошла в пятый или шестой раз, Илья сказал: «Знаешь, дело в том, что у нас не было похожего проекта. Единственное, что ты можешь сделать, взять и разработать все сама». Я взяла бумагу, написала «Берешь – и разрабатываешь!» и повесила этот лозунг над своим столом. С тех пор он часто меня выручает, потому что решение уникальных задач – наша повседневная работа.

«ЭКОПСИ» напоминает мне футбольную команду, в которой собрали ярких звезд. Они могут быть из разных стран и говорить на разных языках. Они могут быть

индивидуалистами и «тянуть одеяло на себя», но при этом они способны работать на общий результат.

Дмитрий Обрезков, консультант направления «Развитие персонала и внедрение изменений» «ЭКОПСИ»:

– Первое впечатление от компании – нереально быстрая работа кадровой службы. Обычно прием на работу – процесс довольно длительный, а здесь, при всей тщательности процесса, все прошло быстро.



Я типичный технарь и аккуратно отношусь к проявлению эмоций на работе, считаю их ненужными, мешающими, отвлекающими от дела. А здесь люди общаются, как говорится, с душой. Помню, как вводя меня в курс дела, Женя Лурье рассказывал о сервисах так эмоционально, что хотелось записать его «выступление» на камеру и транслировать потенциальным клиентам. Такой рабочий задор очень характерен для «ЭКОПСИ», сразу видно, что люди с большим интересом делают свое дело. Кажется, и я стал более открытым, эмоциональным. Здесь у меня появилось много друзей, и мы общаемся не только по работе. Заметил интересную тенденцию: люди, с которыми мне интересно и приятно общаться, рано или поздно оказываются «на борту» «ЭКОПСИ».

Сейчас смешно вспоминать, какой загадочной мне показалась часто звучащая в компании фраза «Я тебя закрасил!» Интригующе и чуть ли не угрожающе. «Ларчик просто открывался» – есть календарь-график, отображающий загруженность консультантов. Когда кого-нибудь хотят пригласить в проект, смотрят в этот график и закрашивают тот период времени, на который привлекают человека. Поначалу меня «красили» редко, теперь гораздо чаще, что радует.

Яркая особенность «ЭКОПСИ» для меня – это сочетание оппортунизма и фундаментальности, даже консерватизма. Такой необычный «коктейль» позволяет мгновенно мобилизоваться для решения новой задачи и достичь впечатляющих результатов.



Путешествие по спирали

Что такое культура достижений и почему она важна для бизнеса

Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг»

Пролог

Начну с истории, которую я наблюдал своими глазами и, более того, в которой непосредственно принимал участие.

В крупный производственный холдинг пришел молодой и амбициозный генеральный директор, прошедший обучение в западной бизнес-школе. Его не устраивала процессная бюрократизированная система управления, во многом действующая в ручном режиме (несмотря на бюрократию). В качестве одной из первых инноваций он решил внедрить систему амбициозных показателей (КПЭ) и завязать на них премирование менеджеров. Через несколько лет система КПЭ была внедрена. Однако при внимательном рассмотрении можно было заметить, что показатели получились какие-то странные (например, «отсутствие отклонения от плана»), а целевая планка «вызов» в большинстве случаев совпадала с «целью», при этом «цель» выполнялась менеджерами на 100%. Соответственно, премии все получали в полном размере, а дополнительные деньги по-прежнему

распределялись вручную. Холдинг оставался процессным, бюрократизированным, он так и не вышел из ручного режима управления. Но почему? Ведь генеральный директор задал правильную, системную (не ручную) процедуру разработки КПЭ и определения целевых планок. Очевидно, что корпоративная культура холдинга «съела» новую управленческую систему. Надежды на изменение организации путем внедрения новых людей или разработки «правильной» управленческой системы в большинстве случаев оказываются тщетными, поскольку менеджеры не учитывают корпоративную культуру, которая чаще всего оказывается сильнее и отдельного человека, каким бы сильным лидером он ни был, и продуманной системы.

Корпоративная культура – один из важнейших факторов успеха бизнеса и в то же время чрезвычайно эфемерная и трудноуловимая сущность. Хотя она находится у всех буквально перед глазами, ее довольно трудно измерить и еще труднее изменить. Сложно представить себе что-то

более востребованное и желанное для бизнеса, чем модель, которая позволила бы описывать эволюцию корпоративной культуры и управлять ею.

Спиральная динамика

Один из подходов к описанию организационных культур и управлению ими был предложен в 1990-х годах управленческими консультантами Доном Беком и Крисом Кованом, которые, в свою очередь, опирались на работы психолога Клэра Грейвза. В рамках их модели утверждается, что люди, коллективы, общественные институты, компании и даже целые страны проходят в своем развитии определенные типичные стадии, причем характерные черты этих стадий таковы, что наиболее естественным наглядным

Развитие людей и сообществ, переход от стадии к стадии представляет собой движение по спирали

представлением для них оказывается спираль. Развитие людей и сообществ, переход от стадии к стадии представляет собой движение по спирали – поэтому авторы назвали свой подход «спиральной динамикой».

Грейвз, а за ним Кован и Бек стремились построить универсальную модель, которую можно применять и к развитию отдельной личности, и к изменениям внутри любых человеческих сообществ. Эта модель подробно описана в книге Бека и Кована «Спиральная динамика», переведенной на русский язык¹. Почти 14 лет назад мы взяли эту модель за основу, конкретизировали ее, ориентируясь на потребности бизнеса, и получили рабочий инструмент, который позволяет решать следующие задачи:

- диагностировать, какая культура (или набор культур, если их несколько) присуща организации;
- выявлять конфликты, вызванные культурными противоречиями между

частями организации, и предлагать способы их разрешения;

- предсказывать эффективность взаимодействия разных частей организации, исходя из их «культурного профиля»;
- оценивать сложности на пути тех или иных организационных изменений (реорганизаций, слияний и т. п.);
- прогнозировать жизнеспособность той или иной системы управления;
- предсказывать, приживется или не приживется в компании тот или иной человек;
- подбирать тех лидеров, которые смогут вывести компанию на новый уровень эффективности.

Знакомству с инструментом и посвящена эта статья.

Мы начнем с описания типичных корпоративных культур, образующих спираль. Попутно мы будем отмечать особенности модели, которые возникают по мере продвижения вверх по спирали. Затем подведем промежуточный итог, окинув взглядом всю модель целиком, и перейдем к практическим задачам, которые она позволяет решать. Однако прежде чем приступить к реализации этой программы, нам нужно договориться о том, что же такое корпоративная культура.

Что такое корпоративная культура?

Мне не хочется громоздить заумные определения и втягиваться в полемику о том, какое из них лучше и почему, поэтому я прибегну к хитрости – перефразирую отца кибернетики Норберта Винера: «Я не могу дать строгое определение корпоративной культуры, но если увижу ее, то сразу узнаю». На интуитивном уровне мы зачастую безошибочно чувствуем корпоративную культуру, едва войдя в здание компании. Однако чтобы описать ее, важно понимать, что в ее основе лежат ценности и приоритеты, разделяемые большинством сотрудников. Именно эти ценности и приоритеты определяют – как мыслит сотрудник, какой выбор он совершает в той или иной ситуации, какое решение при-

¹ Бек Д., Кован К. *Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями*. – М.: Бест Бизнес Букс, 2010.

нимает и чем его объясняет. Поэтому, очерчивая ту или иную корпоративную культуру, я буду перечислять ее ведущие ценности, а в качестве неформальной характеристики возьму типичный для этой культуры ответ на вопрос: «Почему надо действовать именно так?»

Другими важными чертами корпоративной культуры являются стиль лидерства и принятые системы управления, однако нужно ясно понимать, что они – лишь развернутое следствие ведущих ценностей культуры.

Культура принадлежности: «Потому что у нас так принято»

Большинство компаний начинают свою историю с небольшой команды, где отношения являются очень близкими, неформальными и напоминают семейные (а иногда даже вырастают из них). Поэтому отправной точкой эволюции корпоративной культуры чаще всего является *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 довольно тесно перемешана с личной жизнью, и многие люди даже идут на работу как в свою «вторую семью». Образами этой культуры являются *семья, племя, клан*. Четкое распределение обязанностей в культуре принадлежности отсутствует, каждый делает то, что важно для «семьи» в данный момент.

Лидером в такой культуре обычно является человек, исторически стоявший у руля. Он может не обладать яркими лидерскими качествами, а может занимать патерналистскую позицию, играя роль «отца семьи». Однако источником его полномочий в любом случае является не столько его личная мощь, сколько исторически сложившееся положение вещей, традиции и «мифы» компании. На вопрос о том,

ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ

- Командность
- Поддержка лидера
- Традиции
- Социальная забота



почему мы в данной конкретной ситуации поступаем именно так, обычно следует ответ: «Потому что так принято» или «Потому что мы всегда так делали».

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

По мере развития бизнеса компании становится тесно в рамках «семьи». Растут амбиции, уходит семейная теплота, отдельные члены команды копируют лидера, начинается борьба за власть – сначала скрытая, а потом явная. Нарастает конкуренция и враждебность, единое прежде «племя» распадается – культура принадлежности приходит к своему кризису.

Кризис

Путь от одной корпоративной культуры к другой *всегда* пролегает через кризис. Каждая культура эффективна на определенном этапе жизни компании. Эту мысль мне хотелось бы подчеркнуть особо: нет «абсолютно плохих» или «абсолютно хороших» культур – любая из них хороша в одних обстоятельствах и плоха в других. Однако со временем именно те особенности, которые делали культуру эффективной, становятся тормозом дальнейшего прогресса. Это может происходить как благодаря росту самой компании, так и в силу личностного развития основной массы сотрудников, устающих от особенностей прежней культуры.

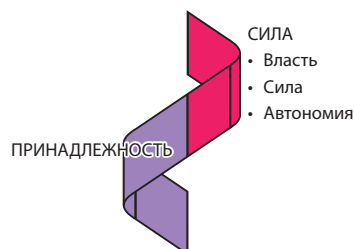
Ключевой причиной кризиса культуры принадлежности являются ее безликость (в заданных рамках людям трудно проявить собственное «я») и система управления, которая полностью замкнута на «отце семейства» и перестает работать в подросшей компании. Поэтому на смену этой культуре приходит культ сильных индивидуальностей, делящих власть между собой, – *культура силы*.

Культура силы: «Потому что я так сказал»

Культура силы характеризуется избытком (и даже порой переизбытком) лидерства. Лидеры, вышедшие на передний край во время кризиса культуры принадлежности, жестко конкурируют между собой, порой

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, нарастает агрессивность. Ключевыми принципами функционирования становятся девизы «Сильный всегда прав» и «На войне как на войне». Хорошим образом этой культуры может служить эпоха *феодалности* в истории Европы.

Хотя внешне это все может выглядеть не очень симпатично, такая культура является шагом вперед, поскольку знаменует собой переход от *молидлерства* к *мультилидлерству*. Агрессия наполняет компанию энергией, сметающей все, что прежде казалось непреодолимым препятствием. 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 порой носят характер откровенного произвола. 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. Ведущей (если не единственной) управленческой системой является прямой приказ, подразумевающий беспрекословное подчинение.



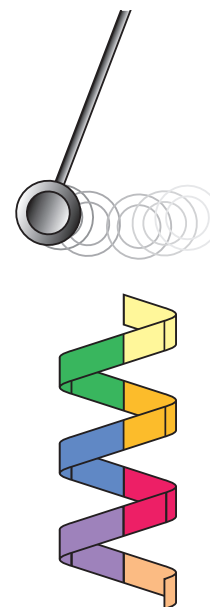
По мере развития компании приходит к своему упадку и эта культура.

Источником кризиса служит беспрестанная война удельных княжеств между собой – борьба без правил, которая начинает съедать энергию компании, ослабляя ее перед внешними конкурентами. Нарастающая неконструктивность 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

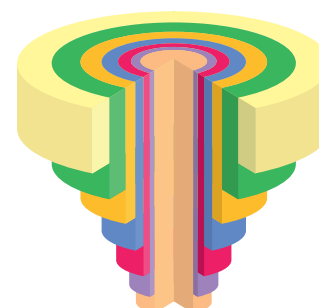
Наблюдая переход от культуры принадлежности к культуре силы и кризис

последней, можно заподозрить одну закономерность, которая действительно подтверждается дальнейшим ходом событий и действует на всей динамической спирали: корпоративная культура совершает колебания от атмосферы коллективизма, консервативности, самопожертвования, устойчивости, монолитности, устойчивости к атмосфере индивидуализма, экспансии, самовыражения, изменчивости, атомарности – и обратно. Именно этот маятник и обеспечивает движение по спирали: с каждым его взмахом компания возвращается к отвергнутым прежде базовым ценностям, переосмысливая и выводя их на новый уровень.



Идея маятника находит свое отражение в цветовой кодировке культур. За каждой культурой закреплён определенный цвет, который тем или иным образом ассоциативно связан с ведущими ценностями этой культуры (за подробностями обратитесь к упомянутой книге Бека и Кована). При этом холодные цвета соответствуют коллективистским культурам, а теплые – индивидуалистическим.

Вторую закономерность усмотреть не так легко – она проявляет себя только после пристального изучения эволюции корпоративных культур: 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». Командность культуры принадлежности становится опорой для лидеров культуры

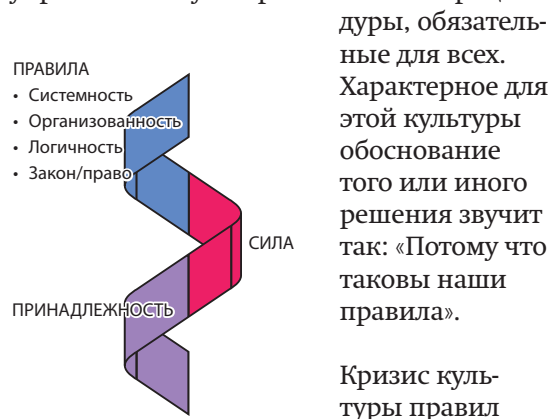


силы, а их сила, в свою очередь, служит инструментом внедрения и поддержания системы правил, и так далее. Это означает, что развитая корпоративная культура напоминает луковицу, сохраняет в глубине прежние инструменты, доступные для актуализации и использования в любой момент, если того потребует внешняя среда. С ростом сложности культуры расширяется арсенал систем, повышается гибкость и адаптивность компании.

