


ЧЕЛОВЕК  
КОМАНДА  
ОРГАНИЗАЦИЯ



# Содержание

Мысли вслух	<b>Человек – команда – организация: эффективность, развитие и драйв</b> Марк Розин	3
Тема номера	<b>Факторы индивидуальной эффективности. Оцениваем «4С»</b> Павел Безручко	5
	<b>Особенности и возможности метода «Обратная связь 360 градусов»</b> Андрей Онучин	15
	<b>Развитие команды менеджеров. Метод GAIN</b> Павел Безручко	19
	<b>Как понять, здорова ли организация</b> Марк Розин	29
	<b>Организационная диагностика</b> Марк Розин	31
	<b>Коммунизм на отдельно взятом острове</b> Марк Розин	35
	<b>«Единственно правильной модели управления нет»</b> Марк Розин	39

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

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

Редактор: Мария Белицкая

Дизайн: Александр Либков  
Иллюстрации: Екатерина Федина

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

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

# Человек – команда – организация: эффективность, развитие и драйв

Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг»

Поставив перед собой цель развивать организацию, мы можем действовать на трех уровнях:

- 1. Человек.** Как сказано в слогане «ЭКОПСИ», бизнес делают люди. Если мы сможем насытить организацию правильными – компетентными и мотивированными – людьми, в том числе привлечь достаточное число выдающихся лидеров, то успех бизнеса будет обеспечен. Я знаком с первым лицом, сумевшим кардинально изменить организацию, сосредоточившись исключительно на привлечении по-настоящему инициативных и компетентных лидеров.
- 2. Команда.** Как известно, группа звезд зачастую проигрывает футбольный матч слаженной команде профессиональных, но не звездных футболистов. Нередко именно формирование команды является наиболее правильным фокусом приложения усилий, если вы хотите привести свой бизнес к успеху.
- 3. Организация.** Люди компетентны, обладают высокой мотивацией, команды сложились – а бизнес не развивается? Такое возможно, если не отлажены организационные системы: оргструктура имеет избыточные уровни управления, бизнес-процессы забюрократизированы, корпоративная культура нездорова. В этом случае необходимо заняться прежде всего системными вопросами управления.

«ЭКОПСИ» в ходе своих проектов может воздействовать на все три уровня. Мы много работаем на уровне «человек» – оцениваем компетенции, потенциал, развиваем сотрудников, вовлекаем их, транслируем новые ценности. Меньше проектов реализуется на уровне команды – хотя их роль для бизнеса невозможно переоценить. Это могут быть стратегические и командные сессии для правления, для отдельных подразделений, а иногда проекты по выстраиванию межфункциональных командных взаимоотношений. Еще один тип проектов адресован уровню организации. В них мы совершенствуем оргструктуру, создаем систему КПЭ, меняем подходы к мотивации и помогаем во многих других вопросах.

Номер, который вы держите в руках, мы рискнули сделать высококонцептуальным. Предлагаем вам, дорогие читатели, посмотреть «сверху» на человека,

на команду и на организацию и обнаружить вместе с нами главные факторы, влияющие на их эффективность. Такой взгляд, с нашей точки зрения, необходим, потому что прежде чем воздействовать на объект, следует определить минимальный и достаточный перечень факторов, которые являются определяющими для эффективности объекта и служат движущими пружинами связанных с этим объектом проблем. Все модели, представленные в журнале, являются авторскими – это не популяризация известных западных теорий, а обобщение опыта проектов и исследований, проведенных в «ЭКОПСИ». Мы начнем с уровня человека: ему посвящены статья Павла Безручко про факторы индивидуальной эффективности и статья Андрея Онучина про опыт использования процедуры «360 градусов». В последней хочется обратить ваше внимание на описание взаимосвязи культуры организации и того, какие компетенции коррелируют с эффективностью сотрудника. Затем перейдем к уровню команды, и здесь вы увидите описание новой модели командной эффективности GAIN, созданной Павлом Безручко. По этой модели уже ведется диагностика команд и проходят развивающие сессии. Затем мы поднимемся на уровень организации – здесь я представлю модель, описывающую факторы организационного здоровья. Завершит номер статья, предлагающая инновационный подход к управлению изменениями, причем этот подход применим и к человеку, и к команде, и к организации.

Недавно мы всем коллективом «ЭКОПСИ» сформулировали свою миссию. Ее короткая версия звучит так: «Любям и организациям – эффективность, развитие и драйв». Каждое слово многократно обсуждалось, и за каждым стоит целый пласт смысла. Хочется обратить ваше внимание на начало – «любям и организациям»; если бы не было столь высоких требований к лаконичности формулировки, мы сказали бы: «любям, командам и организациям». Мы стремимся быть полезными на всех трех уровнях, помогая развиваться, становиться эффективнее, а также привнося энергию и драйв.

Побудьте вместе с нами учеными и концептуалистами: читайте, спорьте, применяйте прочитанное к себе, к своей команде и к своей организации.



$$\frac{d}{dt} \frac{\partial L}{\partial \dot{q}} - \frac{\partial L}{\partial q} = 0$$

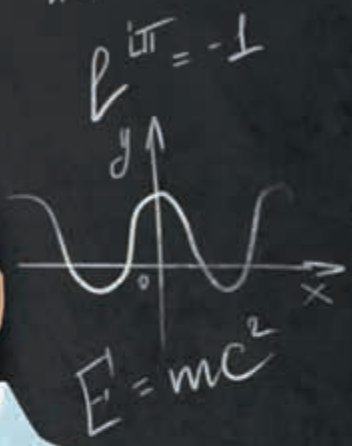
$$U = IR$$

$$\sum_{n=1}^{\infty} \frac{1}{n^2} = \frac{1}{1^2} + \frac{1}{2^2} + \frac{1}{3^2} + \dots \Rightarrow$$

$$\Rightarrow \sum_{n=1}^{\infty} (-1)^{n+1} \frac{1}{n^2} = \frac{\pi^2}{12}$$

# ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЧЕЛОВЕКА

$$\mathcal{E}_4 = 4C \times 4S$$



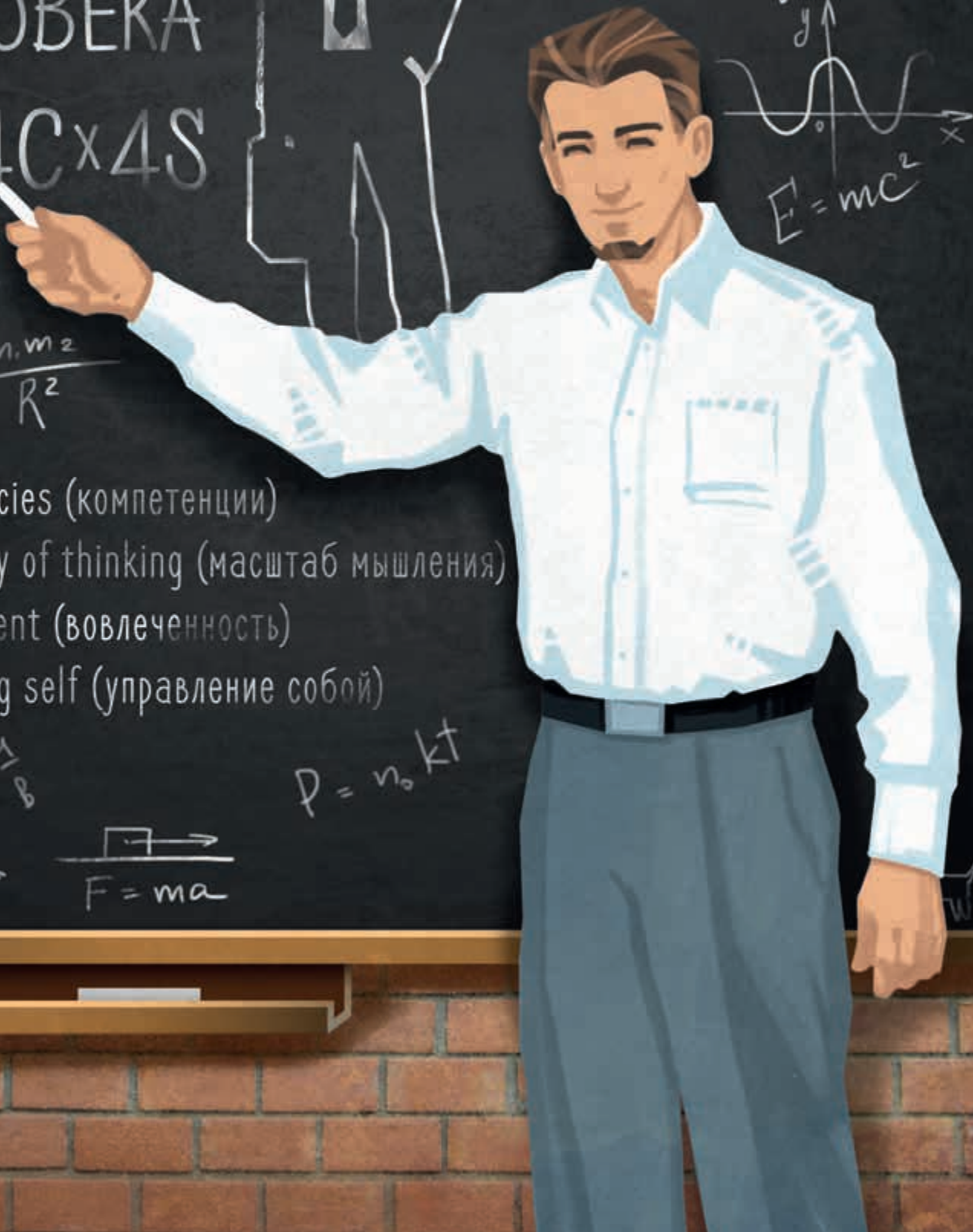
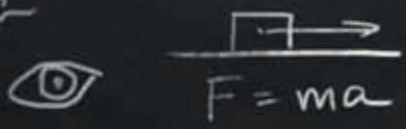
$$\vec{F} = m\vec{a}$$

$$F = G \frac{m_1 m_2}{R^2}$$

- Competencies (компетенции)
- Complexity of thinking (масштаб мышления)
- Commitment (вовлеченность)
- Controlling self (управление собой)

$$\frac{1}{f} = \frac{1}{c} \lambda$$

$$p = n_0 kT$$



# Факторы индивидуальной эффективности.

## Оцениваем «4С»

Павел Безручко, генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг»

**В** одном из предыдущих номеров HRTimes была опубликована моя статья «Ключевая формула»<sup>1</sup>. В ней я представил набросок универсальной модели факторов эффективности человека на рабочем месте – 4С × 4S. Статья вызвала интерес читателей, и я получил много вопросов о том, какие инструменты из арсенала HR подходят для оценки факторов группы 4С, относящихся к самому человеку: при внешнем подборе и в ходе регулярной внутренней оценки. Постараюсь ответить чуть более развернуто.

