

The
**Human
Resources
Times**

№ 38, август 2021 г.

ЭКСПСИ

Сила гибкости

стр. 5

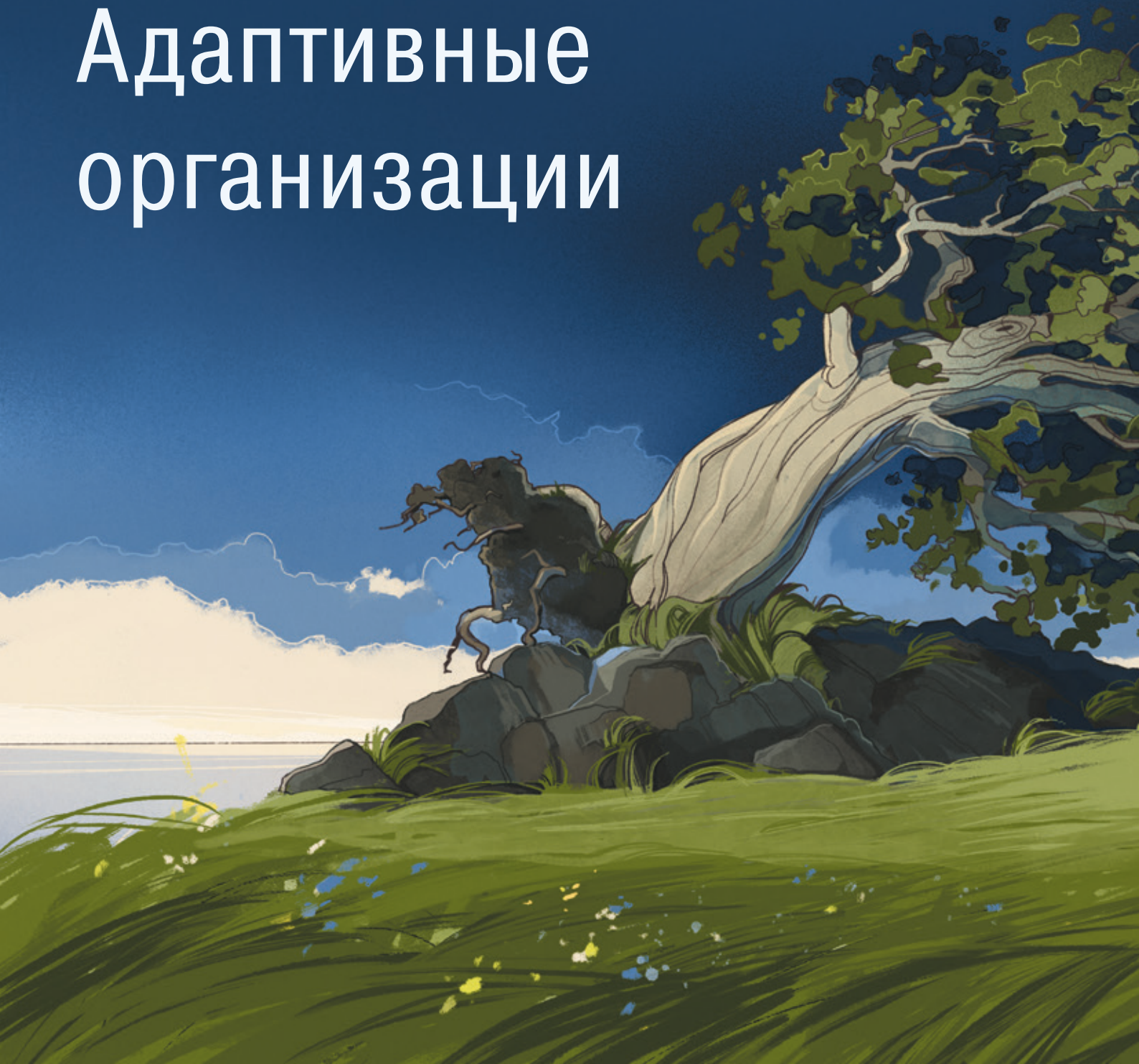
Какой HR способствует адаптивности организации

стр. 14

Портрет эффективного дистанционного сотрудника

стр. 35

Адаптивные организации



Содержание

Мысли вслух	Танец осьминога Марк Розин	3
Тема номера	Сила гибкости Марк Розин	5
	Какой HR способствует адаптивности организации Майя Колосницына, Григорий Финкельштейн	14
	«Стретчинг» для компании, или как развить гибкость и адаптивность организации Майя Колосницына, Григорий Финкельштейн	20
Аналитика/исследования	Лидеры военного времени. Издание второе Марк Розин, Андрей Онучин, Анастасия Попова, Наталия Стрелкова	24
	Портрет эффективного дистанционного сотрудника Павел Дегтярев	35
Работа с топ-менеджерами	Тест «5 вопросов о топ-команде» Анна Тимофеева	40
	Комплекс Ионы Мария Макарушкина	45
Личное дело	Насколько «ЭКОПСИ» адаптивна? Дискуссия	49

The Human Resources Times Magazine — корпоративный журнал (информационный бюллетень) компании «ЭКОПСИ». Журнал распространяется по бесплатной подписке среди топ-менеджеров ведущих российских и международных компаний.

Редактор: Ирина Белкова
Корректор: Александра Бурьгина
Дизайн и верстка: Наталья Ковалёва
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.

Опубликованные материалы являются собственностью редакции. Перепечатка и любое коммерческое использование материалов возможны только по согласованию с авторами. Москва, 2021 г.

Учредитель, редакция и издатель: АО «ЭКОПСИ»
127015, Москва, ул. Новодмитровская,
д. 2, корп. 1.

Тел.: +7 (495) 645-21-15
info@ecopsy.ru
www.ecopsy.ru

Танец осьминога

Старинная китайская притча*

Юный черноволосый Князь из горной провинции Шаньдун любил красиво одеваться и играть на флейте. А народ его тем временем голодал. Каменистая земля не давала урожая. Однажды мастер Шен сочинил грустную мелодию, которая вызвала у Князя слезы. «Пока я играю на флейте, дети моей страны умирают от голода», — сказал он. Князь отложил флейту и позвал молодого мудреца Конфуция, который славился своими советами по управлению государством. Конфуций взял в руки ком земли и сказал: «Это бедная и сухая земля. Если ее удобрить, она даст в три раза больше урожая. Я расскажу тебе основы горного земледелия. Когда ты сам научишься выращивать рис, обойди свои деревни и покажи крестьянам, как обрабатывать землю. Ты должен стать головой, а крестьяне — руками; ты будешь думать, а они — исполнять». С тех пор Князь не играл на флейте. Он надел крестьянский плащ, возделывал землю около своего замка и растил рис. Раса выросло много, Князь собрал урожай и пошел к крестьянам, чтобы рассказать, как расчищать участки от камней, как удобрять землю, как бороться с вредителями, когда сеять и когда собирать урожай. Крестьяне низко кланялись и слушались Князя во всем.

Земля уродила больше еды, и люди перестали голодать. Князь взял в руки флейту, погладил ее и прошептал: «Спасибо, что напомнила мне о моем долге». В замке больше не было слышно ни слез, ни музыки.

Когда начался год Белой Крысы, Князь заболел. Он лежал всю весну, и крестьяне не засеяли поле, потому что не дождались его команды. А Князь плакал, потому что не мог больше помочь своей стране.

К зиме Князь выздоровел, а в стране опять начался голод. Князь позвал Конфуция.

— Мои жители беспомощны, как дети. Я плохой правитель.

— Ты все сделал правильно. Ты узнал законы земледелия и теперь сможешь начертать их на бамбуке. Твоему народу больше не придется ждать твоей команды. Ты станешь судьей, а жители преклонят колени не перед тобой, а перед законом. Закон станет скелетом управления, и в твоём государстве утвердится порядок.

Тогда Князь сел писать законы. Это оказалось делом небыстрым, все нужно было указать: как готовить землю под посевы, как бороться с сорняками и вредителями, когда сеять и когда собирать урожай. Каждый закон Князь выводил на отдельной бамбуковой дощечке и связывал дощечки друг с другом. Прошел год. И еще год писцы копировали закон, а гонцы развозили его по деревням.

Князь потребовал строжайшего соблюдения своего закона. Чиновники отслеживали своеволие и сообщали об этом Князю. Князь больше не ездил по деревням, он оставался в замке, судил и наказывал нарушителей. Прошло несколько лет, и крестьяне все стали делать правильно — риса хватало на всех.

Князь стал строг и носил костюм мандарина.

В год Деревянного Быка весна пришла рано. Но крестьяне посеяли урожай, как было написано в законе. В конце августа неожиданно ударили заморозки, но крестьяне не стали собирать урожай. Они все сделали по закону, и урожай погиб. Зимой народ голодал, а седеющий Князь плакал. Он не захотел больше видеть Конфуция и позвал Лао Цзы, который был старше Конфуция и часто спорил с ним во время диспутов.

— Я написал хорошие законы, — жаловался Князь, — но из-за них мой народ голодает. Конфуций дал мне плохой совет.

— У тебя был хороший советник, — сказал Лао Цзы. — Ты все сделал правильно. Сначала ты приучил людей к послушанию. Затем ты дал им закон, и они научились работать без тебя. Теперь крестьяне смогут управлять собой сами. Скажи им, что они вправе нарушать закон, когда посчитают это правильным. Скажи, что они лучше тебя знают, что делать.

— Лучше меня? — удивился Князь.

— Да, — ответил Лао Цзы, — потому что они живут на земле, а ты в замке. Пусть слушают не тебя, а землю, и она скажет им, как с ней обращаться.

— Почему же они не могли вырастить урожай раньше, когда я еще не изучил земледелие?

— Потому что люди во всем следуют за своим правителем. Пока ты не стал для них хорошим правителем, они не могли стать правителями для самих себя. Теперь каждый из них будет не твоими руками, а сам себе голова.

— Кем же буду я? — спросил Князь.

— Нитью, которая свяжет их вместе.

Князь послушал. Крестьяне стали сами определять время посева и сбора урожая, и дела у них пошли хорошо — еды стало вдоволь.

Князь снял костюм мандарина и стал прогуливаться по парку.

— Что мне делать, — спросил он мудреца. — Я не даю указаний, не пишу законов, не провожу судов. Мне скучно.

— Умеешь ли ты играть на флейте? — спросил Лао Цзы.

— Играл когда-то в молодости, — ответил Князь.

— Собирай крестьян и играй им веселые песни, — посоветовал Лао Цзы. — Поднимай им настроение.

Князь удивился, осторожно взял в руки флейту, очистил ее от пыли и дунул. Флейта издала радостный звук. Князь долго тренировался, прежде чем позвать крестьян. Мастер Шен сочинил для него соловьиную песню. Крестьянам понравилось: теперь они собирались около замка каждое воскресенье, слушали музыку, танцевали и обсуждали, кто и как возделывает поля.

В год Красной Собаки с севера пришли кочевники. Они сжигали деревни и угоняли жителей в рабство.

— Должен ли я собрать войско и возглавить поход против кочевников? — спросил Князь у Лао Цзы.

— Нет, — ответил мудрец, — лучше попроси Шена сочинить марш белого волка.

В воскресенье Князь собрал крестьян у замка. Они ожидали, что Князь возглавит поход против кочевников. Князь надел доспехи, сделанные из шкуры буйвола, прикрепил к поясу меч и сыграл марш белого волка. Он сказал: «Убивать легче, чем растить. Раз вы научились растить урожай, вы сами сможете победить кочевников».

Крестьяне разошлись по деревням, послали лазутчиков и узнали, где готовится следующее нападение; жители деревень объединились и подготовили засаду. Кочевники были уничтожены.

— Как мы смогли победить? — удивился Князь у Лао Цзы, — у нас не было войска.

— Кочевники берут хитростью, — сказал Лао Цзы. — Они неожиданно нападают и убегают. Войско имеет одну голову и жесткий скелет. Оно неповоротливо и не может справиться с кочевниками. Чтобы победить кочевников, требуется стратегия осьминога: у него нет скелета, зато каждое щупальце умеет чувствовать и думать. Осьминог гибок, он мгновенно реагирует на опасность, потому что каждое щупальце управляет своими действиями само. Ты прошел долгий путь и построил страну, способную к стратегии осьминога.

Миновали десятилетия. Седой Князь одевался в халат, расшитый танцующими осьминогами. Крестьяне вырезали флейты и теперь по воскресеньям играют вместе с Князем. Иногда мастер Шен сочиняет для них песню, но чаще каждый выводит свою мелодию, флейты разговаривают друг с другом, звуки переплетаются и складываются в волшебную музыку. Послушать ее приезжал даже сам Император Поднебесной. ■

*На самом деле эта притча приснилась **Марку Розину**, управляющему партнеру «ЭКОПСИ», когда он работал над этим выпуском HRTimes, посвященному гибким организациям.



Сила гибкости

*«Ураган не вредит мягкой траве,
но выкорчевывает крепкий дуб».*

Лао-цзы



Марк Розин

Управляющий партнер «ЭКОПСИ»
mark.rozin@ecopsy.ru

В 2020 году мы перешли Рубикон, который изменил мировоззрение управленцев всего мира. Рухнула иллюзия предсказуемости внешней среды, и вместе с ней дала трещину уверенность в стратегической парадигме. Взоры и надежды менеджеров устремились к гибким адаптивным организациям.

Мир стабилен. Управление, основанное на традиции

Столетиями мир менялся очень медленно. Конечно, никакой стабильности не было: бушевали войны, эпидемии, революции, но производственные технологии и ценности людей оставались почти неизменными. Стояла корчма, в ней варили медовуху. Пришла война — корчму разрушили, люди обнищали, им стало не до развлечений. Прошли годы, страна залезла в долги, и вот уже корчма восстановлена, в ней варят медовуху по старым рецептам, люди сидят, пьют и нахваливают.

Мир был нестабилен, но рецепты, технологии и вкусы менялись очень медленно — настолько, что в рамках одного поколения это было незаметно. Бизнесу, чтобы быть успешным в такой устойчивой среде, следовало оставаться консервативным. Кузнец в третьем поколении был всегда лучше кузнеца в первом, потому что от поколения к поколению происходило накопление опыта.

Знаете притчу об английском газоне?

— Скажите, как вам удается выращивать такой прекрасный газон?

— Очень просто: мы каждый день его поливаем и раз в неделю подстригаем.

— И все?

— Да. И так триста лет.

В этой притче сконцентрирована мораль бизнеса, основанного на традициях: добросовестность и последовательность ведут к превосходному результату.

А как же инновации? Они несли с собой огромные и ненужные риски. На первых порах подавляющее большинство инноваций работают хуже, чем проверенные временем технологии. А поскольку внешняя среда не менялась, то и накопленный опыт всегда оставался релевантным, а инновации были вредны. Давайте так и назовем этот вид управления: **управление, основанное на традициях**.

Мораль бизнеса, основанного на традициях: добросовестность и последовательность ведут к превосходному результату.

Мир развивается — верим в прогресс. Управление, ориентированное на стратегию

В XX веке жизнь ускорила. Изобретения появлялись все чаще, менялось общество, у потребителей непрерывно рождались новые ожидания. Человечество поверило в прогресс. Особенно заметно это стало после Второй мировой войны. Люди решили, что больших войн уже не будет, а технологии будут непрерывно развиваться, улучшая нашу жизнь. Все прогнозы обещали прекрасное будущее.

На первых порах подавляющее большинство инноваций работают хуже, чем проверенные временем технологии. А если внешняя среда не меняется, то и накопленный опыт всегда остается релевантным, а инновации — вредны. Назовем этот вид управления управлением, основанным на традициях.

Как следствие, управление, основанное на традициях, перестало быть эффективным и в большинстве случаев вело бизнес напрямую к банкротству. Конечно, оставались — и до сих пор остаются — небольшие ниши «традиционных продуктов», которые ценили за сохранение потребительских свойств («старорусский хлеб»). Для таких компаний управление, основанное на традициях, по-прежнему работало, но их становилось все меньше.

Теперь мог выжить только бизнес, который менялся с той же скоростью, что и внешняя среда, или даже быстрее. А значит, организациям потребовалась новая управленческая идеология. Основой новой системы управления стал оптимистичный и амбициозный взгляд в будущее. Если мы верим во всеобщий и постоянный прогресс, то и компания должна все время развиваться. Причем, скорость развития компании должна быть выше, чем скорость развития мира. Заглянуть в прекрасное будущее, наметить великую цель, показать путь другим, стать лидером — вот принципы новой управленческой парадигмы. Этот вид управления мы назовем **управлением, ориентированным на стратегию**.

Управление, основанное на традиции, держалось на одном единственном инструменте: устоявшихся письменных или устных правилах ведения бизнеса. Нарушить такие «заветы» было нельзя. Стратегическое управление потребовало более сложных инструментов: маркетинга, позволяющего анализировать и предсказывать рынок, схем для разработки стратегии (пять сил Портера, SWOT-анализ), метрик для оценки движения к стратегическим целям и балансировки финансовых и нефинансовых приоритетов (например, Balanced Scorecard). Появился и еще один очень важный инструмент — система индивидуальных KPI, которая позволяет направить действия всех работников на решение стратегических задач компании.

Я проводил много стратегических сессий в начале двухтысячных годов, и почти каждая начиналась с маркетинговых прогнозов. Например, какая ожидается потребность в машинах. Вот прогноз на ближайшие двадцать лет: спрос будет только увеличиваться — графики уходят «в небо». Каждая амбициозная компания строила планы увеличения своей доли на растущем рынке. И в один прекрасный день ко мне пришел инсайт: я увидел всю картину целиком. Если сложить пазл из всех честолюбивых стратегий всех компаний, то окажется, что объем товаров и услуг, который они планируют произвести, многократно превышает даже теоретическую, крайне оптимистичную, потребность рынка.

Увы, надувание пузырей и кризис 2008 года были неизбежны.

Мир непредсказуем

Кризис 2008 года поколебал самый важный постулат второй половины XX века — веру в прогресс. Причем не просто в прогресс, а в то, что развитие предсказуемо и происходит поступательно без откатов. После 2008 года лидеров бизнеса лихорадило еще двенадцать лет. Уж очень им хотелось признать кризис 2008 года случайностью и поверить, что это разовый зигзаг истории. Однако появлялось все больше сигналов о том, что это не так. С одной стороны, технологии стали развиваться невероятно быстро, опережая все прогнозы. Любопытно, например, сравнить прогнозы развития альтернативной энергетики на 2020 год, которые давались в 2010-м, и реальность, которая опередила эти прогнозы в разы. Но и негативные события — «черные лебеди» — стали «прилетать» все чаще. То Брекзит, то Трамп, не говоря уже о «локальных лебедях», касающихся только России: Украина, санкции, падение цен на нефть. Пандемия 2020 года окончательно похоронила уверенность в предсказуемости мира. Бедствия такого масштаба не ждал никто. Теперь исчезла возможность планировать не то, что на десятилетие, но даже на месяц вперед.

Новый мир сделал управление, ориентированное на стратегию, неадекватным. Если цель, поставленная на десятилетие вперед, станет нерелевантной и бессмысленной уже завтра, то и стратегический план и KPI всех менеджеров также теряют смысл. **Возникла потребность в новом типе управления — не стратегическом, но и, конечно, не основанном на традиции.** Каким? Гибком.

Заглянуть в прекрасное будущее, наметить великую цель, показать путь другим, стать лидером — вот принципы новой управленческой парадигмы. Этот вид управления мы назовем управлением, ориентированным на стратегию.

Предвестники гибкого управления

Предвестников гибкого подхода к управлению можно обнаружить в самых разных областях задолго до 2008 года. Например, еще в 1987 году аналитики Пентагона предложили **теорию VUCA-мира, согласно которой наш мир нестабилен (volatility), неопределенен (uncertainty), сложен (complexity) и неоднозначен (ambiguity)**. VUCA-мир требует особых гибких стратегий. Изначально эта теория относилась к военной науке и политике, но начиная с 2000-х годов о ней заговорил и бизнес.