Культура правил: «Потому что таковы правила»

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

Человек из культуры правил (иногда ее называют также культурой порядка) убежден в том, что на правилах держится мир, поэтому их нарушение недопустимо даже ради самого лучшего достижения. Атмосфера в компании вновь становится безличностной, ключевыми ценностями являются надежность, стабильность, дисциплина. Бизнес-процессы в компании четко регламентированы (собственно, и сама озабоченность бизнес-процессами появляется в компании вместе с культурой правил), ключевым инструментом управления служат регламенты и проце-



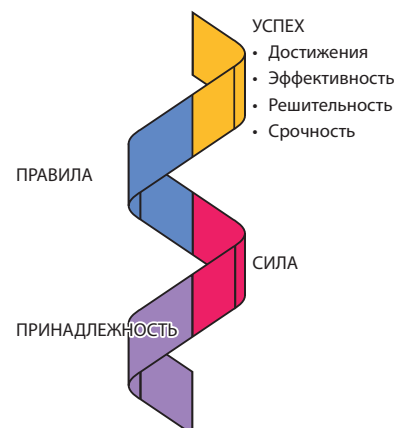
связан с ее недостаточной ориентацией на результат. Все чаще возникает ощущение, что пока компания вязнет в бумагах и бюрократии, более гибкие, динамичные, активные, агрессивные конкуренты снимают сливки с рынка. Приходит осознание того, что, по меткому выражению Грейс Хоппер², «иногда проще просить прощения, чем получать разрешение». Над культурой правил вырастает *культура успеха*.

Границы лидерства и регулярный менеджмент

С переходом компании к культуре правил возникают два новых и важных явления. Первое: лидер перестает располагать неограниченной властью. 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.

Культура успеха: «Потому что это дает результат»

В полном соответствии с метафорой «луковицы» культура успеха не отменяет правила напрочь, но уводит их в тень и дополняет ценностью результата. Сотрудники, работающие в этой культуре, знают, что победителей не судят. 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, здесь – *олимпиада*.



² Грейс Хоппер – доктор наук, выдающийся программист, контр-адмирал ВМФ США и... женщина! Блестящий специалист, именем которого названы эсминец и суперкомпьютер.

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

Масштабируемость

Культура успеха – первая культура, которая довольно легко масштабируется. Если все предыдущие культуры с ростом компании неизбежно оказываются в кризисе, то с культурой успеха этого не происходит. Успех устроен таким образом, что не разрывает связи между разными успешными частями компании вне зависимости от ее размеров. Тем не менее и у культуры успеха есть свое узкое место: погоня за быстрым результатом приводит к тому, что «ремонт» процессов всегда переносится в неопределенное «потом», долгосрочные проблемы игнорируются – и в итоге сегодняшний успех может подорвать успех завтрашний.

Еще одна причина кризиса тесно связана с человеческим фактором: в постоянной гонке за достижениями люди могут эмоционально выгорать. Чрезмерная концентрация на рекордах приводит 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. Рано или поздно люди устают от олимпиады, у них появляется желание остановиться и без спешки оглядеться вокруг. Зарождается культура согласия.

Оптимальная культура для бизнеса

На сегодняшний день для большинства коммерческих организаций культура успеха – наиболее эффективный вариант. Она совмещает в себе уважение к правилам, что позволяет управлять системно, не прибегая к постоянному ручному управлению; 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, побе-

дить, нарастить капитализацию до максимума, реализовать самую амбициозную стратегию, не нарушая закона, или оптимизировать затраты – другими словами, взять золотую медаль; наконец, ведущим мотивом этой культуры в личном плане явля-

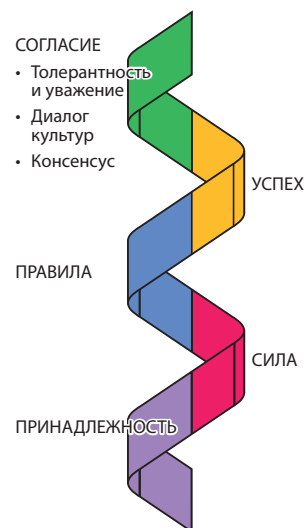
ется идея благосостояния и материального достатка, что как нельзя лучше отвечает современному пониманию бизнеса. При этом, как я уже сказал, это первая культура на спирали, которой не страшен рост бизнеса. В то время как попытки консервации предыдущих культур неразрывно связаны с остановкой развития бизнеса и влекут за собой накопление негативных явлений, культура успеха, напротив, требует постоянной экспансии.

Может показаться, что я противоречу сам себе: ведь выше я заявлял, что нет культур хороших и плохих и что каждая культура хороша в свое время и на своем месте. Но противоречия никакого нет: в настоящее время сложились такие условия, которые делают ценности успеха оптимальным выбором для бизнеса. В других условиях и в другом месте жизнеспособной может быть другая культура: например, культура принадлежности может десятилетиями существовать в коллективе маленькой районной библиотеки. Изменится деловая среда – изменится и бизнес-мышление, и тогда, возможно, оптимальной для бизнеса станет другая культура.

Культура согласия:

«Потому что мы об этом договорились».

Ключевыми ценностями культуры согласия являются диалог и поиск. 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,

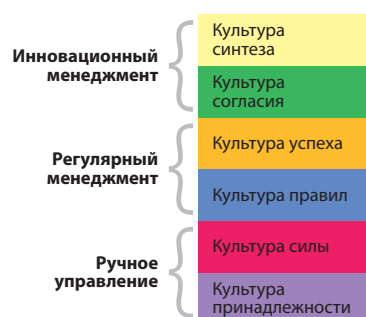


уникальные идеи – неважно, дадут ли они результат прямо сейчас или могут оказаться полезны лишь в будущем. Задача, которую они ставят перед собой, не сводится к победе в олимпиаде – они стремятся заложить основу для долгосрочного развития компании. Ради этого они готовы пожертвовать сиюминутным успехом, быстрым результатом.

Культура согласия – это культура мозговых штурмов, дискуссий, творчества и коллективных решений. Она позволяет выстроить надежные каналы коммуникации между различными уровнями, предприятиями и функциями компании. Образом этой культуры является *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 этой культуры может служить Братство Кольца, описанное Толкиеном: очень непохожие существа объединяются вместе 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.

В нынешних условиях эта культура подойдет далеко не каждому бизнесу, однако она весьма продуктивна для тех частей организации, где принимаются важные, долгосрочные, стратегические решения, где важна не скорость, а качество – для правлений и советов директоров.



Иновационный менеджмент

Переход к культуре согласия порождает новый тип управления: на смену регулярному менеджменту приходят инновационные 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.

Мимикрия культур

Окидывая взглядом спираль, вы можете заметить, что некоторые культуры похожи друг на друга. Так, культура согласия по своим внешним признакам иногда напоминает культуру принадлежности, а культура успеха – культуру силы. Поверхностный наблюдатель может спутать их друг с другом.

Из этого вытекают два важных следствия. Во-первых, надо смотреть на ценности, а не на поведение. Одно и то же поведение может порождаться очень 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. Иногда это может выглядеть довольно комично:

Первый министр. Ваше величество! Вы знаете, что я старик честный, старик прямой. Я прямо говорю правду в глаза, даже если она неприятна. Я ведь стоял тут все время, видел, как вы, откровенно говоря, просыпаетесь, слышал, как вы, грубо говоря, смеетесь, и так далее. Позвольте вам сказать прямо, ваше величество...

Король. Говори. Ты знаешь, что я на тебя никогда не сержусь.

Первый министр. Позвольте мне сказать вам прямо, грубо, по-стариковски: вы великий человек, государь!³

³ Евгений Шварц, пьеса «Голый король».

Однако во многих случаях оказывается не до смеха: мимикрия культуры под более «высокую» означает углубление кризиса и дальнейший спад эффективности компании. (Кстати, а какая культура мимикрирует под какую в приведенной цитате?) 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.

Крайние точки спирали: культура выживания и культура синтеза

В нижней части спирали расположена культура, которую мы пропустили при обсуждении: культура выживания. Это абсолютно индивидуалистическая культура, где каждый озабочен избеганием опасностей и удовлетворением своих сиюминутных потребностей, а какие-либо альянсы возникают ситуативно и рассыпаются, как только нужда в них отпадает. Такую культуру можно наблюдать на приисках или в осажденных городах. Она несовместима с самой идеей организации, поэтому, как я уже говорил, эволюция компаний начинается ступенькой выше. В крайних случаях корпоративная культура может деградировать до культуры выживания – тогда ценности организации теряют для людей всякий смысл, сотрудники озабочены исключительно собственными интересами и практически не ассоциируют себя с компанией. Фактически это означает организационную смерть.

На верхнем конце спирали находится культура синтеза. Она тоже практически не наблюдается в качестве корпоративной – почти исключительно как система ценностей отдельных личностей. Основная причина этого – ее парадоксальное родство с культурой выживания. Бек и Кован делят

культуры на группы (они называют их уровнями). Первый этаж занимают культуры от выживания до согласия, а с культуры синтеза начинается второй этаж, который по своей структуре повторяет первый, но на более высоком уровне развития. Если культура выживания



отражает ценности сражающихся за свою жизнь одиночек, то культура синтеза – ценности одиночек творческих, ищущих самореализации. Люди из культуры синтеза хотят развиваться сами и создавать пространство для развития других людей, искать точки прорыва, создавать решения послезавтрашнего дня, способствовать улучшению своей страны и мира в целом. Из них получаются выдающиеся лидеры, умеющие действовать на любом уровне спирали культур (Бек и Кован именуют их *мастерами спирали*), но они не собираются в организации.

Выше культуры синтеза в модели Бека и Кована находится еще одна культура (а у Грейвза – даже две), однако мне никогда не доводилось наблюдать их на практике, так что их подробное обсуждение неизбежно оказалось бы занятием академическим, умозрительным и оторванным от реальной жизни.

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 являются 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. Это означает, что наиболее яркие закономерности проявления тех или иных культур надо искать в зависимости от места и индустрии.

Я не буду пытаться составить сколь-нибудь полную картину таких тенденций, а лишь набросаю несколько ярких штрихов. В целом для России (исключая Москву и Санкт-Петербург) характерными являются культуры правил, силы и принадлежности, причем культура силы преобладает с большим отрывом. В Москве и Питере, 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 в своих отделениях здесь), 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 и т. п.) – хотя, казалось бы, где, как не там, ожидать торжества культуры согласия?

Если конкуренция внутри индустрии сильна, это создает давление в сторону более «высокой» культуры, так что культура успеха быстрее всего распространяется в самых конкурентных отраслях.

На этом мы закончим беглое знакомство с динамической спиралью корпоративных культур и перейдем к практическим задачам, которые она позволяет решать.

Мультикультурность: как разные культуры взаимодействуют внутри организации

В больших организациях очень редко можно найти монолитную корпоративную культуру. Как правило, в разных частях компании культура различна. При определенных условиях это может сделать организацию даже более эффективной по сравнению с монокультурной (одна культура дает ресурс сплоченности, другая – энергетiku). Но несовпадение ценностей способно порождать серьезные конфликты, если сочетание культур оказалось неудачным. Что же такое «удачное сочетание»?

Чтобы разобраться в этом, зададимся сначала вопросом, как взаимодействуют между собой различные культуры на разных иерархических «этажах» компании. 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 естественно воспринимают авторитарный, патерналистский лидерский стиль руководителя, а он нормально относится к их семейности. Если же «отец семейства» вдруг начинает строить регулярный менеджмент (культура правил), сотрудники из культуры принадлежности почувствуют себя некомфортно – им будет не хватать 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. А вот сотрудники из культуры силы начнут конкурировать с руководителем, при этом, в отличие от него, не ориентируясь на ре-

зультат как на высшую цель, что приведет к провалу в бизнесе. 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. Волонтаризм руководства постоянно раздражает и сбивает с толку производственников, которые остро нуждаются в системности и рациональности происходящего, – и в итоге в компании тлеет непрекращающийся конфликт.

Вопрос о взаимодействии разных культур «по горизонтали» на первый взгляд выглядит более замысловатым. Однако в любом горизонтальном взаимодействии всегда есть лидер цепочки, который по сути играет роль заказчика по отношению ко всем остальным. На растущем рынке это может быть производство, на стагнирующем – продажи. Если выделить фактического заказчика, то условие горизонтальной гармонии становится очень простым: заказчик должен стоять на одну ступень выше остальных.

Движение по резьбе: как изменить корпоративную культуру

Можно ли целенаправленно изменить корпоративную культуру? Да, можно. Однако сразу хочу предостеречь от одной распространенной ошибки. В ситуации, когда самыми распространенными являются ценности принадлежности и силы, а наиболее эффективной культурой является культура успеха, возникает соблазн прищипорить процесс и перескочить через ступеньку. Должен признаться, что я сам неоднократно заражался такой мечтой, и мне стоило больших усилий сдерживать себя и клиента. Увы, в лучшем случае вы просто ускорите наступление кризиса, ведущего на следующую ступень, потратив на это гораздо больше нервов и энергии; в худшем – вы 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 с ней станет 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. Попытка внедрить культуру правил будет безрезультатна, поскольку обе культуры (правил и принадлежности) относятся к коллективистским и лишены яркой лидерской энергии, без которой не заработают созданные регламенты и даже культура силы не появится. А значит, надо искать пути перехода в культуру силы. Попытки перескочить через ступень приводят к результату, который напоминает забивание шурупа молотком.

Как же можно все-таки менять культуры и внедрять новую культуру? Основной принцип здесь таков: внедрять новую культуру нужно с помощью инструментов актуальной культуры, иногда используя как плацдарм предыдущую культуру. Чтобы внедрить культуру успеха, мы должны, пользуясь культурой правил, запустить очень амбициозную систему КПЭ с целевыми планками на грани возможного, даже если где-то придется продавливать ее силовым образом. Чтобы внедрить культуру правил, нужно воспользоваться лидерством и силой какого-то круга лиц, которые соберутся и договорятся об этих правилах и сделают их законом, опираясь на свою энергетику силы и апеллируя к интересам коллектива.