Напомню предложенную формулу:  
**Эффективность человека в организации = 4С × 4S.**

### 4С – человек

Competencies – компетенции  
Complexity of thinking – масштаб мышления  
Commitment – вовлеченность  
Controlling self – управление собой и отсутствие личностных ограничений

### 4S – организация

Strategy – стратегия  
Streamlined processes – процессы  
Structure – оргструктура / распределение полномочий и ответственности  
Standard practices – принятые практики работы, традиции, культура)

**Компетенции, используемые в организациях, делятся на профессиональные, управленческие и общие**

### С1. О компетенциях.

#### «Умеет делать вещи правильно».

Существует много определений понятия «компетенции». Приведу одно из наиболее ясных для меня: *«Компетенции – это знания и навыки, которые сотрудник проявляет в поведении. Причем это не любые знания и навыки, а те из них, которые значимы для достижения успеха в конкретной роли или профессии».*

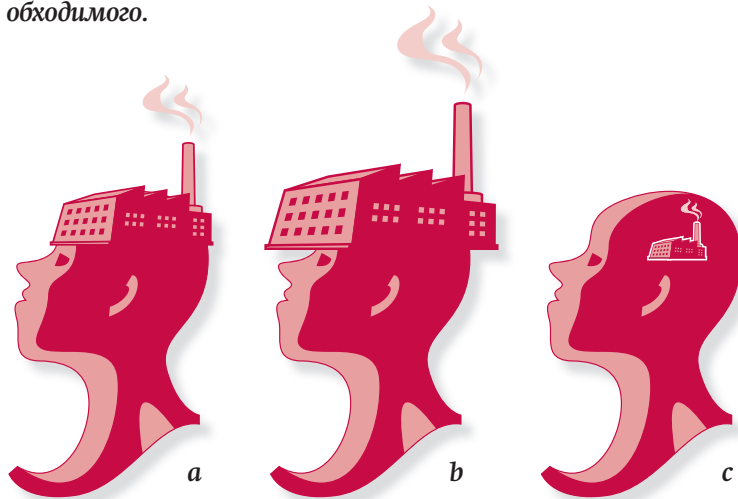
<sup>1</sup> См. статью Павла Безручко «Ключевая формула» (HRTimes, №27, декабрь 2014 г.)

Традиционно компетенции, используемые в организациях, делятся на три категории: профессиональные, управленческие и общие. Например, «программирование на языке С++» относится к профессиональным компетенциям. «Управление исполнением» – умение ставить цели, контролировать работу и предоставлять обратную связь подчиненным – это управленческая компетенция. А «коммуникация и влияние» – общая компетенция. Иногда в перечень общих компетенций включаются и корпоративные ценности, описанные на языке компетенций (поведения). В некоторых компаниях общие и управленческие компетенции объединяются в модель корпоративных компетенций.

### Внешний подбор

Конкретные знания, входящие в состав компетенции, можно проверить с помощью тестов, а навыки – с помощью практических заданий. Например, можно попросить кандидата найти ошибку в компьютерном коде, проиграть постановку целей и обратную связь условному подчиненному в ходе ролевой игры или провести убеждающую презентацию на заданную тему. Проявление компетенций в работе можно оценить, попросив кандидата ответить на вопросы о конкретных ситуациях из прошлого опыта. Например: «Расскажите, как вы ставили цели своим подчиненным? Что это были за цели, почему они были именно такими?».

Рисунок 1. Масштаб мышления может соответствовать уровню должности (а), быть меньше (b) или больше (c) необходимого.



### Цикл регулярной внутренней оценки персонала

Оценивать компетенции сотрудников – обязанность их непосредственных руководителей. Именно руководитель должен видеть, как работает сотрудник, как он проявляет компетенции на практике. Это утверждение справедливо, когда речь идет о большинстве компетенций, за исключением специфических, узкопрофессиональных (например, навык ремонта конкретного оборудования или знание ассортимента продукции), для проверки которых лучше использовать тест или задание. Как правило, оценка компетенций сотрудников, которую проводит руководитель, нуждается в верификации, поскольку управленцы обладают разным уровнем критичности к людям и разными навыками оценки. Для верификации оценок компании используют кадровые комитеты, где руководители представляют и аргументируют оценки своих сотрудников управленцу более высокого уровня (своему начальнику). Для верификации широко применяется и независимая оценка, например ассессмент-центр. Этот метод хорошо зарекомендовал себя в ситуации принятия особо ответственных решений – таких, как выбор из нескольких внутренних кандидатов на ответственную позицию или формирование кадрового резерва на должности высокого уровня. По сравнению с оценкой руководителя ассессмент-центр дает дополнительную возможность – оценить компетенции «на вырост», смоделировать работу не на текущей позиции, а на следующем уровне должности. Поэтому ассессменты столь часто используются именно для оценки карьерного потенциала кадровых резервистов.

### С2. О масштабе мышления. «Понимает, какие вещи нужно делать».

Complexity of information processing – понятие, введенное в оборот Эллиотом Джексом (Elliott Jaques) и раскрытое в его концепции Requisite Organization. Согласно Джексу, все должности в организации можно разделить по уровню сложности соответствующих им задач и решений. Человеку, занимающему определенную должность, необходимо мышление, способное справиться с нужным уровнем сложности,

Таблица 1. Соотношение должности и масштаба мышления – концепция Requisite organisation.

Уровень должности – страта	Примеры должностей (сверхкрупный холдинг, производственная вертикаль)	Примеры задач должности и необходимый уровень сложности мышления*	Необходимая временная перспектива мышления
7	Президент, генеральный директор холдинга	Выработка миссии, долгосрочного видения, определение философии развития холдинга с учетом стратегических альтернатив, управление корпоративной структурой, построение целевой корпоративной культуры. <i>Концептуальный уровень</i> <i>Перспективное мышление</i>	Более 20 лет
6	Старший вице-президент холдинга по производству	Управление портфелем производственных активов, долгосрочными капитальными инвестициями и программами R&D. <i>Концептуальный уровень</i> <i>Системное мышление</i>	От 10 до 20 лет
5	Вице-президент, руководитель бизнес-единицы	Встраивание планов развития и результатов деятельности предприятий бизнес-единицы в качестве элементов в более широкий организационный и внешний (рыночный) контекст. <i>Концептуальный уровень</i> <i>Дискретное мышление</i>	От 5 до 10 лет
4	Директор по производству, генеральный директор предприятия (в зависимости от масштаба предприятия)	Интеграция процессов, увязывание деятельности систем, проектов и инициатив различных подразделений и функций для достижения целей бизнеса предприятия. <i>Предметный уровень</i> <i>Стратегическое мышление</i>	От 2 до 5 лет
3	Начальник цеха	Разработка альтернативных (лучших) способов решения текущих проблем и задач. Совершенствование отдельных систем и процессов. <i>Предметный уровень</i> <i>Перспективное мышление</i>	От 1 года до 2 лет
2	Начальник производственного участка	Анализ конкретных производственных ситуаций и проблем: симптомы, причины, выводы, решения. <i>Предметный уровень</i> <i>Системное мышление</i>	3 месяца – 1 год
1	Рабочий – исполнитель типовых операций	Строгое (буквальное) исполнение регламента, стандарта. Замечать и устранять отклонения. <i>Предметный уровень</i> <i>Дискретное мышление</i>	1 день – 3 месяца

\* В англоязычном источнике (Elliott Jaques, Requisite Organization) предметный уровень – symbolic verbal, концептуальный уровень – abstract conceptual. Дискретное мышление – declarative, системное – simulative, перспективное – serial, стратегическое – parallel.



Таблица 2. Соотношение должности и масштаба мышления – концепция «Управленческого масштаба».

Уровень должности		Категории мышления
4	Топ-менеджер	Принципиальные инновации, управление бизнес-рисками, обеспечение баланса интересов внутренних и внешних стейкхолдеров, управление бюджетом CAPEX, инициативами, существенно влияющими на стоимость бизнеса, интеграция общей бизнес – стратегии и т.п.
3	Менеджер среднего звена	Модернизация, совершенствование процессов и систем, кроссфункциональная координация, управление бюджетом OPEX и P&L в соответствующей части, разработка элементов бизнес-стратегии и планов внедрения и т.п.
2	Менеджер начального звена – бригадир	Производительность труда подчиненных исполнителей, распределение задач, обеспечение ресурсами, управление отклонениями в работе исполнителей и т.п.
1	Исполнитель типовых операций	Результаты, качество, скорость, своевременность «моей» (исполнителя) работы и т.п.

и связанная способность – удерживать в сознании определенную временную перспективу (Time horizon). Иначе говоря – принимая решения, человек должен мыслить в расчете на X месяцев или Y лет. Только если уровень мышления соответствует уровню должности, руководитель будет выбирать верные приоритеты, принимать верные по масштабу решения и привносить ценность в работу своих подчиненных.

Согласно Джексу, уровень сложности мышления является врожденной способностью, которая «вызревает» в течение всей жизни человека *в заранее определенном темпе*. Это вызревание не может быть ускорено за счет обучения или какими-либо другими средствами. Complexity of information processing (CIP) является только критерием отбора на должность, а не темой для развития людей.

Независимо от исследований Эллиота Джекса в 2012 году я сформулировал концепцию «Управленческого масштаба»<sup>2</sup>, а уж затем познакомился с теорией Requisite organisation.

В отличие от концепции Requisite «Управленческий масштаб» рассматривает не способ мышления, а «картину мира» (конкретную систему категорий мышления),

которой должен оперировать сотрудник или руководитель, соответствующий своему уровню должности.

Сформулирую второе и, пожалуй, главное отличие концепции «Управленческого масштаба» от теории Requisite Organisation: я считаю, что развитие управленческого масштаба *можно ускорить*, если сотрудник рефлексивен – осмысливает получаемый опыт и сознательно корректирует свою картину мира, а также если он получает опыт (возможность) решения задач или проекты соответствующего уровня сложности. Но несмотря на довольно существенные различия, обе концепции описывают один и тот же фактор индивидуальной эффективности – масштаб мышления и его соответствие задачам должности.

#### Внешний подбор

Масштаб мышления можно оценить в ходе специального интервью, когда кандидат рассказывает о проектах или задачах, за которые он отвечал на предыдущем месте работы.

Примеры вопросов:

- назовите самый долгосрочный / сложный проект, за который вы отвечали?
- какие решения входили в вашу сферу ответственности?
- как вы принимали эти решения?

<sup>2</sup> См. статью Павла Безручко «Три вопроса об управленческом масштабе», HRTimes № 21-22, 2012 г.



В том случае, если кандидат не занимал управленческих позиций или есть подозрение, что его масштаб мышления был востребован не полностью (в этом случае вопросы о прошлом опыте не дадут нужной информации), интервьюер может попросить соискателя аргументировать его ценностную позицию по конкретной, как правило, «небизнесовой» теме. Например:

- есть мнение о том, что продажу оружия / легких наркотиков нужно легализовать. Но есть и противоположное мнение. А как считаете вы? Аргументируйте, пожалуйста.

Уровень и способ аргументации в данном случае помогает понять, каков масштаб мышления человека. Главное, чтобы тема была интересной, значимой для кандидата и ценностный выбор был сложным, не вполне очевидным.

### Цикл регулярной внутренней оценки персонала

Масштаб мышления сотрудника, как и другие факторы эффективности, может оценить его непосредственный руководитель. Технически оценка этого фактора не столь сложна, как может показаться. Однако управленцу, масштаб мышления которого соответствует второму уровню (руководитель начального звена) бывает трудно признать, что один из его подчиненных мыслит масштабнее, чем он сам. Поэтому ключевая роль в оценке масштаба мышления сотрудника принадлежит руководителю, отстоящему от сотрудника на два уровня иерархии вверх, начальнику начальника (НН). Это возможно в том случае, когда НН отвечает за наличие и качество кадрового резерва на позиции своих подчиненных – руководителей и находит время на общение с наиболее перспективными подчиненными своих подчиненных (ПП). Кстати сказать, именно такое распределение ответственности за процессы оценки позволяет получить наиболее достоверные результаты внутренней оценки по всем факторам 4С. Как правило, в такой системе НН является председателем кадрового комитета соответствующего уровня.

Как и в случае с компетенциями, для верификации масштаба мышления в спорных

и особо ответственных случаях компания может использовать независимую оценку – специальное интервью. Интервьюируемым является сам сотрудник, если оценка масштаба мышления происходит одновременно с ассессментом по компетенциям. В отдельных случаях интервью проводится с менеджерами – непосредственным руководителем и НН (вопросы задаются менеджером для уточнения масштаба мышления сотрудника).