Другой предвестник. Еще в начале XXI века в IT господствовала стратегическая парадигма: создаем полную архитектуру системы, делаем подробный «каскадный» план и затем его реализуем. Однако все чаще оказывалось, что следовать плану невозможно: во-первых, не получается прогнозировать трудоемкость разработки, а во-вторых, — и это главное — к моменту завершения столь тщательно спланированной работы менялись и технологии, и ожидания потребителей — продукт оказывался неконкурентоспособным и его приходилось делать с нуля. Альтернативой стал **agile-подход — фактически метод проб и ошибок**. Задаем двухнедельные спринты, в рамках каждого создаем минимально полезный для клиента продукт, даем ему опробовать, получаем обратную связь — и продолжаем разработку с учетом замечаний клиента. Такой гибкий подход оказался намного эффективнее классического и стал активно применяться в сфере IT-разработок. А после 2008 года эта идеология вышла за пределы и разработки продуктов, и IT-индустрии и была распространена на управление компанией в целом.

Рискну и себя отнести к предтечам гибкого подхода в управлении. В 2011-м в книге «Успех без стратегии» (во втором издании «Стратегия чистого листа») я описал **«оппортунистический» подход к развитию бизнеса** (от английского *opportunity* — «возможность»). Я показал, что несмотря на доминирование стратегической парадигмы на рынке, огромное количество компаний успешно развиваются на иных принципах: они без всякой стратегии отслеживают возможности и угрозы и быстро на них реагируют — и в этом секрет их успеха.

Ну и конечно, нельзя не назвать Нассима Талеба с его **концепцией «антихрупкости»**, которая предполагает, что устойчивость к «черным лебедям» определяется способностью гибко реагировать на изменения внешней среды и извлекать выгоду из негативных событий. Впрочем, Талеб уже не предтеча, а идеолог новой философии управления.

Гибкое управление

Гибкое управление основано на двух взаимодополняющих механизмах: реактивной гибкости (или адаптивности) и проактивной гибкости.

ГИБКОЕ УПРАВЛЕНИЕ = РЕАКТИВНАЯ ГИБКОСТЬ + ПРОАКТИВНАЯ ГИБКОСТЬ

Реактивная гибкость, или адаптивность, — это способность компании быстро подстраиваться под изменения окружающей среды. Например, в локдаун за неделю перейти на дистанционную работу, не теряя эффективности, или за две недели перевести офлайн-услугу в онлайн. Есть примеры реактивной гибкости, не относящиеся к пандемии. Это, например, быстрое сокращение персонала в момент падения спроса на продукцию или, наоборот, резкое наращивание производства, когда спрос на рынке вопреки ожиданиям вырос.

Проактивная гибкость — это способность компании создавать инновации и тестировать их на небольших опытных участках методом проб и ошибок. Проактивная гибкость сродни венчурной деятельности: запускаем множество стартапов, и какой-нибудь из них выстреливает, только роль стартапов играют инновации. Проактивная гибкость существенно отличается от реактивной. Реактивная — это когда компания начинает меняться только в ответ на изменения внешней среды. Проактивная же гибкость — это создание и тестирование новых идей развития независимо от внешних изменений.

Проактивная гибкость также кардинально отличается от стратегического управления. Стратегичность предполагает, что мы разработали «большую идею», составили план ее воплощения и затем упорно и целенаправленно следуем этому плану. Гибкость и оппортунизм смертельны для стратегии, поскольку не позволяют компании сфокусироваться на цели и проявить стратегическую последовательность и упорство. И наоборот: наличие стратегии ограничивает гибкость.

Проактивная гибкость означает, что мы непрерывно разрабатываем малые идеи и все время их тестируем. Большинство не дает эффекта, и мы от них быстро отказываемся, зато некоторые становятся ростками будущего и могут кардинально изменить наш бизнес. Ни в один момент мы не делаем долгосрочную стратегическую ставку и всегда развиваемся путем малых шагов. Допустим, компания занималась сложными заказными IT-разработками и в качестве эксперимента «сдала в аренду» незанятых программистов. Прошло несколько лет, и вот уже объем услуг по офшорному программированию превысил традиционный для компании бизнес IT-разработки. Это и есть проактивная гибкость: мы не формулируем стратегию, а порожаем веер идей, некоторые из которых могут привести к стратегическим изменениям.

Рисунок 1. Три типа управления.



Сетевой менеджмент

Гибкое управление требует революционных изменений внутреннего устройства организации. Пока мы верили, что мир стабилен, мы могли строить упорядоченную внутреннюю конструкцию: поддерживать иерархию, распределять по должностям ответственность за процессы, декомпозировать цели сверху вниз и таким образом завоевывать устойчиво развивающиеся рынки.

А если рынки все время меняются? Если нужно постоянно проявлять и реактивную, и проактивную гибкость? Это означает, что нам неизвестно, чем сотруднику придется заниматься завтра. И еще одно: быстрее заметит внешние изменения тот, кто находится в прямом контакте с потребителем, а значит, цели не должны спускаться сверху. Кроме того, нужно создать творческую атмосферу, чтобы проактивные идеи генерировались многими сотрудниками.

Гибкое управление требует революционных изменений внутреннего устройства организации.

Все это в корне противоречит классической иерархической системе со стабильными отделами, процессами и целями. Какова же альтернатива? Она была подсказана интернетом. Кто делает «Википедию»? Энтузиасты. Нужны ли им начальники? Нет, только вредны. Есть ли отделы, которые отвечают за конкретную тему? Конечно нет, их заменяют временные рабочие группы, которые создаются теми же энтузиастами. Обязанности, цели, планы — все это только вредит. Требуются единые принципы и минимальные правила, а дальше добровольная активность, прямая координация и сотрудничество людей.

Такой сетевой способ организации труда оказывается в разы эффективнее традиционного иерархического. Сообщество авторов «Википедии» гораздо эффективнее любого института, который пишет энциклопедию. С подобными сетевыми формами управления начал экспериментировать и бизнес: в итоге появились организации совершенно иного типа.

Сетевой способ организации труда оказывается в разы эффективнее традиционного иерархического.

Три потока внутри организации

Не слишком ли много гибкости? Не будет ли такой корабль вертеться на месте без руля и ветрил? Конечно, гибкость должна быть уравновешена стабильностью. И для этого **организация делится на три потока, каждый из которых живет на основе собственной философии и в своей системе управления.**

RUN — стабильная часть организации. Например, производственный процесс или бухгалтерия. Здесь выстроена первая стадия регулярного менеджмента: иерархия, отделы, четкое разделение обязанностей между сотрудниками, долгосрочные цели. И типаж людей, и культура в этой части организации соответствуют ее предназначению — стабильно выполнять процессы, не требующие частых изменений.

CHANGE — проекты, направленные на совершенствование текущих процессов. Например, на внутреннюю оптимизацию (lean) или брендирование продуктов. Здесь используются проектные формы управления — временные группы, которые объединяются для решения задач изменения. У этого потока может быть два предназначения: или реализовывать стратегию развития (для которой требуются изменения) или обеспечивать реактивную гибкость, адаптивность организации. В последнем случае Change опирается на обратную связь от внешнего мира: что-то слишком дорого — нужна оптимизация; «не заходит» позиционирование продукта — необходим ребрендинг; изобретена новая технология — следует немедленно внедрить ее в производство. Характеру потока должны также соответствовать люди и культура. В Change нужны гибкие быстрые сотрудники, открытые к обратной связи. Это зрелый регулярный менеджмент, «привитый» ростками сетевого подхода к управлению.

DISRUPT — взрывные инновации. Большинство из них погибнет, но некоторые, возможно, кардинально изменят компанию и обеспечат ей ускоренный рост. Здесь необходимо запустить цикл управления инновациями: генерация идей, в которой участвуют многие сотрудники, а не только первое лицо; отбор (на коллегиальных, а не авторитарных принципах); эксперименты (пилотные запуски); в завершение цикла отказ от одних инноваций и тиражирование других. И для этого лучше всего подходит сетевое управление: без иерархии и жесткого разделения труда, где выстроена творческая атмосфера, в которой люди могут «креативить», объединяться во временные группы, экспериментировать. Безусловно, вследствие ограниченного ресурса и необходимости неиерархической кооперации сотрудников сетевой менеджмент требует особых правил принятия решений и взаимодействия, но это уже тема не для статьи, а для книги.

Гибкость должна быть уравновешена стабильностью. И для этого организация делится на три потока, каждый из которых живет на основе собственной философии и в своей системе управления.

Практически в любой развивающейся организации есть все три потока, однако их пропорция может быть разной. В производственной компании будет большой поток Run (собственно производство), существенный — Change (связанный прежде всего с совершенствованием процессов), и маленький — Disrupt, где чудаковатые изобретатели придумывают новые технологии и продукты. Обратную пропорцию мы увидим в R&D-центре, хотя и в нем тоже будут представлены все три потока.

Очень интересный и важный вопрос — взаимоположение и взаимодействие трех потоков, и он пока не имеет однозначного решения. **Один из подходов — развести эти потоки по разным руслам.** В каждом из них работает своя команда, действуют свои управленческие системы, а ротации между потоками не проводятся. Нередко эти команды даже обитают в разных помещениях, чтобы культуры не разрушали друг друга. При таком подходе правильнее говорить даже не о потоках, а о замкнутых контурах Run, Change и Disrupt, где непроницаемость границ позволяет отладить действительно разные культуры и системы управления. Однако этот подход не способствует гибкости всей организации как единого целого. Работникам контура Change трудно отлаживать процессы на производстве Run, поскольку сотрудники этих двух частей компании не понимают друг друга. А изобретатели Disrupt без плотного взаимодействия с Run-продавцами не могут всерьез учитывать потребности клиентов.

Поэтому существует **другой подход, когда потоки Run, Change и Disrupt накладываются друг на друга.** Тогда мастер днем работает на производстве в Run-системе, по вечерам ходит в соседний офис, где участвует в оптимизационных проектах Change, а раз в месяц посещает мозговой штурм, который организует центр инноваций Disrupt. На производстве мастер встроен в жесткий иерархический менеджмент. Приходя в оптимизационные проекты, он оказывается членом проектной структуры, отчасти сетевой. А вот на мозговых штурмах он — часть неиерархической сетевой организации. Такая система взаимосвязанных потоков обеспечивает действительную гибкость организации — способность очень быстро перестраиваться в ответ на вызовы внешней среды, сохраняя стабильность, а также активно экспериментировать. Но создать такую гармоничную трехпотоковую организацию непросто. Как сможет мастер перевоплощаться, переходя из потока в поток? Как облегчить ему такие переключения? Эти вопросы еще ждут своих ответов.

Соотношение понятий

Вид управления	Управление, основанное на традиции	Управление, ориентированное на стратегию	Гибкое управление	
			Реактивная гибкость	Проактивная гибкость
Вид менеджмента	Персональный менеджмент	Регулярный менеджмент	Сетевой менеджмент	
Предпосылка	Мир стабилен	Мир стабильно развивается	Мир непрогнозируем	
Ориентация на какую перспективу	Прошлое	Будущее	Настоящее	Будущее
Ключевые инструменты управления	Устные и письменные «заветы»	Маркетинговые прогнозы, разработка стратегии, KPI	Полномочия исполнителей	Цикл управления инновациями: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Генерация идей ▪ Эксперимент ▪ Тираж
В каком потоке (части организации) используется	RUN		CHANGE	DISRUPT

Нежность и крепкий сон

Осознанное строительство гибких компаний — это тренд нашего времени. И в то же время мы знаем, что новое — это хорошо забытое старое. «Дао де цзин»: «Человек при своем рождении нежен и слаб, а при наступлении смерти тверд и крепок. Твердое и крепкое — это то, что погибает, а нежное и слабое — это то, что начинает жить. Поэтому могущественное войско не побеждает и крепкое дерево гибнет. Сильное и могущественное не имеют того преимущества, какое имеют нежное и слабое... Вода — это самое мягкое и слабое существо в мире, но в преодолении твердого и крепкого она непобедима, и нет ей на свете равного. Слабые побеждают сильных, мягкое преодолевает твердое». Основатель даосизма Лао-цзы еще в пятом веке до нашей эры утверждал, что гибкость побеждает твердую силу.

Конечно, по-настоящему гибких компаний сегодня немного, но идея, что в современном сверхбыстром и непредсказуемом мире именно они выживут и выиграют конкуренцию, уже овладела умами управленцев. Компании с тремя типами управления сосуществуют друг с другом сегодня и будут сосуществовать в будущем. Организаций, ориентированных на традицию, будет становиться все меньше. В большинстве еще долгое время будут иерархические компании, ориентированные на стратегию и построившие регулярный менеджмент. А количество организаций, которые создали и зрелый регулярный, и сетевой менеджмент, правильно совместили в своей работе Run, Change и Disrupt и обеспечили своему бизнесу реактивную и проактивную гибкость, будет увеличиваться.

В завершение расскажу о беседе, которая состоялась у меня с руководителем крупной консалтинговой компании в апреле 2020 года. Этот руководитель уже далеко продвинулся в построении гибкой организации. Сотрудники, привыкшие к самостоятельности, сами перешли на дистанционный режим работы, контроль или помощь им не потребовались. Текущие проекты и продажи «подвисли», но не прекратились, хотя поначалу угроза их отмены казалась очень высокой. Каким будет рынок, какие продукты он потребует, было в тот момент совершенно неясно. Мой собеседник сказал:

«В кризис 2008 года я не спал ночами, был в стрессе. Сначала я долго не увольнял людей, затем уволил и, как оказалось, прямо перед тем, как рынки стали восстанавливаться. Я составил масштабный план разработки и продвижения антикризисных продуктов, вложил деньги в его реализацию... и ничего не “взлетело”. Я не буду повторять тот опыт. Я собираюсь много спать, хорошо есть и не нервничать. Любые сокращения начну делать, только если большой объем проектов действительно отменится. К дистанционному режиму люди адаптируются сами. Мы будем обсуждать и точно пробовать новые продукты, но больше никаких масштабных антикризисных планов».

Недавно я опять побеседовал с этим руководителем и узнал, что у него получилось: «Я очень рад, что мы действовали не из чувства страха и что не стали строить антикризисных планов. Мы действовали гибко, оставаясь в состоянии покоя. Летом часть проектов зависла, но сокращаться мы не стали. Использовали освободившееся время, чтобы придумывать и тестировать новые продукты. Два из них показывают очень быстрый рост. Причем те продукты, которые мы считали антикризисными, “не пошли”, а те, которые “взлетели”, будут нужны и без всякого кризиса».

Да, этот руководитель на пути к построению гибкой организации.

Компании с тремя типами управления сосуществуют друг с другом сегодня и будут сосуществовать в будущем. Организаций, ориентированных на традицию, будет становиться все меньше. В большинстве еще долгое время будут иерархические компании, ориентированные на стратегию и построившие регулярный менеджмент. А количество организаций, которые создали и зрелый регулярный, и сетевой менеджмент, правильно совместили в своей работе Run, Change и Disrupt и обеспечили своему бизнесу реактивную и проактивную гибкость, будет увеличиваться.

Tips

Это tips для тех, кто решил сделать свою организацию гибкой

(tips — это напоминания, советы, а не исчерпывающий алгоритм):

1. Выделите в своей организации часть Run и не проводите в ней никаких экспериментов по повышению гибкости — продолжайте отлаживать регулярный менеджмент (все дальнейшее к этой части не относится).
2. Ослабьте формальную дисциплину (время прихода на работу, дресс-код и другое), сохраняя дисциплинарные нормы, имеющие непосредственное отношение к рабочему процессу (технологические стандарты, безопасность и прочее).
3. Передайте полномочия нижестоящему персоналу (чем ниже, тем лучше). Минимизируйте роль центрального руководства.
4. Создайте возможности для самостоятельной организации сотрудниками проектной работы.
5. Проактивно собирайте обратную связь от клиентов. Вовлеките в этот процесс самых разных сотрудников. Сформируйте совместно с клиентом творческие группы для улучшения ваших сервисов и продуктов.
6. Создайте дискуссионные площадки. Обсуждайте миссию организации, потребности клиентов, генерируйте идеи новых технологий и продуктов.
7. Создайте возможности для проведения недорогих экспериментов. Дайте сотрудникам право на ошибку. Поощряйте тех, кто пробует. Празднуйте победы с теми, кто выигрывает.
8. Создайте фонды для экспериментов, которые сотрудники могут использовать, не спрашивая разрешения. Пусть это будут небольшие фонды, они откроют дорогу для малых инвестиций без лишней бюрократии.
9. Сформируйте цикл управления инновациями: генерация идей — эксперимент — тиражирование.
10. Постоянно ищите новых людей в команду. Цените выдающиеся качества сотрудников и прощайте им слабости. Считайте, что вам повезло, если удалось взять гениального, пусть и аутичного, разработчика или выдающегося, пусть и поверхностного, коммуникатора.
11. Гуляйте в лесу, слушайте классическую музыку, медитируйте — создавайте условия для отдыха, открытости и готовности к действию. **■**



Какой HR способствует адаптивности организации



**Майя
Колосницына**

Партнер «ЭКОПСИ»
mkolosnitsyna@ecopsy.ru



**Григорий
Финкельштейн**

Партнер «ЭКОПСИ»
finkel@ecopsy.ru

За последние 25 лет российскую экономику как минимум четыре раза накрывал кризис. Мы как консультанты видели со стороны, что организации реагируют на кризисы по-разному: какие-то быстро адаптировались к новым условиям; другие были неповоротливы и долго не принимали необходимость изменений, сопротивлялись им или пытались не замечать, либо впадали в панику и депрессию.

Рефлексия на тему причин таких разных сценариев развития дала идею для целого номера нашего журнала. О базовых идеях рассказал в [своей статье](#) Марк Розин. Данная статья является продолжением этих рассуждений и предлагает наш взгляд на то, каким должен быть HR, способствующий развитию адаптивной организации, более гибкой и устойчивой в условиях кризиса или серьезных изменений.

В зависимости от способности организаций к изменению в кризис мы условно разделили их на три группы: стабильные, реактивно адаптивные и проактивно адаптивные.

Стабильная организация

Стабильная организация — это один из вариантов традиционной управленческой модели (см. статью Марка Розина [«Сила гибкости»](#)). Такая организация противится любым изменениям, вызванным как внешними факторами, так и внутренними причинами.

Как правило, это индустриальная организация с жесткой структурой, где на все есть четкий стандарт, и ни один процесс не пускается на самотек. Есть четкие регламенты, процедуры, методология всех процессов. Обратная сторона четких процедур — сложность перестройки и изменения под новые условия, невозможность в экстремальной ситуации быстро найти того, кто возьмет ответственность и будет принимать решения. Система не рассчитана на это. Самый простой пример — сборочный конвейер на автозаводе. Все в такой структуре ориентировано на производство конкретной машины, но перестроиться на выпуск иной продукции, даже другого автомобиля, крайне тяжело. Именно поэтому эта организация дезадаптивна в кризис, но в стабильных условиях может быть очень успешна и прибыльна. HR-инструменты также под стать всей структуре и системе работы организации: четко прописанные карьерные маршруты, жесткие KPI и системы грейдов, распланированное под должности обучение.

Реактивно адаптивная организация

Такие организации способны быстро подстроиться под изменения внешней среды и быстро мобилизоваться в случае необходимости (подробнее см. статью Марка Розина [«Сила гибкости»](#)). С точки зрения HR-процессов, которые способствуют развитию реактивной гибкости, можно отметить большую свободу руководителей в принятии решений, а также большие полномочия сотрудников на местах.

Проактивно адаптивная организация

Проактивная гибкость предполагает, что фокус внимания организации направлен в будущее: тестирование инноваций, венчурный подход, стремление предугадать грядущие изменения и использовать их себе на пользу. Проактивно адаптивная организация не просто готова быстро подстроиться под изменившуюся внешнюю среду, она сама создает эти изменения.

HR, способствующий развитию проактивной гибкости, должен поддерживать открытые коммуникации, сокращать дистанцию власти, развивать инициативность сотрудников, их самостоятельность, т. е. все то, что помогает развитию инноваций.

Дисклеймер. Нет единственно верного пути развития организации: все зависит от типа бизнеса, целей организации и общей ситуации на рынке. Но если говорить о кризисных, турбулентных временах, то гибкие организации имеют больше шансов для выживания и успешного дальнейшего развития. Поэтому мы попробуем широкими мазками описать, как должны быть выстроены основные HR-процессы, чтобы способствовать развитию организационной адаптивности.