Дать какие-то более частные рекомендации трудно: методы решения этой задачи весьма разнообразны, и чтобы сделать верный выбор и правильно применить их, нужно учесть очень широкий круг факторов и особенностей конкретной ситуации.

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 «высажен на обочину». Если

же речь идет о человеке, принимающем решения, то к названным 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 потребуются много сил и терпения, и здесь крайне желательно очень хорошо разбираться в происходящем (например, с помощью той же спиральной динамики) и действовать постепенно, не пытаясь прыгать через ступеньки и «срывать резьбу». Если же лидер находится ниже, это влечет за собой конфликт, но деградация культур компании наступает лишь в самом крайнем случае.

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 и так далее.

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 было уже упомянуто, 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 в центре поля зрения здесь находится сама идея измерения, предсказуемости и стабильности договоренностей.

В культуре успеха внимание переключается на результат. Сравните две формулировки показателя: «Продать продукции на 870 млн руб.» и «Выполнить годовой план продаж» – цель вроде бы одна и та же (если в плане продаж записана такая же цифра),

Для каждой корпоративной культуры – начиная с культуры правил – характерны свои управленческие системы

но фокус внимания разный. Упор делается на *амбициозное целеполагание* по КПЭ – очень важной становится планка «вызов», которая находится на грани достижимого. При этом в структуре самих КПЭ стараются добиться персональной ответственности сотрудника за каждый из них.

В культуре согласия появляется большое количество *солидарных* 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 количественного результата «прямо сейчас» на более долгосрочные и качественные достижения.

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 и сама система отвечает следующей культуре. 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, все правила перечеркиваются – и руководитель выплачивает премию тем, кто этого больше заслуживает с его точки зрения. 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 влияющую на мотивацию.

Именно это мы видели в ситуации, описанной в прологе. Система, которую пытался внедрить новый генеральный директор (премирование по КПЭ), характерна для культуры успеха. Будучи сам человеком с ценностями успеха, он действовал привычными для себя методами культуры успеха: сформулировал КПЭ для непосредственных подчиненных и делегировал им весь дальнейший процесс. При этом, поскольку компания жила в ценностях силы с элементами культуры правил, получилась совершенно процессуальная система КПЭ, не имеющая никакой связи с результативностью и не приносящая никакой пользы.

Что же следовало сделать вместо этого? У генерального директора было два основных варианта:

1. Попыаться внедрить культуру успеха, а для этого воспользоваться методами культуры правил (детально расписать регламенты внедрения и до мелочей проработать саму систему) и, возможно, где-то применить силу, чтобы преодолеть сопротивление.
2. Менее амбициозный вариант – внедрить систему, подходящую нарождающейся культуре правил, то есть показатели качества процессов (что, по сути,

сама компания и сделала – только не очень осмысленно, поскольку действовала без внешнего руководства). Да, они не перебросили бы мост к столь желанному успеху – но продвинули бы компанию вверх по спирали.

Напоследок отмечу, что можно вести речь не только о системообразующих управленческих инструментах, но о внедрении любых изменений в компании. Понимание закономерностей спиральной динамики способно существенно упростить внедренческий процесс. В качестве примера приведу небольшую задачу из нашего собственного опыта.

Несколько лет назад компания «ЭКОПСИ» переехала в отдельно стоящий офис. Это означало, что забота о безопасности ложится на наши собственные плечи: если раньше пропуск и охрана на входе в здание были внешним требованием и потому воспринимались легко, то теперь пропускная система должна была стать инициативой руководства компании. Сложность же была в том, что ведущей корпоративной культурой «ЭКОПСИ» является культура успеха, а турникет и пропуск – это явные атрибуты культуры правил. Известие о вводе пропусков вызвало ропот. Однако руководство пояснило, что пропускная система внедряется для того, чтобы оптимизировать загрузку офиса и помочь сотрудникам взаимодействовать друг с другом (информация о присутствии или отсутствии человека в офисе немедленно поступала с турникета на внутренний портал, доступный всем сотрудникам). Система фактически была перепозиционирована на шкале культур – и ее внедрение прошло совершенно спокойно.

Эпилог

Наше путешествие подошло к концу. Я надеюсь, что мне удалось показать, насколько глубоко и повсеместно корпоративная культура проникает во все аспекты жизни компании. Спиральная динамика, с которой я познакомил вас в этой статье, – не единственный, но, пожалуй, один из самых мощных инструментов, позволяющих понимать культуру компании, диагностировать ее и изменять к лучшему.

Модульная программа обучения менеджеров по работе с клиентами

Целевая аудитория:

Менеджеры по работе с клиентами

Продолжительность тренинга:

4 блока по 2-3 дня, каждый из блоков может быть использован как отдельный тренинг

ПРОГРАММА ПОМОЖЕТ УЧАСТНИКАМ

Повысить уровень компетентности в вопросах организации взаимодействия с клиентами;

Изучить инструменты повышения качества предложений ключевым клиентам;

Повысить качество коммуникаций с клиентами;

Развить навыки выстраивания долгосрочных отношений с клиентом после заключения сделки.

СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

Программа состоит из четырех последовательно проводимых модулей (2-дневные тренинги, дополненные бизнес-симуляцией) и домашних заданий, выполняемых между модулями. Домашние задания посвящены анализу, принятию решений и их реализации применительно к реальным ключевым клиентам заказчика.



Дополнительная информация:

+7 (495) 645-21-15





В чьем ранце маршальские жезлы, или Методы прогнозирования профессионального успеха

Алексей Попов, научный консультант «ЭКОПСИ Консалтинг»

Евгений Лурье, руководитель центра разработки оценочных технологий «ЭКОПСИ Консалтинг»

Чемпионами становятся не в тренажерных залах. Чемпиона рождает то, что у человека внутри, – желания, мечты, цели.

Мохаммед Али

Попытки определить лучших кандидатов предпринимали уже самые первые работодатели. Скажем, на Руси хорошего работника «вычисляли» по тому, как он ест: если с аппетитом – значит, и работать хорошо будет. Александр Македонский, согласно легенде, выбирал воинов в личную охрану, раздавая им оплеухи. Великий полководец устраивал солдат в шеренгу, а затем начинал кричать, драться и грозить пытками, внимательно следя за реакцией потенциальных телохранителей. Тех, кто краснел, принимали, побледневших браковали: считалось, что если человек в стрессовых ситуациях краснеет, он будет действовать более решительно из-за притока крови к голове.

Успешный = добросовестный?

Со временем наивные методы «оценки персонала» уступили место научным. Психологи изучают «свойства личности», пытаются понять, какие из них наиболее прогностичны по отношению к профессиональному поведению.

Наибольшее количество исследований в этой области посвящено тому, какие характеристики человека имеют значение для достижения профессионального успеха. Среди разнообразных свойств личности, которые изучались учеными в попытке выделить наиболее важные, одно является безусловным лидером. Это *добросовестность* (от англ. conscientiousness – добросовестность, исполнительность, сознательность).

Немного неожиданно, правда? Казалось бы, на месте этой характеристики должна была оказаться решительность, нацеленность на результат или другое «волевое» качество. Слово «добросовестность» ассоциируется скорее с прилежным учеником, нежели с эффективным менеджером. Однако не будем спешить с выводами. Можно ведь взглянуть на добросовестность и с другой колокольни. Например, как на внутреннюю мотивацию, которая требует от человека хорошего выполнения работы даже в тех случаях, когда он сталкивается с проблемами или не ожидает внешней

награды за результат. Добросовестный сотрудник стремится сделать свою работу «не за страх, а за совесть», безусловно и безукоризненно.

Интересно, что характеристика «добросовестность» входит в универсальный набор черт личности, который проявляется независимо от культуры человека, то есть является одним из факторов общепризнанной модели личности – так называемой Большой пятерки.

Мы поймем, насколько важен этот факт, если вспомним историю изучения личности. В 30-х годах прошлого столетия американский психолог Гордон Уиллард Олпорт начал работу по составлению словаря терминов для описания личности.

Большая пятерка (англ. the big five) – 5-факторная модель основных личностных свойств, созданная с помощью методов кластерного и факторного анализа (П. Коста, Р. Мак-Крей, Л. Голдберг и др.). Модель включает в себя следующие факторы: открытость опыту (openness for experience), добросовестность (conscientiousness), экстраверсия (extraversion), дружелюбность (agreeableness), нейротизм (neuroticism)

Было проанализировано 18000 слов, из которых отобрали 4500, ясно обозначающих черты личности, а также важные и устойчивые характеристики поведения. Последователь Олпорта Рэймонд Бернард Кэттелл сократил этот список сначала до 171 характеристики, а затем и до 16. Продолжением линии этих исследований является Большая пятерка. И добросовестность как черта личности прошла через все укрупнения категорий и «отсе-

вы». По единодушному мнению современных ученых, факторы, входящие в Большую пятерку, эффективно прогнозируют будущие показатели работы, а один из них – добросовестность – наиболее результативен.

Добросовестный = мотивированный на достижение + ?

Мысль о том, что добросовестные люди (набирающие наибольший по сравнению с другими балл по этой характеристике) имеют тенденцию быть более успешными, не нова. Более того, это давно признанный наукой факт¹. Интересно другое: признав *добросовестность* основным «предсказателем» успеха, ученые стали прицельно изучать эту конкретную черту личности – и выяснилось, что она тесно связана с другими характеристиками, которые в свою очередь являются косвенными проявлениями добросовестности. Одна из них – хорошо знакомая нам мотивация достижений. Американский психолог Брент Робертс относит к проявлениям добросовестности *настойчивость, предприимчивость, самоконтроль*. И одновременно в этот список попадают также *ответственность, склонность к порядку, пунктуальность, исполнительность*².

Действительно, добросовестных людей отличает любовь к порядку, самодисциплине, тщательности, пунктуальности, дисциплинированности и самоорганизации. А наличие у добросовестного человека высокой мотивации достижения и предприимчивости делает его эффективным сотрудником, которому присуща высокая результативность.

Таким образом, современная наука приходит к пониманию, что у характеристики «добросовестность» есть две группы нюансов (рис.1). Первая – базовая, ядро этой характеристики личности. Другая – дополнительная, состоящая из черт, которые проявляются лишь в отдельных профессиональных ситуациях. Для прогнозирования профессионального успеха важно

¹ Barrick, M.R., & Mount, M.K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), pp. 1–26.

² Roberts, B. W., Lejuez, C., Krueger, R. F., Richards, J. M., & Hill, P. L. (2012, December 31). What Is Conscientiousness and How Can It Be Assessed?. *Developmental Psychology*. Advance online publication. doi: 10.1037/a0031109.

учитывать обе группы. Научно доказано, что в этом случае точность предсказания повышается³.

К базовым чертам добросовестности можно отнести *внутреннюю мотивацию достижения, самоконтроль, настойчивость, уверенность в собственных силах*.

Периферийные черты – *надежность, поддержание порядка, осмотрительность, решительность, исполнительность*.

Прогноз успеха: нужен новый инструмент

Типичные тесты личности, при помощи которых можно прогнозировать профессиональный успех, осуществляют лишь общий замер добросовестности, у них нет настройки под специфику профессии или деятельности. Сравним, например, бухгалтера и бойца МЧС. И тот, и другой могут быть добросовестными. При этом для эффективной работы первого важны организованность и исполнительность, а внешняя мотивация достижений, скорее всего, будет ему мешать. Для второго критичными оказываются решительность и надежность. Но оценивают и бухгалтера, и бойца МЧС сегодня при помощи одного и того же типа опросников, в которые заложено лишь наиболее общее, неконкретизированное понимание добросовестности. Безусловно, и решительность, и надежность, и исполнительность можно измерить другими способами. Но если говорить о более точном прогнозировании профессионального успеха, то мы видим задачу в том, чтобы объединить лучшие практические подходы и передовые исследования для создания унифицированного инструмента, который будет настраиваться в зависимости от потребностей бизнеса.

Такой инструмент будет включать в себя оценку общих качеств и лишь тех специфических, которые необходимы для конкретной должности – например, учитывать *внешнюю мотивацию достижений* для должностей с высокой конкурентностью

Рисунок 1. Базовые и периферийные черты характеристики «добросовестность»



или надежность для командной работы, *осмотрительность* для тех, чья работа связана с повышенным риском.

Сегодня одним из основных методов комплексной оценки персонала, выявляющим потенциальные возможности специалистов, является ассесмент-центр. Это достаточно точный инструмент измерения

Внешняя мотивация достижений нацелена на соревнование с конкурентами: «Хочу быть лучше других». Внутренняя – на соревнование с самим собой: «Хочу быть лучше самого себя вчера»

компетенций сотрудников, при помощи которого можно прогнозировать профессиональный успех.

³ Dudley, N.M., Orvis, K.A., Lebiecki, J.E., & Cortina, J.M. (2006). A meta-analytic investigation of conscientiousness in the prediction of job performance: Examining the intercorrelations and the incremental validity of narrow traits. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), pp. 40-57.

Тем не менее этот метод имеет свои ограничения: он не может быть массовым. Для оперативной оценки большого количества людей целесообразно было бы применять дистанционный инструмент, учитывающий и базовые, и периферийные аспекты «добросовестности» – базовой характеристики в прогнозировании профессионального успеха.

Именно такой инструмент в ближайшее время представит сообществу компания «ЭКОПСИ Консалтинг».

Основные особенности новой разработки:

1. Это «конструктор». В зависимости от целевой группы участников в наш инструмент включаются все базовые черты добросовестности и лишь некоторые (наиболее подходящие) периферийные. Исследования показывают, что такой подход повышает точность прогноза.

2. Это опросник. Мы постарались сделать его кратким, доступным и массовым, а также позволяющим исключить социально желательные ответы, вызванные склонностью людей представлять себя в преимущественно выгодном свете. В нашем опроснике вопросы формулируются таким образом, чтобы ответы на них выглядели одинаково привлекательными.

3. Это часть более крупного и целостного конструкта – дополнение к комплексному инструменту оценки потенциала “Potential in Focus”, разработанному «ЭКОПСИ Консалтинг».