### С3. О вовлеченности.

#### «Хочет работать в этой роли и в этой компании».

О вовлеченности за последнее время было сказано и написано немало. При этом объектом рассмотрения чаще всего является группа людей (индекс вовлеченности персонала), а не вовлеченность отдельного сотрудника. Вовлеченность проявляется как энтузиазм, желание, мотивация человека. С одной стороны, к тому, чтобы исполнять заданную роль: «Я хочу, мне нравится и кажется важной работа шофера, юриста, вице-президента и т.п.». Другой компонент вовлеченности – приверженность, лояльность сотрудника своей организации: «Я хочу работать именно в этой компании».

#### Внешний подбор

Казалось бы, желание кандидата работать в определенной роли и конкретной компании легко проверить в ходе интервью. Достаточно задать прямые вопросы: «Хотите ли вы работать у нас на этой позиции?», «Почему вы хотите у нас работать?» Однако не следует забывать: бывает ситуация, когда человеку просто нужны деньги – он давно сидит без работы и ему все равно куда пойти, лишь бы платили. Или он видит конкретную работу лишь как площадку для обучения и удачную строчку в резюме, планируя через год продолжить карьеру

Рисунок 2. Матрица вовлеченности сотрудника.

Люблю работу	- +	+ +
	--	+ -
		Люблю компанию

в другой организации. Подбор – ситуация высокой социальной желательности. Наконец, у кандидата может быть совершенно искаженное представление о будущем месте работы, и его ожидания могут иметь мало общего с реальностью (некоторые кандидаты сами находят верную информацию, а других нужно правдиво информировать). Поэтому в ходе интервью будут полезнее косвенные вопросы о том, что мотивировало этого человека в прошлом. Например о том, какие задачи было интереснее всего решать кандидату на предыдущем месте работы, а какие были менее интересными. Показательными будут ответы на вопросы об основных жизненных выборах и переменах: почему вы выбрали / сменили этот институт, предыдущее место работы, профессию и т.п. Помимо содержания ответов, интервьюеру следует обращать внимание на невербальные проявления – на то, с каким уровнем энергии и энтузиазма и с каким эмоциональным знаком кандидат рассказывает о конкретных проблемах, задачах или событиях.

#### Цикл регулярной внутренней оценки персонала

Как правило, вовлеченность присутствует в моделях корпоративных компетенций, но чаще всего – под другими названиями: «Ориентация на результат», «Мотивация достижений» и т.п. Конечно, такой подход удобен (не плодим лишних критериев). Сама оценочная процедура в части вовлеченности и не должна отличаться

## Далеко не каждый хороший исполнитель действительно хочет стать руководителем

от оценки компетенций. Но на деле нас редко интересует абстрактная амбициозность или упорство человека. Важнее то, в какой мере сотрудник проявляет желание работать и достигать результата в конкретной сфере и насколько его мотивация соответствует основным задачам роли – бухгалтеру нравится выдавать точный результат в установленный срок, аккаунт-менеджеру – работать с клиентами, программисту – писать «крутейшее приложение», а руководителю – «возиться»

с командой подчиненных, принимать решения и нести ответственность не только за свои индивидуальные результаты. Это различие с более «навыковыми» компетенциями особенно важно, когда компания использует результаты регулярной оценки для формирования кадрового резерва или назначения на новый уровень должности. Далеко не каждый хороший исполнитель действительно хочет стать руководителем или делать горизонтальную карьеру, сопряженную со сменой профессии. Хуже того – не каждый из нас хорошо понимает, что его по-настоящему мотивирует и воодушевляет.

Верификация оценки вовлеченности, как и в случае с другими факторами успеха, может быть сделана в ходе интервью или ассессмента.

#### С4. Об управлении собой и ограничениях личности.

##### «Его тараканы никому не мешают».

Поговорим о деструкторах – особенностях личности, ограничивающих успешность людей. Следующее утверждение может оказаться сюрпризом для некоторых читателей: *особенности характера и личностные черты чаще всего не имеют положительной корреляции с результатами работы в конкретной роли. Как правило, такая связь очень слаба, отсутствует или... является отрицательной.* Например, среди успешных и среди неуспешных продавцов, инженеров и руководителей примерно поровну интровертов и экстравертов, холериков и сангвиников. Экстраверт и выигрывает и проигрывает за счет общения. Интроверт как выигрывает, так и проигрывает за счет своей склонности – брать паузу на размышления.

В отличие от «нейтральных» личностных особенностей деструкторы представляют собой негативные проявления человека, такие, как:

- излишняя агрессивность, грубость, высокомерие, несдержанность в проявлении негативных эмоций по отношению к другим
- нерешительность – неготовность принимать решения, «ставить точку», избегание любых, даже разумных рисков,

- потерь и недовольства других людей, связанных с принимаемым решением
- эмоциональная неустойчивость – неспособность выносить давление и стресс, излишняя чувствительность, склонность все принимать близко к сердцу и «впадать в эмоции»

Существуют различные классификации деструкторов.

Интересно, что сильные деструкторы не всегда являются ограничителями успеха. Например, Стивен Джобс (если судить по многочисленным свидетельствам сотрудников и партнеров) был агрессивным и нетерпеливым перфекционистом. В другой компании и в другой роли эта особенность могла бы поставить крест на его карьере. Но главное – не отсутствие в голове «тараканов» (они есть у каждого, имеют разный цвет и размер). Главное, чтобы человек контролировал (или не имел) именно те деструкторы, которые могут серьезно повредить успеху в конкретных обстоятельствах. Например, iPhone вряд ли стал бы революционным продуктом, если бы Джобс пытался сделать довольными всех своих инженеров и всех потенциальных клиентов, имел бы деструктор «угодливость». Если компетенции, масштаб мышления и вовлеченность представляют собой «факторы плюс», то некоторые деструкторы могут выступать в роли «фактора минус». Помимо деструкторов, успеху может препятствовать еще один фактор личности – плохое состояние здоровья сотрудника, не позволяющее ему выносить рабочие нагрузки.

### Внешний подбор

Как правило, соискатели настраиваются на интервью, а порой даже тренируются, репетируют прохождение отбора, привлекая коуча. Кандидаты стараются выглядеть хорошо, «держат лицо». Иногда выявить деструкторы помогают подробные расспросы о причинах ухода с прежнего места работы и вопросы о действиях кандидата в прошлых ситуациях стресса и дискомфорта. Однако за исключением наиболее сильных, неконтролируемых, почти «патологических» проявлений деструкторы сложно выявить в ходе отборочного интервью. Поэтому большое значение имеет сбор характеристик и рекомендаций о кандидате

с прошлых мест работы, иногда – просмотр и анализ его высказываний в социальных сетях и в ином публичном пространстве. Некоторые руководители и сотрудники HR используют стрессовое интервью, чтобы выявить деструкторы кандидата. Однако этот метод требует от интервьюера серьезной

## Иногда выявить деструкторы помогают ответы на вопросы о причинах ухода с прежнего места работы и о действиях кандидата в прошлых ситуациях стресса и дискомфорта

специальной подготовки и умения определять – какие из выявленных деструкторов представляют опасность, а какие являются нейтральными, не вредят работе на конкретной должности. Метод также является весьма спорным и небезупречным, если задуматься о бренде работодателя. Компания, которая на собеседовании прикладывает кандидатов «лицом об стол», может оттолкнуть ценных людей.

### Цикл регулярной внутренней оценки персонала

Выявление сильных, по-настоящему разрушительных деструкторов не является большой проблемой, когда речь идет об оценке сотрудников, проводимой их менеджерами. Как правило, такие деструкторы явно видны. Бывает достаточно задать менеджеру вопрос о том, нет ли у сотрудника личностных особенностей, серьезно мешающих совместной работе, а иногда – предложить оценивающему список возможных деструкторов для ориентировки. Второй вопрос оценивающему – насколько сильно конкретный деструктор вредит успеху на текущей и на возможной будущей позиции. Если же эта оценка требует верификации, хорошим методом является интервью сотрудника с профессиональным психологом.

### О психометрике, тестах и опросниках и эффекте «нижнего края»

Говоря об оценке по критериям «4С», я умышленно обошел стороной тему

использования тестов и опросников, поскольку она заслуживает отдельного рассмотрения. На мой взгляд, современные тесты и опросники – великолепный инструмент для предварительной «филтрации» группы оцениваемых. Но они не годятся для «чистой» оценки, после которой принимаются ответственные кадровые решения. Я имею в виду только инструменты, которые относятся к группе High stake assessment tools (HS) – тесты, рассчитанные на использование в ситуации высокой заинтересованности тестируемого в хороших оценках, а не плохо защищенные опросники и тесты для самопознания и развития. Тесты и опросники из категории HS позволяют с высокой надежностью отделить группу «слабых» от группы «средних и сильных» по способностям и личностным качествам, «предшествующим» 4С. Например, мы хотим оценить масштаб мышления трех человек (C2). Все трое прошли тесты вербального и числового интеллекта Cut-e<sup>3</sup>, или соответствующие шкалы теста PIF<sup>4</sup>. Первый получил экстремально низкие баллы, оценки второго – средние, а третий получил экстремально высокие баллы. Последующее интервью с высокой вероятностью покажет низкий масштаб мышления у первого кандидата. Но оценки по тестам второго и третьего кандидатов уже не будут коррелировать с результатами интервью. Такую же закономерность мы обнаруживаем, когда используем тесты и опросники для оценки способностей и личностных качеств, «предшествующих» другим факторам успеха 4С – компетенциям, вовлеченности и деструкторам. Главный вывод: следует использовать тесты и опросники HS для сокращения выборки оцениваемых, для отсева «худших», а не для вынесения окончательного суждения о человеке (для этого лучше подходят инструменты, описанные в предыдущих разделах статьи).

В завершение этого разговора, хочу поделиться с вами, уважаемый читатель, четырьмя мыслями о применении предложенного подхода:

1. Ни один из четырех факторов эффективности (по отдельности) не позволяет надежно оценивать людей с максимальной точностью. Время, когда общие и корпоративные компетенции безраздельно доминировали в качестве оценочных критериев, проходит. Своевременно модернизируйте свою систему подбора и внутренней оценки.
2. Всерьез обучайте менеджеров тому, как оценивать сотрудников, как участвовать в кадровых комитетах, вести эти комитеты и принимать кадровые решения на основе данных оценки. Обучайте рекрутеров использовать инструменты подбора. Сами по себе эти навыки не формируются. Распространенное мнение некоторых руководителей и HR: «Я могу точно оценить человека в первые пять минут разговора без всяких критериев и методик», – не более чем заблуждение.
3. Ищите связи (корреляции) результатов оценки людей с показателями результативности и успешностью в построении карьеры в вашей организации. Зачастую все данные для такого анализа у вас уже есть, или их несложно собрать. Лишь подобный анализ позволяет определить – какие из факторов действительно имеют связь с успехом в работе людей (и насколько сильна такая связь), а какие являются абстрактной теорией.
4. Выбирайте подходящие и качественные инструменты верификации, внешней оценки. Используйте опубликованный Российский стандарт центра оценки и готовящийся к публикации стандарт тестирования персонала.

<sup>3</sup> Cut -e – международная компания, один из лидеров мирового рынка в области тестирования персонала.

<sup>4</sup> PIF – тест управленческого потенциала Potential In Focus, разработанный в «ЭКОПСИ Консалтинг».