Нет единственно верного пути развития организации: все зависит от типа бизнеса, целей организации и общей ситуации на рынке. Но если говорить о кризисных, турбулентных временах, то гибкие организации имеют больше шансов для выживания и успешного дальнейшего развития.

Постановка целей и оценка эффективности их достижения

В стабильной организации работает жесткая система KPI или иногда даже более жесткая система нормативов. Руководители в таких организациях прикладывают порой значительные усилия, чтобы задать такую систему неизменных целей и нормативов «раз и навсегда», и гордятся тем, что, единожды ее зафиксировав, имеют возможность больше об этом не думать. Даже если сотрудники видят, что KPI ошибочны, устарели или ведут организацию не туда, они не пытаются с этим ничего делать, продолжая выполнять заданные команды. У этого явления может быть несколько причин: у сотрудников нет привычки осознанно относиться к своим целям, понимать их смысл, анализировать, откуда они берутся и почему они именно такие; сотрудники не верят, что они могут на что-то в своей рабочей жизни влиять, организация олицетворяет для них власть, а их дело — ей подчиняться.

В реактивно адаптивной организации система управления эффективностью строится иначе. Часто руководители оценивают эффективность сотрудников в конце заданного периода, основываясь на своем мнении о хорошей (в таком случае премируют) или плохой (тогда депремируют) работе. Эта, казалось бы, не очень эффективная в стабильное время система постановки краткосрочных целей (обычно на месяц) и их оценки становится довольно удобной в ситуации кризиса. Она способствует развитию у сотрудников мотивации для марш-броска, что позволяет быстро мобилизовать ресурсы. Однако люди не могут постоянно работать в режиме сверхмобилизации, и при таком подходе им грозит выгорание.

Приведем пример, где хорошо видна реактивная адаптивность организации. Компания по формальным признакам была стабильной. В ней действовала строгая система грейдов с жесткими зарплатнымивилками. В кризис правлением компании было принято решение о сокращении ФОТ на 20%, а вот решение о том, как это сделать в конкретных подразделениях, было отдано на откуп руководителям: можно кого-то сократить, кому-то уменьшить зарплату, даже выйдя за рамки вилки грейда, а кому-то, возможно, увеличить — тоже за рамками грейдовой вилки, если сотрудник стал работать за двоих. В тот момент организации было важно выполнить конкретное спасительное действие, даже если оно нарушало внутренние регламенты и процедуры, а уже потом, когда кризис миновал, с документами и грейдами разобрались более формально. Это пример того, как ради спасения всей организации разрушают четкую, но негибкую систему и реактивно адаптируются к текущей ситуации.

В реактивно адаптивной организации руководители оценивают эффективность сотрудников в конце заданного периода, основываясь на своем мнении о хорошей или плохой работе.

В проактивно адаптивной организации сотрудники в диалоге с руководителем ставят себе большие долгосрочные цели (обычно на год). Культура компании способствует и даже поощряет, чтобы эти цели были «выше головы» и с каждым разом становились еще выше. Сотрудник регулярно встречается с руководителем, и совместно они оценивают актуальность цели: возможно, в быстро меняющейся ситуации уже нужны другие приоритеты и цель надо корректировать. Такие встречи могут происходить раз месяц, два или три — частота зависит от специфики бизнеса и скорости изменения рабочей ситуации. В конце периода снова проходит встреча руководителей и подчиненных, где они обсуждают итоговую оценку. Если цель была сверхамбициозна, а сотрудник ее немного не достиг, то результат будет, вероятно, оценен даже выше, чем в ситуации, когда цель была изначально скромная, и сотрудник ее превзошел.

Вознаграждение

В стабильной организации вознаграждение сотрудников определяется должностью и только ею. Оклад зависит от должности, а премия — процент от оклада, и зависит она от качества выполнения должностных обязанностей. Часто существует система жестких KPI, например, выполнение плана проверок для аудитора. На любые изменения следует реакция: «Этого нет в регламенте, в мои должностные обязанности не входит». Лишнюю милю проходить не принято.

Также часто встречается система своеобразных штрафов, когда система KPI работает скорее в минус, чем в плюс. Если сотрудник выполнил все стоящие перед ним задачи, неважно насколько качественно, то получает премию, которая воспринимается просто как часть зарплаты. Таких сотрудников в организации обычно около 90%. Остальные 10% сотрудников, кто выполнил не все, лишаются премии или ее части, что воспринимается как наказание. Поэтому система оказывается по своей сути перевернута с ног на голову: не премирование за выполнение, а депремирование за невыполнение.

Система вознаграждений **в реактивно адаптивной организации** характеризуется словами: «А героям — шубу с барского плеча». Решение о премиях и специальных вознаграждениях принимается руководителем, который располагает специальным фондом для этих целей. Кого он считает героем, тот и получает премию. Зарплата определяется так же: если руководитель считает кого-то ценным сотрудником, то повысит зарплату. В реактивно адаптивных организациях тоже иногда «штрафуют» премией, но не за формальные показатели, а за то, что во время «тушения пожара» проявил недостаточное, по мнению руководителя, рвение.

В проактивно адаптивной организации система вознаграждений рассчитана на то, чтобы сотрудники были мотивированы ставить себе амбициозные цели: личные достижения и личная квалификация сотрудника начинают влиять на его вознаграждение. Система квалификационных грейдов является высшей точкой развития такой системы: доход определяется не должностью сотрудника, а его квалификацией и результативностью. К квалификации привязана постоянная часть оплаты труда, а переменная зависит от конкретных достижений за период.

Повышение грейда является признанием более высокого уровня квалификации. В качестве доказательств возможности повысить грейд учитывается, например, сложность задач, с которыми человек постоянно справляется без промахов. Теоретически, работник более низкой квалификации тоже может решить эту задачу, но высок риск провала.

Что касается премиальной части, то в проактивно адаптивной организации премию платят за результат. При этом сотрудники не получают переменную часть за былые заслуги, стаж или за то, что являются особенно ценными для организации. Каждый новый период им нужно вновь показывать, на что они способны. Каждый день — новая битва.

Встречается также система спотовых, разовых вознаграждений, которые могут быть и нематериальными. При этом они остаются значимыми, потому что сотрудники знают: это будет учтено в комплексной оценке результата и итоговом вознаграждении.

Карьера

В стабильной организации часто существуют жесткие прописанные карьерные маршруты: каждый сотрудник знает, какая должность при движении по карьерной лестнице следующая, кто в очереди на ее замещение и какие «испытания» нужно пройти, чтобы ее занять. Другая версия — нет никаких определенных карьерных маршрутов, но есть «скамейка запасных», часто в виде списка в HR-департаменте или вообще только в голове у руководителя. В такой организации руководители часто говорят: «Конечно, я решу, кого назначать в случае чего: я про каждого из своих людей знаю, кто на что способен!». Результативность работы часто не является существенным фактором для карьерного продвижения: кандидаты на продвижение выбираются в соответствии с субъективным мнением руководителя (самые лояльные, опытные или же попросту подходящие по формальным параметрам).

В стабильной организации также встречаются ситуации, когда должность создается под человека, но здесь речь идет либо о ложном гуманизме — проявлении заботы о том, кого жалко уволить, — либо кумовстве. При имеющемся внешнем сходстве есть значимое отличие от того, как в проактивно адаптивной организации формируется новая позиция или даже направление бизнеса под определенного человека, чтобы его таланты могли реализоваться наилучшим и максимально полезным для компании образом.

В проактивно адаптивной организации сотрудники в диалоге с руководителем ставят себе большие долгосрочные цели, а премию им платят за результат.

Прописанные карьерные маршруты отлично работают в стабильной организации, но в адаптивной они устаревают еще до того момента, как напечатают в виде официального документа. Основная задача блока «Карьера» **в реактивно адаптивной организации** — быстро закрывать бреши. Появилась новая задача — находим того, кто сделает; ушел человек — находим замену. Обеспечивается это в хорошей ситуации пулом талантов (где люди уже оценены и отобраны по потенциалу и компетенциям), в плохой — активом руководителя: людьми, которые «присягнули» руководителю и являются в его глазах надежными. Такой подход позволяет очень быстро реагировать на меняющиеся обстоятельства. Когда руководитель работает в режиме «ручного управления», то какие-то специальные процедуры по независимой оценке кандидатов редко бывают востребованы: как и в стабильных организациях, руководители часто убеждены, что про своих подчиненных они и так все знают. Примерно также подходят и к подбору людей: руководитель сам подбирает себе сотрудников по душе.

В проактивно адаптивной организации подход к карьере принципиально иной. Люди стараются думать наперед, а поэтому действуют из желания максимальной пользы для организации, а не ради смены должности. В этот момент возникает индивидуальное карьерное планирование: компания не всегда предлагает сотрудникам что-то готовое, иногда вместе придумывают, чем бы конкретный человек хотел заниматься, и что было бы полезно для компании. Сначала кто, потом что. Важно найти персональный путь человека. Если он ценен для компании, совпадает с ней по мировоззрению, квалифицирован и способен в будущем принести пользу, то правильно вместе с таким сотрудником помогать ему развиваться в организации.

В проактивно адаптивной организации важно найти персональный путь человека. Если он ценен для компании, совпадает с ней по мировоззрению, квалифицирован и способен в будущем принести пользу, то правильно помогать ему развиваться в организации.

Обучение

В стабильной организации многое завязано на позиции людей и должностные инструкции, в которых могут быть прописаны и наборы требуемых компетенций. Соответственно разрабатывается матрица обучения: сотрудник должен пройти обучение, предписанное для его позиции. Изменения происходят крайне редко, они не зависят от внешней среды. В целом, это неплохо, и в стабильной ситуации хорошо работает. Правда, иногда обучение в таких организациях обесценивается самими руководителями, которые считают его напрасной тратой времени: какая может быть учеба, работа же встанет!

В реактивно адаптивной компании сотрудников учат по заявкам руководителей, но обучение у них не в приоритете, за трендами они не следят, а потому часто сотрудники учатся тому, что было нужно вчера. В то же время бывают и очень позитивные примеры обучения в таких организациях. Допустим, компания находится в городе, куда не так часто приезжают с лекциями известные эксперты, и вот такой редкий случай настал. Быстрота реакции и гибкость позволят организовать обучение у этого эксперта тем, кому оно необходимо. Также это позволит еще и сэкономить значительную сумму, потому что не придется отправлять специалистов компании на учебу в Москву.

Во время пика пандемического кризиса весной 2020 года заметить такие организации было очень легко: в апреле их сотрудники побежали на курсы по организации удаленной работы, стали закупать вебинары «Как работать в Zoom» и т. д. Вне кризиса характерны такие же подходы к организации обучения: если через неделю в компании планируется аудиторская проверка, бухгалтеры срочно изучают все, что было нового за год в законодательстве о бухгалтерском учете. Пока петух не клюнет, учебы не будет.

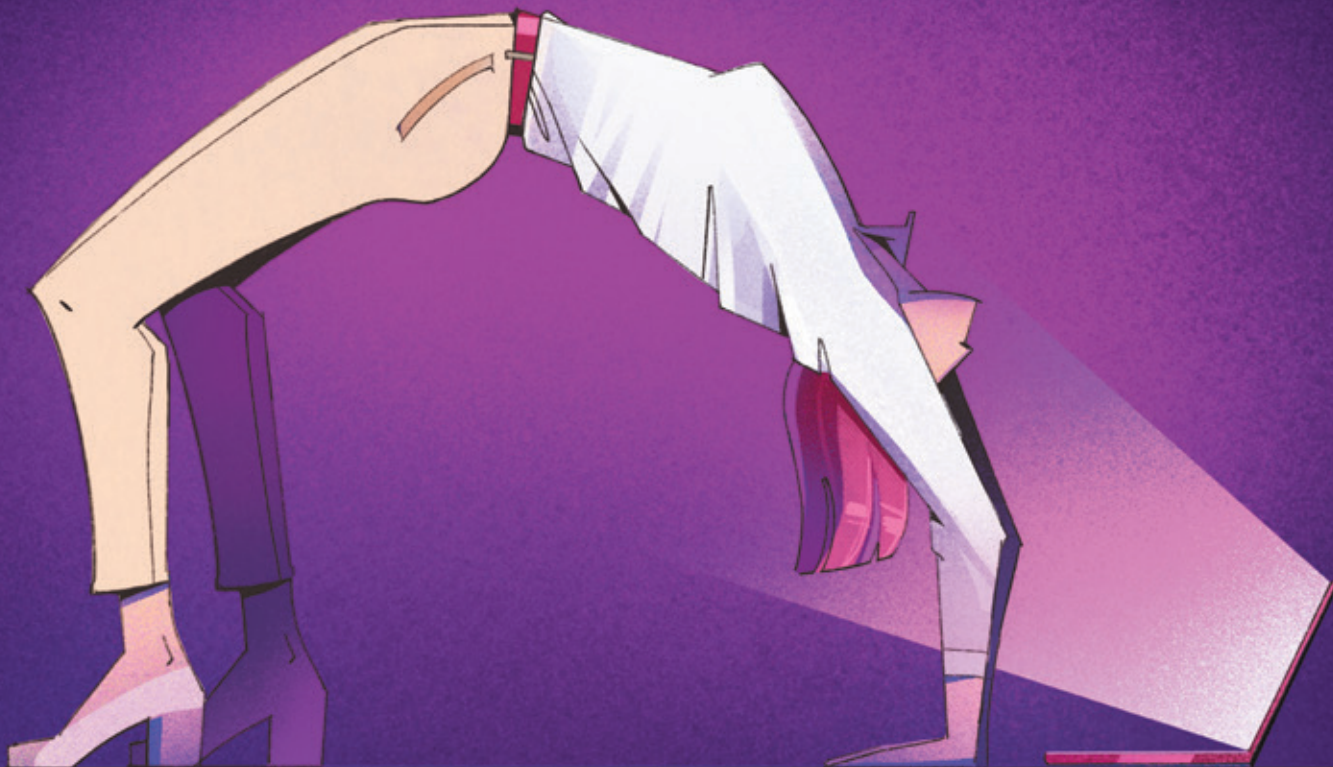
В проактивно адаптивной организации сотрудник обладает полномочиями и возможностью выбрать те курсы, которые ему необходимы, чтобы изменить свою жизнь в организации.

В проактивно адаптивной организации мысли о спешном обучении навыкам, которые были нужны еще вчера, HR-специалистам в голову не придет. Во-первых, они понимают, что в состоянии пожара эффективного обучения не получится. Во-вторых, способствуя развитию гибкости организации, они уже давно обучились сами и обучили сотрудников навыкам удаленной работы, взаимодействию в распределенных командах, ведь это явление далеко не новое.

Важная особенность обучения в проактивно адаптивной организации — сотрудник обладает полномочиями и возможностью выбрать те курсы, которые ему необходимы, чтобы изменить свою жизнь в организации. Такой способ помогает сотруднику двигаться в направлении их общих с компанией целей. Инициатива сотрудников в части прохождения того или иного обучения приветствуется: если с идеей сотрудника согласны, а у компании есть финансовый ресурс — обучение реализуется. Конечно, выбранное обучение должно работать на будущее компании и способствовать развитию человека в выбранном им направлении. Есть в этой ситуации с самоорганизацией и целенаправленностью людей и ложка дегтя: сотрудники, которые свободны в принятии решений, часто в приоритет ставят работу, а не учебу. И тут важно, во-первых, создать среду, которая будет мотивировать к обучению (в том числе на уровне ценностей: учеба является вкладом в будущее и важна так же, как работа; инициатива к обучению поддерживается, ценность саморазвития подчеркивается), во-вторых, организовать процесс так, чтобы было меньше поводов отложить обучение. Особенно востребованными становятся индивидуальные планы развития (ИПР), которые позволяют сфокусироваться на обучении ради достижения долгосрочных целей при отсутствии лимитов, границ и искусственных препон. Наличие ИПР также является организующим фактором, помогает не откладывать обучение в долгий ящик.

	Стабильная	Реактивная	Проактивная
Постановка целей и оценка эффективности их достижения	Жесткая система KPI и нормативов.	Руководители оценивают эффективность сотрудников в конце заданного периода, основываясь на своем мнении о хорошей или плохой работе.	Сотрудники в диалоге с руководителем ставят перед собой долгосрочные цели (обычно на год).
Вознаграждение	Оклад зависит от должности, премия — процент от оклада.	Размер зарплаты и премии определяет руководитель, исходя из своих представлений о сотруднике и его ценности.	Постоянная часть оплаты труда привязана к квалификации, переменная зависит от конкретных достижений за период.
Карьера	Либо жесткие карьерные маршруты, либо «скамейка запасных» (список в HR-департаменте или в голове руководителя).	Быстрое закрытие вакансий через пул талантов или актив руководителя.	Индивидуальное карьерное планирование.
Обучение	Матрица обучения, завязанная на позиции и должностные инструкции.	Обучение по заявкам руководителей (часто неактуальное). Возможность «позитивного оппортунизма» — учим, когда есть возможность.	Сотрудник обладает полномочиями выбрать обучение, необходимое ему для более успешной и продуктивной реализации в рамках компании.

Как мы видим, ключевые задачи в области управления персоналом решаются в различных организациях совершенно по-разному, и способ их решения, как и выбранные HR-инструменты, оказывают решающее воздействие на адаптивные способности организаций в кризис. **■**



«Стретчинг» для компании, или как развить гибкость и адаптивность организации



**Майя
Колосницына**

Партнер «ЭКОПСИ»
mkolosnitsyna@ecopsy.ru



**Григорий
Финкельштейн**

Партнер «ЭКОПСИ»
finkel@ecopsy.ru

Гибкость тела — важный фактор здоровья и трудоспособности человека. Негибкие суставы и связки ограничивают движения, снижают качество жизни и приводят к травмам и болям. Если тело не разминать и не тренировать, со временем оно деревенеет, а целые группы движений становятся для человека недоступны. Развивая пластичность и гибкость суставов, наращивая упругость и силу мышц, укрепляя связки, человек делает вклад в свое здоровое будущее и организует себе активное, подвижное долголетие.

Начиная рассказ о гибкости организации с такой метафоры, мы хотели показать, во-первых, пользу развития и поддержания гибкости, во-вторых, что гибкость можно и нужно развивать. Чем старше человек или чем солиднее и больше организация, тем сложнее что-то менять, «растягивать» и развивать пластичность, тем больше усилий и времени необходимо для этого приложить.

Практически каждый человек представляет, что нужно для развития гибкости тела — упражнения на растяжку, стретчинг. А что же нужно, чтобы увеличить гибкость, адаптивность организации? На наш взгляд, необходима работа по трем основным направлениям.

1. Передавать ответственность вниз

Исследования уже доказали, что организации, в которых все управляющие воздействия идут сверху вниз, а все сигналы об изменениях идут снизу вверх, малоадаптивны. **Чтобы организация была адаптивна, в ней нужны развернутые горизонтальные связи.** Например, [исследование](#) показывает: чем больше организация, тем больше полномочий она должна передавать на более низкие уровни.

Как же выживают вертикально-интегрированные организации, спросите вы? В целом, вертикальная организация может нормально реагировать и поддерживать работоспособность, если она живет в мобилизационном режиме, то есть постоянно тушит возникающие «пожары». Простые тактические стимулы и быстрая реакция на них. Но если ситуация усложнится, такая организация потеряет свою эффективность.

Принцип «Горячая картошка»

В мобилизационном типе работы очень популярен способ преодоления кризиса, который можно назвать «Горячая картошка»: у руководителя проблемы, и он перебрасывает их вниз своим подчиненным, которые либо решают, либо скидывают дальше. Важный вопрос: на каком уровне эта «картошка» остановится. Половина российского бизнеса живет в ситуации постоянного кризиса и бросает эту «горячую картошку». 10 из 15 опрошенных во время различных встреч и сессий руководителей из компаний-клиентов «ЭКОПСИ» рассказали, что они быстро адаптируются в ситуации кризиса, потому что, в их понимании, находятся в нем постоянно. Причем такая ситуация была задолго до пандемии.