4. Это инструмент дистанционной оценки. Ассесмент проводится онлайн на платформе Web@ssessment и занимает от 15 до 25 минут (в зависимости от конечного набора включаемых в «конструктор» компонентов).

Мы уверены, что появление такого принципиально нового метода оценки позволит сделать прогнозирование профессионального успеха максимально точным.

Тренинг

КУЛЬТУРА РЕЗУЛЬТАТА

Целевая аудитория:

руководители различных уровней,
желающие построить культуру высоких результатов в подразделении

Продолжительность тренинга: 2 дня**ТРЕНИНГ ПОМОЖЕТ УЧАСТНИКАМ**

Вдохновлять подчиненных на достижения и стимулировать их ответственность за конечный результат

Освоить методы влияния на малоинициативных и безответственных сотрудников

Повысить результативность работы сотрудников без дополнительных вложений и увеличения затрат на персонал

Сформировать в подразделении культуру, ориентированную на результат

СОДЕРЖАНИЕ ТРЕНИНГА

Помогаем сотрудникам в решении проблем, не допуская «обратного делегирования»

Основные виды культур в команде по отношению к результатам работы

Делегируем, формируя лидерство и менталитет победителя

Находим баланс напряженности и реалистичности целей

Оценка существующей культуры

Подбираем правильных людей



Дополнительная информация:
+7 (495) 645-21-15





Арифметика успеха

Камилла Мантаева, директор по консалтингу «ЭКОПСИ Консалтинг»
Григорий Финкельштейн, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Все больше компаний считают, что культура успеха – это тот самый волшебный ключик, который поможет им открыть дверь в светлое будущее. Дело за малым: «внедрить культуру в массы», сделать ее не декларацией, спущенной сверху, а нормой жизни сотрудников. При каких условиях это возможно?

На наш взгляд, в первую очередь необходимо наличие в организации критической массы *агентов культуры успеха*. Давайте разберемся, что это за люди. Агенты культуры успеха могут обладать очень разными способностями: они могут уметь или не очень уметь вести переговоры, могут хорошо разрабатывать стратегии или быть неплохими тактиками, управлять другими или накапливать экспертизу, в той или иной мере владеть массой других навыков и знаний, но есть черта, которая их объединяет – ориентация на результат. Эта черта складывается из амбициозности, упорства и ответственности. Другими словами,

человек «впишется» в культуру успеха, если его вдохновляют сложные задачи, он готов преодолевать трудности при их решении и берет на себя персональную ответственность за результат.

**Ориентация на результат,
без которой немыслима культура
успеха, складывается из амбициозности,
упорства и ответственности**

Попробуем проверить, можно ли обойтись без какой-нибудь из этих составляющих.

Амбициозность + упорство – ответственность

Что будет, если в компании много амбициозных сотрудников, которые готовы преодолевать все препятствия на пути к намеченной цели, но при этом не берут на себя ответственность за промахи и неудачи? Мы получим демонстративную культуру.

Проведем экспресс-диагностику. Если следующие высказывания соответствуют положению дел в вашей организации: «Кругом одни чемпионы, а эффективность бизнеса при этом не радует»; «Прибыли акционеры получают все меньше, зато отчеты все более красочны», – это серьезный повод задуматься.

Упорство + ответственность – амбициозность

Другая картина: все сотрудники – трудолюбивые пчелки, которые работают не покладая рук, упорно достигают поставленных целей, очень ответственно относятся к неудачам. И все бы хорошо – да вот

Часто самыми заметными становятся не те, кто «пашет на результат», а те, кто создает иллюзию собственной эффективности

только с амбициозностью беда: люди не готовы усложнять цели и поднимать планку. В итоге приоритетом становятся гарантированно достижимые цели. В хорошей ситуации это создает порядок, при котором каждый делает свое дело, процесс отточен до мелочей и практически совершенен (но и неизменен). В плохой возникает болото, где любые попытки двинуться вперед вязнут в тине сомнений и опасений по поводу рисков, которые влечет за собой новое начинание. В то же время в культуре силы, где наверху сидят «решатели», которые ставят задачи, такой коллектив исполнителей будет мечтой любого руководителя.

Амбициозность + ответственность – упорство

И, наконец, что произойдет, если в компании сконцентрировались люди, которые не боятся целей любой степени сложности и принимают на себя ответственность за неудачи, но не готовы к сколько-нибудь значительному напряжению сил? Для такой организации критически важным становится «благоволение» к ней внешней среды. Это ситуация, когда спрос на услуги компании велик, конкуренты не

наступают на пятки, а эффективность и прибыльность растут как на дрожжах в силу естественного хода событий, а не специальных усилий сотрудников. Здесь велик риск опьянения успехом: кажется, что так будет всегда. Моментом истины становится первое столкновение с серьезными трудностями, к которым люди, привыкшие к легкому успеху, оказываются совсем не готовы. Это одна из ключевых причин нежизнеспособности многих перспективных стартапов (помните из Шекспира: «И начинанья, взнесшиеся мощно, // Сворачивая в сторону свой ход, // Теряют имя действия?»).

Таким образом, только все три качества, собранные воедино, позволяют говорить об ориентации на результат, а значит, и о культуре успеха.

Казалось бы, рецепт понятен: опирайся на людей с выраженной ориентацией на результат – и будет тебе счастье. Что может быть проще? Однако таких людей надо еще найти. В маленькой компании, где все на виду, это в целом сделать легче. А как быть большим компаниям, где руководители знают лишь непосредственных подчиненных? Очень часто самыми заметными становятся не те, кто «пашет на результат», а те, кто умело создает иллюзию собственной эффективности и незаменимости. Кроме того, к высокой результативности не всегда ведут усилия самого человека: он мог просто оказаться в нужном месте в нужное время. Так как же не обмануться и выбрать «правильных» людей?

Наиболее широко применяются три способа оценки.

Оценка «360 градусов». Все составляющие ориентации на результат (равно как и отсутствие этих составляющих), о которых мы говорили в статье, как правило, очевидны для ближайшего рабочего окружения человека (его непосредственного руководителя, коллег-смежников, подчиненных). При условии корректного проведения такой оценки мы можем получить объективную картину. Основной риск – искажение ответов оценивающими. Например, запуганные подчиненные руководителя-автократы вряд ли отважатся

оценить его честно, а коллеги могут не захотеть портить хорошие отношения и поставят оценки «по дружбе». Потому здесь очень важно четко соблюдать правила (обеспечить конфиденциальность, корректно составить вопросы и т. п.) и добиться честной трансляции всем участникам целей оценки. Если хотя бы однажды подобная (да, впрочем, и любая другая) оценка проводилась под одним лозунгом, а результаты использовались совсем для других целей, это серьезно дискредитирует метод, и потом придется приложить гигантские усилия для того, чтобы его «обелить».

Тесты (оценки притязаний и т. п.). Плюс этого метода в том, что опросники хорошо измеряют провалы по любой из трех целевых характеристик. Поэтому тесты подходят для проведения барьерометрии, когда стоит задача выбрать лучших из большой выборки. А вот выделить лучших из группы в целом неплохих сотрудников тест не поможет. Наша рекомендация: применяйте тест как инструмент промежуточного отбора при массовой оценке.

Ассесмент-центр (АЦ). Ориентация на результат измеряется великим множеством упражнений. Это и групповые дискуссии, в которых надо отстаивать свою позицию, и выступление перед негативно настроенной аудиторией, и упражнения, измеряющие уровень притязаний («О, счастливчик!» и т. п.), и переговоры, и упражнения-«соревнования», и многое другое. Кроме того, ассесмент-центр в целом воспринимается участниками как испытание, которое надо достойно пройти.

Само по себе то, как человек ведет себя на протяжении всего дня деловой игры, тоже служит интегральным замером его готовности достигать сложных целей, преодолевать трудности, отвечать за неудачи. Действительно высокий уровень ориентации на результат предполагает, что человек постоянен в своих проявлениях вне зависимости от типов упражнений и активностей. На наш взгляд, именно АЦ позволяет с наибольшей достоверностью оценить и степень амбициозности, и упорство, и ответственность. Основным минус этого метода – его относительная ресурсозатратность, из-за чего он редко используется для массовой оценки.

Результаты диагностики ориентации на результат будут особенно полезны для компаний, стремящихся к культуре успеха

Строго говоря, рассмотренные нами выше сочетания элементов ориентации на результат в реальной жизни встречаются редко. Обычно сотрудники демонстрируют все необходимые для успеха черты (амбициозность, упорство и ответственность), просто какие-то в большей степени, а какие-то – в меньшей. Тем не менее результаты диагностики ориентации на результат в любом случае служат поводом задуматься, внимательнее присмотреться к людям. И это особенно справедливо для компаний, стремящихся к культуре успеха или живущих в ней.



Покой им ТОЛЬКО СНИТСЯ

Мария Макарушкина, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Материал подготовлен на основе статьи, опубликованной в газете «Ведомости», № 128 (2894), 14 июля 2011 г.

Смотрим ли мы на людей – знакомых и незнакомых, близких и далеких, – читаем ли мемуары и биографии, этот персонаж узнается с первого взгляда. Решительный и неустанный Боец – но боец не за справедливость, а за свои интересы. Вспомните своих бывших и нынешних руководителей – наверняка среди них найдется такой типаж. «Боец» – очень распространенный сценарий¹ топ-менеджеров.

Люди этого типа находятся в постоянной борьбе. Они сражаются с трудностями, оппонентами, врагами, собственными недостатками. Они воюют за территорию, деньги, власть, ресурсы. Победа приносит им временное удовлетворение, дает короткую передышку, которая нужна лишь для того, чтобы подготовиться для нового рывка, мобилизоваться для очередного раунда,

расчистить поле для следующего сражения.

Сценарии бойцов бывают двух типов. Первый – завоеватель внешнего мира, вечный Александр Македонский. Такой типаж всегда ведет экспансию, воюет за первенство и расширение своих границ и полномочий. «Македонских» родители «готовят» (зачастую совершенно бессознательно) с младых ногтей: отцы поддерживают в них желание ввязываться в драку («Покажи им всем, на что ты способен!»), развивают спортивный азарт, матери водят их на конкурсы, стимулируют стремление всегда быть первым в учебе. Любой экзамен такие родители воспринимают как яркую победу или, увы, позорный проигрыш.

С раннего детства мир бойцов строится на «военном» мировоззрении, они подвижны

¹ Впервые теория сценария была разработана американским психологом и психиатром Эриком Бёрном. В своих ранних работах Бёрн определял сценарий как «бессознательный жизненный план». Затем дал более полное определение: «План жизни составляется в детстве, подкрепляется родителями, оправдывается ходом событий и достигает пика при выборе пути».

ОТЛИЧИТЕЛЬНАЯ ЧЕРТА

Война с внешним миром за первенство

УСТРЕМЛЕНИЯ

Расширение своих границ и полномочий

КЛЮЧЕВОЕ КАЧЕСТВО

Бешеная энергия

МЕЧТА

Быть первыми во всем



атавистическим инстинктом борьбы за место под солнцем. Помню, как мой коллега внушал трехлетнему сыну на футбольном матче: «Болей только за победителей, другие тебе не должны быть интересны!». Кстати, среди прадедов и дедов в родословных ярких представителей этого сценария действительно часто встречаются великие полководцы и герои отечественных войн.

Сегодня бойцам не обязательно выбирать военную стезю – они с успехом реализуются в бизнесе. Вот что, например, рассказал мне о своей карьере владелец крупного издательского дома. Детство – спортивные секции и отличная успеваемость. Затем факультет журналистики МГУ, куда абитуриенту из провинции, пусть и медалисту, поступить крайне сложно. После окончания университета стремительная карьера

но без постоянной борьбы и последующих побед.

Бойцы с другим типом сценария нацелены на борьбу с внутренними демонами, на преодоление своих несовершенств, страхов, комплексов, болезней. Яркий пример – автор романа «Как закалялась сталь» Николай Островский. Несмотря на короткую жизнь (32 года) и неизлечимую болезнь, он состоялся как писатель, публичный деятель, вдохновитель молодежи не только своего, но и последующих поколений.

Менеджеры с этим сценарием в процессе оценки и коучинга любят говорить про свои «слабые стороны», фокусироваться на ошибках. Но в жизни они сосредоточены не на слабостях и изъянах, а на обучении, решениях, анализе и быстром исправлении своих промахов.

Ключевые качества бойцов: бешеная энергия, огромная воля, стрессоустойчивость, решительность, умение держать удар

в журнале: корреспондент, редактор, главный редактор. Совет издательского дома, коалиции и конкуренция с другими руководителями, акционирование, единовластие. Много пота и крови. Такой боец всю жизнь следует неписаному правилу: «Ежегодно я должен подниматься на ступень выше, получать больше». А это невозмож-

Такие бойцы очень серьезно относятся к развитию, затрачивают много усилий на самосовершенствование – личное, профессиональное, управленческое. По сути, они мечтают стать идеальными, чтобы иметь все шансы преуспеть в карьере, бизнесе. Вспоминаю одного клиента (сейчас он директор страховой компании), который вел специальный дневник. Ежедневно он записывал туда все свои недостатки и ошибки, замеченные им самим или окружающими, и сразу составлял программу развития: меры, которые он может

ОТЛИЧИТЕЛЬНАЯ ЧЕРТА

Война с собой – преодоление своих несовершенств, страхов, комплексов, болезней

УСТРЕМЛЕНИЯ

Обучение, развитие, анализ и быстрое исправление своих промахов

КЛЮЧЕВОЕ КАЧЕСТВО

Огромная воля

МЕЧТА

Быть идеальными



предпринять для избавления от «помех». Чего там только не было: классические тренинги, развивающие беседы с духовником, намеренно спровоцированные споры с коллегами и даже руководством (для укрепления духа и демонстрации независимости суждений), точечный разгром конкурентов (тренировка способности жестких переговоров), экстремальные полеты на вертолете и дайвинг (тренировка уверенности и бесстрашия перед лицом стихий)...

Радость таких людей состоит в преодолении и взятии все более высокой планки за счет успешной борьбы с самим собой. Они раздражают, их воле завидуют, с ними воюют, но из всех войн они выходят победителями – неустранимые, прочно стоящие на ногах, еще более закаленные.