ТЕСТ ПОЗВОЛЯЕТ ОЦЕНИТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ ПО 7 КЛЮЧЕВЫМ ОБЛАСТЯМ HR

### ТЕСТ МОЖНО ПРИМЕНЯТЬ

- для оценки внешних кандидатов при подборе в кадровую службу
- для определения приоритетов профессионального обучения HR
- для формирования кадрового резерва HR-специалистов

### ТЕХНИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТЕСТА

- 2 уровня сложности тестовых вопросов: базовый и экспертный
- Разработка не требуется. Тест стандартизирован
- Время на заполнение:  
60 мин – полный тест,  
от 7 до 10 мин – одна область
- Отчет по результатам тестирования – на следующий день после прохождения
- Формат заполнения:  
дистанционный, через Интернет

### ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

- специалисты
- руководители и бизнес партнеры кадровых функций



# Особенности и возможности метода «Обратная связь 360 градусов»

Андрей Онучин, директор по консалтингу «ЭКОПСИ Консалтинг»

**В** большинстве российских компаний метод «Обратная связь 360 градусов» является привычным инструментом в работе с персоналом и почти не вызывает вопросов. С одной стороны, это хорошо: всем ясно, зачем и в какой ситуации его использовать. С другой стороны – «привычный» метод теряет часть своих возможностей, приносит меньше инсайтов, а в худшем случае превращается в рутину.

## Особенности метода «360°»

Между тем, «360°» – это инструмент, который дает богатые возможности для исследований – как прямых, связанных с его основным назначением (предоставление обратной связи), так и косвенных. Но прежде чем рассуждать о достоинствах, нужно ответить на вопрос, который всегда возникает при использовании метода «360°»: насколько можно доверять полученным оценкам. На этот счет существуют разные мнения.

Мы в «ЭКОПСИ» говорим о том, что необходимо учитывать специфику выставленных оценок, так как «360°» – это прежде всего

метод сбалансированной обратной связи. Обратная связь может включать в себя оценку в том или ином виде, но главная ее задача – донести до сотрудника информацию о том, как его воспринимают окружающие, в чем видят причину его успехов и неудач. В методе «360°» оценка по единому опроснику позволяет систематизировать и структурировать обратную связь, делает ее комплексной и более взвешенной.

При этом инструмент «360°» занимает промежуточное положение между двумя базовыми подходами к оценке. Если рассматривать эти подходы как два полюса, на одном из них располагаются максимально формализованные методы, в которых качество результата зависит непосредственно от качества инструмента, его нормализации и стандартизации показателей. На другом полюсе находятся экспертные методы – например, проективные методики или глубинные интервью, где для качественного результата критически важны профессионализм, опыт, квалификация эксперта, проводящего оценку.

«Промежуточное состояние» метода «360°» заключается в том, что мы, конечно, стремимся сделать опросники формальными, но и на экспертов ложится большая нагрузка. При этом речь идет об экспертах, которые не обладают специальной квалификацией по оценке людей. Однако у них другое преимущество – опыт совместной работы и разносторонние знания об оцениваемом. Именно поэтому основная задача «360°» – это обратная связь, т.к. мы говорим не о самом человеке, а о его образе, который сложился в головах других сотрудников: руководителей, коллег, подчиненных.

Яркая и важная особенность результатов «360°» состоит в том, что формируется образ сотрудника, сложившийся из мнений многих людей. Это позволяет компенсировать непрофессионализм и возможную предвзятость в оценке отдельных экспертов. Другая особенность результата: полученный образ потенциально шире тех нормативных шкал оценки компетенций или ценностей, которые используются в опроснике.

Что происходит в ходе оценки? Некоторая совокупность людей, опираясь на опросник, стремится донести свое видение оцениваемого человека. За полученными в опросе результатами стоит опыт совместной работы, предпочтения или недоверие, желание или нежелание продолжать

сотрудничество. В результате участники обратной связи, внутренние эксперты непроизвольно стремятся выйти за рамки, преодолеть ограничения тех характеристик, которые заложены в опроснике.

### Возможности «360°»

Дополнительные возможности метода раскрываются, когда у исследователя появляется возможность сравнить видение внутренних экспертов (руководителя, коллег, подчиненных), поставленные ими оценки с другими показателями эффективности сотрудника. Периодически мы проводим подобные исследования, и мне хотелось бы поделиться полученными выводами.

*Вывод 1. Далеко не все характеристики, по которым мы запрашиваем обратную связь в ходе опроса «360°», коррелируют с эффективностью сотрудника.* Так, в одной из компаний эффективность/производительность сотрудников оказалась связана (значимый для выборки более 100 человек уровень корреляции) с позитивными оценками внутренних экспертов по таким характеристикам, как «творческий подход, умение мыслить нестандартно» и «убедительная экспертная позиция в общении». В то же время другие характеристики, использовавшиеся в опроснике «360°», не проявили связи с эффективностью или даже продемонстрировали обратную взаимосвязь – например, высокие оценки по такой характеристике, как «оказывает коллегам эмоциональную поддержку», в этой компании чаще были связаны с низкими показателями эффективности.

*Вывод 2. Характеристики, которые оказываются взаимосвязанными (коррелирующими), не универсальны для любого человека в любом месте, а являются специфичными для каждой компании.* Дальнейший, более глубокий анализ показывает, что характеристики, коррелирующие с эффективностью сотрудника, отражают истинные ценности, реальные требования, которые компания выдвигает по отношению к человеку. И сотрудник будет эффективным в этой компании, если соответствует этим реальным требованиям.

Но «реальные» – не равно «декларируемые». Далеко не всегда те ценности или компетенции, которые ложатся в основу «360°», кото-

Фундаментом развивающихся возможностей метода «360°» является психологический механизм «рефлексии». В конце XIX века Дж. Холмс описал ситуацию общения неких Джона и Генри, утверждая, что в действительности в этой ситуации представлены как минимум шесть человек: Джон, каким его сотворил Господь Бог; Джон, каким он сам видит себя; Джон, каким его видит Генри, и еще три такие же «сущности» Генри. Для понимания работы метода «360°» нужно сделать еще один шаг – учесть, каким Джону представляется его образ в сознании Генри. От того, насколько этот образ ему понятен, во многом зависит, легко или сложно ему будет взаимодействовать с другими людьми. Метод «360°» дает сотруднику описание этого образа, понимание того, как он выглядит в глазах других людей. Из такого описания становится ясно, где и как ему лучше удастся работать, сотрудничать, управлять, и человек, опираясь на эти знания, может определить для себя приоритеты развития.



рые внедряются или уже внедрены в компании, напрямую связаны с эффективностью. Иногда мы видели, что с эффективностью коррелировали не компетенции, а деструкторы, то есть характеристики, обычно мешающие построению эффективных отношений с окружающими. Так, в одной компании способность быть эгоистичным, напористым, не обращать внимания на мнение окружающих намного сильнее была взаимосвязана с эффективностью, чем командность и умение договариваться – ценности, которые декларировала данная организация.

В связи с этим – **рекомендация**. Использовать анализ результатов опроса по методу «360°» можно не только на уровне отдельного человека, но и на уровне команд и даже компаний. Это позволит выявить, насколько работают или не работают ценности или компетенции компании и, возможно, принять решения о том, что нужно трансформировать в системе управления или самих ценностях.

**Вывод 3. Оценка профессионализма человека почти всегда имеет высокую корреляцию с эффективностью.** Люди, которые работают рядом, хорошо понимают, насколько квалифицирован их коллега. Чем выше оценивают человека как профессионала, обладающего уникальными навыками и знаниями, тем больше вероятность, что он будет эффективен в компании.

Во многих организациях коррелирующими с эффективностью оказываются возраст и/или стаж сотрудников. Кроме того, возраст и стаж часто коррелируют с определенными ценностными установками. Мы выявляли, например, такие ситуации в компаниях, находящихся на этапе трансформации корпоративной культуры или внедрении других изменений: старые ценности разделяли люди с большим стажем работы в этой компании, а внедряемые новые больше «исповедовали» сотрудники, которые пришли недавно.

Когда мы проводим процедуру «360°» на большой выборке сотрудников, это позволяет выявить группу приверженности тем или иным ценностям. Одни сотрудники привержены одному набору ценностей и имеют определенные социально-демографические характеристики (возраст, стаж, уровень должности и т.д.). Другие разделяют другие цен-

ности и обладают иными характеристиками. Это позволяет оценить, как работают ценности в компании. Таким образом, опираясь на результаты корреляционного анализа «360°» с жесткими факторами, мы можем, помимо традиционного использования результатов «360°» для формирования индивидуального плана развития сотрудников, изучать успешность внедрения в компании модели компетенций или системы ценностей – насколько декларируемые компетенции и ценности соответствуют реальному поведению и эффективности сотрудников.

Еще одним ресурсом «Обратной связи 360°» может быть использование ее результатов в принятии управленческих решений. Возможность такого использования часто становится камнем преткновения в требованиях к подходу и оценке возможностей метода «360°» у специалистов. В качестве примеров приводятся прямо противоположные по результатам образцы. Отзыв руководителя крупной производственной компании, который использовал результаты «360°» для кадровых решений: «Все плохо». Руководитель другой компании с удовольствием рассказывает, как данные опроса «360°» замечательно помогли ему принимать решения. И в этом нет противоречия. В первом случае использовались усредненные данные по всем оценкам в рамках «360°» для принятия решений по людям, и оценка подчиненных смазала всю картину, потому что была завышенной. Во втором примере директор опирался только на свои оценки, которые он выставлял в опроснике «360°» своим подчиненным. Оценки коллег и подчиненных он принимал к сведению как дополнительную информацию, но не формализовал в итоговые показатели. Второй пример в целом отражает позицию экспертов «ЭКОПСИ Консалтинг», которую отражает последний вывод.

**Вывод 4. Оценка менеджером сотрудника по компетенциям может и даже должна быть использована для принятия кадровых решений: уволить, дать время на исправление, учить, зачислить в резерв, продвинуть и т.п.** Такие оценки в организации можно собирать как на платформе «360°», так и в ином виде. А вот оценка подчиненных и коллег не должна использоваться для иных целей, кроме развития и саморазвития.



# Развитие команды менеджеров.

## Метод GAIN

Павел Безручко, генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг»

### Предыстория метода

Более пятнадцати лет я занимаюсь развитием управленческих команд. Типичный запрос на эту тему: *«Помогите сделать так, чтобы наши руководители более эффективно работали в одной команде на общий результат, меньше боролись за власть и конкурировали, шире понимали свою ответственность и лучше сотрудничали».*

Что предлагает рынок, когда речь идет о подобных запросах?

Первое, наиболее распространенное решение – классический тимбилдинг. Серия командных игр и упражнений, направленных на то, чтобы члены управленческой команды лучше узнали друг друга, начали больше доверять коллегам – людям, а не носителям должности.

Второй популярный подход, иногда совмещаемый с классическим тимбилдингом, состоит в том, чтобы подчеркнуть ценность различий между людьми, перестать видеть в различиях проблему, научиться воспринимать их как

ресурс. Для этого предлагаются многочисленные личностные типологии вроде Майерс-Бриггс (МВТИ) или DISC, модели психологических ролей Белбина или Адизеса.

Третий вариант решения состоит в том, чтобы обойти трудную тему развития управленческой команды и переориентировать запрос с развития на обучение – например, предложить тренинг по эмоциональному интеллекту или эмпатии. Логика этого подхода такова: чем тратить время на

**«Навыковые» тренинги дают кратковременный эффект и не развивают команду менеджеров**

---

непонятные командные игры и опросники личностных предпочтений, лучше помочь руководителям освоить конкретные навыки, связанные с командным взаимодействием.

Меня, как и некоторых моих коллег, давно беспокоит мысль о непредсказуемости и краткосрочности достигаемых эффектов подобных решений. Нет, в ходе самого мероприятия, как правило, «все хорошо». Менеджеры делают шаги в направлении доверия и взаимной открытости, увлеченно участвуют в играх, изучают психологические типы друг друга, осваивают навыки коммуникации. Но! Как только заканчивается тренинг, вновь возникают привычные проблемы взаимодействия. Ожидаемого развития управленческой команды – повышения эффективности совместной работы, измеряемой в конкретных бизнес-результатах для компании, как правило, не происходит.