Осознанная передача ответственности вниз — важный механизм борьбы с кризисом и наращивания адаптивности организации. И принятие этой ответственности — тоже, а оно все равно произойдет. Вопрос лишь в том, кем будет тот человек, который примет на себя ответственность, насколько верными будут его решения, будет ли этот сотрудник обладать необходимыми полномочиями, знаниями.

Что происходит в гибкой организации? Там, где все отвечают за общий результат, где «верхи» не боятся давать полномочия и ответственность вниз, в ситуации кризиса каждый может «взять ружье и пойти на охоту». Более того, в такой момент организация может совершить рывок вперед, потому что широкому кругу людей откроются возможности для достижения успеха.

В ситуации страха, кризиса естественно желание взять контроль в свои руки. Когда каждый чувствует свой вклад в процесс, руководство не перегружено микроменеджментом и необходимостью давать и контролировать выполнение сотни распоряжений, бизнес развивается. **Плоские структуры хорошо работают на ощущение полноты ответственности, понимания, что счастье в твоих руках. В то время как мотивация кнутом действует только до тех пор, пока над человеком стоит надсмотрщик.** Невозможно и неэффективно иметь армию надсмотрщиков, поэтому такая схема не живуча.

Исследования уже доказали, что организации, в которых все управляющие воздействия идут сверху вниз, а все сигналы об изменениях идут снизу вверх, малоадаптивны.

2. Налаживать горизонтальные связи

Как-то раз в ходе исследования в крупной российской организации выяснилось, что все документы согласовываются следующим образом: топ-менеджер получает документ, спускает его ниже, его подчиненный еще ниже и т. д. Восемь уровней, потом специалист рассматривает документ и начинается обратный путь вверх, где топ-менеджер передает документ дальше своему коллеге и все повторяется. Немудрено, что рассмотрение каждого документа затягивается на месяцы. Причиной задержки является отсутствие горизонтальных связей между специалистами, согласовывающими документ.

Вертикальные структуры и бюрократические дорожки во многих организациях являются методом снижения рисков — принцип «разделяй и властвуй». Мелкое нарезание функционала, зачастую избыточное, цементирование функциональных и должностных границ, чтобы никто не залезал на чужую поляну, — все это, с одной стороны, позволяет снизить риски принятия решений, но с другой стороны, катастрофически снижает адаптивность организации.

Интересно, что при вынужденном переходе на удаленную работу многие организации невольно ослабили вертикали и дали чуть больше свободы горизонтальному взаимодействию. Например, там, где раньше была определенная процедура общения сотрудников с подрядчиками, стали щедро делиться личными контактами, потому что физически ощутили перегруз от бюрократических цепочек. Как следствие, стало проще и быстрее решать вопросы, общаясь напрямую. Произошло сокращение дистанции власти и уменьшение бюрократии, вопросы стали решаться за счет человеческих контактов.

В 2020 году консультанты «ЭКОПСИ» провели исследование и выяснили, что способность налаживать кроссфункциональное взаимодействие, горизонтальные связи, объединять других людей для работы на общую цель являются теми качествами, которые значимо влияют на эффективность дистанционной работы. (Подробнее об этом в [статье Павла Дегтярева](#).)

Любые жесткие ограничения, возможно, полезные на пике кризисной ситуации, крайне мешают адаптивности. Укрупнение зон ответственности, налаживание горизонтального взаимодействия и передача ответственности вниз способствуют развитию адаптивности.

3. Слышать инициативу

Третий важный фактор — слышать инициативу. Если передача ответственности — это процесс, направленный сверху вниз, то инициатива имеет скорее противоположное направление. Умение слышать инициативы сотрудников — самый важный инструмент борьбы с угрозой.

Умение слышать инициативы сотрудников — самый важный инструмент борьбы с угрозой.

Приведем яркий пример, когда умение слышать инициативу и доверять сотрудникам (на тему доверия вы можете прочитать несколько статей наших авторов — [Марка Розина](#), [Григория Финкельштейна](#) и [Анны Тимофеевой](#) — которые раскрывают различные аспекты этой темы) позволило не только внести значительные изменения в бизнес компании, но и открыть абсолютно новое направление бизнеса, которое стало сначала приоритетным, а затем единственным.

В 2013 году три менеджера банка пришли к своему руководителю с предложением создать подразделение, которое будет полностью работать онлайн. Скорость развития финтехнологий, их преимущества для удобства клиентов нельзя игнорировать — риски не выдержать конкуренцию для традиционного банковского сектора слишком высоки. Если не сделать интернет-банк прямо сейчас, то можно остаться далеко позади. Важно в этой истории то, что менеджерам, героям истории, никто не давал указаний разработать новые направления бизнеса, снизить риски или что-то подобное. Это была полностью их инициатива. Через несколько лет интернет-подразделение стало не то что лидирующим в банке, оно стало единственным. Инициатива была услышана, банк получил новый виток развития.

Надо отметить, что развитие инициативы в масштабах организации — очень долгосрочный проект. Если передать ответственность можно в довольно сжатые сроки, то **инициатива привязана к ценностям людей и культуре компании**. Например, в компании человек невольно опасается быть наказанным за неверно сказанные или неодобренные сверху слова, боится сделать ошибку. В этом случае даже «конкурс рационализаторских предложений» не заставит его прийти со своей идеей о возможных или необходимых улучшениях (более того, люди уверены, что высказываться может быть опасно!). Или другой пример: люди в компании массово не верят, что их мнение кого-то интересует и имеет значение, поэтому твердо убеждены, что высказываться не стоит. Поэтому сначала необходимо менять отношение людей и их установки — и этот проект действительно долгосрочный! Чтобы сотрудники не боялись высказываться и хотели бы думать о возможностях улучшений в компании, должна быть соответствующая культура — позволяющая и поощряющая инициативы и идеи «снизу». Такая трансформация культуры — дело долгое и вряд ли может быть реализована быстрее, чем за три года. Но развитие инициативы полезно не только для усиления адаптивности организации, но и в целом для развития компании в перспективе.

Развитие инициативы — очень долгосрочный проект. Если передать ответственность можно в довольно сжатые сроки, то инициатива привязана к ценностям людей и культуре компании.

Одним из основных элементов, необходимых для того, чтобы компания слышала инициативу, является принятие ошибок людей. Систему управления, основанную на готовности принять ошибки можно описать пословицей «Не ошибается тот, кто ничего не делает», а традиционную систему управления, нацеленную на снижение рисков, — «Инициатива наказуема». Между ними мало общего. Самое важное изменение в системе управления, что инициативы не проходят все круги ада до реализации, а внедряются сразу, хотя и в малом объеме. При этом, если в первом случае организация строго спрашивает с инициатора, если планы не были выполнены, то во втором неудача считается только одним из шагов в поиске верного решения.

Перед нами не стоит вопрос: «Надо или нет развивать адаптивность организации?» Для повышения эффективности и роста прибыли — это необходимость. Шаги для этого очевидны — осталось лишь воплотить их в жизнь. **■**



Лидеры военного времени. Издание второе



Марк Розин

Управляющий партнер
«ЭКОПСИ»
mark.rozin@ecopsy.ru



Андрей Онучин

Партнер «ЭКОПСИ»
onuchin@ecopsy.ru



Анастасия Попова

Партнер «ЭКОПСИ»
apopova@ecopsy.ru



Наталья Стрелкова

HR-директор холдинга
«Метинвест» в 2010–2018 гг.
В настоящее время член советов
директоров частных компаний.

Мы привыкли рассматривать развитие организации в эволюционной логике. Сначала строится RUN: культура правил, операционный контур организации. Затем добавляется CHANGE: культура успеха, способность организации меняться и достигать сложных целей. А на следующем этапе возникает DISRUPT: острова прорывных (и «подрывных») инноваций. Эта триада RUN — CHANGE — DISRUPT вслед за Gartner и Германом Грефом стала общепринятой схемой развития системы управления.

Однако есть еще одно состояние, о котором мы, теоретики, часто забываем, а менеджеры о нем забыть не могут. Это SURVIVE — управление в моменты глобального кризиса, который требует в сжатые сроки кардинально перестроить всю деятельность компании. Организация в этот момент из стабильной или по крайней мере прогнозируемой внешней среды переходит в неблагоприятную и непрогнозируемую. И эволюционная логика сменяется адаптационной: компания вынуждена приспосабливаться к изменениям внешней среды, изменяя (или отменяя) и RUN, и CHANGE, и DISRUPT.

Примеры такого SURVIVE-управления мы наблюдали в 2020 году, когда пандемия и локдауны потребовали от многих компаний резких и быстрых изменений. Как устроено SURVIVE-управление: какие лидеры способны провести компанию сквозь шторм, какая культура позволяет организации быстро адаптироваться к негативным событиям? Что такое та самая «антихрупкость», о которой писал Насим Талеб, позволяющая не разрушаться при встрече с «черным лебедем»? Ответы на многие из этих вопросов можно найти в уникальном исследовании, которое мы провели в 2015 году на предприятиях Холдинга «Метинвест» (Украина, Донбасс), внезапно оказавшихся в зоне боевых действий. Нам кажется, что многие выводы нашего исследования являются очень актуальными сегодня и проливают свет на эффективное SURVIVE-лидерство и SURVIVE-культуру, которые по-прежнему (и, видимо, надолго) высоко востребованы. Поэтому мы решили сделать второе издание нашей статьи 2015 года о результатах этого исследования.

Предыстория

Для тех, кому не довелось побывать в Донецке, попробуем несколькими штрихами набросать картину города летом 2013-го. Бульвары, парки, клубы, спокойная, немного сонная жизнь с легким провинциальным привкусом... Много новых зданий: стадионы, школы, детские сады: заметная часть выстроена владельцем «Метинвеста» Ринатом Ахметовым... Красивые девушки и юноши гуляют по летнему городу ночь напролет... И посреди этого сонного очарования сверкает стеклянными гранями современный офис «Метинвеста», где международная команда замыслила невиданное: превратить постсоветское предприятие с семейной культурой в динамично развивающийся холдинг — закрученную пружину, нацеленную на успех. К 2013 году прошло уже около 5 лет реформы. Топ-команде удалось сформировать культуру правил — RUN — выстроить и стандартизировать производственные процессы, шла работа над созданием культуры успеха — CHANGE.

«Метинвест» — международная вертикально интегрированная горно-металлургическая группа компаний. В структуру группы входят добывающие и металлургические предприятия в Украине, Европе и США, а также сеть продаж во всех ключевых регионах мира.

Выручка за 2020 финансовый год составила почти \$10,5 млрд.

Ситуация для бизнеса в эти годы была благоприятной: цена на сталь составляла в среднем \$380 за тонну, что давало «Метинвесту» почти \$200 EBITDA с тонны (немыслимая рентабельность!). Китайская экономика еще находилась в стадии бурного роста: для холдинга, контролирующего выход к морю и сырьевую базу, перспективы выглядели безграничными. «До войны в «Метинвесте» была собрана лучшая в Украине топ-команда», — сказал известный украинский бизнесмен Евгений Б. И эта команда не теряла времени даром — она уверенно вела холдинг к европейскому лидерству.

Войну Донбасс не ждал: в 2013 году любой — абсолютно любой — житель региона считал бы рассказ о реальных событиях 2014 года безвкусным триллером. Проведи кто-нибудь тогда опрос о вероятности войны в Донбассе, 99,9% людей (все, кроме клинических сумасшедших) сказали бы, что это исключено. Точно также в 2019 году никто не мог даже вообразить локдауны 2020 года.

Но война началась. 11 из 26 предприятий Холдинга «Метинвест» оказались в зоне боевых действий или непосредственно рядом с ней.

Хроника военных событий

2014 год:

- Май-июнь. Начало боевых действий на Украине.
- Июль-август. Артобстрелы предприятий АКХЗ, ХТЗ и ЕМЗ. Два последних завода остановлены.
- Сентябрь. Предприятие ММКИ и «Азовсталь» повреждены в результате обстрелов Мариуполя.
- Декабрь. Взорваны четыре участка железнодорожной ветки. Прекратились поставки сырья на «Азовсталь» и ММКИ.

2015 год:

- Январь. В результате обстрела микрорайона Восточный погибли семь сотрудников «Азовстали».
- Февраль. Из-за постоянных обстрелов и прекращения железнодорожного сообщения опять остановлен ЕМЗ.
- Июнь. Взорван магистральный газопровод «Краматорск — Донецк».
- Август. Три человека погибли, шесть человек ранены в результате обстрела в Мариуполе; один сотрудник ранен в результате обстрела ЕМЗ.

За время боевых действий:

- 350 снарядов разорвалось на территории предприятий «Метинвеста».
- 32 сотрудника погибли.
- Более 150 сотрудников получили ранения.

Второй «черный лебедь» для металлургического бизнеса выплыл на арену практически синхронно с первым: за войной последовал обвал цен на металл, а Китай из импортера стали превратился в экспортера, сделав рынок на ближайшее десятилетие профицитным. Совпадение выглядело столь невероятным, что люди пытались найти связь между этими событиями. Но связи не было. Просто, видимо, злой демон, ополчившийся на «Метинвест», не был уверен, что добьет компанию с помощью одной черной птицы — и для верности решил выпустить вторую.

Нас в этой ситуации больше всего интересуют люди. Как они смогли принять реальность войны? Мы не знаем, сколько продолжались отрицание, агрессия и другие этапы шока: психологов на месте не оказалось. Известно, что жажда жизни возобладала. Времени на раздумья и психологическую адаптацию не было — и люди принялись действовать, выбрав одну из двух стратегий: первые взяли семьи и уехали, вторые остались в своих домах и стали, рискуя собой, спасать предприятие. Нам, мирно сидящим в своих креслах и читающим эту статью, следует с уважением относиться к выбору каждого: собрать вещи, семью и беженцем отправиться через блокпосты в поисках безопасности для своих родных — подвиг; остаться, обеспечить работу предприятия и спасти коллектив — тоже подвиг.

В ходе исследования мы собрали много историй, повествующих о смелости и отваге при спасении предприятия. В качестве иллюстрации одна из них. В мае 2014 года на Енакиевский металлургический завод ворвалась толпа вооруженных людей, требуя немедленно остановить завод, который платит налоги «враждебной Украине». Никому из ворвавшихся не приходило в голову, что остановка доменных печей чревата взрывом. Самое простое было сбежать, что и сделали большинство работников предприятия. К толпе вышел рабочий горновой доменной печи и начал спокойно объяснять, что останавливать печи опасно. Толпа угрожала. Рабочий продолжал объяснять. После длительных уговоров пришедшие отступили.

Антикризисная программа

Летом 2014 года правление компании «Метинвест» организовало стратегическую (правильнее сказать: антикризисную) сессию. Наталия Стрелкова, один из авторов этой статьи, была организатором и участником той сессии, а модерировал ее другой автор — Марк Розин.

В компании был разработан и претворялся в жизнь стратегический план развития: программа технической модернизации на сотни миллионов долларов, внедрение SAP, обучение персонала, трансформация корпоративной культуры. В первые месяцы после начала войны реализация большинства программ продолжалась по инерции, а если что-то и прерывалось, то без явного решения о закрытии программы. На стратегической сессии мы проанализировали все программы и относительно каждой приняли одно из четырех решений:

- отменить;
- заморозить, сохранив возможность возобновления (в том числе продолжая совершать для этого минимальные шаги и инвестиции);
- продолжить в скорректированном виде;
- продолжить в первоначальном виде.

Как вы думаете, какая судьба ждала программу «Персонал»? Вопреки ожиданиям многих, было принято решение сохранить ее в полном объеме. Мы рассудили, что во время войны это даст людям поддержку — вне зависимости от того, насколько удастся развить их навыки и изменить культуру. И, как позже выяснилось, оказались правы. В ходе исследования мы спрашивали сотрудников «Метинвеста», что поддерживало их в период войны, и многие ответили: «Мы учились». «Рвутся снаряды, скудная еда, страх за близких сжимает сердце. Чтобы не сойти с ума, я учил английский язык, который вряд ли уже когда-нибудь понадобится на территории ДНР», — ответил один из респондентов. Хотя, конечно, обучение не было единственной отдушиной: внутренние ресурсы наших респондентов оказались поразительно разнообразными. Вот как они заканчивали фразу «Меня поддерживает в последний год, дает мне силы...»: «Господь Иисус Христос», «мой Бог Иегова», «сын», «жена», «бухлишко», «вера в разум людей», «здоровое питание», «подруга в бригаде», «желание дойти до вершины», «зарплата». Выяснилось, что ресурсом, позволяющим пережить страшные времена, может стать практически что угодно.

Помимо долгосрочных стратегических программ мы рассмотрели и регулярные менеджерские практики: совещания, комитеты, ежегодную оценку результативности, ежегодную оценку компетенций. Решение было принято простое и прекрасное: убрать все ритуальные практики, не создающие ценности. Были отменены многие признанные ненужными совещания, упразднены бессмысленные комитеты, сохранена, но в разы упрощена процедура оценки результативности. По следам сессии Марк Розин написал статью [«Под Новый год сжигаем ритуальный менеджмент»](#), в которой спросил менеджеров, стоит ли дожидаться войны, чтобы отменить ритуальные практики. Статья вызвала бурю откликов, однако ритуалы выжили. Что касается «Метинвеста», то бессмысленная менеджерская деятельность в компании была по большей части ликвидирована: как говорится, не было счастья, да несчастье помогло.

Продолжаем учить персонал. Но чему?

Итак, программа «Персонал» сохранена. Мы приняли, как нам казалось, мудрое решение: во время войны неважно, чему именно учить. Важно учить. Но вскоре мы осознали, что это решение входит в противоречие с другим, требовавшим убрать ритуалы ради ритуалов.

До войны в «Метинвесте» строился регулярный менеджмент: была разработана модель компетенций, и вся работа с персоналом — подбор, продвижение, обучение — опиралась на эту модель. Вот какие компетенции входили в ее состав:

- брать ответственность за результат;
- поддерживать и внедрять изменения;
- действовать эффективно;
- совершенствовать профессиональные знания;
- знать потребности потребителя;
- обеспечивать качество;
- соблюдать стандарты ТБ, ОТ и ООС;
- предупреждать риски для жизни и здоровья;
- работать на общий результат;
- строить партнерские отношения.

Обратившись к модели спиральной динамики, легко заметить, что часть этих компетенций относится к культуре правил, культивирует поведение, направленное на уважение и четкое следование правилам: «Соблюдать стандарты ТБ, ОТ и ООС», «Обеспечивать качество», «Предупреждать риски для жизни и здоровья». Вместе с тем некоторые компетенции делают заявку на развитие культуры успеха — готовят почву для перехода к драйву и ориентации на высокие достижения: «Совершенствовать профессиональные знания», «Поддерживать и внедрять изменения». Модель компетенций поддерживала строительство RUN и CHANGE.

Могли ли мы продолжать развивать эти компетенции в военное время? Чтобы ответить на этот вопрос, давайте прочтем индикаторы в компетенции «Предупреждать риски для жизни и здоровья». «Останавливает работы при наличии угрозы для жизни и здоровья людей». В соответствии с этой компетенцией мы должны были бы очень низко оценить и даже уволить тех людей, которых в реальности награждали за спасение предприятия. Они не только не останавливали предприятие, видя риски для жизни людей, но, напротив, осознанно позволяли людям совершать рискованные шаги и даже подталкивали их к этому ради того, чтобы предприятие не остановилось. Конечно, они не соблюдали нормы ОТ и не ориентировались на качество.

Мы осознали, что учить прежним навыкам нельзя: военные реалии вызвали к жизни людей с иным поведением и компетенциям — тех, кто обеспечивали выживание предприятий. Мы должны были начать учить компетенциям SURVIVE, иначе обучение превратилось бы в тот самый «ритуальный менеджмент», который мы, воспользовавшись войной, решили искоренить.

Анализируя ситуацию, мы увидели, что на «фронтовых» предприятиях произошло стихийное перераспределение лидерства. Кто-то из тех, на кого мы опирались, чтобы построить системный прозападный менеджмент, уехал, кто-то отодвинулся на второй план. У руля остались люди, которые сумели внутренне измениться, проявили совершенно новые качества, а на помощь им выдвинулись новые лидеры, которые в прежние времена и не помышляли о такой роли. Именно эти люди возглавили работу по защите предприятий и коллективов. Здесь хочется прокомментировать один этический момент. У людей, ориентированных на ценность человеческой жизни, при чтении собранных нами жизненных историй часто возникает вопрос: а нужно ли было сохранять работоспособность предприятий, рискуя жизнями людей? Нужна ли сталь такой ценой? Для чего этот подвиг? Может, правильнее было остановить предприятия и дожидаться мира?