Отметим ключевые качества бойцов: бешеная энергия (у первого типа – «Македонский»), огромная воля (у второго типа – «Островский»), стрессоустойчивость, решительность, умение держать удар, стратегический подход к цели и гибкий тактический ум, необходимый для ее достижения. Бойцы не знают милосердия,

сострадания, жалости к конкурентам – ни еще опасным, ни уже поверженным.

Минусы сценария: эти люди воюют всегда – даже тогда, когда схватка требует слишком больших ресурсов, недостойна или лишена смысла. Они неизменно находятся в напряжении, готовы к броску, нападению, защите в любой момент. Бойцам трудно расслабиться, они томятся и скучают, когда наступают периоды спокойствия, стабильности, когда случается перемирие, подписание компромиссных договоров. И у «македонских», и у «островских» редко есть друзья – они ищут себе скорее союзников. Им неведомы радости тихой жизни, созерцательной любви к природе (ведь природу тоже надо подчинять себе – и бойцы лезут на скалы и в жерла вулканов, покоряют вершины и глубины). В личной жизни они тоже воины – борются за женщину с другими мужчинами, уводят жен из уже сложившихся семей, отсуживают загородные участки у соседей. Бойцы обижают людей, угрожают благополучию, лишают того, что дорого. Их не любят, с ними не хотят связываться, и главное – их боятся. Они одиноки и счастливы одним лишь счастьем – кратким мигом победы.



Тотальная мобилизация

Великое в бизнесе никогда не совершается одним человеком, оно всегда совершается Командой.

Стив Джобс

Ситуация застоя знакома любому руководителю. Внешние проявления могут быть разными: не выполняются принятые решения, не внедряются инновации, не проводятся реформы, не снижаются издержки, не растут продажи. Суть одна: бизнес не достигает поставленных целей – «крокодил не ловится, не растет кокос». На фоне нынешней стагнации экономики это случается очень часто. Пока не воодушевишь людей, бизнес не пойдет. Как это сделать – вопрос непростой. Спектр мер весьма разнообразен. В одном случае необходимо обсудить и принять бизнес-стратегию и тем самым вывести компанию из ситуации неопределенного будущего. В другом – снять организационные проблемы и барьеры, которые давно всех мучают и создают ощущение безнадежности. А иногда не обойтись без смены топ-команды. Однако практически всегда – и при разработке стратегии, и при работе с организационными барьерами, и при смене команды – требуется мобилизация команды, то есть специальная работа по созданию необходимого настроения. Об этом и пойдет речь в статье.

История 1. «Сказку сделать былью»

Даниил Мартыненко, партнер, лидер практики «Управление организационной эффективностью» «ЭКОПСИ Консалтинг»:

– Самый яркий пример успешной мобилизации команды в моей практике – стратегическая сессия для менеджеров крупного холдинга, работающего в области добычи полезных ископаемых. К моменту нашего знакомства основное предприятие холдинга находилось в глубочайшем кризисе: серьезно устарели технологии, добыча руды снижалась, а ее себестоимость росла. Явно назрела необходимость серьезных перемен – и в области технологий, и в организации работы. Консультанты McKinsey подготовили план революционных преобразований. Управляющей команде холдинга этот план был понятен, но вот серьезная мотивация выполнять его отсутствовала, а люди с предприятия программу преобразований вовсе не поняли и даже восприняли в штыки. Ситуацию усугубляло наличие конфликта между управляющей компаний и добывающим

предприятием, которые не могли договориться о распределении ролей и разделить общую ответственность за достижение намеченных целей. Например, люди не понимали, с какого потолка была взята плановая цифра добычи – 1450 тонн в год. И, естественно, не видели путей реализации этого чересчур амбициозного, как им казалось, плана. Таким образом, перед консультантами «ЭКОПСИ Консалтинг» стояла задача мобилизации команды на реализацию программы, предложенной McKinsey. В числе прочего нам предстояло «заземлить» план преобразований, перевести его на уровень конкретных действий.

Первым делом мы попросили участников сессии сделать свой прогноз: сколько руды, по их мнению, добудет предприятие в 2013 году? Ответы колебались от 900 тонн до 1450 тонн (реальная добыча в предыдущем году составила 1100 тонн). Затем все вместе стали анализировать, как конкретные цифры соотносятся с реальным бизнесом. И пришли к единодушному мнению: в 2013 году предприятие должно добыть 1450 тонн руды, иначе его закроют как убыточное. Самое интересно, что консультанты McKinsey называли ту же

Для мобилизации работы в команде критически важна готовность к кадровым изменениям, демонстрация позиции «Если ты не с нами, ты уходишь». Это тот фундамент, на котором можно выстраивать различные групповые мероприятия

цифру. Но теперь все понимали, что это не амбиции руководства и не фантазии консультантов, а вопрос выживания предприятия. «Чужая» программа преобразований стала своей – теперь осталось разработать конкретный план ее воплощения.

И тут мы в полный рост столкнулись с отсутствием взаимопонимания между управляющей компанией и добывающим предприятием. У одних голова болела исключительно по поводу добычи, другие абстрактно переживали за реализацию

программы преобразований, требуя отчеты о проделанной работе. Требовалось сплотить сотрудников головного офиса и предприятия, показать им общую цель, создать единую мотивацию. Для решения этой задачи мы создали проектные команды, в которые вошли представители обеих «кланов». Люди, стоявшие по разные стороны баррикады, были вынуждены взаимодействовать друг с другом, ведь они работали на выполнение одной задачи. На сессии была проделана серьезная содержательная работа, вскрылись истинные эмоции и переживания сотрудников. В результате в компании появился реальный план преобразований, а люди почувствовали воодушевление, необходимое для его реализации.

Павел Безручко, генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг»:

– Преодоление функциональной раздробленности, которое применили наши консультанты в примере Даниила, – очень мощный инструмент. Прежде чем продолжить рассказ о наших проектах, приведу небольшую иллюстрацию того, как 70 лет назад тот же подход использовал Сергей Павлович Королев. Выдающийся конструктор был еще и талантливый управленец. Как обычно происходила разработка, изготовление и модификация элементов ракет? Сначала проектировщик придумывал конкретный блок. Затем инженер-технолог его просчитывал: здесь должна быть трубочка стальная, а не алюминиевая, потому что алюминиевая не выдержит давления. И уж потом рабочие на заводе собирали блок по этим расчетам. Процесс был невероятно долгим. Иногда он начинал буксовать на этапе инженера, и пока тот договаривался с проектировщиком, простаивали рабочие. В другой раз что-то не получалось у рабочих, они шли со своей бедой к технологу, и хорошо, если тот мог справиться с проблемой самостоятельно, – чаще же обнаруживалось, что ошибка кроется в самой концепции блока, и тогда приходилось возвращаться на стартовую позицию – к проектировщику. Ходить по этой цепочке можно было месяцами. Главный конструктор Королев переселил проектировщика и инженера-технолога на завод, посадил их в отдель-

ный закуток поближе к рабочим и сказал: «Вы работаете в одной команде». Сроки изготовления изделий сократились в несколько раз!

Даниил Мартыненко, партнер, лидер практики «Управление организационной эффективностью» «ЭКОПСИ Консалтинг»:

– В нашем случае мы не только преодолели функциональную раздробленность – мы изменили представление о распределении ролей между «головой» и «руками». Деловая игра показала, что прежняя система распределения ролей (управляющая компания – наставник, предприятие – исполнитель) часто оказывается неэффективной. Молодой сотрудник управляющей компании не всегда может быть гуру для опытного производственника. Гораздо полезнее, увидев общую цель, распределить роли исходя из поставленной задачи. Главный инсайт для участников: управляющая компания и предприятие – равноправные участники команды, а не наставники и исполнители.

В завершение сессии мы предложили менеджерам, которые уже начали ощущать себя членами одной команды, поразмышлять о ценностях и выявить общие. И получили неожиданно яркий эмоциональный отклик: да, нам нужны общие ценности, мы хотим работать с людьми, которые их разделяют, а тот, кто не с нами, тот против нас и должен уйти! Например, участники осознали, что их объединяет ценность «взаимопомощь без оглядки на должностную инструкцию». Важность этого открытия для участников состояла не в какой-то особой оригинальности мысли, а в том, что они осознали ее как общую задачу и договорились, какие конкретные шаги обозначают ее применение в работе, в каких действиях такая взаимопомощь может проявляться.

Хочу обратить особое внимание на готовность компании расставаться с людьми, которые не разделяют общие ценности. На мой взгляд, готовность к кадровым изменениям – важнейший фактор мобилизации команды. Если руководство из года в год терпит неэффективную работу и деструктивное поведение «неприкасаемых», никакие групповые мероприятия не помогут.

И последним этапом сессии стала разработка плана конкретных действий, направленных на выполнение программы преобразований. Только теперь это были уже не чужие, «консультантские» идеи, а продуманный, осмысленный план, принятый всеми, с понятным распределением ролей и ответственности.

Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг»:

– Даниил привел пример удачной стратегической сессии, в ходе которой было произведено несколько интервенций, приведших к мобилизации команды. Во-первых, люди осознали цели и поняли, к чему приведет недостижение результата. Они перестали воспринимать план как абстрактную цифру, не имеющую отношения к их жизни. Во-вторых, произошло преодоление функциональной раздробленности и изменение системы распределения ролей между управляющей компанией и предприятием, появилось взаимопонимание, возникла готовность помогать друг другу. В-третьих, команда назвала общие ценности, описала правильное и неправильное для достижения результата поведение, люди взяли на себя ответственность за то, чтобы применять санкции к тем, кто не соблюдает правила игры.

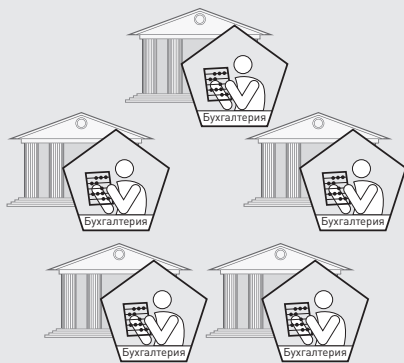
История 2. «Верить мне или нет?»

Павел Безручко, генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг»:

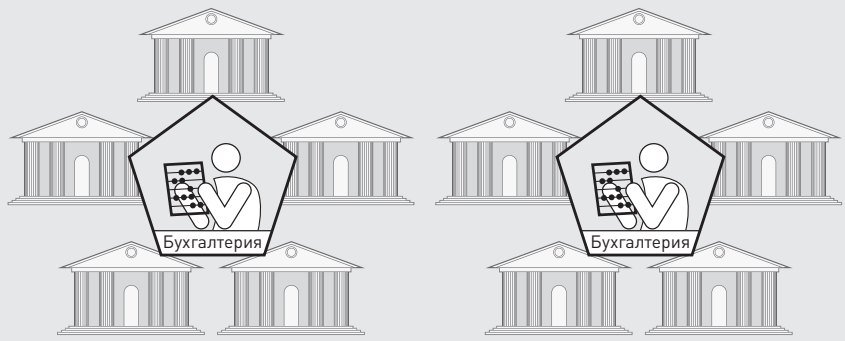
– Жил-был крупный коммерческий банк с большой сетью региональных отделений. И в каждом региональном банке работала своя большая серьезная бухгалтерия. И вот в один прекрасный день головной банк задумался о повышении эффективности деятельности этих подразделений. Решили создать объединенные бухгалтерии для банков, работающих в соседних регионах. Цели реформы: повысить производительность труда, унифицировать процессы. Преобразование затрагивало несколько тысяч сотрудников. Нас попросили провести мероприятие для главных бухгалтеров региональных банков.

В чем была проблема? В отличие от менеджеров холдинга в истории, которую

ПЕРВЫЙ РАУНД ИГРЫ



ВТОРОЙ РАУНД ИГРЫ



рассказал Даниил, люди осознавали цели реформы и даже понимали, как ее проводить. Но испытывали неуверенность по поводу последствий: к чему приведет реформа, как отразится на их карьере и т. п.

Мы провели бизнес-симуляцию. В первом раунде игры людей распределили так же, как они работают в реальной жизни, – получились команды, имитирующие бухгалтерии региональных банков. Они получили простую задачу: складывать на время самолетик из разноцветной бумаги в соответствии с чертежами. Поскольку команд было довольно много, то одни складывали красные тупоносые самолеты, другие – зеленые остроносые, третьи – синие тупоносые, четвертые – желтые остроносые и т. д. Затем подсчитали, сколько самолетиков сложили команды в пересчете на одного человека.

Перед вторым раундом провели реформу: объединили команды, сократили число игроков и провели унификацию процессов. Если на первом этапе игры команды складывали разные самолетик – по цвету и по конструкции, то на втором работали только с двумя типами: зелеными остроносыми и красными тупоносыми. И сложили почти втрое больше самолетиков, сократив численность участников игры на 20%.

Стали смотреть, за счет чего удалось совершить этот удивительный рывок. Проанализировали, какие совершили

действия, как выстроили коммуникацию. Затем обратились к реальному бизнес-процессу и увидели, где и за счет чего можно получить похожий результат. Участники игры осознали: людям нужно как можно раньше сообщать о том, какие изменения ждут их в процессе реформы – переведут в объединенную бухгалтерию или оставят на месте, изменится функционал или останется прежним и т. п. Тогда они работают эффективно. Если сотрудников мариновать в неизвестности, они не будут «складывать самолетик», а подождут определенности. И главное достижение – выросла вера в успех реформы. Пример симуляции убедил людей, что новая бизнес-модель, в которой им предстоит работать, жизнеспособна и на самом деле приводит к увеличению производительности труда. Вся эта процедура заняла 6 часов.

История 3. «Парня в горы тяти – рискни!»

Станислав Куликов, директор по консалтингу «ЭКОПСИ Консалтинг»:

– Я вспомнил случай, когда команду нужно было даже не мобилизовать – создать. Крупная российская компания, сильные менеджеры. Хорошие профессионалы, очень яркие люди, успешные бизнесмены, бесспорные звезды. Одна беда: все сами по себе, в трудной рабочей ситуации перекалывают проблемы друг на друга и всю свою энергию тратят на то, чтобы защитить собственные интересы. Никакого «ощущения

плеча» – понятия о команде, взаимодействии, доверии – нет и в помине.