## Все «игроки» команды менеджеров несут индивидуальную ответственность за результаты работы своих коллективов

Стремясь найти решение этой проблемы, мы проанализировали большой объем данных – результаты наших ассесментов и опросов «360 градусов», командных исследований и развивающих мероприятий. Исследовали известные нам особенности успешных и проблемных управленческих команд компаний, с которыми мы сотрудничали в последние годы в России. Также мы изучили все наиболее известные модели командной эффективности, такие как DAC (Center for creative leadership) или Team Architect (Korn Ferry).

Результатом этих усилий стала концепция эффективности управленческой команды GAIN<sup>1</sup>, а также методика оценки и развития команды менеджеров, о которых мы поговорим ниже.

### Четыре условия эффективности управленческой команды

Члены управленческой команды руководят своими подразделениями, функциями или предприятиями и несут индивидуальную ответственность за результаты деятельности

и благополучие вверенных им коллективов, бизнес-процессов и объектов. Банальный тезис, верно? Однако для описания нужного «командного» поведения менеджеров мы (консультанты, HR, лидеры таких команд) нередко используем такие неподходящие метафоры, как игра футбольной команды или плавание в одной лодке.

В какой «футбол» играют члены управленческой команды? И вообще – выступают ли в одном «виде спорта» финансовый директор с его отчетностью и заботой о cash-flow, руководитель производственного предприятия, управляющий исполнением производственного плана и инвестиционным проектом технической модернизации, и директор по маркетингу, организующий новую кампанию по продвижению продукта?

Проблема с «одной лодкой» примерно та же, что и с «футболом». Более верной представляется следующая метафора: каждый руководитель управляет своим транспортным средством. Один – кораблем, другой – самолетом. А третий вообще находится на суше и руководит диспетчерской или заправочным комплексом. И эти различия определяются вовсе не пресловутой «некомандностью» руководителей и не различиями в психотипах. Разница – в целях деятельности и должностных обязанностях. И эта разница существует объективно, не является лишь следствием индивидуализма людей. Чтобы члены управленческой команды работали на общий результат, не замыкались на своих узкофункциональных целях, КПЭ и участках работы, необходимы специальные усилия.

Управленческая команда как система эффективна, если результаты ее работы соответствуют ожиданиям приоритетных «стейкхолдеров» или превышают эти ожидания. Кто является стейкхолдерами, потребителями результатов такой команды? Например, для команды правления компании, в роли главных стейкхолдеров выступают акционеры и клиенты. Для управленческой команды финансового блока этой компании приоритетными

<sup>1</sup> Несмотря на то, что объектами изучения были управленческие команды в России, мы выбрали англоязычный акроним GAIN, поскольку он хорошо передает смысл выявленных нами условий эффективности управленческих команд, легко запоминается и несет позитивный смысл (англ. gain — усиление, прирост, выигрыш).



стейкхолдерами будут генеральный директор и другие подразделения.

Управленческая команда, не знающая своих стейкхолдеров и не понимающая их ожиданий, существует как бы сама для себя. Она не может быть эффективной с точки зрения бизнеса. Интеграция усилий членов команды в этом случае затруднительна, поскольку непонятно – к достижению каких общих целей должны привести совместные усилия и зачем вообще нужны «все эти командность и сотрудничество».

Какие же условия нужно создать, чтобы управленческая команда была эффективной?

**Условие 1. GOALS – разделяемые общие цели.** У управленческой команды должны быть общие, объединяющие цели, ради достижения которых людям необходимо работать сообща. Цели должны соответствовать ожиданиям приоритетных стейкхолдеров, быть одинаково понимаемыми и разделяемыми всеми членами управленческой команды.

За наличие правильных целей отвечает лидер команды. Допустим, он справился (как это сделать, мы поговорим в заключительной части статьи). Это первое необходимое условие, но недостаточное. Каждый член управленческой команды должен понимать: в каком направлении и как он «тянет свою лямку», в чем именно состоит его ответственность перед другими и какой от него требуется вклад в достижение общих целей.

**Условие 2. ALIGNMENT – правильно распределенные и согласованные полномочия и зоны ответственности членов команды.**

Выполнить это условие зачастую оказывается сложнее, чем найти общие цели.

Например, финансовый директор и его служба должны, с одной стороны, выполнять задачи, нужные директору по продажам, начальнику производства, другим функциональным руководителями – обеспечивать своевременные платежи контрагентам. В этой части роль финансовой службы и ее руководителя – поставщик внутренних услуг. С другой стороны, у финансистов есть задачи, связанные с вну-

тренним аудитом и бюджетным контролем всех подразделений (так хочет генеральный директор и стоящие за ним акционеры).

**Основные типы распределения ответственности и полномочий между членами управленческой команды:**

- **Внутренний клиент.** Право инициировать и контролировать работу. И внутренний поставщик, имеющий обязанность исполнять эту работу.

*Пример:* руководитель производственного предприятия (внутренний клиент) обращается с запросом в HR-службу (внутренний поставщик) на подбор нужного числа работников определенной квалификации. Кадровая служба проверяет наличие вакансий в бюджете предприятия, а затем исполняет запрос, ищет подходящих людей.

**Управленческая команда будет эффективной, если результаты ее работы соответствуют ожиданиям «стейкхолдеров»**

Производственные руководители контролируют качество подобранных людей, проводя с ними итоговые собеседования перед приемом на работу.

- **Консультант.** Право (иногда – обязанность) консультировать, давать рекомендации.

*Пример:* руководитель службы продаж обращается с вопросом к начальнику юридической службы по поводу того, какие риски несет компания, заключая срочные трудовые договоры с продавцами. Хотя у юристов нет согласующих полномочий в трудовых договорах, их консультация необходима службе продаж.

- **Методолог.** Право устанавливать правила.

*Пример:* руководитель ИТ-службы выпускает требования, которым должно соответствовать программное обеспечение, устанавливаемое на все компьютеры организации. Все остальные руководители при заказе на обновление ПО для своих

сотрудников обязаны ориентироваться на эти требования, не могут устанавливать иное программное обеспечение.

- **Аудитор.** Право проверять, разрешать и запрещать.

*Пример:* финансовая служба осуществляет проверку и формальное согласование договора с подрядчиками, инициированного предприятием. Аудит проводится на основе финансовой политики компании.

Я сознательно не рассматриваю более понятные роли, которые требуют взаимодействия с внешними клиентами или поставщиками. Хочу подчеркнуть еще один важный момент: перечисленные мной роли представляют собой не психологические «роли – типы» вроде MBTI, а совокупность конкретных прав и обязанностей каждого члена управленческой команды (и его подразделения) перед другими.

Кто определяет роли? Может быть, это сами руководители – члены команды? Да, они могут вносить рекомендации, как и по всем другим вопросам. Но итоговое решение должен принимать лидер команды. Только он находится «над ситуацией», и поэтому может сбалансировать и согласовать роли своих

## Роли каждого члена управленческой команды должны быть одинаково понимаемы всеми менеджерами

подчиненных для достижения общих целей. Кроме того, лидер команды обязан исполнять роль арбитра – выносить решения в ситуации, когда у функциональных руководителей возникает конфликт по поводу распределения ролей, и они не могут договориться между собой. Роли каждого члена команды должны быть одинаково понимаемы всеми остальными членами команды применительно ко всем типовым ситуациям взаимодействия.

**Условие 3. INDIVIDUALS matching with jobs.** Каждый член управленческой команды должен соответствовать требованиям к своей роли – обладать необходимыми

компетенциями, иметь масштаб мышления, соответствующий должности, и хотеть работать в соответствии со своей ролью (быть вовлеченным).

Выше мы обсудили важность оптимального распределения ролей. Но что произойдет, если конкретный член команды не соответствует своей должности и плохо исполняет свою роль – не умеет или не хочет работать как следует? В этом случае менеджер и его подразделение или функция:

- не разрабатывает необходимые правила – регламенты и стандарты или делает это плохо
- не оказывает услуги внутренним клиентам в нужный срок с должным уровнем качества
- не осуществляет аудит в своей области (хотя это предусмотрено) или пропускает ошибки, ведущие к финансовым потерям для организации
- не реагирует на запросы о консультациях от смежных функций или подразделений
- плохо работает с внешними клиентами и поставщиками

Очевидно, что в такой ситуации страдает общий результат команды. Варианты действий лидера:

1. Заменить неэффективного руководителя более подходящим для данной должности.
2. Развивать, ускоренно «дотягивать» этого члена команды до соответствия требованиям должности, если дело в недостатке компетенций и разрыв сравнительно невелик.
3. Воодушевлять (или оказывать давление), пересматривать КПЭ и улучшать систему вознаграждения – если дело в мотивации (менеджер компетентен, но недостаточно вовлечен).

Есть и четвертое решение – передать часть функций слабого руководителя другим, более компетентным членам управленческой команды. На практике это решение является столь же частым, сколь и ошибочным. Оно ведет к борьбе за влияние между руководителями, к желанию усилить себя и ослабить соседа, к потере авторитета лидера команды (он держит в команде слабых людей, значит, сам слабый) и в итоге – к преобладанию интриг над бизнес-логикой и эффективностью.

Давайте предположим, что общие цели всем понятны и разделяемы, ответственность и полномочия в основных ситуациях взаимодействия – четко и оптимально распределены, каждый член команды соответствует требованиям своей должности. Достаточно ли этого, чтобы совместная работа управленческой команды была эффективной? Почти достаточно. Осталось последнее важное условие.

Между членами управленческой команды должно быть доверие. Для того чтобы оно возникло и сохранялось, у людей должна быть уверенность не только в профессионализме коллег, но и в том, что с ними можно о чем-то договариваться, они будут следовать достигнутым договоренностям, не подведут и не подставят. Готовность достигать согласия, принимать совместные решения, полагаться друг на друга – все это важно для управленческой команды еще по одной причине. В изменчивой и неопределенной среде регламентировать (описывать и административно закреплять) все мелкие вопросы ответственности и процессы взаимодействия невозможно, да и не нужно. В такой среде регламенты могут устареть вскоре после их создания. Вместо этого управленческой команде необходимы единые нормы взаимодействия, совместной работы.

**Условие 4. NORMS – общие нормы, принципы и правила взаимодействия в команде.** Нормы должны существовать в явном виде – быть проговорены или записаны – и соблюдаться всеми членами команды.

Нормы взаимодействия могут иметь вид конкретных правил поведения или общих принципов, более широких, чем правила. И правила, и принципы можно сформулировать в виде предписаний (что следует делать) или запретов.

Норм должно быть немного, чтобы люди могли их запомнить. Обычно нормы формулируются в ответ на характерные проблемы взаимодействия в конкретной команде, а вовсе не «на все случаи жизни». Единого, универсального списка правил и принципов для всех управленческих команд не существует.

Кто должен вырабатывать нормы? Поскольку речь здесь идет о «горизонтальных» до-

Рисунок 1. Примеры норм взаимодействия.

	Предписание (делай)	Запрет (избегай)
<b>Конкретное поведенческое правило</b>	критикуя, предлагай альтернативы	не перебивай говорящего
<b>Общий принцип</b>	исполняй обещанное	не скрывай важную информацию

говоренностях, в определение и принятие норм должны быть вовлечены все члены команды. Иногда лидер команды считает себя выше общих норм. Это напоминает ситуацию, когда президент страны (гарант конституции) сам нарушает основной закон на виду у всех граждан. Разумеется, в таком случае общекомандные нормы работать не будут. Лидер должен сам соблюдать правила и принципы, выступать в роли гаранта соблюдения общих норм своими подчиненными – членами управленческой команды.