У руля остались люди, которые сумели внутренне измениться, проявили совершенно новые качества, а на помощь им выдвинулись новые лидеры, которые в прежние времена и не помышляли о такой роли.

Эти абстрактно правильные рассуждения не учитывают один очень важный факт, который отчетливо виден только изнутри ситуации: во время войны предприятие становится источником жизни для людей, которые не уехали. Все уехать не могут, а тем, кто остался, только предприятие обеспечивает минимальный заработок, подвоз еды, и главное — защиту. Дружины предприятия охраняют работников от бандитизма. **Поэтому во время войны «сохранить предприятие» равно «сохранить жизнь людей».**

Чтобы отразить новую реальность, нужно было скорректировать модель компетенций. Для начала мы попробовали описать профиль лидера военного времени. Согласно теории кризис-менеджмента: это жесткий, авторитарный руководитель, ручное управление... Однако у нас не было никакой уверенности, что реальные лидеры «Метинвеста» такие. Да, они приказывают идти и восстанавливать дорогу под бомбежками. А можно ли это приказать? Есть ли у них инструменты насилия, чтобы обеспечить выполнение своего приказа? А может быть, они просят? Или показывают пример? Мы поняли, что у нас нет ответа, что мы находимся в плену мифов о войне и кризис-менеджменте, в действительности не понимая людей, которые вопреки всему поддерживают работоспособность заводов.

Тогда мы решили провести исследование реальных лидеров военного времени.

Как проводилось исследование?

Были у нас и сомнения: идет война, решается вопрос жизни и смерти — и тут появляются чистенькие московские консультанты, которые начинают «вести исследование», задавать свои консультантские вопросы. Причем они не едут на Донбасс (рисковать жизнью консультантов никто не даст), а, сытые и причесанные, задают вопросы по Skype из своих комфортабельных офисов. Поймут ли это люди? Не сочтут ли издевательством?

В исследовании участвовали 23 консультанта «ЭКОПСИ». Были выбраны люди с психологическим образованием, часть из них имела опыт работы с травматическими состояниями.

Наши страхи оказались напрасными: работники «Метинвеста» были рады, что им уделили внимание. Они хотели делиться, хотели рассказывать — им требовалось сопереживание, требовались слушатели. Опишем коротко примененную методику.

Шаг 1. Выявление новых лидеров и выделение первичного пула качеств

Сначала мы опросили топ-менеджеров предприятий (директора по производству, директора по кадрам), задавая три основных вопроса:

- Назовите людей, которые выдвинулись как лидеры за военное время.
- Назовите людей, которые были лидерами в мирное время, а сейчас отошли на второй план.
- Назовите качества новых лидеров.

Это позволило нам составить первичный список качеств лидеров военного времени (список № 1), а также идентифицировать самих лидеров и контрольную группу. Всего было выделено 10 качеств и выявлено 32 новых лидера.

Шаг 2. Ассесмент лидеров военного времени

Затем мы провели ассесмент выявленных лидеров военного времени. Методика представляла собой разновидность бихевиорального интервью: консультанты расспрашивали о самых трудных ситуациях военного периода и просили рассказать о своих действиях.

Анализируя интервью, мы выделили устойчивые паттерны поведения/компетенции, свойственные лидерам. В качестве дополнительного (побочного) результата удалось составить сборник историй про то, через что пришлось пройти этим людям. Так появился обновленный и дополненный список качеств лидеров военного времени (список № 2), содержащий 28 качеств.

Шаг 3. Исследование по методике Келли

На третьем шаге мы провели массовый опрос сотрудников предприятий о качествах новых лидеров. В основу опроса была положена методика Джорджа Келли. Сначала мы просили респондентов назвать конкретных знакомых им людей, которые выдвинулись как лидеры во время войны, и тех, кто отступил во время войны на второй план, а затем предлагали оценить качества первых и вторых людей (28 оценочных шкал были сформированы на основе списка № 2).

В опросе приняли участие 5335 человек. Ответы собирались онлайн (4597 человек) и на бумаге (738 человек). Из полученного массива данных мы статистическими методами выделили качества, которые надежнее всего отличают лидера мирного времени от лидера военного времени. Так появился список качеств № 3, который и стал основой модели компетенций лидеров военного времени.

Качества лидеров сравнивались в двух разрезах — историческом (на одном предприятии: лидеры до войны и новые лидеры, выдвинувшиеся во время войны) и объектном (предприятия, попавшие и не попавшие в зону боевых действий). Если говорить немного подробнее, то сначала мы посмотрели, чем различаются качества лидеров военного времени и лидеров мира на предприятиях, находящихся вблизи зоны военных действий. Затем, выделив качества лидера военного времени (которые будут описаны дальше), сравнили частоту проявления этих качеств на близких и далеких от зоны войны предприятиях. Здесь также обнаружили значимые различия. Коэффициент надежности различения типажей для выделенных характеристик составил менее 0,2 (чем меньше значение этого коэффициента, тем надежнее качество дифференцирует типажии лидеров).

Профиль лидера военного времени

Мы обнаружили, что качества/поведение/компетенции лидеров военного времени не совпали с принятой моделью компетенций, и это неудивительно. Да и с мифами о кризис-менеджерах у них тоже оказалось немного точек соприкосновения. Исследование выявило два мотивационных фактора. Мы назвали их **сверхответственностью и альтруистичностью**.

Сверхответственность — очень интересное качество: это не ответственность за дело, которое тебе поручили, а добровольное принятие на себя ответственности за решение всех проблем, которые мешают работе предприятия. В историях, которые нам рассказывали, рефреном звучал выход далеко за пределы сферы формальной ответственности:

- дорогу восстанавливает начальник цеха основного производства, а вовсе не соответствующая обеспечивающая служба;
- машинист установки сухой сушки контролирует, все ли добрались до укрытия во время обстрела, хотя это совсем не входит в его обязанности;
- директор по транспорту тушит пожар во время обстрела, не дожидаясь пожарных.

Причем все это делается не по приказу или поручению, а добровольно, с ясным пониманием, что это необходимо предприятию. То, что мы обнаружили, радикально расходится с распространенным мифом о кризис-менеджменте как культуре высокой исполнительности, когда человек делает то, что ему сказано, а иначе наказание.

Ничего подобного: лидеры военного времени в «Метинвесте» делали то, что сами считали правильным, часто не ставя свое руководство в известность, а иногда даже вопреки приказам. Это качество на удивление близко к принципам холократии — самоуправляемых команд, где нет жесткого разделения ответственности, и каждый делает то, что считает нужным: летящую шайбу ловит тот, кто ближе, а не тот, кому поручено. Как оказалось, холократия, основанная на гибком распределении обязанностей и добровольной ответственности за общий результат, прекрасно работает не только в творческом коллективе IT-разработчиков, но и на производстве во время войны. Альтруистичность говорит сама за себя: да, эти люди ставят интересы других выше своих собственных, они готовы рисковать своей жизнью ради жизни других людей.

Помимо мотивационных факторов обнаружили два важных интеллектуальных качества: **изобретательность и быстрая обучаемость**.

Про быструю обучаемость можно было догадаться: адаптироваться к новым условиям могут только очень обучаемые люди.

Особый интерес представляет изобретательность.

С точки зрения технологических норм работа предприятий была невозможна: недостаточно запчастей, сырье не соответствовало стандартам качества, не хватало людей. Если бы менеджеры «Метинвеста» строго следовали технологии, пришлось бы остановить цеха. Но вопреки технологическим стандартам и научным рекомендациям предприятия продолжали работать, в немыслимых условиях выпуская качественную сталь. Достигалось это высочайшей изобретательностью людей, которые придумывали творческие, нестандартные ходы, позволявшие заменить один вид сырья другим или изменить технологический режим так, чтобы добиться невозможного результата.

Все последние предвоенные годы «Метинвест» боролся за соблюдение технологических стандартов (и для обеспечения качества продукции, и для соблюдения требований техники безопасности, и из экологических соображений). За один месяц пришлось изменить годами складывавшуюся корпоративную культуру — вернее, люди на местах сами ее изменили. Следование правилам привело бы к остановке предприятий — и они, никого не спрашивая, нарушили эти правила и изобрели способы продолжить работу.

Лидеры военного времени делали то, что считали правильным. Это качество близко к принципам холократии — самоуправляемых команд, где нет жесткого разделения ответственности, и каждый делает то, что считает нужным.

Из коммуникативных качеств тоже выделились два, характерных для лидера военного времени: **лидер мобилизующий и человечный**.

Качество «мобилизующий» вас, вероятно, не удивляет. Да, это лидерская способность быстро собрать и вдохновить людей, мотивировать их делать сложную и опасную работу вне зоны их ответственности, опираясь при этом на авторитет, а не на власть. Приказывать было нельзя, невозможно. Во-первых, лидерам военного времени никто не давал чрезвычайных полномочий (да и вообще никаких новых полномочий), а им приходилось ставить перед людьми задачи, которые те вовсе не были обязаны решать. Во-вторых, невозможно приказывать тем, кого не удержать. Человек сам решает: оставаться в зоне военных действий и продолжать вопреки всему работать или взять и уехать.

Вот о чем стоит задуматься всерьез — это о качестве «человечный». Наше исследование показало, что лидеры военного времени — это люди, которые проявляют сочувствие, сопереживают и тратят время и силы на то, чтобы успокоить других. Вопреки мифам, кризисные лидеры не игнорируют эмоции людей, ставя на первое место задачу, а напротив, исключительно внимательны к эмоциям окружающих и готовы тратить столько времени, сколько требуется, чтобы в тяжелый момент помочь другому человеку обрести внутреннее эмоциональное равновесие.

Наконец, последний статистически значимый фактор мы назвали **«авторитетный профессионал»**.

Обычно авторитет и профессионализм исключаются из модели компетенций. Однако эмпирическое исследование показало, что авторитет человека как профессионала значимо отличает лидеров военного времени от лидеров мирного. Видимо, в военное время люди охотнее идут за тем лидером, в чьих высоких профессиональных качествах они глубоко уверены.

Мир и война: миф и реальность

Исследование выявило существенные различия между качествами реальных лидеров военного времени с одной стороны и моделью компетенций мирного времени и нашими представлениями о кризис-менеджменте — с другой. Приведем две таблицы, которые демонстрируют эти различия.

Таблица 1. Мифы и реальные качества новых лидеров.

Мифы о качествах лидеров военного времени	Качества лидеров военного времени в «Метинвесте»
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Самоотверженный ▪ Исполнительный (не берет на себя ответственность сам) ▪ Действует, а не думает ▪ Живет по уставу ▪ Директивный ▪ Сдержанный 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Альтруистичный ▪ Сверхответственный ▪ Изобретательный ▪ Быстрообучаемый ▪ Мобилизующий ▪ Человечный ▪ Авторитетный профессионал

Таблица 2. Модель компетенций мирного времени и реальные качества новых лидеров.

Модель компетенций	Реальные качества лидеров военного времени
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Работать на общий результат ▪ Брать ответственность за результат ▪ Поддерживать и внедрять изменения ▪ Совершенствовать профессиональные знания ▪ Действовать эффективно ▪ Строить партнерские отношения ▪ Знать потребности потребителя ▪ Обеспечивать качество ▪ Соблюдать стандарты ТБ, ОТ и ООС ▪ Предупреждать риски для жизни и здоровья 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Альтруистичный ▪ Сверхответственный ▪ Изобретательный ▪ Быстрообучаемый ▪ Мобилизующий ▪ Человечный ▪ Авторитетный профессионал

Лидеры военного времени в контексте корпоративной культуры

А теперь давайте взглянем на полученные результаты более широко. Для этого обратимся к модели спиральной динамики.

Мы не проводили серьезных исследований культуры «Метинвеста» до войны, однако точечные замеры, которые были сделаны в 2011 году участниками кадрового резерва (в рамках дипломного проекта), свидетельствуют, что большая часть производства находилась в культуре принадлежности: директор завода — «отец», стиль лидерства — патриархальный, корпоративная культура — семейная, консервативная, традиционная. На некоторых предприятиях уже к 2011 году началось расслоение: выделились молодые лидеры, которые стали создавать свою территорию, «бодаться», конфликтовать — возникла жесткая, авторитарная, конкурентная, энергетически заряженная культура силы. Команда реформаторов из центра затеяла проект трансформации, стремясь внедрить на производстве культуру правил — системный менеджмент, уважение к регламентам. Это делалось осознанно: на одной из сессий «Метинвеста» было принято решение о том, что целевой для производства является культура правил, а для управляющей компании — культура успеха. Разработанная модель компетенций, как мы уже видели, четко соответствовала такой целевой культуре.

К 2013 году появились первые ростки: на части предприятий можно было заметить культуру правил и даже элементы культуры успеха. Война преобразила управленческий ландшафт: на смену цели развития пришла цель выживания. Системный менеджмент одно-моментно стал нерелевантен внешней среде — и системное управление неизбежно пришлось заменить ручным, снова взяв штурвал в руки. По сути, ни одно правило, ни один регламент нельзя было выполнить в полном объеме без ручной адаптации к внешним условиям. Более того, затрудненные коммуникации и стремительное изменение внешней среды сделали невозможным централизованное ручное управление. Все попытки принимать решения относительно предприятий, попавших в зону боевых действий, только на уровне управляющей компании, эвакуированной из Донецка в Киев, были бы обречены на провал.

Единственный способ спасти компанию — дать предприятиям право принимать решения на местах. Когда приходили бандиты, маскируясь под новую власть, и требовали остановить печь, только на месте можно было решить, надо ли подчиниться их требованиям. Да, цена такого решения — десятки и сотни миллионов долларов (если остановить домну) и угроза жизни сотен людей (если не остановить). Подобные важные решения управляющая компания осознанно делегировала топ-менеджменту, а часто и среднему менеджменту предприятий: тем, кто не уехал, а остался на местах.

Отдавая часть полномочий на места, управляющая компания рисковала: ошибки случались, и на практике все могло привести к разрушению предприятий и гибели людей. Однако жизнь показала, что это решение было единственно верным: все предприятия кроме одного продолжили работу, а жертв среди работников было существенно меньше, чем могло быть.

Какая же корпоративная культура возникла на предприятиях? Конечно, это был возврат к культуре силы. Но не к той культуре силы, когда мотивацией лидеров является борьба за власть, а к той, где власть никому не нужна: она жжет руки, и только самые ответственные люди берут ее, чтобы в режиме ручного управления спасти коллектив и предприятие. Такую разновидность культуры силы мы назвали **культурой подвига**. Это культура, для которой характерен добровольный высочайший уровень лидерства ради базовых ценностей — жизни и победы. Компетенции лидеров военного времени — это компетенции культуры подвига: **сверхответственность, альтруистичность, способность к мобилизации коллектива, человечность**.

Единственный способ спасти компанию — дать предприятиям право принимать решения на местах. Это было рискованно. Однако решение было верным: все предприятия кроме одного продолжили работу, а жертв среди работников было существенно меньше.

Культура подвига — это позитивная разновидность культуры силы. А другая, описанная ранее? Мы назвали ее «культурой волонтаризма». Вот как они соотносятся друг с другом:

Таблица 3. Две разновидности культуры силы.

Культура волонтаризма	Культура подвига
В основе — стремление лидера к укреплению своей власти.	В основе — альтруистическая мотивация: спасение близких, предприятия, города, страны.
Правила воспринимаются как неприемлемые ограничения абсолютной власти лидера.	Правила нарушаются во имя высшей цели.
Феодализацию (инкапсуляцию) проводит лидер в своих интересах.	Инкапсуляция является вынужденной: вышестоящие не могут, не успевают осуществлять полноценное руководство.
Идет борьба за власть.	Власть и ответственность являются трудной и опасной ношей, которую лидер соглашается взвалить на свои плечи.

Управленческая модель культуры подвига основана на принципе мобилизации. Его описал Александр Прохоров в своей книге «Русская модель управления»: основой мобилизационного управления является предельная концентрация всех сил и ресурсов ради достижения великой цели или выживания, когда ресурсов не жалеют и даже не считают, потому что цена не имеет значения.

Адаптируясь к войне, предприятия «Метинвеста» перешли к мобилизационной модели управления и смогли пережить период активных боевых действий без остановки производства и с минимальными человеческими потерями. Стихийно сформировалась культура подвига со своими лидерами, которая обеспечила выживание людей и компании. Напрашивается вопрос: во всех ли компаниях при подобном изменении внешней среды возникает адаптационный ответ в виде культуры подвига? Нет, не во всех. В одних случаях культура правил оказывается слишком жесткой — и компания надламывается, не сумев адаптироваться, продолжая существовать по устаревшим и потерявшим смысл правилам. Предприятие в культуре силы, управляемое авторитарными лидерами, тоже может не выжить: нам приходилось наблюдать, как кризис в компании не мирил враждующих лидеров, а наоборот, распалял вражду. Вместо того, чтобы сплотиться для защиты компании, конфликтующие лидеры пытались воспользоваться кризисом для укрепления своих позиций. Волонтаристическая культура силы оказывалась слишком жесткой — и тем самым хрупкой: она не трансформировалась в культуру подвига, а ломалась. Можно предположить, что у корпоративной культуры компании есть фундаментальные характеристики, которые как раз и определяют ее способность к адаптации. Здоровой культуре (неважно, какая именно это культура — подвига или волонтаризма, принадлежности или правил) присущи определенные черты сродни «антихрупкости», столь прекрасно описанной Нассимом Талебом: «Антихрупкость — совсем не то, что эластичность, гибкость или неуязвимость. Гибкое либо эластичное противостоит встряске и остается прежним; антихрупкое, пройдя сквозь испытания, становится лучше прежнего». Война показала, что основа корпоративной культуры «Метинвеста» является здоровой: это антихрупкая культура, способная развиваться при встрече с «черными лебедями». Хотя культура подвига возникает как стихийный ответ на внешний кризис, ее можно поддержать специальными управленческими инструментами. Ниже показаны инструменты культуры подвига в сравнении с инструментами культуры правил и культуры успеха.

Война показала, что основа корпоративной культуры «Метинвеста» является здоровой: это антихрупкая культура, способная развиваться при встрече с «черными лебедями».

Таблица 4. Управленческие инструменты для поддержания культуры правил и успеха / культуры подвига.

Культура правил и успеха	Культура подвига
Четко регламентированная зона ответственности.	Широкая зона ответственности.
Амбициозные КПЭ на год.	Едиственный годовой КПЭ: предприятия продолжают работать.
Точно определенные полномочия. Отлаженная система согласований при принятии решений.	«Особые» расширенные полномочия.
Денежная мотивация за выполнение КПЭ.	Моральное вознаграждение.
Жесткие наказания вплоть до увольнений за нарушение регламентов (прежде всего техники безопасности).	Принцип «победителей не судят»: регламенты публично не отменяются, но и не поддерживаются.
Трансляция видения и бросающих вызов целей развития.	Трансляция веры в победу и окончание кризиса.
Трансляция доверия со стороны менеджмента.	Трансляция доверия со стороны менеджмента.

Когда исследование завершилось, мы встретились с правлением холдинга, показали результаты и пришли к выводу, что на время войны необходимо поддержать культуру подвига. В модель компетенций и в систему управления компанией были внесены необходимые для этого изменения. Адаптационная фаза, система управления SURVIVE в масштабе жизни организации продлилась не так долго — каких-нибудь 2–3 года. А затем закончилась война и цены на металл опять пошли вверх. «Метинвест» вернулся от адаптации к эволюции. В том числе потребовалось опять менять систему компетенций. Однако, «спуск» в SURVIVE не прошел: многие элементы гибкого антихрупкого управления были сохранены.

От войны 2014 года к задачам 2021 года

Вызовы, которые сегодня стоят перед бизнесами, уникальны. В одно и то же время компаниям требуется выживание и ускоренное развитие: оптимизация организационной деятельности и прорывные инновации. Мир будто сошел с ума: в один момент мы оказались в эпицентре глобального экономического кризиса и столкнулись с новым технологическим ландшафтом. Если же добавить в картину культурные тренды — новую этику и инклюзивность, то станет очевидно, что привычные формы ведения бизнеса уже не работают.