Мы решили провести этих «коллег-врагов» через испытание, поставить их в ситуацию, которая заставила бы их сплотиться, причем не виртуально, для решения сложной интеллектуальной задачи, а вполне реально – в условиях, когда от взаимодействия членов команды зависит их физическое выживание. «Некоманде» предстоял каньонинг – спуск по руслу реки, которая проточила себе дорогу через горы. До начала испытания участники понимали, что их ждет экстремальное приключение, но никто не представлял себе, какое именно. 27 человек из 30 никогда не делали ничего подобного. И вот они оказались на месте. Глубокая речная долина с очень крутыми, порой отвесными склонами и узким дном. в воде полно деревьев, представляющих серьезную опасность для сплавляющихся. Холодно, скользко, мокро.

Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг»:

– Хочу напомнить, что каньонинг случился на второй день испытания, а первый день был посвящен рефлексии состояния команды. Мы попросили участников перейти небольшую и в целом неопасную горную речку. Часть людей объединились в группы и пошли форсировать преграду, некоторые участники попытались проделать то же самое в одиночку, несколько женщин в страхе остановились перед речкой, но так и не дождались никакой помощи. Все было как в жизни: каждый звезда, каждый сам по себе, команда продемонстрировала минимальную кооперацию и взаимопомощь. Весь процесс засняли на видео и затем показали участникам. Съемка форсирования реки привела людей в изумление. Они не ожидали, например, что кого-то из команды бросят на произвол судьбы. Затем мы обсудили, что произошло – точная копия рабочих взаимоотношений внутри компании. Таким образом, к каньонингу люди подошли уже с осознанием того, что с ними происходит, и с чувством стыда за свой индивидуализм. Это важный момент. Небольшое физическое испытание в начале пути продемонстрировало, что отношения, существующие внутри команды,

могут привести к ужасным последствиям, буквально к чьей-нибудь гибели. Люди поняли, что хотят жить по-другому.

Станислав Куликов, директор по консалтингу «ЭКОПСИ Консалтинг»:

– А на следующий день им предстоял спуск – действие, которое нельзя совершить в одиночку. Пройти каньон можно только командой. Если не помогать друг другу, ничего не получится. Нужно было карабкаться через валуны, перелезать через огромные поваленные деревья. Физически слабые люди не смогли бы сделать это без помощи более сильных членов команды. Инструкторы обеспечивали безопасность процесса, но не подсказывали, как правильно преодолевать препятствия. Вышестоящие и нижестоящие менеджеры были равны, их место в иерархии компании не имело никакого значения, потому что многие физически сильные люди находились на карьерной лестнице ниже тех, кто слабее. Чтобы пройти каньон, участники испытания в течение нескольких часов были вынуждены помогать друг другу.

Третий день был посвящен осмыслению и закреплению полученного опыта. Участники договорились общаться иначе. После каньона эти договоренности действительно не были пустой формальностью. Мы помогли участникам сформулировать несколько очень простых ценностей командной работы, которые стали основой для дальнейшего взаимодействия. В компании прижилось понятие «каньон». Если кто-то из топ-менеджеров по привычке переходил к индивидуалистическому типу работы или пинг-понгу по переключиванию ответственности, достаточно было произнести кодовое слово «каньон», чтобы люди вспомнили о новых договоренностях.

Павел Безручко, генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг»:

– Часто проблемой стандартной сессии, на которой команда пытается выработать ценности, является умствование. Люди идут «от головы»: есть некое «правильно», и мы все голосуем за это «правильно». Чтобы обсуждать ценности реально, как говорится, «без дураков», нужна искренность и открытость. Для этой команды такая возможность появилась после каньона.

Мария Белицкая, редактор журнала HR Times:

– Вы говорите, что в ходе тяжелого физического испытания происходит размывание иерархических рамок. А потом люди возвращаются в рабочие процессы, в исходную ситуацию «начальник – подчиненный». Как после совместных переживаний удерживать необходимые границы? Есть, на мой взгляд, и другие риски. Например, в ходе испытания выяснится, что первое лицо – слабак, трус или вообще редкая сволочь. С этим знанием потом нужно как-то жить и работать.

Станислав Куликов, директор по консалтингу «ЭКОПСИ Консалтинг»:

– Нужно понимать, что наша задача состоит не в том, чтобы участники испытания начали дружить, вместе пить пиво и играть в боулинг. Мы показали возможность других, более открытых отношений внутри команды, которые помогают решать рабочие проблемы более эффективно. И умные люди поняли, как грамотно использовать новую модель отношений на пользу бизнеса.

Павел Безручко, генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг»:

– Не верю, что менеджеры такого уровня продемонстрируют слабость или трусость. Дело в том, что слабаки не достигают карьерных вершин. А что касается «сволочизма», то люди, зубастые в бизнесе, показывают зубы и в отношениях. И, на мой взгляд, из волков не нужно делать овец. Волкам нужно показать, как агрессию обернуть на пользу стаи, а не во вред.

Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг»:

– Честно говоря, имидж людей, которые во время испытания ярко демонстрировали агрессивно-раздраженное отношение к более слабым в физическом смысле коллегам, был подпорчен. Возможно, это имело негативные последствия для их дальнейшего карьерного роста. Так что Мария права: включение в сессию серьезного физического испытания потенциально имеет серьезный положительный эффект

изменения команды, но и несет в себе немалые психологические риски.

История 4. «Вижу цель – не вижу препятствий».

Станислав Куликов, директор по консалтингу «ЭКОПСИ Консалтинг»:

– Еще один пример работы по мобилизации команды связан с использованием такого метода консультирования, как социодрама, или бизнес-театр¹. Нас пригласили на этапе создания крупнейшего нефтехимического холдинга. Команде менеджеров предстояло решить трудную задачу с множеством неизвестных. Сложности были связаны и с получением продукта, и с достижением необходимого объема производства, и с самой организацией холдинга, в который следовало интегрировать предприятия, находящиеся в разных географических точках. Мы должны были, во-первых, помочь людям увидеть все возможные риски и, во-вторых, мобилизовать команду на преодоление возможных проблем.

Участники стали актерами бизнес-театра и разыграли пьесу, которая позволила им спроектировать будущее, дала возможность проанализировать, какие барьеры могут встретиться на каждом этапе пути к цели: хватит ли у компании ресурсов, какие репутационные и финансовые риски ее ожидают, как будут реагировать на различные события клиенты и поставщики и т. п. Риски, которые невозможно было придумать логическим путем, легко проявились на сцене. А проживание трудных ситуаций дало понимание того, как эти риски минимизировать. Команда выработала четкий план действий и обрела необходимую веру в успех.

Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг»:

– Включение творческого правого полушария в решение логической задачи позволяет осуществить более точное планирование. Подключая эмоциональную сферу, мы находим более оригинальные и эффективные решения. Соответственно, возрастает вера в успех.

¹ См. статью «Новые методы работы с командой», HRT №24, ноябрь 2013 г.

Как работает социодрама?

Хорошо известно, что человеческий мозг состоит из двух полушарий: левое отвечает за логическое мышление, правое – за образное. Пытаясь решить бизнес-задачу, мы, как правило, активнее обращаемся к своей «левой» стороне. Рациональный подход и здравый смысл позволяют нам смоделировать и проанализировать проблему и при-

нять структурированное решение. Но за бортом рациональных рассуждений часто оказываются важные факторы эмоциональной сферы – например, чьи-то страхи или нежелание перемен. И когда мы отключаем левое, логическое полушарие и подключаем правое, творческое, появляется дополнительный ресурс. Призывая эмоции,

фантазию и интуицию на помощь логике, люди выходят за привычные границы и проживают будущую реальность. Таким образом, социодрама – это способ пробудить в человеке творческое, живое эмоциональное начало – удачное дополнение к рассудочно-аналитическим левополушарным методам групповой работы.

Павел Безручко, генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг»:

– Рассмотренные кейсы позволяют нам сформулировать условия мобилизации команды. Я бы выделил три основных фактора. Первое: команда понимает, *куда* она идет и почему именно туда, – это наличие общих целей, ясное видение. Отсутствие ответа на этот вопрос демобилизует команду, которая начинает действовать, как пресловутые лебедь, рак и щука. Второе: команда понимает, *как* она придет к намеченной цели, – это вопросы планирования, стратегии, процессов, согласованности взаимодействия членов команды. Третье: команда *хочет* идти в заданном направлении и *верит* в успех. Здесь речь идет о мотивации и настрое, готовности прикладывать усилия, необходимые для достижения цели.

Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг»:

– Я бы добавил четвертый, как мне представляется, очень важный пункт. Члены команды базово *доверяют* друг другу и *готовы объединиться* в «МЫ». Давайте вспомним, на какое из перечисленных условий была направлена интервенция в каждом кейсе.

В истории о менеджерах холдинга, которые не видели связи между «чужими» планами и своей жизнью, это, несомненно, осознание целей, обретение общего видения и объединение менеджеров управляющей компании и добывающего предприятия в команду. В истории о главных бухгалтерах интервенция очевидным образом была направлена на веру в успех. Рассказ об испытании – пример работы по созданию команды. А консультация в формате бизнес-театра – это иллюстрация интервенции, нацеленной на понимание стратегии, точность планирования и веру в успех.

Формула эффективной команды:
«**Мы** знаем **куда** и **как хотим** прийти и **верим** в успех».

Если присмотреться к успешному бизнесу, скорее всего, окажется, что за ним стоит команда. Именно командная работа позволяет быстро и грамотно реагировать на острые ситуации и находить нестандартные решения. Каким бы ярким и мощным ни был лидер, «мы» всегда больше, чем «я».



Сильная позиция

Станислав Куликов, директор по консалтингу «ЭКОПСИ Консалтинг»

Удача! Начинаящая певица из маленького провинциального города прошла отборочный тур на столичный конкурс молодых музыкантов. В Москву ее провожало полгорода: родственники, друзья, корреспонденты... Стоя на подножке вагона, она торжественно пообещала «служить высоким идеалам» и поклялась, что никогда не будет исполнять песни группы «Блестящие»...

Все складывалось просто отлично, до финала оставались считанные дни, и ее шансы на победу стремительно росли. И вот очередное задание – новая песня. Она прочитала название – и похолодела: «Блестящие». Условия конкурса известны: отказываешься петь – выбываешь...

Не в силах справиться с эмоциями, певица разрыдалась. Ведь она же обещала – себе, друзьям, всем, кто болеет за нее в родном городе!.. Ну зачем ее заставляют поступаться принципами?! Девушка попыталась объяснить свою позицию. К ее удивлению, режиссер не рассердился: «У тебя есть выбор: отказаться, спеть плохо или спеть хорошо. Отменишь выступление или выступишь неудачно – скажешь: „Пес-

ня – плохая“. Сумеешь подняться над эмоциями и показать мастерство – имеешь право сказать: „Я – молодец!“». В этом и состоит отличие непрофессионала от профессионала...»

Идея этой статьи родилась давно, но толчком к написанию послужили три поучительные истории, которые произошли с моими клиентами.

Эпизод 1. Крупная производственная компания. Проводим сессию по командообразованию. Заявленная проблема: «Топ-менеджеры не понимают стратегические цели компании, мешая достижению результата». В процессе работы при помощи генерального директора компании определяем проблему истинную: топ-менеджеры понимают цели, но не принимают их. По сути дела, менеджмент не согласен с задачами, которые формулирует собственник, не верит в необходимость достижения целей, спущенных сверху. На практике это приводит к тому, что менеджеры неверно транслируют задачи подчиненным либо ищут причины, по которым поставленные задачи не выполняются.

Эпизод 2. Сессия по внедрению системы управления эффективностью деятельности в крупной сервисной компании. Вопрос: «Что мешает сотруднику эффективно выполнять поставленные задачи?» Ответ: «Настроение менеджера». Прошу прокомментировать. «Менеджер с утра пришел в плохом настроении, не смог четко обозначить задачу – вот и результат»...

Эпизод 3. Крупная западная фармацевтическая компания – клиент с необычным запросом: «Объясните, как принимать цели руководства, если мы с ними внутренне не согласны. Что говорить подчиненным в таких случаях?»

Описанные истории показывают, что ситуации, когда менеджеры неэффективно выполняют управленческие функции в силу несогласия с собственником, встречаются довольно часто.

Возникает вопрос: что такое нежелание выполнять поставленные задачи с точки зрения развития сотрудника – недостаток компетенций, свойство характера, профессиональная деформация? Можно ли с этим справиться?

Ты начальник, я – ... ?

Существует такое понятие, как профессиональная позиция менеджера. Это зрелое, правильное отношение менеджера к задачам, которые ставит перед ним собственник или вышестоящий руководитель.

Сделаем важную оговорку: мы не рассматриваем здесь ситуации этических дилемм, когда менеджера толкают на поступки, которые идут вразрез с его совестью или ценностями (например, побуждают дать взятку представителю клиента).

Давайте вспомним, как развиваются события, когда точка зрения менеджера на стратегию компании, долгосрочные цели, приоритеты в развитии расходится с мнением вышестоящего руководства.

Зачастую разыгрывается вариант «Я, конечно, не согласен, но надо». «Несогласный» менеджер собирает подчиненных и гово-

рит им примерно следующее: «Ребята, я бы, конечно, сделал по-другому. На самом деле это все наверху придумали. В общем, я не согласен, но делать надо – куда с подводной лодки денешься...» Слова могут быть разными, но ключевое послание одинаково: «Я такой же, как и вы, я так же страдаю».

Последствия такого сообщения: в худшем случае – саботаж, в лучшем – выполнение задачи через жесткое административное воздействие.

Можно ли иначе? Ответ: да. В книге Р. Чалдини «Психология влияния»¹ описан один из способов манипулирования через создание у человека когнитивного диссонанса. Суть в том, что манипулятор создает у субъекта так называемую «иллюзию свободного выбора»: человеку предоставляют возможность выбора, но это «предложение, от которого нельзя отказаться». Тем не менее решение все равно принимает субъект – ведь ему дали возможность как бы сделать выбор самому. Субъект демонстрирует требуемое поведение, выполняет задачу. Что происходит затем? У человека возникает когнитивный диссонанс: его поведение идет вразрез с установками, что приводит к стрессу. Наконец, наступает момент истины: нужно либо подкорректировать установки и оправдать свое поведение, либо, следуя установкам, отказаться от того, что было сделано. Второе сложнее, хитрый манипулятор создал иллюзию свободного выбора, и субъект не может сказать, что его заставили. Поэтому, как правило, выбирается путь объяснения, нахождения рационального обоснования своему поведению.