**Как создать условия эффективности в управленческой команде**

Этот раздел можно назвать и иначе: «Как развивать команду менеджеров». Содержащиеся в нем рекомендации предназначены лидерам управленческих команд или HR, отвечающим за эту работу.



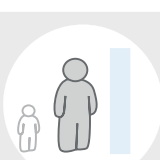
**Шаг 1. Оцените GAIN управленческой команды**

Самый быстрый и технологичный способ – опрос «180 градусов», в ходе которого каждый член команды (включая лидера), оценивает каждого коллегу по критериями GAIN. Затем индивидуальные оценки интегрируются, образуя «командный портрет».

Если необходимо более глубокое исследование, после анкетирования можно провести индивидуальные интервью со всеми членами управленческой команды. В ходе интервью респонденты комментируют, поясняют свои результаты опроса (заполненную ими анкету), озвучивают свои взгляды на сильные стороны и приоритеты развития команды.

Если оценка команды показывает, что не все члены команды соответствуют своей

Рисунок 1. Примеры норм взаимодействия.

<p><b>GOALS</b></p> 	<p><b>ЕСТЬ РАЗДЕЛЯЕМЫЕ ОБЩИЕ ЦЕЛИ КОМАНДЫ ЭТИ ЦЕЛИ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Соответствуют ожиданиям приоритетных стейкхолдеров</li> <li>• Одинаково понимаются всеми членами команды</li> <li>• Члены команды мотивированы, привержены работе по достижению общих целей</li> </ul>
<p><b>ALIGNMENT</b></p> 	<p><b>ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ПОЛНОМОЧИЯ (ОП) ПРАВИЛЬНО РАСПРЕДЕЛЕНЫ И СОГЛАСОВАНЫ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ОП каждого члена команды одинаково понятны всем</li> <li>• Ответственность сопровождается адекватными полномочиями и наоборот</li> <li>• ОП всех членов команды согласованы друг с другом оптимальным образом для достижения общих целей</li> </ul>
<p><b>INDIVIDUALS</b> matching with jobs</p> 	<p><b>ПОДХОДЯЩИЕ ЛЮДИ В КОМАНДЕ КАЖДЫЙ ЧЛЕН КОМАНДЫ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обладает необходимыми управленческими и профессиональными компетенциями</li> <li>• Обладает необходимым масштабом мышления</li> <li>• Вовлечен. Имеет желание работать – прикладывать усилия и достигать результата на своей должности</li> </ul>
<p><b>NORMS</b> of interaction</p> 	<p><b>ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В КОМАНДЕ НА БАЗЕ ЕДИНЫХ НОРМ И ПРИНЦИПОВ НОРМЫ, ПРИНЦИПЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Понимаются и трактуются одинаково</li> <li>• Согласованы, приняты всеми членами команды</li> <li>• Соблюдаются, не нарушаются</li> </ul>

роли (Individuals matching with jobs), возможно, потребуется более глубокая индивидуальная оценка этих членов команды.

### Шаг 2. Сформулируйте концепцию улучшений (по результатам оценки команды)

Концепция должна отвечать на следующие вопросы:

1. Какие условия эффективности требуют к себе приоритетного внимания.
2. Как достичь улучшения по каждому из этих условий (подход, направление работы).

По каждому из направлений работы:

3. Что индивидуально должен сделать лидер команды (например, описать общие цели и донести их до всех членов команды, получить их обратную связь).
4. Что индивидуально должны делать члены команды.
5. Что команда должна сделать вместе (например, выработать общие нормы взаимодействия и т.п.).

Вначале отчет по результатам аудита должен получить только лидер команды. Его работа – на основе отчета создать драфт, проект концепции.

### Шаг 3. Проведите замены и перестановки (если они необходимы) прежде, чем двигаться дальше

В том случае, если оценка показала критическое несоответствие должности одного или нескольких членов команды, и лидер принял решение о замене или о перестановке (а не о развитии или мотивировании) конкретных руководителей, желательно провести эти замены до того, как проводить сессии по развитию команды. Команду следует строить и развивать с людьми, с которыми вам «по пути».

### Шаг 4. Проведите сессию по развитию команды

Что включать в повестку такой сессии:

1. Презентация и обсуждение результатов оценки команды.



Рисунок 2. Пример вопроса из раздела Alignment.

Негативный полюс шкалы	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Позитивный полюс шкалы
Мне непонятно, в чем состоит его роль, за что он отвечает и какие имеет полномочия.		Я хорошо понимаю, в чем состоит его роль и ответственность и какие у него есть полномочия.

Но не все разделы оценки стоит представлять и обсуждать публично. Например, индивидуальные ответы членов команды и персональные результаты оценки их соответствия должности чаще всего не стоит выносить на общую дискуссию. Подобную информацию следует доносить в режиме индивидуальной обратной связи.

2. Проинформировать команду о том, как лидер видит концепцию улучшений. Получить обратную связь команды.
3. Проинформировать команду о конкретных задачах – о том, что лидер планирует сделать сам, и о том, что он поручает конкретным членам команды.
4. Вынести на проработку в общей дискуссии те пункты концепции улучшений, где необходимо вовлечение и участие всех членов команды. Например, согласование общих целей и норм, зон ответственности.

Результатом подобной сессии должны стать:

- окончательная концепция развития команды
- фиксация общих целей, распределения ролей, норм взаимодействия и других договоренностей и решений
- план дальнейших действий, включающий сроки и ответственных

В том случае, если вопросов для общей дискуссии очень много, стоит запланировать не одну, а несколько сессий по развитию команды, каждая из которых будет посвящена конкретной теме.

### Шаг 5. Выполните запланированное в течение года

Большое количество разочарований, возникающих после командных сессий, связано с тем, что принятые решения и запланированные шаги не исполняются.

«Мы поговорили, но, как обычно – ничего не сделали, все осталось как было».

Лидер команды должен воздержаться от проведения следующих командных сессий до тех пор, пока план не будет выполнен.

Лидер должен управлять реализацией принятых решений по развитию команды точно так же, как он управляет исполнением бизнес-задач. А именно:

- сам исполнять те задачи, которые взял на себя
- периодически возвращаться к плану развития команды в ходе регулярных совещаний, отслеживать статус запланированных мероприятий
- доносить до всех идею о том, что выполнение плана развития команды не менее важно, чем регулярная работа, бизнес
- побуждать ответственных к исполнению, если возникают проблемы (не сделал, забыл, регулярной работы слишком много)

### Шаг 6. Повторите оценку команды через год. Запустите новый цикл улучшений

В абсолютном большинстве организаций управленческий цикл равен календарному году. В начале года руководители согласуют цели своей работы, а в конце подводят итоги.

Концепция улучшений в команде может охватывать и более длительный период. Но план конкретных действий по развитию команды удобнее и привычнее всего формировать на один год. После его выполнения стоит провести повторную оценку (шаг 1).

По результатам повторной оценки появляется возможность оценить достигнутые улучшения и обновить концепцию и план действий по развитию управленческой команды на следующий год.

# УМЕЕМ

## ОРГАНИЗАЦИЯ



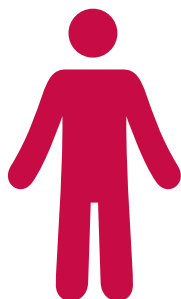
- Проводить фасилитацию при разработке миссии, видения, ценностей, стратегии
- Разрабатывать/оптимизировать организационную структуру
- Внедрять системы управления эффективностью: КПЭ, процедуры, премирование
- Разрабатывать/оптимизировать систему оплаты труда
- Внедрять системы управления талантами: моделирование компетенций, системы планирования карьеры и замещений
- Внедрять автоматизацию HR-процессов

## КОМАНДА



- Оценивать и улучшать командную эффективность (модель GAIN)
- Оценивать командную культуру (модель «спиральная динамика»)
- Договариваться о целях и взаимодействии (фасилитация сессии)
- Измерять вовлеченность и создавать программы роста вовлеченности

## ЧЕЛОВЕК



- Оценивать поведенческие и профессиональные компетенции
- Оценивать управленческий масштаб
- Оценивать потенциал
- Развивать бизнес-мышление и другие компетенции
- «Менять голову» – формировать новые установки

**АУДИРУЕМ –  
ИССЛЕДУЕМ**

**РАЗРАБАТЫВАЕМ  
КОНЦЕПЦИЮ  
ИЗМЕНЕНИЙ**

**ПРОЕКТИРУЕМ  
НОВЫЕ СИСТЕМЫ**

**ВНЕДРЯЕМ:  
ОБЕСПЕЧИВАЕМ  
ПОДДЕРЖКУ  
ИЗМЕНЕНИЙ  
И НОВЫЕ  
НАВЫКИ**

# ПОЛЕЗНЫ ПРИ РЕШЕНИИ БИЗНЕС-ЗАДАЧ

## РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ; СМЕНА БИЗНЕС-МОДЕЛИ

- Слияние компаний
- Кардинальная реформа оргструктуры (дивизионализация, централизация, другое)
- Создание единых центров обслуживания по сервисным функциям

## ОБНОВЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ

- Выход на новые продуктовые или территориальные рынки
- Внедрение экономного производства, сокращение численности, сокращение затрат и запасов

## РЕФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И СМЕНА КУЛЬТУРЫ

- Переход с ручного на системное управление; стандартизация процессов; внедрение культуры правил
- Переход с управления процессами на управление результатами: внедрение культуры успеха
- Внедрение клиентоориентированности
- Внедрение культуры безопасности на производстве





# Как понять, здорова ли организация

Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг»

**М**ы хорошо знаем, что такое здоровый человек и какую диагностику нужно провести, чтобы заранее выявить признаки болезни. А как определить, больна или здорова компания? Финансовые показатели не дают исчерпывающей информации, поскольку плохое финансовое положение может быть вызвано не внутренними болезнями, а неблагоприятными внешними условиями. Предлагаем две короткие статьи, которые позволяют составить первое представление о факторах организационного здоровья и некоторых методах диагностики.

## МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЗДОРОВЬЯ

День за днем люди приходят на работу, чтобы создать ценность для клиента и заработать деньги. Организации порождают объединяющую и управляющую силу, которая держит сотрудников вместе и направляет их действия. Как любое живое существо – а организация, безусловно, представляет собой живую и даже одушевленную мате-

рию, – она бывает здоровой, больной или умирающей. Когда однажды организация умрет, люди, не связанные более объединяющей и организующей силой, разойдутся в поисках другого места работы.

Рисунок 1. Фундаментальные системы организации.

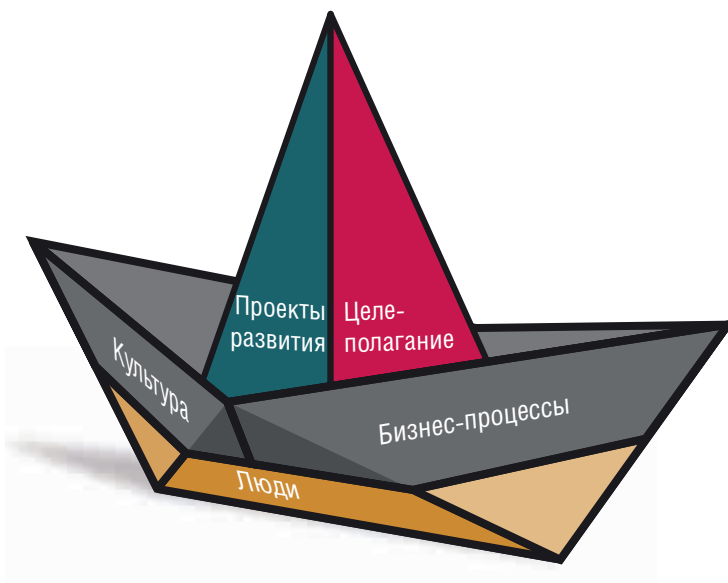


Таблица. Общая система управления организации.