Куда же должны двинуться и уже двинулись компании. Назад в SURVIVE — культуру силы/подвига, предполагающую ручное управление и мобилизационный менеджмент? Или вперед в DISRUPT — культуру согласия и «бирюзу», основанные на самоуправлении и сетевом менеджменте? Наше исследование 2014 года показывает: как ни удивительно, вопреки всем сложившимся представлениям культуры SURVIVE и DISRUPT имеют много общего. Децентрализация власти, элементы холократии, высочайшая обучаемость и инициативность, изобретательность на уровне работника, как выяснилось, характерны не только для инновационной культуры DISRUPT, но и для военной SURVIVE. Поэтому нет непреодолимого противоречия между культурой подвига и культурой инноваций, между моделями управления, необходимыми для выживания и для ускоренного развития. И тут, и там нужно поднять энтузиазм всех работников, передать управление в их руки и пробудить изобретательность (инновационность) на всех уровнях. И это та реформа, которую предстоит компаниям осуществить в ближайшие годы — и для того, чтобы ускоренно развиваться, и для того, чтобы выжить. Сегодня между этими задачами можно поставить знак равенства. ▀



Портрет эффективного дистанционного сотрудника



Павел Дегтярев

Директор по развитию
продуктов «ЭКОПСИ»
degtyariov@ecopsy.ru

По данным [Superjob](#), в декабре 2020 года 41% сотрудников хотели остаться на удаленке после завершения пандемии; в апреле их доля составляла лишь 19%. За неполный год доля людей, привыкших и полюбивших удаленную работу, выросла вдвое. Работодатели отчасти солидарны: по данным [Hays](#), 23% компаний хотят оставить большинство своих сотрудников в удаленном формате. Но у всех ли есть качества, необходимые для эффективной дистанционной работы?

Летом 2020 года консультанты «ЭКОПСИ» провели исследование, которое показало, что лишь у части сотрудников российских компаний есть необходимые компетенции. Например, умение перестраиваться и корректировать планы, готовность говорить открыто, умение спланировать других для достижения собственной цели, способность мыслить на долгосрочную перспективу. В привычной офисной жизни эти качества не нужны, а иногда даже вредны, поэтому работодатели никогда не обращали на них внимания при найме персонала. Но если после завершения пандемии компании оставят часть или всех сотрудников на удаленном режиме, производительность труда может снизиться.

Как проходило исследование

Цель исследования заключалась в том, чтобы выявить реальные компетенции сотрудников и их связь с эффективностью труда (использовалась методика [DEEP](#), разработанная в «ЭКОПСИ»).

Для этого **было собрано две выборки:**

1. более 3 500 сотрудников предприятий розничной торговли, фармацевтики, IT, которые работали удаленно в распределенных командах до кризиса;
2. более 1 000 человек из пищевой промышленности и розничной торговли, которые в массовом порядке перешли на дистанционный режим в марте 2020 года.

В результате был составлен профиль компетенций, которые могут сделать сотрудников более продуктивными на дистанционной работе. За основу был взят список из 33 возможных качеств сотрудника, который был составлен консультантами «ЭКОПСИ» путем анализа данных о 80 000 сотрудников российских компаний (подробнее об этом можно прочитать в статье «Реальный профиль эффективного сотрудника: результаты исследования»). По всем 33 компетенциям консультанты собрали оценки 3 500 + 1 000 сотрудников по эффективности, а затем изучили, какие качества статистически связаны с более высокой эффективностью.

Каждый сотрудник из выборки оценивался своим непосредственным руководителем по двум параметрам: **насколько он эффективен** и **насколько проявляет конкретные качества в реальном поведении**.

Профиль эффективного сотрудника

Первый компонент профиля — **девять универсальных компетенций, которые необходимы для эффективной работы всегда и в любых условиях:** ответственность, исполнительность, решительность, дисциплинированность, стремление к саморазвитию, инициативность, взаимовыручка, системное мышление, бизнес-мышление.

Второй компонент профиля — **пять уникальных компетенций сотрудников распределенных команд и работающих дистанционно:** адаптивность, открытость, кроссфункциональное взаимодействие, неформальное лидерство, перспективное мышление.

Соответствие по 9 универсальным компетенциям повышает вероятность стать высокоэффективным на 48%. Соответствие по 5 уникальным компетенциям добавляет к вероятности стать высокоэффективным еще на 16%. Таким образом, те, кто соответствуют профилю из 14 компетенций на 64%, эффективнее остальных при дистанционной работе.

**Соответствие по 9 универсальным компетенциям повышает вероятность стать высокоэффективным на 48%.
Соответствие по 5 уникальным компетенциям добавляет к вероятности стать высокоэффективным еще 16%.
Таким образом, те, кто соответствуют профилю из 14 компетенций на 64%, эффективнее остальных при дистанционной работе.**

Профиль компетенций для эффективной удаленной работы

Универсальные компетенции

Ответственность

Готовность брать ответственность на себя и быть настойчивым

Исполнительность

Готовность точно и быстро выполнять поставленные задачи

Решительность

Готовность самостоятельно принимать решения

Дисциплинированность

Умение рационально организовать свою работу

Стремление к саморазвитию

Стремление ставить перед собой цели по развитию и учиться новому

Инициативность

Умение видеть недостатки и предлагать улучшения

Взаимовыручка

Готовность прийти на помощь и делиться опытом

Системное мышление

Умение смотреть на ситуацию комплексно и опираться на данные

Бизнес-мышление

Умение понимать бизнес-среду и мыслить в категориях экономического эффекта

Уникальные компетенции

Адаптивность

Умение быстро учиться новому и корректировать свои планы

Открытость

Готовность честно говорить о проблемах и выражать свое мнение

Кроссфункциональное взаимодействие

Умение строить рабочий контакт с сотрудниками других подразделений

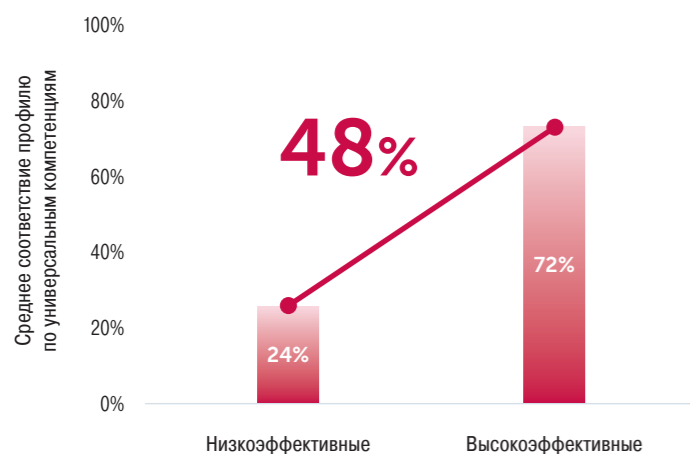
Неформальное лидерство

Умение объединять других для работы на общую цель

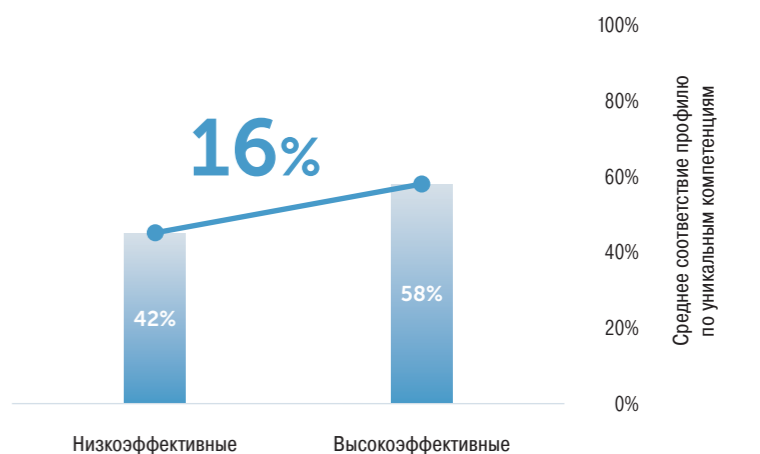
Перспективное мышление

Умение принимать решения на долгосрочную перспективу

Связь с эффективностью удаленной работы



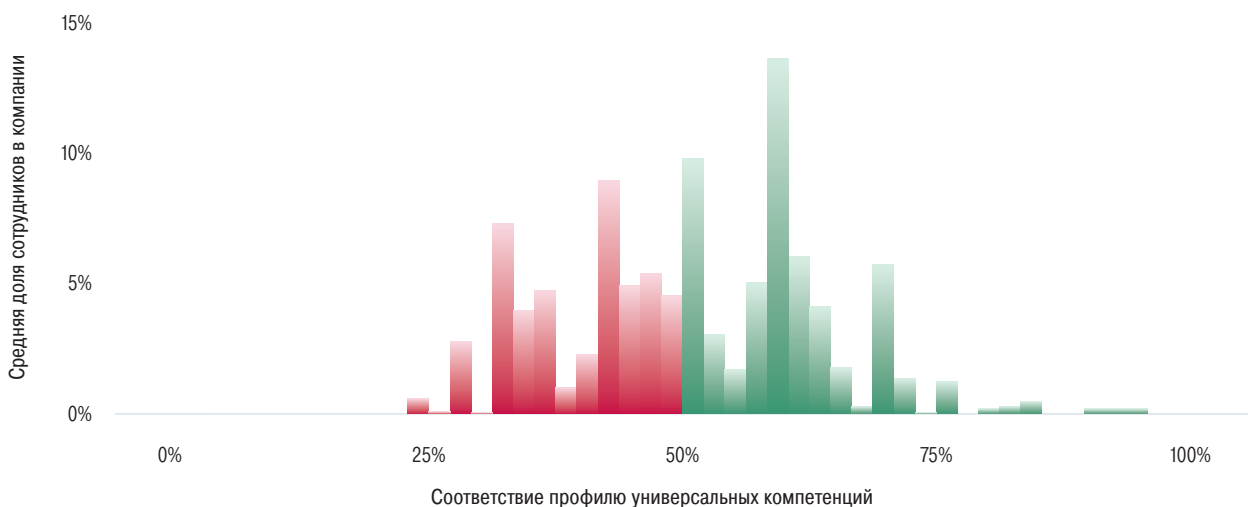
Связь с эффективностью удаленной работы



Также удалось выяснить, что тех сотрудников, кто обладает девятью универсальными компетенциями, в компаниях довольно много:

- примерно четверть (23,6%) соответствуют профилю от 55% до 60%;
- 63% всего персонала компании соответствуют профилю от до 40% до 60%;
- правда, лишь 15,7% сотрудников соответствуют профилю более, чем на 60%.

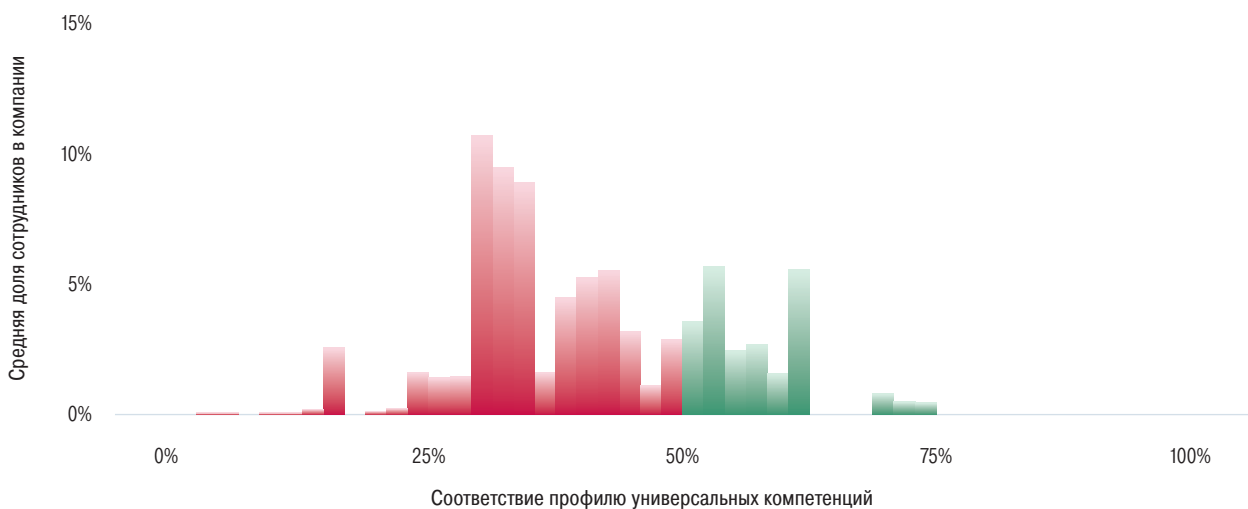
Рисунок 1. Универсальные компетенции: разница между эффективными и неэффективными сотрудниками +53%.



А вот обладателей важных уникальных качеств, необходимых для эффективной дистанционной работы, — адаптивности, открытости, кроссфункционального взаимодействия, неформального лидерства, перспективного мышления — к сожалению, не так много:

- большинство сотрудников (56,6%) имеют уровень соответствия профилю уникальных компетенций менее 40%;
- только 8,7% персонала имеет уровень соответствия выше 60%.

Рисунок 2. Уникальные компетенции: разница между эффективными и неэффективными сотрудниками –4%.



Основная причина — **уникальные компетенции, полезные в дистанционной работе, не нужны в привычной офисной жизни, а иногда даже вредны**. По данным исследования, эффективные офисные сотрудники даже на 4% меньше соответствуют профилю уникальных компетенций для дистанционной работы, нежели неэффективные.

«В адаптивности нет реальной потребности, несмотря на все декларации работодателей. Многие компании считают себя динамичными и гибкими, а на самом деле процессы и условия работы в них не меняются годами. Кроме того, в средней российской компании умение отстаивать свою позицию несмотря ни на что более полезное качество, чем готовность подстроиться с точки зрения результата работы и авторитета сотрудника.

Почему в обычной жизни не нужно перспективное мышление? Работа над стратегией требует времени и ресурсов, трудно одновременно заниматься стратегией и быстро реагировать на текущие проблемы. А так как большая часть российских компаний занимаются скорее тушением пожаров, то склонность к размышлениям о перспективах не считается чертой эффективного сотрудника.

Открытость тоже не приветствуется. В России достаточно распространена жесткая культура наказаний за провинности, и любой, кто открыто говорит о проблемах и ошибках, осложняет жизнь и себе, и другим. Такой человек гарантированно попадает в группу наименее эффективных сотрудников.

В российских компаниях недостаточно сотрудников с необходимыми качествами для продуктивной удаленной работы, так как работодатели никогда и не набирали персонал именно с такими компетенциями, раз в обычном офисном режиме эти качества не способствуют эффективности.

Если компании после завершения пандемии оставят сотрудников на удаленном режиме, им **придется менять подход к отбору персонала**. Обычный подход и оценка стандартных компетенций приведет к большому количеству кадровых ошибок. В процедуры оценки нужно включить особые компетенции, важные именно для удаленной работы, и использовать их для принятия решений о том, каких сотрудников можно оставить на удаленной работе, какого руководителя им назначить, каких людей лучше нанимать в распределенные команды и т. д»¹. **■**

¹ Цитата приведена на основе статьи в газете «Ведомости» от 04.08.2020 г.



Тест «5 вопросов о топ-команде»



Анна Тимофеева

Директор по консалтингу
timofeyeva@ecopsy.ru

Начиная финансовый год, каждая компания и каждый руководитель ставит перед собой определенные бизнес-задачи. От того, насколько эффективно и слаженно сработает топ-команда, во многом зависит результат, к которому вы придете в конце года.

На эту тему написаны тысячи статей и книг, и казалось бы, ничего нового об этом не рассказать. Уверена, любой руководитель все это знает. В теории. Чтобы проверить, насколько конкретно ваша команда соответствует профилю эффективной, предлагаю пройти небольшой тест из пяти пунктов. После такого экспресс-анализа вам будет о чем поговорить на следующем тимбилдинге или стратегической сессии.

Начнем с самого важного.

Вопрос 1. Способны ли менеджеры вашей компании быть настоящей командой? Они готовы к кооперации?

Вопрос о том, сможете ли вы построить команду из менеджеров, которые есть в вашей компании, не так очевиден. Не спешите с ответом, а пока вы думаете, поделюсь некоторыми данными.

В течение нескольких лет эксперты «ЭКОПСИ» исследовали ценности успешных руководителей в более чем 80 российских организациях. Оказалось, что командность — [не в цене у российских компаний](#). Менеджеры не поощряют и не продвигают сотрудников с такой ценностью, поскольку не считают их эффективными. Скорее наоборот, таких называют слабыми, недостаточно пробивными, «бесхребетными». Если сотрудники становятся менеджерами и продвигаются по карьерной лестнице, то это скорее благодаря конкурентности, а не командности и сотрудничеству. Это вовсе не означает, что они плохие, просто так устроен процесс отбора на вышестоящие позиции.

Поэтому создать из группы менеджеров настоящую команду, где развито горизонтальное взаимодействие, довольно сложно. И все же возможно, если вы готовы преодолеть некоторые привычные модели поведения и установку на конкуренцию. Следующие четыре вопроса помогут вам найти подсказки о том, как все же построить истинную команду.

Если сотрудники становятся менеджерами и продвигаются по карьерной лестнице, то это скорее благодаря конкурентности, а не командности и сотрудничеству.

Вопрос 2. Есть ли у вашей команды общая цель?

Согласно исследованию «ЭКОПСИ», коэффициент корреляции (R^*) этого пункта исследования с реальными результатами работы опрошенных нами команд составил 0,87 — показатель очень высокий. Это означает, что [наличие общей цели очень сильно влияет на результативность команды](#). Фактически, это самый главный вопрос.

Общая цель должна быть не только сформулирована, ее должны понимать и разделять все члены команды.

Консультанты «ЭКОПСИ» изучили более 40 управленческих команд¹ из российских и международных компаний. Каждого участника исследования просили назвать от одной до трех общих целей его команды. Результаты оказались неожиданными.

Больше половины (55%) команд считает, что общие цели действительно есть, но... называют при этом абсолютно разные! Чаще всего в качестве цели команды менеджеры называют свои функциональные цели, то есть считают именно свою цель общей. Отсутствие фокусировки приводит к ситуации из басни «Лебедь, рак и щука».

0,87 —

коэффициент корреляции (R^*) исследования о наличии общей цели с реальными результатами работы опрошенных команд.

1 С 2015-го по 2019 г. консультанты «ЭКОПСИ» изучили более 40 управленческих команд из российских и международных компаний, работающих на территории России. Отрасли деятельности компаний: производство, ритейл, сервис, финансы и др.

Что с этим знанием надо делать руководителю? Разговаривая со своей командой, не спрашивайте о наличии общей цели, а просите точно ее назвать. Уверена, вы узнаете много нового. Полезно проговорить цель, чтобы она понималась всеми одинаково в горизонте хотя бы одного года. Такая фокусировка позволит направить усилия в одну точку. Даже если общая цель будет иметь «функциональный оттенок» (например, снизить текучку, запустить новый формат магазина, построить завод, добиться нулевого травматизма), это не отменяет того, что другие подразделения тоже могут работать на ее достижение, помогая в зоне своей ответственности.

Вопрос 3. Все ли менеджеры в топ-команде согласны с распределением полномочий и ответственности? Кто распределяет ответственность в команде?

В подавляющем числе команд (92%) менеджеры хорошо понимают свою зону ответственности и полномочия, в гораздо меньшем (30% команд) — ответственность и полномочия коллег. Такие данные показало исследование «ЭКОПСИ». Более того, большинство команд (83%) считают, что ответственность и полномочия распределены неоптимально. Участники исследования также отмечают, что, как правило, ответственность распределяет лидер.

В чем здесь кроется опасность? Единолично наделяя людей полномочиями и ответственностью, можно в какой-то момент нарушить баланс в команде. Между тем, согласно исследованию, результативность команды сильно связана с ясностью полномочий и ответственности (коэффициент корреляции 0,76).