Механизм работы с формированием профессиональной менеджерской позиции похож на приведенный пример, только далек от манипуляций.

Итак, представьте себя на месте директора по региональному развитию некоей компании. Компания в лице собственника принимает решение о международной экспансии, вы же считаете, что необходимо работать на внутреннем рынке, при этом предпосылки выхода на рынки других стран представляются вам очень спорными. Слишком много рисков: конкуренция, незнание особенно-

¹ Чалдини Р. Психология влияния. – СПб: Питер, 2013.

стей местного рынка, запутанное законодательство, недостаточные производственные мощности. Вы пытались несколько раз донести свою точку зрения до собственника, но он свое решение не изменил. Это яркая и своеобразная личность, которая принимает подчас спорные решения, но требует их реализации. Вас назначают ответственным за международный проект. Что делать?

Можно пойти по варианту «Я, конечно, не согласен...». Но для реализации таких сложных проектов нужна энергия, мотивация и решимость их воплощать. Иначе придется искать объяснения, почему не смогли... Примем за отправную точку, что вы хотите продолжать работать в этой компании, и попытаемся сформировать профессиональную менеджерскую позицию.

Убедил себя – убедил подчиненного

Чтобы успешно решить поставленные собственником задачи, необходимо, во-первых, убедить себя в правильности целей, во-вторых, правильно настроить подчиненных.

Часть 1. Убедить себя – дело непростое. Но и не такое сложное, как кажется на первый взгляд. Попробуем описать задачу как серию последовательных шагов.

- Рационально (эмоционально отстранившись) проанализируйте выгоды и недостатки/риски принятого решения.
- Проанализируйте основные альтернативные варианты.
- Сформируйте собственное объяснение того, почему собственник принял именно такое решение.
- Примите внутреннюю позицию: *«Я могу оспаривать решения собственника/вышестоящих руководителей, пока они не приняты. Но когда они приняты, их надо исполнять максимально эффективно (именно эта установка отличает менеджеров с профессиональной позицией). Идеальных решений не бывает».*

Часть 2. Чтобы донести задачу до подчиненных, необходимо:

А. Подготовиться:

- четко сформулировать суть решения;
- продумать и желательно записать аргументы в пользу принятого решения;

- сформулировать, что надлежит сделать тем, кому вы транслируете решение руководства.
- Б.** Сообщить решение, разъяснив следующее:
- почему принято такое решение и почему именно сейчас;
 - что случится, если ничего не менять;
 - каковы угрозы и упущенные возможности;
 - каков будет ощутимый результат для компании, для сотрудников, как изменится их жизнь;
 - какое именно участие ожидается от сотрудников в реализации решения;
 - какова (возможная) личная выгода сотрудников от реализации.
- В.** В процессе коммуникации с подчиненными уточнить их понимание / отношение к решению:
- дать возможность высказать аргументы против («я понимаю, решение не идеально...»);
 - ответить на вопросы;
 - не провоцировать («я сам не согласен, но приходится...»);
 - не снимать с команды ответственность за внедрение.

С позиции профессионала

Итак, подводя итоги своим размышлениям, повторю выводы, к которым пришел. В работе нет «плохих или хороших песен». Есть профессиональное отношение к задаче – профессиональная менеджерская позиция. Это понятие относится к категории установок и описывает, насколько зрело и взвешенно менеджер оценивает свою роль в бизнесе, понимает, что сам является важным ресурсом для достижения целей компании. Профессиональную менеджерскую позицию можно в себе воспитать, пользуясь вполне понятным алгоритмом ее формирования.

В статье не затронут один серьезный аспект: где находится граница между профессиональной позицией и профессиональным цинизмом? Как различать и не переступать ту грань, которая их отделяет? и что делать, если менеджерская позиция вступает в конфликт с человеческими ценностями? Тут есть над чем подумать, но это тема отдельного разговора.



Мышление B2B

Павел Безручко, генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг»

В июле 2012 года я предложил читателям журнала HR Times концепцию управленческого масштаба¹. В последующие два года эта концепция была успешно использована в программах развития руководителей для таких компаний, как «СИБУР Холдинг», «Сбербанк» и ряда других. В корпоративных продажах в сфере B2B² масштаб мышления играет столь же значимую роль, как и в общеправленческой работе. Какими категориями должны мыслить люди, отвечающие за работу с ключевыми корпоративными клиентами, как они могут расширить свою картину мира, чтобы получить наилучший результат?

Типичный карьерный путь в корпоративных продажах

Торговый представитель, как правило, ежедневно посещает от 6 до 10 организа-

ций. Он обсуждает запросы, рассказывает о характеристиках и преимуществах продуктов или услуг своей компании; работает с возражениями, а иногда ведет переговоры по условиям в рамках политики скидок; сообщает своей компании о необходимости оформить новый заказ.

Если торговый представитель стабильно выполняет или перевыполняет план, его карьера развивается. Сотрудник начинает всецело отвечать за работу с несколькими корпоративными клиентами. Пока это еще не самые крупные и не самые стратегически важные клиенты, но название должности теперь звучит более солидно: «аккаунт-менеджер» или «менеджер по работе с клиентами».

С течением времени аккаунт-менеджер приобретает необходимый опыт. Ему поручают вести самых крупных корпоративных

¹ См. статью Павла Безручко «Три вопроса об управленческом масштабе» (HR Times, №21–22, июль 2012 г.).

² B2B (от англ. business to business) – продажи, в которых продавцом выступает одна организация, а покупателем, клиентом – другая (корпоративный клиент).

клиентов или наиболее перспективных потенциальных заказчиков. На визитке сотрудника появляется надпись «менеджер по работе с ключевыми клиентами», а порой используются и более звучные титулы. Новая должность требует от сотрудника существенного вклада в развитие бизнеса всей компании.

Следующий шаг в карьере – позиция руководителя отраслевой группы продаж («Банки», «Металлургия», «Нефть и газ», «ИТ», «Госучреждения» и т. п.), который

АМ – аккаунт-менеджер

КАМ – менеджер по работе с ключевыми клиентами

РГ/МТ – руководитель отраслевой группы / менеджер территории

Поговорим о том, как должен эволюционировать уровень мышления и как должна расширяться картина мира людей, занимающих эти должности.

Уровень контактов менеджера по работе с ключевыми клиентами, как правило, выше, чем у аккаунт-менеджера, работающего с организацией среднего размера

курирует всех клиентов, относящихся к конкретной индустрии. Если же отраслевая специфика не имеет большого значения для продвижения товаров или услуг компании, сотрудник может стать куратором всех ключевых клиентов конкретного макрорегиона.

В продажах есть и другие карьерные пути. Например, региональный менеджер руководит командой из 10–15 торговых представителей, работающих в городах-миллионниках. Менеджер по продукту отвечает за продвижение конкретной группы товаров или услуг. Директор по продажам возглавляет всю сбытовую функцию компании (иногда вместе с функцией маркетинга). Однако работа на этих должностях имеет общеуправленческий характер и, как правило, не предполагает закрепления ответственности за развитие бизнеса с конкретными корпоративными клиентами. Эволюцию мышления на таких должностях мы уже обсуждали в статье «Три вопроса об управленческом масштабе»³.

Введем сокращенные обозначения для каждого уровня должностей, непосредственно работающих с клиентами:

ТП – торговый представитель

Вопрос 1. Кто такой «клиент»?

Как правило, торговый представитель взаимодействует лишь с непосредственным заказчиком (или с закупщиком).

АМ должен видеть клиентов в значительно более широком круге лиц. Непосредственный заказчик, как и в «простой» продаже, излагает запрос. Но затем выясняется, что у него есть внутренние клиенты – начальники нескольких департаментов. Их потребности и критерии выбора продукта существенно отличаются от тех, что АМ слышал на встрече с заказчиком. В согласовании цены участвует отдел закупок, вопросами документального оформления занимается договорной отдел, а подписывает документы вице-президент или генеральный директор клиентской организации. Работая торговым представителем, сотрудник не имел дела со всеми этими людьми и не считал их своими клиентами.

А еще есть Василий Петрович. Его роль в клиентской организации совершенно непонятна, но он очень влиятельный человек, к которому обязательно нужно попасть на встречу – проявить уважение. Таких «политических» людей особенно много в крупных компаниях (ключевые клиенты с большими объемами заказов), которые курирует КАМ. Уровень контактов КАМ, как правило, выше, чем у аккаунт-менеджера, работающего с организацией среднего размера. А у руководителя отраслевой группы или у менеджера территории круг контактов еще и существенно шире. В первом случае в него могут входить руко-

³ См. статью Павла Безручко «Три вопроса об управленческом масштабе» (HR Times, №21–22, июль 2012 г.).

водители и члены отраслевых ассоциаций, эксперты и представители профильных министерств. Во втором – представители региональной власти и регулирующих органов и многие другие люди, не работающие в клиентских организациях.

Одна из типичных проблем сотрудника, получившего роль АМ, но сохранившего картину мира и мышление торгового представителя, – фокусировка только на взаимодействии с непосредственным заказчиком: с ним привычно общаться. Помимо ошибок в конкретной продаже, такой подход создает дополнительные риски. Непосредственный заказчик может уволиться или потерять влияние – и тогда сотрудник рискует навсегда утратить контакт с клиентской организацией.

Проблема следующего уровня: сотрудник с мышлением АМ действует в рамках официальной иерархии, не видит неформальных взаимосвязей между лицами, влияющими на решение о покупке, не понимает политический расклад сил. Поэтому его непродуманная «продажная» активность вызывает раздражение, ревность и подозрения «неофициальных лиц» в том, что их пытаются обмануть или обойти.

Наконец, опытный КАМ, получивший ответственность за отрасль, не всегда может найти правильный баланс во взаимоотношениях с несколькими ключевыми клиентами, конкурирующими между собой, или не балует своим присутствием отраслевые ассоциации и министерства. Он еще не начал определять понятие «клиент» шире рамок отдельной организации, приобретающей продукты или услуги его компании.

Вопрос 2. Как устроен процесс продажи?

Роль торгового представителя понятна, хотя зачастую и непроста: структурировать запросы заказчиков, убедительно рассказывать о характеристиках и преимуществах продукта, нейтрализовать возражения и получать заказы.

Работа АМ состоит в том, чтобы определить круг лиц, участвующих в принятии решения о покупке, понять этапы этого

процесса, оценить роли и потребности каждого из участников, выстроить контакты по всей цепочке и «продать соответствие» в разных кабинетах. Например, закупщика интересует только обоснованность цены. С потребителем нужно говорить о пользе, которую он получит от продукта или услуги. А «подписанта» больше всего волнует соответствие договора бюджетной политике.

Задачи КАМ еще сложнее и интереснее. Он должен формировать предпосылки для долгосрочного развития бизнеса и с этой целью продавать не столько продукты или услуги, сколько идеи. Например, если КАМ представляет компанию, которая предлагает автоматизацию, он может провести исследование, демонстрирующее, сколько денег клиентская организация теряет из-за отсутствия хорошей информационной системы. Затем он дает толчок управленческой дискуссии на тему автоматизации, внедряет эту идею в сознание влиятельных руководителей компании-клиента. Параллельно готовит материалы, показывающие весь комплекс преимуществ своей информационной системы перед конкурентами и обеспечивает их появление «на столе» в подходящий момент дискуссии. Тем самым он формирует критерии выбора для предстоящего тендера. Если клиентом является крупная федеральная клиника,

Типичная проблема аккаунт-менеджера, сохранившего мышление торгового представителя, – фокусировка только на взаимодействии с непосредственным заказчиком

а предметом продажи – современные антибиотики, КАМ продвигает современную схему лечения, которая включает эти препараты, позволяет сэкономить бюджет или добиться лучших результатов лечения при неизменных затратах. Эффективный КАМ хорошо понимает бизнес клиента и является интересным собеседником – поставщиком ценных идей и решений для первых лиц клиентских организаций.

На уровне отраслевой группы или территории понятие «продажа» снова меняет

смысл. Помимо внимания к ключевым клиентам, руководители отраслевых групп или территориальных кластеров должны лоббировать принятие необходимых решений (а иногда и законов) в отраслевых экспертных сообществах и в органах государственной власти. Отличие от роли КАМ состоит в круге лиц, в характере продвигаемых идей и в методах их продвижения. Например, РГ/МТ должен выявлять и использовать отраслевых лидеров мнений, формировать отраслевые альянсы и коалиции.

Распространенная ошибка незрелых АМ – ходить по разным кабинетам клиентской компании с одним и тем же ключевым сообщением (например, наш продукт – самый надежный, вам стоит его купить), не учитывая различия в ролях и потребностях лиц, влияющих на принятие решений.

Проблема следующего уровня: сотрудник, работающий в должности КАМ, но сохранивший мышление предыдущего уровня (АМ), действует в рамках тактической перспективы. Он в большей степени реагирует на существующие потребности, нежели предвосхищает и формирует их.

Менеджер по работе с ключевыми клиентами должен не только реагировать на существующие потребности, но и предвосхищать и формировать их

Наконец, КАМ, оказавшийся на уровне ответственности за отраслевую группу или территорию, не понимает «правил игры» – как формируется мнение профессионального сообщества, как возникают отраслевые и экспертные стандарты, как создаются распоряжения и подзаконные акты. Он не силен в бюрократической игре и пытается решить сложную задачу привычным способом – подбрасывая идеи нужному человеку. Он не понимает, что теперь имеет дело с системой другого рода и что законы этой системы отличаются от тех, которые действуют в коммерческих организациях.

Вопрос 3. Какова роль сотрудника по отношению к своей компании?