Как можно диагностировать самочувствие компании? Как и в случае с живым организмом, здоровье целого неразрывно связано со здоровьем отдельных систем, так что нам придется вникнуть в анатомию и физиологию организации. Давайте вынесем за скобки конкретные функции – финансовую, производственную, логистическую, маркетинговую – и рассмотрим основополагающие интегрирующие системы, относящиеся к общему менеджменту.

В фундаменте организации лежат две взаимодействующие системы: **бизнес-процессы и корпоративная культура**.

**Бизнес-процессы** – это совокупность писаных и неписаных правил, которые сообщают работнику, что он должен делать сам и каким образом взаимодействовать с другими сотрудниками. К бизнес-процессам мы отнесем и организационную структуру компании, и должностные инструкции, и систему полномочий, и все правила взаимодействия. Принципы, на которых построены здоровые бизнес-процессы, могут быть различными. С одной стороны, бизнес-процессы бывают *централизованными* и *децентрализованными* (причем и те и другие вполне эффективны), а с другой – *регламентированными* (формализованными) и *персонализированными* (когда решения

принимаются вручную без специальных законов и автоматических правил). Вопреки распространенному стереотипу организации с *персонализированными децентрализованными* бизнес-процессами могут быть столь же эффективны, что и централизованные регламентированные. При этом существует среднее, промежуточное состояние: если ответственность за процессы и полномочия и не централизована, и не отдана вниз, такие бизнес-процессы являются *провисшими*, а значит – больными. Точно так же, если процессы и не регламентированы, и не персонализированы, возникает *хаотичность*, броуновское движение, что, безусловно, является болезненным и неэффективным состоянием. Мы видим, что устройство бизнес-процессов разных организаций может быть разнесено по двум шкалам, где крайние точки являются эффективными, а промежуточное состояние – «ни рыба ни мясо» – делает процессы болезненными.

**ПЕРВАЯ ШКАЛА:** эффективная централизация (здоровье) – провисшие процессы (болезнь) – эффективная децентрализация (здоровье).

**ВТОРАЯ ШКАЛА:** эффективная регламентация (здоровье) – хаотичные процессы (болезнь) – эффективная персонализация (здоровье).

Если бы в организации работали не люди, а роботы, хорошие бизнес-процессы могли бы стать единственной управленческой системой: заложил в компьютерный мозг такого сотрудника программу-инструкцию – и пусть выполняет. Однако для управления живыми людьми требуется вторая фундаментальная система – **корпоративная культура** – совокупность ценностей и убеждений, которые разделяют работники. Типологий здоровой и больной корпоративной культуры существует множество, но я выделю две существенные шкалы.

Первая шкала делит корпоративные культуры на *индивидуалистичные* и *командные*. И то и другое для бизнеса хорошо, поскольку подразумевает готовность людей брать на себя ответственность – индивидуальную или коллективную. А вот в средней части шкалы находится корпоративная культура *безответственности*, где люди в принципе склонны снимать с себя ответственность. (Мы описали следующую шкалу: здоровая индивидуалистичная культура – большая культура безответственности – здоровая командная культура.) Другая важная шкала, по которой различаются организации, – это *культура достижений* и *культура дисциплины*. В первом случае мотивация и вовлеченность сотрудников держатся на драйве, вдохновении, стремлении к высоким достижениям. Во втором случае основой мотивации являются уважение людей к правилам и внутренняя дисциплина. Бывает ли так, что нет ни стремления к достижениям, ни дисциплины? Безусловно, бывает, и даже довольно часто – и тогда мы имеем дело с негативистской культурой *нелояльности*. (Шкала целиком выглядит так: здоровая культура достижений – большая культура нелояльности – здоровая культура дисциплины.)

Бизнес-процессы и корпоративная культура могут отчасти компенсировать друг друга. Допустим, в компании провисают бизнес-процессы. Однако если корпоративная культура при этом является *индивидуалистичной* и *достиженческой*, люди возьмут на себя личную ответственность, скомпенсировав недостатки формализованной системы. И наоборот: жесткие, четко *регламентированные* бизнес-процессы могут принудить к работе сотрудников из организации с культурой *безответственности*

и *нелояльности*. При этом если в короткой перспективе бизнес-процессы и культура компенсируют друг друга, то на длинном плече одно оказывает влияние на другое, «вытягивая» в позитивный полюс или же затаскивая в среднюю точку неэффективности. Например, если *хаотичные* бизнес-процессы совмещаются с культурой дисциплины, то за несколько лет либо культура разболтается и люди станут *нелояльными*, либо бизнес-процессы будут *отлажены* и *регламентированы*.

Достаточно ли для функционирования организации двух указанных фундаментальных систем – бизнес-процессов и корпоративной культуры? Достаточно, но только в том случае, когда организации не требуется развитие – например, если речь идет о булочной в старинном европейском городке, где традиции важнее инноваций и где сегодня продают такой же хлеб, что и сто лет назад. Однако для подавляющего числа организаций развитие равно жизни, а потому им необходимы еще две управленческие системы, относящиеся к общему менеджменту: **система целеполагания** и **проекты развития**.

## Бизнес-процессы и корпоративная культура могут отчасти компенсировать друг друга

**Целеполагание** может осуществляться на основе двух эффективных принципов: *стратегическое* целеполагание, когда организация фокусируется на долгосрочных целях и не разменивается на текущие бизнес-соблазны, и *оппортунистическое* целеполагание, основанное на поиске и использовании актуальных возможностей. Долгое время считалось, что эффективны только *стратегические* организации, однако это представление является мифом. За последние годы мне удалось показать, что *оппортунистические* организации, несмотря на отсутствие красоты замысла, могут быть так же эффективны, как и стратегические. (Да, мы мечтаем быть одухотворенными аристократичными визионерами и стратегами, но приземленные кряжистые практичные мещане и оппортунисты не менее

жизнеспособны, хотя и далеко не столь романтичны.) А что если в целеполагании отсутствуют и стратегия, и здоровый оппортунизм? Такое, безусловно, встречается: в этом случае мы имеем дело с *утопическим* целеполаганием – бесплодными вялыми мечтаниями.

Однако ставить цели – это только полдела: нужно еще иметь механизм их достижения. И одних лишь налаженных бизнес-процессов обычно недостаточно – необходимо, чтобы организация могла осуществлять **проекты развития**. Эти проекты могут относиться к бизнес-целям (например, выход на новый рынок) или к целям внутреннего развития (например, внедрить новую IT-систему), но самое важное – они могут быть *отделенными* от бизнес-процессов или *встроенными* в биз-

## Общую систему управления организации составляют пять систем: бизнес-процессы, корпоративная культура, система целеполагания, проекты развития, люди

нес-процессы. В первом случае операционной деятельностью заняты одни люди, а проектами развития – другие, тогда как во втором и тем и другим занимаются одни и те же сотрудники. Кроме того, механизм реализации проектов развития может просто *отсутствовать*. Здоровье проектов развития не связано напрямую со здоровьем бизнес-процессов: часто встречаются организации, которые умеют развиваться, но неспособны наладить регулярный менеджмент на «завоеванных территориях». И наоборот: можно увидеть компании с хорошими бизнес-процессами, неспособные к развитию.

Ну и, конечно, нельзя забывать о том, что основу организации составляют собственно **люди**, которые могут быть квалифици-

рованными (*узкоспециализированными* или *универсальными*) либо *неквалифицированными* (что делает организацию больной).

Итак, мы видим, что общую систему управления организации составляют пять систем. В фундаменте организации находятся **бизнес-процессы и корпоративная культура**, а надстройка включает в себя **систему целеполагания и проекты развития**; пятая система – **люди** – является объектом управления и собственно производит ценность для клиента.

Мы знаем, что в равной мере здоровыми могут быть высокие и низкие люди, экстраверты и интроверты. Точно так же и здоровая организация может иметь различные профили здоровья – различную «конституцию». Например, вполне здоровой может быть компания с *оппортунистическим* целеполаганием, проектами развития, *встроенными* в бизнес-процессы, где сами бизнес-процессы *персонализированы* и *децентрализованы*, а корпоративная культура *индивидуалистическая* и *достиженческая*. Это, безусловно, неклассическая организация, и новый менеджер, прошедший обучение в западной или российской бизнес-школе, может попытаться ее переструктурировать (создать стратегию, централизовать и формализовать процессы), однако на практике это скорее поломает и испортит системы, нежели принесет такой компании пользу.

Не менее часто, увы, мы видим и больные организации – с *утопическим* мечтательным целеполаганием, без проектов развития, с *провисшими* и *хаотичными* бизнес-процессами и культурой *нелояльности* и *безответственности*. Это тяжелое заболевание, при котором один больной орган нарушил функционирование всех остальных. Такая организация сможет пережить кризис, только если она плотно и коррупционно сидит на государственных деньгах. В ином случае необходимо уточнение диагноза, признание факта болезни и радикальное лечение.



# Организационная диагностика

Как человеку правильно раз в несколько лет проходить диспансеризацию, организации полезно знать свою «группу крови» и на ранней стадии выявлять болезни.

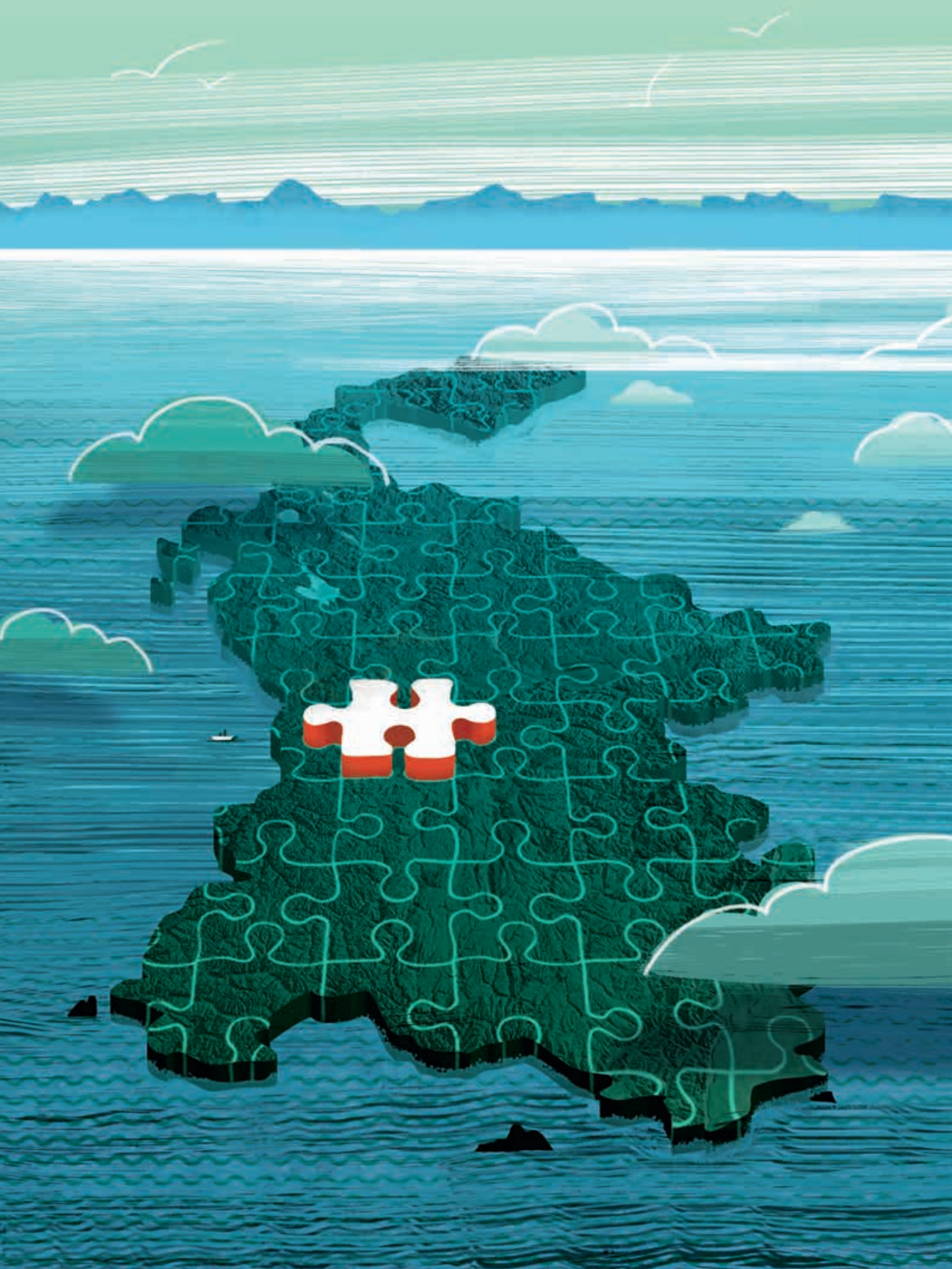
Очень быстрый, хотя и не самый надежный способ диагностики – заполнение менеджерами «Опросника организационной эффективности “ЭКОПСИ”». Методика построена как своего рода проверочный список («чек-лист»), позволяющий отследить симптомы болезни (если они наличествуют) и определить профиль организации.