Полезно обеспечить управляемый диалог по этому вопросу с вовлечением всех участников. Руководителю стоит структурировать это обсуждение в виде высказывания взаимных ожиданий: что каждый руководитель функции дает другим и что вправе от них требовать для достижения общей цели? Команде от лидера тоже необходимо сформировать ожидания: одним нужно лишь поддерживать руководителей, защищать их перед акционерами, а в остальном они справятся сами, а другим может быть полезно давать сверхамбициозную цель, чтобы добавить драйва. Такое обсуждение полномочий и ответственности позволяет команде перейти от личного подхода (ты — мне, я — тебе) к бизнес-логике (что руководители функций делают для достижения общей цели команды).

Вопрос 4. Как члены топ-команды оценивают менеджерские навыки друг друга?

Факт, который удивил нас в ходе исследования: **менеджеры в 100% изученных нами команд выше оценивают профессионализм членов команды и хуже — менеджерские качества друг друга.** Например, хороший производитель — тот, кто знает про свое производство все до последнего винтика и является лучшим экспертом производственного процесса. В России привычной всем является позиция, что руководитель — это лучший эксперт в своей области, а менеджмент — не профессия, не набор навыков и практик, а искусство или проявление таланта. Как следствие, даже руководители самого высокого уровня оцениваются прежде всего по глубине экспертизы в своей теме. И гораздо меньше обращают внимание на то, как чувствуют себя люди в подчинении этого руководителя, есть ли текучка, сколько времени занимает решение вопросов, которые находятся в компетенции его подчиненных, как часто предлагаются какие-то новые глобальные идеи по улучшению, изменению процесса, как он управляет коммуникацией, как вовлекает и информирует людей. Руководитель может быть сам отличным экспертом, но его подчиненные «работают» плохо. И это вовсе не проблема HR, как многие думают в этот момент. Это значит, что руководитель является слабым управленцем.

В России привычной всем является позиция, что руководитель — это лучший эксперт в своей области, а менеджмент — не профессия, не набор навыков и практик, а искусство или проявление таланта.

Реальность такова, что чем выше человек поднимается по карьерной лестнице, тем меньше в его работе специфических профессиональных задач и больше управленческих. Многие считают, что нет четких критериев оценки менеджерских качеств, поэтому люди эмоционально выше оценивают экспертность. Это лишь наша гипотеза, но вероятно, она близка к истине.

На самом деле, оценивать и развивать управленческие навыки можно. Для начала необходимо обсудить, какие зоны развития вы видите друг у друга, как у руководителей, отвечающих в компании за большой фронт работ. В этот момент часто возникает много синергии. Руководители понимают, что могут использовать ресурс команды в сложных управленческих ситуациях: поговорить с непростым подчиненным, решить спорную ситуацию с клиентом, удержать ценного сотрудника и так далее. Команда является ценным помощником в таких вопросах, но ее редко воспринимают в таком ключе и задумываются о возможности обсуждать, советоваться, поддерживать друг друга.

Вопрос 5. Есть ли единые нормы взаимодействия для всех членов команды?

Когда мы говорим «правила», чаще всего имеем в виду что-то предписывающее, обязательное. А нормы скорее описывают то, что мы поддерживаем, потому что так принято в определенной группе людей. Нормы взаимодействия являются одной из самых слабых зон в изученных нами командах.

В нашем исследовании **17% команд говорят об отсутствии норм как таковых**. Остальные 83% команд оценивают наличие и соблюдение норм в работе команды невысоко.

Между тем компания Google в своем большом проекте по исследованию эффективности команд ([Аристотель](#)) говорит о нормах взаимодействия как об одном из самых важных факторов успеха команды. Современная ситуация такова, что отсутствие «скреп» как в государстве, так и в деловом взаимодействии создает вакуум и социальную разобщенность. Как следствие, руководство компаний не осознает себя командой, не может проявить свою «самость», нет того «культурного кода», который делает группу людей командой. Наше исследование показало: наличие единых норм напрямую связано с результативностью (корреляция 0,75): те команды, у которых есть единые нормы в работе и взаимодействии, более результативны. Поэтому одной из задач лидера должно быть обсуждение с топ-командой, закрепление, а главное следование, единым нормам.

Наше исследование показало: наличие единых норм напрямую связано с результативностью (корреляция 0,75): те команды, у которых есть единые нормы в работе и взаимодействии, более результативны.

Какие вопросы стоит задать себе в этот момент:

- Есть ли в команде нормы взаимодействия (записанные или устные), понятные всем, которых все придерживаются? Или у вас этого нет, и каждый играет по своим правилам?
- Отмечаете ли вы успехи и достижения друг друга?
- Говорите друг другу «спасибо» или обычно не делаете этого?
- Принято ли в команде просить о помощи, или каждый выкручивается сам?
- Как начинаются встречи и совещания? Вовремя или принято опаздывать?
- Все ли активно участвуют, или есть те, кто говорит, и те, кто отмалчивается?
- Что происходит с договоренностями по итогам встреч?
- Случается ли перекалывание ответственности друг на друга или нет?

Участники нашего исследования **похвалили свои команды по следующим трем нормам:**

- высказываться уважительно и корректно по отношению к коллегам;
- открыто и честно вести себя по отношению к коллегам;
- помогать друг другу.

А вот эти три — **лидеры антирейтинга**:

- заканчивать встречи договоренностями и сроками;
- соблюдать договоренности и выполнять задачи в срок;
- не перекладывать ответственность, признавать проблему и исправлять ошибки.

Еще одна проблема, которую мы видим в разных компаниях: **лидер ставит себя выше норм, считая, что к нему они не имеют отношения**. В этом случае нормы вскоре перестают работать. Обсуждая нормы с командой, будьте честны с собой и другими. Не надо соглашаться с тем, чему вы не готовы следовать. Нормы нужны не для галочки. Лучше пусть их будет две, но действительно работающих, чем десяток, существующих лишь на бумаге.

Подведем итоги

Если на все пять вопросов вы ответили положительно, значит вы являетесь великолепным руководителем фантастической команды. Уверена, что вам удастся достичь всех намеченных целей.

Если вы засомневались хотя бы в паре вопросов, то это отличный повод подумать, как можно исправить ситуацию в лучшую сторону. Ведь, как известно, признание проблемы — уже первый шаг к ее решению. **■**



Комплекс Ионы



Мария Макарушкина

Партнер «ЭКОПСИ»
mmakarushkina@ecopsy.ru

Однажды мой знакомый, руководитель IT-компании, попросил меня пообщаться с одним своим сотрудником: *«Ты ведь психолог, коуч, консультант. Посмотри, что с этим товарищем происходит. Талантливый парень, молодой, но вроде зрелый. Я рассматривал его как преемника. Но как только он сталкивается с масштабными задачами, где уровень ответственности реально высокий, так он “затихает”, теряет темп и инициативу. Со своими повседневными обязанностями он справляется “на отлично”. Но дальше не двигается. Помоги разобраться...»*

Конечно, я согласилась. Сотрудник оказался человеком думающим, общительным, трудолюбивым. Когда мы подошли к обсуждению главной проблемы — **избегания более серьезного уровня ответственности**, он прокомментировал: «С одной стороны, мне наверно не хватает амбиций. С другой — я часто думаю: может, дело не в амбициях, а просто это подленький внутренний страх, который меня парализует?»

В течение последующих встреч мы пытались разобраться, когда и почему этот страх у него возник. И, наконец, сотрудник вспомнил такой эпизод из своей юности. «Я рос на рабочей окраине промышленного города. Небезопасное место. Однако так получилось, что мой старший брат стал довольно авторитетным в хулиганских кругах нашего района. Я же был склонен к музыкальному творчеству и в 15 лет организовал в школе ансамбль. Как-то раз субботним вечером мы репетировали в школьном классе. Я был, конечно, главным. А музыканты мои — восемь человек — школьники из разных классов, некоторые сильно младше меня. И вдруг в разгар репетиции в класс ворвались незнакомые пьяные взрослые парни. Они начали издеваться над нами, грозились отобрать инструменты. Недолго думая, я выскочил за дверь и со всех ног бросился домой за братом. Жил совсем рядом со школой. Брата дома не оказалось, родителей тоже. Тогда я позвонил в милицию, и немедленно побежал назад. Та грустная картина до сих пор у меня перед глазами: инструменты забрали или поломали, младшие ребята плакали, а мои ровесники с нескрываемой ненавистью смотрели на меня: “Сбежал, командир?”. Все мои попытки объяснить, что я побежал искать защиты у брата, услышаны не были. “Какой же ты руководитель ансамбля, если сразу при опасности смылся”, — позже кричали на меня дома отец и брат. Как меня критиковали, как зло осмеивали! Получается, что, взяв функции главного, я не только не справился, но еще и удрал в трудную минуту. Хотя мотивы у меня были самые благие — привести помощь».

Похоже, что именно такое **травматичное событие повлияло на дальнейшую судьбу этого человека**. Он боялся снова стать «командиром» и опять покрыть свое имя позором.

Известный американский психолог Абрахам Маслоу ввел понятие «комплекса Ионы». Так он назвал внутреннюю неготовность человека в полной мере реализовывать свои способности, избегание шансов на большой успех.

Появление этого комплекса связано с высокой тревогой и сниженными амбициями. С одной стороны, как считал Маслоу, у каждого человека есть стремление к самореализации, полноценному развитию и использованию всех своих талантов. С другой — на пути самореализации зачастую возникают препятствия, в том числе внутренние. «Нас радуют и даже приводят в трепет те божественные возможности, которые мы обнаруживаем в себе в такие пиковые моменты. Но в то же время мы содрогаемся от слабости и страха перед лицом этих же самых возможностей», — писал Маслоу («Новые рубежи человеческой природы»).

Комплекс Ионы назван в честь героя Ветхого Завета Ионы, который малодушно убежал от ответственного наказания Господа стать пророком, то есть указывать людям последствия их действий и предостерегать от грядущей опасности. Убегая, Иона решил пуститься в дальний путь и сел на корабль. В открытом море его застал сильный шторм, а после его проглотил кит, в чреве которого бедный беглец провел трое суток. Кит отпустил его, выплюнув на сушу. За это время Иона соприкоснулся со своими глубинными переживаниями, многое осознал и переосмыслил. Повторный приказ Бога вынуждает пережившего невзгоды Иону повиноваться своему предназначению. Несмотря на первоначальные сомнения и страхи, он, наконец, решился взять на себя очень ответственную роль: пророчествовать о будущем и призывать людей к покаянию.

Как Иона в первый раз отказался от предначертанной ему роли пророка, так и другие люди, оказавшись перед лицом открывающихся перспектив для роста и реализации амбиций, неожиданно пугаются и не используют судьбоносные шансы. Порой они продолжают держаться за ту реальность, которую уже создали. А следующий шаг сопряжен с большими сомнениями, страхом изменений, боязни проиграть и потерять уже имеющиеся статус, результаты, регалии, положение.

По данным совместных исследований социологов и психологов Стэнфордского университета в 2017 году **три человека из десяти отказываются от более высоких должностей из страха и неуверенности в успехе.** Или очень долго сомневаются, прежде чем принять положительное решение. Как потом выяснили в данном исследовании психологи, главные причины отказа/мучительных сомнений — это травматичный жизненный эпизод, связанный с новыми полномочиями или новой должностью. Либо впитанные с молоком матери негативные семейные послылы: «не высовывайся — огребешь»; «у тебя все равно не получится»; «другие умнее, достойнее, лучше тебя» и многие другие.

Получается, что некоторые люди, несмотря на очевидные выгоды, отказываются от высоких должностей и новых полномочий. Ими управляет страх неуспеха, боязнь ответственности, появление потенциальных завистников, разрушение привычного и удобного жизненного уклада. **В основе этих страхов кроются как личностные особенности** (например, тревожность, перфекционизм), **но и конкретные негативные события детства**, прямо или косвенно связанные с темой ответственности.

Приведу яркий пример причины появления комплекса Ионы. Один из моих бизнес-клиентов рассказал любопытную историю из своей биографии. *«После института я пришел работать на самарский металлургический завод. Магия производства меня захватила, я готов был работать днем и ночью. Мое рвение отметило руководство, и вскоре мне предложили возглавить новый цех. Я обрадовался такому повороту событий, но почему-то медлил с финальным ответом. Сам тогда не понимал, что же мне мешало. Конечно, опыта у меня было мало, но ведь появился шанс этот опыт получить. И все же я сомневался. Тогда жена отправила меня к психологу. И знаете, что мы с ним раскопали в недрах моей памяти? Когда мне было лет пять, не больше, наш сосед по коммунальной квартире, человек довольно молодой, умер от инфаркта. Я был очень испуган. Это было мое первое столкновение с неизбежностью и внезапностью смерти. А все взрослые вокруг повторяли: “Умер, бедняга. Не выдержало сердце. Еще бы, его же назначили на серьезную должность! Карьера его и сгубила”. Эти слова видимо настолько отпечатались в моем подсознании, что помешали принять тогда выгодное предложение. Впрочем, сейчас я об этом не жалею. Я много работал над собой. И, надеюсь, постепенно преодолел свои ограничения и скрытые страхи».*

А вот еще пример из моей практики. Рассказывает мой клиент, руководитель коммерческого отдела металлургической компании. *«На заре моей карьеры, в самом начале 2000-х годов в небольшой торговой компании мой руководитель уехал в отпуск в Таиланд и назначил меня исполняющим обязанности первого лица. Решение было обусловлено тем, что я проработал в компании уже год, был одним из немногих сотрудников с высшим образованием и неплохо знал английский. В то время мы хотели найти зарубежных партнеров. В основном этим занимался мой руководитель, но и я был на подхвате. Случилось так, что именно в его отсутствие без предварительной договоренности в Москву приехали представители интересующей нас немецкой компании. “Ну, принимай сам. Не ударь в грязь лицом. Покажи, расскажи, произведи впечатление”, — дал мне по телефону напутствие мой руководитель. Я очень старался, но визит оказался неудачным. Я не смог ответить на многие вопросы потенциальных партнеров, вел себя недостаточно уверенно и компетентно, о чем присутствующие на встрече коллеги быстро доложили моему руководителю. На меня этот случай подействовал крайне негативно: я попробовал, пусть временно, занять место руководителя и потерпел полное фиаско в значимом проекте. После этого я несколько лет боялся новых вызовов. Но когда мы начали работать по этой теме с психологом, я постепенно по его настоянию в качестве тренировки стал брать на себя больше полномочий. Больше всего из-за прошлого негативного опыта меня пугали представительские полномочия. Каждый результат мы вместе анализировали. Мой страх стал исчезать».*

Комплекс Ионы назван в честь героя Ветхого Завета Ионы, который малодушно убежал от ответственного наказания Господа стать пророком, то есть указывать людям последствия их действий и предостерегать от грядущей опасности.

Как же бороться с этим комплексом? Как им управлять? Методы тут используются такие же, как и в работе с другими психологическими комплексами. Во-первых, **осознать наличие комплекса Ионы**: когда именно он проявлялся, почему возник именно в этот момент. Был ли это ваш комплекс Ионы или безрас-судное и обреченное на неуспех решение вышесто-ящих лиц о вашем продвижении?

Во-вторых, **«раскопать» истинные причины комплекса**. Понимание причин не всегда приводит к «исцелению», но позволяет более осмысленно посмотреть на проблему и, безусловно, расширяет арсенал возможных решений. В результате какого травма-тичного события появился комплекс Ионы?

Или же он возник в ответ на регулярные родительские предсказания? Я встречала носителей этого комплекса, которым с детства твердили: «ты никогда не станешь уважаемым человеком», «из тебя ничего не получится дельного», «от тебя все будут отворачиваться».

В-третьих, важно **выработать алгоритм преодоления**. Например, написать собственную «мантру», собственные вдохновляющие послы, способные заглушить и трансформировать негативные сигналы из детства. Или совместно с психологом детально проработать то самое травматичное событие, превратив его в альтер-нативную историю с положительным результатом. Появился соблазн отказаться от выгодного и интересного предложения? Отличный повод проанализировать все сопряженные с этим плюсы и минусы, все преимуще-ства и риски, желания и страхи. Или, получив новое назначение, выработать четкий план действий, следование которому не только не приведет к краху, но и откроет новые возможности. В этом деле поможет опытный наставник, эксперт, хорошо понимающий бизнес, рынок, специфику конкретной ситуации.

Но самое главное — **найти свой уникальный путь**, свой вектор реализации, свою судьбу, свой главный ценностный ориентир. Когда человек сердцем чувствует «это мое», «я этого хочу», «я готов сделать все ради этой цели», то все страхи, комплексы, сомнения, отступают. И комплекс Ионы в том числе. **■**

По данным совместных исследований социологов и психологов Стэндфордского университета в 2017 году три человека из десяти отказываются от более высоких должностей из страха и неуверенности в успехе.



Насколько «ЭКОПСИ» адаптивна?

Дискуссия

Обсуждая адаптивные организации, мы не можем обойти вниманием нашу любимую компанию «ЭКОПСИ». А мы являемся адаптивными? Мы развиваемся реактивно или проактивно? И надо ли нам самим что-то у себя менять? Чтобы обсудить эти вопросы, мы собрали всех авторов статей данного выпуска HRTimes и всласть поговорили. Разговор получился весьма откровенным: не всем из сказанного мы привыкли делиться с клиентами. И тем не менее мы решили опубликовать его без купюр — только так можно по-настоящему обсуждать адаптивность.

Дискуссию модерировал Марк Розин.



Марк Розин

Управляющий партнер «ЭКОПСИ»

Как вы знаете, адаптивность можно поделить на реактивную и проактивную. Давайте начнем с реактивной. **Приведите примеры, где мы, «ЭКОПСИ», действовали реактивно, и это привело к созданию нового продукта или даже нового направления бизнеса.**



Григорий Финкельштейн

Партнер «ЭКОПСИ»

В начале 2009 года мне позвонил Сергей Николаевич Горьков и сказал, что ему понравилась стратегическая сессия, которую я вел несколько лет назад, а теперь он вышел на работу в Сбербанк и хочет, чтобы я провел такую же сессию, но теперь еще и оценивая людей. Никогда до этого мы не оценивали людей в ходе стратегических сессий: такое не приходило в голову. Но мы мобилизовались и придумали новый продукт — «оценочную стратегическую сессию» — и заодно получили одного из крупнейших своих клиентов. Чисто реактивная адаптивность.



Анастасия Архипова

Директор проектов «ЭКОПСИ»

И да, и нет. Да, реактивная, в том смысле, что не проигнорировали запрос, не сказали, что такое сделать невозможно. Но была здесь и проактивность. После разового проведения оценочной сессии для Сбербанка мы начали доделывать технологию, и это уже была проактивность. Проактивность — это энергия, топливо, которые помогают довести идею до бизнес-результата. А источник идей может быть и внешний, и внутренний: иногда это запрос клиента, а иногда идея рождается в ходе внутренней дискуссии. Это не имеет значения.

М. Розин: Тем не менее, давайте считать, что появление оценочной стратсессии — пример реактивной гибкости. У Гриши оказалась отличная «реакция» на запрос: из одного запроса вырос востребованный продукт.



Андрей Онучин

Партнер «ЭКОПСИ»

Вот еще пример. В 2007 году компания IBS проводила исследование удовлетворенности персонала, и у руководства возникла идея, что нужно изучить еще и вовлеченность. Не только лояльность сотрудников компании, но и их готовность проявлять инициативу. Скажу честно, мы давно понимали, что нужно создавать методику оценки вовлеченности, но двигались очень медленно. А тут мобилизовались и создали модель, которую используем до сих пор. С поправками, конечно, но основа модели сохранилась. Сегодня [исследования вовлеченности](#) — большой бизнес «ЭКОПСИ».



Михаил Балакшин

Партнер «ЭКОПСИ»

По-своему реактивно начиналась тема промышленной безопасности: на встрече клиент озвучил, что им нужно развивать культуру безопасности. Мы к тому моменту прочли все возможные книги, но оптимальной модели не нашли. Начали штормить и сделали прообраз модели, которая потом получила название [SAVE](#).