Обязанности торгового представителя заканчиваются в тот момент, когда клиент подписал договор и заплатил деньги. Он «делегирует» заботу об исполнении обязательств другим службам своей компании. Претензии клиента получает и устраняет завод или отдел логистики, а изменениями в техническом задании, возникающими «по ходу пьесы», занимается руководитель проекта. А как иначе? Каждый должен отвечать за свой участок работы. Продавец – всего лишь коммерческий, торговый представитель интересов своей организации на территории одного из многочисленных клиентов. Продав – и забыл о клиенте до новой сделки, переключился на следующего клиента с актуальным запросом.

АМ должен мыслить иначе. Если его организация не выполнит принятые обязательства и клиент будет недоволен, следующая продажа не состоится. Даже если контракт будет формально исполнен, но клиент не получит ожидаемого результата от использования продукта или услуги, это станет проблемой аккаунт-менеджера. АМ не только представляет свою организацию у клиента (это делает и торговый представитель) – он также представляет интересы клиента в своей организации. Он в значительной мере должен влиять на смежные службы и подразделения, вовлеченные в процесс производства или исполнения заказа. Именно с аккаунт-менеджером клиент будет обсуждать свои в проекте и дополнительные потребности после заключения договора. Ситуация осложняется тем, что у АМ, как правило, нет административной власти над производством, поэтому его влияние чаще всего носит неформальный характер. Однако желание устранить проблемы, возникающих уже после заключения сделки, попытка сказать клиенту: «Это не мой вопрос, обратитесь на завод» или «Звоните не мне, а руководителю проекта», – гарантированно приведет АМ к утрате доверия клиента и поставит под угрозу будущие продажи.

Как аккаунт-менеджер, КАМ не может ограничить свою роль в организации одной лишь продажей. Но он, помимо влияния

на производство, должен также вносить существенный вклад в маркетинг продуктов и услуг. В процессе выбора продуктовой группы, маркетинговых сообщений, каналов и стратегии продвижения компании следует прислушиваться к потребностям своих ключевых клиентов. А в том случае, когда ключевые клиенты приносят компании существенную долю дохода, работа КАМ сама становится одним из главных маркетинговых инструментов. КАМ может и должен быть внутренним консультантом для функции маркетинга, поставщиком обратной связи о том, как воспринимаются крупнейшими клиентами те усилия, которые предпринимает компания для продвижения своей продукции и своего бренда на рынке.

Руководители отраслевых или территориальных групп должны лучше других понимать конкурентное окружение и перспективные потребности своих групп клиентов. Поэтому они должны видеть свою зону влияния еще шире, чем КАМ: она может охватывать не только производство и мар-

кетинг, но также процесс разработки новых продуктов и услуг (НИОКР) или их модификации для наилучшего соответствия требованиям целевого рынка. Способ мышления,

На каждом уровне должности сотруднику необходим соответствующий уровень мышления и адекватная картина мира

необходимый руководителям групп: «Я могу и должен влиять на все, что компания делает по отношению к моим клиентам».

Список различий в уровнях мышления, который мы рассмотрели, не является исчерпывающим. Но он вполне может служить иллюстрацией главного тезиса этой статьи: *на каждом уровне должности сотруднику необходим соответствующий уровень мышления и адекватная картина мира.*

Сведем вместе все различия, о которых мы говорили:

Таблица. Различия мышления менеджеров разного уровня

Необходимые элементы картины мира	Торговый представитель	Аккаунт-менеджер	Менеджер по работе с ключевыми клиентами	Руководитель отраслевой группы / менеджер территории
Кто такой «клиент»?	Заказчик или закупщик	Все люди в клиентской организации, кто по должности участвует в принятии решения о заказе.	Все люди, имеющие серьезное влияние в клиентской организации, включая первых лиц.	В дополнение к роли КАМ – органы государственной власти, отраслевые объединения и другие внешние влияющие люди.
Как устроен процесс продажи?	Структурировать потребность заказчика, предложить продукт, нейтрализовать возражения и получить заказ.	Выявлять этапы процесса закупки, и структуру лиц, принимающих решение. Выстраивать отношения и «продавать соответствие» на каждом этапе.	Поставлять концептуальные идеи и создавать предпосылки для возникновения интереса и потребностей у первых лиц клиентской организации.	В дополнение к роли КАМ – лоббировать принятие необходимых решений в отраслевых и экспертных сообществах, в органах государственной власти.
Какова роль по отношению к своей компании?	Приносить заказы, своевременно инициировать подписание договоров, счетов и актов.	Представлять интересы клиента в своей организации. Влиять не только на продажу, но и на производство или на процесс исполнения заказа.	В дополнение к роли КАМ – влиять на маркетинговую политику своей организации.	В дополнение к роли КАМ – влиять на НИОКР, процесс разработки или модификации продуктов и услуг для лучшего удовлетворения потребностей отраслевой или территориальной группы.

Развитие мышления B2B

Как и в случае с управленческим масштабom, хорошая программа развития АМ, КАМ или руководителей групп не может сводиться лишь к тренировке отдельных навыков продаж (разумеется, если целью такой программы является улучшение результатов работы с корпоративными клиентами, а не галочка в плане обучения).

Программа развития должна помогать сотрудникам в осознании своей роли, сильных сторон и ограничений, а иногда и в профессиональном самоопределении. Для решения этой задачи хорошо работает оценка АМ, КАМ или РГ/МТ глазами клиентов (опрос), обратная связь коллег и непосредственного руководителя («360 градусов»), специально сконструированный центр развития или центр оценки. Помимо вклада в развитие участников програм-

Супервизия работы с клиентами и передача реального опыта – наиболее действенные элементы программы развития мышления B2B

мы, оценка дает возможность сопоставить характеристики людей и финансовые результаты их работы с клиентами. Это позволяет выявить успешные типажы в работе с корпоративными клиентами конкретной организации. а знание успешных типажей может быть использовано компанией для отбора и назначения новых высокопотенциальных АМ или КАМ.

В ходе обучения сотрудники должны получить инструменты, помогающие им проанализировать и понять процесс принятия решений в тех клиентских организациях, с которыми они ведут работу. Они

должны освоить методы влияния на этот процесс, подходящие для продвижения конкретных продуктов или услуг. Сотрудники должны научиться правильно воздействовать не только на клиентскую, но и на свою компанию – уметь использовать доступные ресурсы и полномочия.

Применение результатов подобной программы развития должно быть обязательным, а не опциональным. Например, если в ходе обучения участники изучают стратегию развития клиента, они должны создать и регулярно обновлять такую стратегию для тех клиентов, за работу с которыми отвечают.

Модели работы с корпоративными клиентами существенно отличаются в различных продающих организациях. Поэтому к разработке и проведению подобных программ развития необходимо привлекать не только бизнес-тренеров и методистов, но и наиболее успешных АМ или КАМ той организации, для которой проводится обучение. Впоследствии эти АМ и КАМ становятся наставниками и супервизорами для своих менее опытных коллег. Супервизия работы с клиентами и передача реального опыта относятся к наиболее действенным элементам программы развития мышления B2B.

Причиной слабых результатов работы с клиентами может быть не только неразвитость мышления АМ или КАМ. Работа с ключевыми клиентами B2B – это система, включающая в себя информационные потоки, бизнес-процессы и регламенты, цели и показатели, схемы мотивации и многие другие составляющие. Даже идеальная программа развития может оказаться недостаточной, если в организации отсутствуют или плохо работают другие ключевые элементы этой системы.

Что мотивирует руководителя?

Большинство руководителей высшего и среднего звена могут и хотят работать хорошо. Их эффективность связана с выплатой премии за достижение КПЭ. Но эта связь является нелинейной и непростой. Помимо денег, руководителей мотивируют профессиональная гордость, стремление улучшить ситуацию – неважно с какой целью: чтобы взять больше власти, или «ради спортивного интереса». Вместе с тем, многие владельцы бизнеса и генеральные директора продолжают верить в то, что премии за достижение КПЭ могут совершить чудо – решить все проблемы мотивации управленцев.

В группе «ЭКОПСИ Консалтинг» в сети LinkedIn разгорелась дискуссия на тему «Почему премия за КПЭ не увеличивает результативность руководителей?» в процессе обсуждения были сформированы три подхода к проблеме.

1 Мотивирует не премия сама по себе, а успехи в интересном деле, «идея», и другие нематериальные факторы. Более того – премии за достижение КПЭ нередко вредят бизнесу.

Многочисленные исследования показывают, что прямолинейная логика «сделал–по-

лучил» хорошо действует лишь при решении простых задач, когда связь усилий, результата и вознаграждения абсолютно прозрачна и понятна (например, при копании канавы).

Если речь идет об интеллектуальном труде и работать нужно не только интенсивно, но и умно, а на результат влияет не только исполнитель – линейная зависимость между бонусом и результатом искажает мотивацию. Компании, привязывающие всю мотивацию руководителей к премии за достижение КПЭ, вступают в зону риска. Во-первых, необходимые показатели могут достигаться только «на бумаге». Во-вторых, в погоне за максимальным краткосрочным результатом руководитель может пожертвовать долгосрочной эффективностью или качеством работы, может пойти на необдуманный риск.

Тигран Карапетян, консультант по организационному развитию:

«Прямой связи между премией и результативностью руководителя не существует. Результативность зависит от знаний, умений, установок и мотивации вместе взятых. Поэтому так важна роль внутренней мотивации, достижений и гордости за них».

Даниил Мартыненко, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»:

«Премия может давать ложную уверенность, что система сама, без усилий организации повысит эффективность руководителя. Премия за КПЭ – это «шаманский бубен», и если пациент здоров, то хуже ему не станет. Но если он действительно болен (не хочет работать, не обладает нужными компетенциями, не может преодолеть бюрократические барьеры и т.п.), то вера шамана только в чудесные свойства бубна скорее всего доведет пациента до могилы».

2 Премия за достижение КПЭ – ключевой инструмент мотивации руководителей.

Сторонники этого взгляда рассуждают примерно так: увидит человек показатель и поймет – вот за это достижение мне денег заплатят. А раз заплатят, надо стараться. Поэтому окружающая нас управленческая реальность представлена «экономически ориентированными» людьми, бегущими «от морковки к морковке». При остановке бегуна штрафуют: лишают премии, понижают в должности, увольняют. Это простая, технологичная, по-своему справедливая, и поэтому такая привлекательная парадигма для большинства управленцев.

Григорий Финкельштейн, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»:

«Премия за достижение КПЭ увеличивает результативность руководителей. Если бы я получал фиксированный оклад, занимался бы только тем, что мне нравится больше всего – технологическим развитием подразделения. Но передо мной стоит финансовая цель – и я еду на переговоры с клиентом.

КПЭ дисциплинируют и задают вектор приложения усилий руководителя».

3 Для мотивации руководителей нужна комплексная система, учитывающая интегральную «полезность» человека для бизнеса.

Татьяна Валова, заместитель генерального директора по персоналу в косметической компании:

«Если премия за КПЭ не увеличивает результативность руководителей, а мы при этом рассматриваем КПЭ как главный инструмент стимулирования к более эффективной работе, значит – выбран не тот инструмент. Например, в производстве система мотивации, основанная на КПЭ, полезна, а в консалтинге ее можно использовать лишь со значительными ограничениями. Если посмотреть на характер задач, стандартные – да, нестандартные – нет. По субъектам управления: продавцы – да, копирайтеры – нет».

Павел Безручко, генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг»:

«Следует различать две вещи: принцип формирования премиального фонда, и принцип оценки результативности. Фонд вполне может быть образован от КПЭ «прибыль бизнес-единицы». Но управленцу не следует думать, что прибыль – единственная цель его деятельности. Скорее это интегральный результат, следствие достижения основных целей. Результативность должна оцениваться как прогресс по всем ключевым направлениям работы руководителя. Таким образом, можно достичь правильного баланса: с одной стороны, платить за результат, поскольку фонд завязан на прибыль. С другой – учесть все значимые достижения руководителя».

Группа «ЭКОПСИ Консалтинг» в сети LinkedIn со множеством интересных дискуссий:



Управление эффективностью организации

- ▶ Проектирование оргструктур
- ▶ Нормирование численности
- ▶ Оптимизация бизнес-процессов
- ▶ Система управления эффективностью
- ▶ Поддержка организационных преобразований
- ▶ Проекты повышения производительности и Lean-преобразований

Управление персоналом

- ▶ Кадровый аудит и кадровая стратегия
- ▶ Разработка корпоративных и профессиональных компетенций
- ▶ Системы мотивации
- ▶ Системы обучения и корпоративные университеты
- ▶ Системы управления талантами
- ▶ Трансформация корпоративной культуры
- ▶ Управление вовлеченностью
- ▶ Усиление бренда работодателя
- ▶ Разработка и передача инструментов оценки и развития

SuccessFactors

- ▶ Подбор и адаптация
- ▶ Постановка целей и оценка
- ▶ Управление вознаграждениями
- ▶ Кадровый резерв, планирование карьеры и ИПР
- ▶ Обучение, social networking
- ▶ Аналитика и планирование численности



Оценка персонала

- ▶ Executive Assessment
- ▶ Smart Management Assessment
- ▶ Оценочная стратегическая сессия
- ▶ Ассесмент-центр
- ▶ Web@ссесмент
- ▶ Кейс-тестинг
- ▶ Оценочная конференция
- ▶ Интервью по компетенциям
- ▶ Включенное наблюдение
- ▶ Тестирование профессиональных компетенций и деловых качеств
- ▶ Обратная связь «360 градусов»

Исследования

- ▶ Исследования удовлетворенности и вовлеченности
- ▶ Исследования корпоративной культуры
- ▶ Исследования бренда работодателя
- ▶ Исследования межфункционального взаимодействия
- ▶ Исследования клиентоориентированности
- ▶ Исследования HR-практик (в т. ч. HR-бенчмаркинг)
- ▶ Исследования командной эффективности

Развитие персонала

- ▶ Модульные программы обучения
- ▶ Отдельные обучающие программы
- ▶ Бизнес-симуляции
- ▶ Большие внедренческие мероприятия
- ▶ Коучинг топ-менеджеров
- ▶ Программы развития команд
- ▶ Стратегические сессии и содержательные фасилитации

Подписка на журнал The Human Resources Times



Подписка на журнал бесплатная

Подписаться можно по телефону +7 495 645-21-15
или по электронной почте: hrt@ecopsy.ru

www.ecopsy.ru