М. Розин: **За счет чего нам удастся проявлять реактивную гибкость?**

М. Балакшин: Прежде всего, это получается благодаря нашему отношению к клиентским задачам: мы считаем, что должны обязательно помочь. Второй важный момент — страсть и свобода к экспериментированию. А еще — чтобы из разового проекта получился продукт для рынка, нужно уметь типизировать и упрощать. Но вот людей, кто может типизировать, у нас меньше, чем тех, кто может среагировать на актуальный запрос клиента.

М. Розин: Тоже отвечу на свой вопрос. Реактивность на запрос клиента — часть культурного кода «ЭКОПСИ». Он коренится в том числе в нашей организационной модели: у нас продают консультанты, а не продавцы. Наши продажи являются консалтинговыми: мы вместе с клиентом ищем, как можно решить его задачу. Если бы у нас продавали выделенные продавцы, то запрос клиента не приводил бы к появлению новых продуктов — они бы предлагали только ту линейку продуктов, которые уже есть. А так запросы становятся источником для нашего развития. Это и есть реактивная адаптивность.

**Майя Колосницына**

Партнер «ЭКОПСИ»

Мы продаем свои «мозги». Те, кто работал в 2000 году, делали все с нуля, потому что не было ничего. И потому в ответ на запрос клиента мы занимались R&D — создавали новые технологии. По просьбе Cadbury мы разработали первый ассесмент-центр, хотя до этого не только в «ЭКОПСИ», но и вообще в России таких методик не было. Я говорю про 90-е годы. Конечно, использовали западный опыт: мы тогда были частью компании RHR International, которая проводила некоторые аналоги ассесмент-центра. Но полностью использовать их методику было невозможно. Первый ассесмент-центр создавали полгода, и этот бизнес до сих пор приносит нам большие деньги. А потом пришел другой клиент с просьбой сделать KPI, и нам пришлось научиться их делать. Мы все учились делать сами и постепенно накопили огромный багаж знаний. Эта реактивность создала нашу экспертизу и наш профессионализм. А еще у нас есть ценность, которая зашита в подкорку: наличие работы всегда лучше ее отсутствия. А значит, если мы не имеем готового ответа на запрос клиента, надо не отказываться от работы, а найти этот ответ. Конечно, в этом было много окаянства. В 90-е годы мы даже одну из компетенций консультанта назвали «интеллектуальная смелость». В нынешнее время мы стали серьезнее, но интеллектуальная смелость в нашем генетическом коде по-прежнему прошита.

М. Розин: Мы видим, что у нас есть много примеров, когда стимулом для развития продуктов становился запрос клиента. Интересно, были ли другие стимулы, на которые мы реагировали?

Г. Финкельштейн: Могу привести пример, но не знаю, это про реактивность или уже про проактивность. И это запрос от клиента. Я был на выставке в США, познакомился с ребятами из [SuccessFactors](#), и мне эта IT-система так понравилась, что я вернулся с идеей наладить с ними партнерство. Стимул — знакомство с системой. Но все же это больше про проактивность.

**Анастасия Попова**

Партнер «ЭКОПСИ»

Два примера. К нам пришла Мария Тодосийчук, которая разбирается в культурных особенностях взаимодействия людей из разных стран. С ее приходом мы подняли эту тему на флаг. Второй яркий пример — Алексей Попов, с появлением которого мы решили заняться оценкой потенциала человека, а не только его актуальных компетенций — так появился тест PIF, на котором мы сегодня хорошо зарабатываем. Здесь стимулом выступило знакомство с новыми увлеченными людьми.

М. Розин: Мы сейчас нащупали очень интересную закономерность. В реактивной гибкости есть два этапа: на первом этапе нужно действительно отреагировать на внешний стимул — не пропустить его. Но чтобы из одного кейса получился новый продукт или новый бизнес, нужно перейти на второй этап — подхватить разовую инициативу и докрутить ее до чего-то серьезного. И это далеко не всегда получается. **Похоже, что первое мы умеем делать хорошо — не пропускаем возможностей, а второе, «докрутка», получается у нас далеко не всегда. Что думаете?**

Реактивность на запрос клиента — часть культурного кода «ЭКОПСИ». Он коренится в том числе в нашей организационной модели: у нас продают консультанты, а не продавцы.

А. Архипова: Мне кажется, для первого этапа важна клиентоцентричность, а для второго — умение видеть рыночные возможности. И первое у нас развито лучше, чем второе.

А. Онучин: С одной стороны, я взялся за тему «исследование мнений персонала» реактивно — не я это предложил, а мне это предложили. Но, с другой стороны, это была единственная тема, которой я был действительно готов заниматься. То есть нужен некоторый «сенситивный персонаж», которого цепляет новая возможность, и тогда реактивность переходит на второй этап: мы делаем не только разовый проект для клиента, но и создаем новое направление в «ЭКОПСИ».

М. Розин: Получается, что новая тема должна попасть к человеку с лидерским потенциалом, и которого именно эта тема драйвит. Вот тогда он ее оседлает и помчится вперед.

Г. Финкельштейн: Мы переходим ко второму этапу реактивности, т. е. из единичного случая создаем новый бизнес, в нескольких случаях. Во-первых, если случайно нащупали тему, которая достаточно разогрета на рынке. Во-вторых, если тема потенциально интересна, понятна, но рынок ее еще не знает, зато у нас есть мощный «двигатель персонаж», — вот тогда получается масштабировать разовый случай. Например, мы довольно давно сделали первую систему грейдов на основе данных, но не было человека, который бы занимался продвижением этой темы, не было и большой готовности рынка к инновационному подходу к грейдированию. И только сейчас, когда одновременно и готовность рынка повысилась, и появился лидер, продукт пошел.

М. Колосницyna: Мы делаем проект один раз, а затем видим повторный запрос от другого клиента. Мы понимаем: ага, на рынке есть потребность. И тут самое главное — второй раз сделать это на совершенно ином уровне. Нужно уже всерьез вложиться в концепцию и методологию. Вот тогда может появиться новое направление бизнеса. Кстати, способность и желание концептуализировать выгодно отличают нас от других компаний, в том числе и от западных.

А. Попова: Расскажу про еще один фактор успеха перехода на второй этап реактивности. В 2013 году мы делали проект для «СИБУРа» на одну довольно локальную тему. Могли не тратить много времени и сделать, как просил клиент. Но решили посоветоваться с коллегами внутри «ЭКОПСИ», начали штормить и придумали очень любопытную технологию. Довольно долго она была никому не нужна, но потом появился аналогичный запрос у компании «Газпромнефть» — и из локальной темы родился новый продукт. Вот это стремление «посоветоваться» и есть важнейший фактор успеха. Это наш «интеллектуальный бульон», который порождает новые идеи и не позволяет им умереть.

И еще мне кажется важным такой момент: лидер должен не только быть крутым и активно продвигать тему, он должен иметь веру в успех, так как идеи часто взлетают не сразу, а на второй или даже на третий годы, и для того, чтобы пройти этот период, нужна сильная вера в себя. Так, например, было с SuccessFactors. Потребовался не один год на то, чтобы это направление бизнеса развилось и стало прибыльным.

М. Розин: Позвольте резюмировать первую часть нашего разговора. В реактивной гибкости есть две части: отреагировать на возможность, а затем масштабировать находку. С первым у нас все хорошо, поскольку мы клиентоцентричны. А вот со вторым хорошо не всегда. Чтобы находка масштабировалась, нужны три фактора: человек, которому идея срезонировала, и для кого эта тема станет частью профессиональной идентичности; явная или потенциальная потребность рынка и концептуализация — мы должны суметь найти или придумать концепцию под новую тему.

Давайте пойдем дальше. **А есть ли в «ЭКОПСИ» примеры, когда новый продукт или направление были созданы проактивно? Появились не как ответ на запрос клиента, а, например, в результате мозгового штурма?**

Лидер должен не только быть крутым и активно продвигать тему, он должен иметь веру в успех, так как идеи часто взлетают не сразу, а на второй или даже на третий годы, и для того, чтобы пройти этот период, нужна сильная вера в себя.

Г. Финкельштейн: Да, безусловно такое было. Когда я стал руководителем центра анализа данных, мне надо было придумать новые продукты. Я понимал математику, но не знал, как делают новые продукты. Я пошел на курс продакт-менеджмента, прослушал его и по итогу придумал 5 продуктов. Четыре из них не было куплено ни разу, а один заработал — и сегодня ежегодно приносит 30–40 миллионов. Я говорю про DEEP.

М. Розин: Эти идеи родились в твоей голове? Без всякого мозгового штурма?

Г. Финкельштейн: Идеи всех пяти продуктов я придумал сам, а затем уже собрал мозговой штурм, чтобы придумать им названия. Название DEEP родилось в ходе мозгового штурма. Затем я начал выступать на всевозможных конференциях и рассказывать про новый продукт. Выступил за год, наверное, раз двадцать. И начались продажи. К первому же проданному проекту я подключил Павла Дегтярева, сначала как исполнителя. Но очень скоро он подхватил тему и стал продакт-менеджером. При этом сначала я думал, что DEEP поможет создать своего рода «профиль эффективности» компании. А потом я получил запрос от клиента — сделать модель компетенций на основе данных — и понял: вот оно. [DEEP](#) — это инновационный инструмент разработки модели компетенций. Не на основе субъективных мнений менеджеров, а на основе данных. Я начал так представлять DEEP, и оказалось, рынок ждал именно этого.

М. Розин: Согласен, это пример проактивности. Из твоего рассказа видно, что хотя клиенты помогли докрутить позиционирование продукта, он возник действительно проактивно.

А. Онучин: Еще один очень яркий пример. [ECHO](#) — оценка кандидатов по видеointервью с помощью искусственного интеллекта. Мы придумали это без всякого запроса, понимая, что в этом направлении движется мир.

Г. Финкельштейн: Да, мы первый раз продали ECHO через 2 года после его создания.

М. Розин: На мой взгляд, [спиральная динамика](#) тоже появилась проактивно. В 2001 году я услышал об этой концепции на конференции ASTD, вернулся окрыленный и начал вместе с коллегами развивать тему. Первую продажу мы сделали только через несколько лет: предложили РУСАЛу проанализировать культуру через призму спиральной динамики.

А. Попова: Agile нас тоже никто не просил заниматься. Мы целенаправленно прошли обучение, когда концепция только начала выходить за рамки IT. Затем мы сделали несколько проектов по внедрению и поняли, что за запросом в России пока только хайп. Нельзя сказать, что это суперуспешный кейс: бизнес у нас не взлетел, но действовали мы проактивно.

Г. Финкельштейн: Есть кейс средней успешности — производственная оптимизация и помощь в сокращении персонала на основе данных. Мы придумали технологию во время кризиса 2008 года, затем ходили и проактивно предлагали. Во время кризиса подобный проект у нас купили лишь несколько раз, зато позже, благодаря этим проактивным усилиям, возникла новая практика. Изначально никакого запроса у нас не было.

М. Балакшин: Наша флагманская тема «Безопасность-II» родилась проактивно. В России этим никто не занимается. Я узнал об этом подходе, посмотрел, почитал, связался с зарубежными идеологами, и мы стали активно обсуждать с командой. В итоге структурировали набор продуктов в русле данного подхода. Потом стали проактивно продавать клиентам.

М. Розин: Получается, что у нас много проактивных историй, где мы шли не от запроса клиента, а от своих (или подсмотренных) идей. При этом часто приходилось ждать годами до первых продаж. Скажите, что в системе управления и в культуре «ЭКОПСИ» помогает, а что мешает проявлению проактивной гибкости?

Г. Финкельштейн: Безусловный барьер — это система мотивации «ЭКОПСИ». Мы все заточены на актуальный финансовый результат. Нужно быть очень большим энтузиастом, чтобы 20 раз за год презентовать продукт, который ни разу не был продан. И неизвестно, будет ли. Наша система мотивации такое поведение не подкрепляет.

У нас много проактивных историй, где мы шли не от запроса клиента, а от своих (или подсмотренных) идей. При этом часто приходилось ждать годами до первых продаж.

А. Попова: Мы аттестуем человека на новый грейд, если он сумел разработать и продвинуть продукт. Так что система аттестации поддерживает проактивность.

М. Колосницyna: Важнейшее требование к кандидатам «ЭКОПСИ» — быть самомотивирующимся. В этом есть корень проактивности. Мы действительно признаем людей, которые придумали что-то новое. У нас модно быть умным, а не просто гнаться за премией.

Г. Финкельштейн: Я думаю, что для перехода на самый высокий грейд — партнер — от человека требуется кардинальный слом психологии. Ты должен стать не реактивным, а проактивным.

А. Архипова: Когда ты уже партнер, грейда выше вроде нет, а двигаться и развиваться надо. Почему партнеры чаще придумывают новое? В тот момент, когда ты перестаешь быть в колесе управления проектами, у мозга освобождается ресурс, чтобы что-то придумывать.

М. Розин: Еще про культуру. Владимир Столин, основатель компании, — ученый. До создания «ЭКОПСИ» он многое сделал в науке. По его статьям и книгам до сих пор учат студентов. Я тоже вышел из науки. Так что да, придумывать, анализировать, изобретать — генетический код «ЭКОПСИ».

И последний вопрос: думая вперед про реактивность, проактивность и гибкость, что нужно сохранить, а что изменить в «ЭКОПСИ»?

Г. Финкельштейн: Самая главная составляющая, которую нужно сохранить, — это свобода и ответственность, которые являются основой культурного кода «ЭКОПСИ». Потому что ЭКОПСИшная, да и любая другая гибкость появляется за счет того, что люди не ходят строем.

А. Попова: Если мы развиваем реактивную гибкость, а «ЭКОПСИ» — это клиентоцентричная компания, то хочется делать больше проектов, где мы вместе с клиентом изучаем его потребности, используя инструменты дизайн-мышления и CustDev.

Самая главная составляющая гибкости «ЭКОПСИ» — это свобода и ответственность. Любая гибкость появляется за счет того, что люди не ходят строем.

М. Колосницyna: Я верю, что самые интересные и масштабные проекты рождаются из оригинального запроса, прилетевшего снаружи. Я за то, чтобы внимательно слушать рынок и за окаянство, потому что из этого могут родиться новые идеи и практики.

А. Архипова: Нужно думать о проблемах клиента, опережая его запрос, — и в этом тоже суть нашей клиентоориентированности.

А. Попова: Соглашусь с Майей. Главное — проактивное узнавание истинных болей клиента, переходящее в реактивную гибкость.

А. Архипова: У нас есть ориентация на боль клиента, но три разных консультанта услышат разные задачи, у каждого консультанта появляется тот угол, под которым он видит ситуацию.

М. Розин: Это нормально. Да, сталкиваясь с необычным запросом, разные консультанты могут предложить различные решения. Некоторые сработают лучше, а другие хуже. А могут получиться такие решения, которые станут основой для нового продукта или бизнеса.

Г. Финкельштейн: С точки зрения профессиональной квалификации, для того, чтобы обеспечить проактивную гибкость, нам нужны люди, которые могут посмотреть на проблему в целом и подумать, как ее решить, — эксперты с концептуальным мышлением и «вертолетным взглядом».

М. Балакшин: Чем дальше, тем важнее опора на стандарты. Они нужны, в том числе и в разработке новых продуктов.

А. Попова: Не хотелось бы отказываться от окаянства. При этом нужна не «кулибинщина», а настоящая интеллектуальная смелость: мы должны изобретать, опираясь на знания, уже имеющиеся в этой области.

М. Розин: Хороший пример профессионального «окаянства» — это наш центр по разработке тестов. Сегодня он, с моей точки зрения, лучший в России. Мы создали профессиональный R&D, работающий по мировым стандартам и ушли от «кулибинского» изобретательства. Мы и изучаем международный опыт, и сами становимся трендсеттерами.

А. Онучин: Скажу в поддержку реактивности. Современная реактивность предполагает высокотехнологичное пространство, и мы туда движемся, хотя и медленнее, чем хотелось бы. Можно эффективно реагировать на запрос, когда есть технологическая среда, позволяющая быстро создавать и сразу автоматизировать новые продукты.

Г. Финкельштейн: Мы хорошо придумываем идеи — и реактивно, и проактивно. А с упорством и усилием у нас большие проблемы. Сжигать в топке 30 гениальных идей в год обычная компания позволить себе не может, а мы позволяем. Нам нужно больше упертости. Гибкости у нас достаточно — главное, не закапывать результаты гибкости в выгребную яму.

М. Розин: Важно «опустить» продакт-менеджмент «вниз» — к грейдам ниже партнеров. Для этого мы будем перестраивать и систему мотивации, и признание. Важно, чтобы новые идеи подхватывались и упорно развивались не только партнерами. Будем делать специальную площадку для обсуждения новых идей — и там смогут проявиться будущие продакт-менеджеры.

Г. Финкельштейн: Любой человек, который сможет проактивно продвинуть какую-то идею, делает тем самым неплохую заявку на грейд партнера.

М. Колосницина: Последние годы мы помогаем клиентам создать «острова экспериментирования». А «ЭКОПСИ» — это не просто остров, это группа островов. Можно и другую метафору привести, которую любит наш управляющий партнер Павел Безручко. «ЭКОПСИ» — это своего рода «песочница», где разные люди играют в свои игры — и в ходе игры появляются новые продукты. «Песочница» — клевая штука.

А. Онучин: Хочется сказать, обращаясь к заинтересованным клиентам: мы создаем пространства, где заинтересованные люди — не только сотрудники «ЭКОПСИ» — могут общаться и создавать инновационные решения.

М. Розин: Вот на этом и завершим. Начали разговор про себя, и все же перешли к диалогу с клиентом. И в этом вся компания «ЭКОПСИ». ▀

«ЭКОПСИ» — это своего рода «песочница», где разные люди играют в свои игры — и в ходе игры появляются новые продукты.

Полезные мероприятия

Мероприятия

Как сформировать культуру развития в компании
17 августа 2021
Вторник, 17:00
Регистрация
Узнать больше

Как оценивать профессиональные компетенции?
20 августа
Пятница, 11:00
Регистрация
Узнать больше

Международный форум по практикам и инструментам оценки персонала «Оценка персонала 2021»
13 сентября
Понедельник, 9:00
Регистрация
Узнать больше

ИТ-БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ

Примите участие во втором всероссийском исследовании

Исследование «Зеркало внутреннего коммуникатора»

АКАДЕМИЯ ПРМ

Профессиональное управленческое обучение

Актуальные статьи и записи вебинаров

Инсайты

Тип инсайта: Обзорная подборка, Кейс, Обзорная статья
HRТема: Новость, Комментарий, Интервью

Формат: Текст, Аудио

Практики регулярного менеджмента – инструмент повышения операционной эффективности

Запись вебинара от 10.08.2021
Курков Станислав

Сотрудники отказываются от отпусков в пандемию

А ты, что берешь отпуск, планируешь работать во время отпуска. И это вовсе не в интересах компании!
Мандриченко Мария

О чем говорит скандал с увольнениями из Хеллы

Скандал издателя, который обдумал весь персонал (и не только) издателя, издателя Хабиб Александр Александрович: почти 100 сотрудников не отпустили отпусков из-за отсутствия в рабочих чатах, почте и прочих сервисах.
Шаров Юрий

Практики регулярного менеджмента – инструмент повышения операционной эффективности

Курков Станислав

Сотрудники отказываются от отпусков в пандемию

Мандриченко Мария

О чем говорит скандал с увольнениями из Хеллы

Шаров Юрий

Что опасно руководителю-инженеру?

Сотрудники все чаще конструируют из-за менеджмента

Зачем компании инвестировать в работу бывшего предпринимателя?

В пандемию сотрудники все чаще отказываются от отпусков: почему?

Что опасно руководителю-инженеру?

Сотрудники все чаще конструируют из-за менеджмента

Зачем компании инвестировать в работу бывшего предпринимателя?

В пандемию сотрудники все чаще отказываются от отпусков: почему?

Как пережить грядущий кризис: советы руководителям компаний

Потребители и инвесторы ищут предпринимателей с сильными брендами

Как стартеры повышают культуру производства? Часть 1

Наши социальные сети:



Подписка на журнал The Human Resources Times



Подписка на журнал бесплатная.

Подписаться можно по электронной почте:

vtrende@ecopsy.ru

www.ecopsy.ru