Другой исключительно интересный метод – *организационный арт-ассесмент*. Сотрудников компании (со всех уровней иерархии) просят нарисовать цветными карандашами образ своей компании, после чего рассказать историю про компанию, используя метафору на рисунке. Обработка рисунков выполняется с помощью классификатора образов, а на выходе получается профиль организации и индекс организационных болезней. Приведу несколько примеров использования классификатора образов. Отсутствие выраженной передней и задней части в образе компании (колобок, дерево, часы) свидетельствует об *отсутствии* стратегического целеполагания, в то время как машины, звери, люди, имеющие «лицо», говорят о том, что целеполагание либо *стратегическое*, либо *утопическое* (чтобы их различить, нужны дополнительные признаки). При этом если фигура с лицом обращена влево или вниз – туда, где психологически расположено прошлое, – скорее всего, в организации *нет действенных* проектов развития. Об эффективном *стратегическом* целеполагании и *качественных проектах* развития свидетельствуют динамичные фигуры, которые явно движутся вправо или вверх. Фигуры с жесткими углами чаще встречаются при *регламентированных* бизнес-процессах, а плавные, скругленные – при *персонализированных*.

Соотнесение образного элемента с разделом классификатора проводится с учетом устного рассказа сотрудника. Из последних случаев мне запомнился рисунок корабля, который сначала был отнесен к образу движения, однако комментарий сотрудника заставил поменять интерпретацию: человек сказал, что это заблудившийся корабль, который давно стоит на одном месте, оброс ракушками и превратился в остров. С учетом пояснения рисунок был причислен к классу неподвижных объектов. В целом данная метафора точно соответствовала состоянию организации.

Я не буду приводить дальнейшие примеры, чтобы не снизить эффективность метода: участники *организационного арт-ассесмента* не должны знать секретов интерпретации. Скажу лишь, что интерпретируются десятки параметров: цвета рисунка, расположение на листе, целостность образа, сходства и различия метафор различных сотрудников и т. п. Каждый отдельный рисунок может быть случайной ассоциацией конкретного человека. Однако выраженный тренд в образах многих сотрудников точно указывает и на тип организации, и на ее проблемы. Несмотря на кажущийся импрессионистский характер этой методики, предусмотренный в ней статистический анализ дает более надежный результат, чем данные опросника.

Организационная диагностика – это возможность «дешево и сердито» определить организационный тип компании по пяти основным элементам общего управления, а также выявить наличие (или риск) болезни. Понимание организационного типа помогает осознать, какие управленческие инструменты нужны организации, а какие являются бесполезными или даже вредными, в то время как ранняя (или хотя бы поздняя, если уж так вышло) диагностика болезни позволяет разработать программу лечения.



# Коммунизм

## на отдельно взятом острове

Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг»

Статья опубликована в газете «Ведомости» № 3884, 20 мая 2015 г.

**Т**о, что устоявшиеся системы – будь то организация, семья или привычки отдельно взятого человека – зачастую весьма инертны и меняются с большим трудом, очевидно практически всем. Начиная любую реформу, закончившие MBA руководители говорят о необходимости «управлять изменениями» и даже в некоторых случаях назначают специального менеджера по управлению изменениями. Однако чаще всего система побеждает, «съедает» реформу, а менеджер по изменениям оказывается приятным соусом.

Стоит, скажем, задача уменьшить запасы и, соответственно, рабочий капитал в российской производственной компании. Начинаем с учета: подсчитываем запасы, сравниваем с бенчмарками – и обнаруживаем многократное превышение по всей цепочке: сырьё закупаем больше, чем нужно, каждая бригада у себя хранит запчасти «на черный день», незавершенка гигантская, склады готовой продукции переполнены... Может быть, достаточно поставить

задачу снизить запасы и декомпозировать ее по цепочке вниз? Увы, это не сработает. Запасы – проблема системная, уходящая корнями в самую сердцевину российской модели управления. Во-первых, мы всегда готовы к подвигу и потому не считаемся с затратами (читайте Александра Прохорова о мобилизационной экономике), а во-вторых, мы всегда готовы к дефициту и на всякий случай запасаемся.

### Организации как устоявшиеся системы зачастую инертны и меняются с большим трудом

---

Раз недостаточно просто поставить цель, может быть, следует регламентировать процесс? Пройтись участок за участком и определить нормативы запасов на каждом месте – нанимаем бригаду консультантов, пишем регламенты... Опять не работает: люди находят лазейки, начи-



нается соревнование работников с консультантами (одни проковыривают дырки в правилах, другие их латают) – и работники в этом неравном бою рано или поздно побеждают, поскольку регламенты в процессе затыкания брешей разбухают до полной утраты здравого смысла. А там, где регламенты все же удается с кровью внедрить, начинаются сбои (нет запасного сверла – стоит станок, а за ним по цепочке и весь цех) – и тут уже реформаторы сами готовы пойти на попятную.

## Не пытайтесь сразу изменить все производство – начните с одного участка, например, цеха

Дальше война с запасами может идти на разных фронтах: «Ввести премиальную систему!» – «Нет, ввести штрафную систему!»; «Промыть мозги»: провести массовые семинары по бережливому производству!» – «Нет, “поменять мозги”: нанять новых людей!»...

Проходит несколько лет. Копий сломано много; в одном месте запасы уменьшились, в другом, напротив, увеличились; регламентов написано море; мотивационные системы сменены, да не по одному разу; толпы консультантов потоптались всюду, даже один японец с самой «Тойоты» походил по заводу и потыкал пальцем в станки; уже проектный офис создан, он уже и избыточной численностью на производстве занялся – заодно этой самой численностью и оброс; чтобы не простаивать, пришлось загрузить проектный офис внедрением новых ценностей... Только вот привычка запасаться («А иначе встанем!») и вместе с ней непомерного объема рабочий капитал как были, так и остаются.

Знакомая картинка? И вот скажите мне, пожалуйста: что сделано неправильно и как сделать по-другому? Вспомните умные книжки про управление изменениями и предложите иной подход к решению задачи. Не можете? То-то и оно: даже теоретически вы не знаете, как можно подойти к реформе иначе.

А я вам скажу. И это будут несколько очень простых правил, которые при этом никто не выполняет, поскольку никто их не знает:

1. Даже не пытайтесь изменить все производство целиком – начните с одного участка (например, цеха). На этом участке комплексно внедрите все необходимые новые системы: новые цели, новые регламенты, новую систему мотивации, обучите, «промойте мозги», возможно, замените людей.
2. Навалитесь всем миром и сделайте опытный участок идеальным с точки зрения запасов. Да, возможно, запасы «переместятся» на смежный участок. Но по крайней мере данный участок больше не будет порождать лишние запасы.
3. Дайте название реформированному объекту – «брендируйте» изменения («lean-цех», или «белый цех», а может быть, «спорт-цех» – подойдите к вопросу творчески).
4. Отметьте броской внешней атрибутикой территорию нового и сотрудников, работающих на реформированном участке (если, например, вы решили вслед за моделью спиральной динамики назвать реформированный объект «синим цехом», выдайте всем работникам этого цеха новую синюю спецодежду и покрасьте стены здания в синий цвет).
5. Начните платить работникам реформированного участка больше, чем работникам других участков. Выполнив предыдущие пункты, вы породили и обострили конфликт между старым и новым. Столкновение может быть очень яростным (в нашей практике случались даже драки между рабочими старых и новых цехов – «старики» завидуют). Однако конфликт не всегда зло – в данном случае он продуктивен: создав его, вы тем самым сплотили (консолидировали) новое.
6. Продолжайте реформировать другие участки (идите по цепочке создания стоимости или выбирайте объекты, вносящие наибольший вклад в создание излишних запасов), пока не реформируете объект за объектом все предприятие.

Совершенно новый и несколько пугающий подход, не правда ли? Однако он радикально плодотворнее привычных методов. Ре-



форма, запущенная традиционным путем, даже годы спустя не позволяет увидеть ни одного по-настоящему правильного процесса, а реформаторы к тому времени постепенно забывают, что собирались сделать, и превращаются в бюрократов, охраняющих компанию от изменений посредством бесконечных и бесплодных проектов по изменениям. В то же время предлагаемый подход дает зримый результат (пусть на отдельно взятом объекте) уже через три-четыре месяца – результат, который становится зародышем нового и от которого уже нельзя просто так отмахнуться.

За традиционным подходом к внедрению изменений, подразумевающим попытки преобразовать систему целиком, можно оставить красивое название «системный подход». Новый подход я предлагаю называть не так масштабно, но зато более образно – островным.

Вот вдогонку еще несколько соображений:

При использовании системного подхода система, как правило, побеждает и не меняет свои глубинные характеристики, в то время как островной подход оказывается эффективным за счет того, что острова нового постепенно замещают собой весь старый материк.

- Есть яркие успешные примеры применения островного подхода. Это, например, «Белая металлургия», внедренная на ЧТПЗ (заводы черной металлургии). Из макроэкономических примеров можно привести особые экономические зоны Китая.

- Островной подход работает не только на производстве. Например, тем же методом можно повышать качество проектов (вместо спецодежды роль яркого атрибута будет играть, скажем, специальный логотип на документации, относящейся к реформированным проектам).
- Точно так же следует внедрять изменения и в собственной жизни. Если, например, вы хотите сделать более планомерным свой хаотичный график, не пытайтесь сразу планировать

## Островной подход для внедрения перемен можно с успехом использовать и в личной жизни

---

все рабочее время – начните со среды: назовите среду, допустим, «шахматной средой», надевайте по средам (и только по средам!) костюм, расчерченный в шахматную клетку, и пусть этот день недели станет для вас островом нового подхода к организации рабочего времени – а в другие дни недели разрешайте себе жить, как обычно. Потом добавьте четверг, подождите, пока среда и четверг начнут доставлять больше удовольствия, чем прочие дни недели, и только после этого обновляйте весь гардероб: покупайте пять шахматных костюмов и носите их всю неделю напролет.

Думаете, я шучу? Нет, я абсолютно серьезно: иного пути к успешным изменениям не существует!



# «Единственно правильной модели управления нет.

## Эффективной может быть любая»

Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг»

Беседовала Мария Макарушкина, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Чтоб слезы в душу капали,  
Уйду в далекий путь я...  
Плыви себе, кораблик!  
А мы...  
Мы – люди сухопутья.

М. Щербаков

Окончил факультет психологии МГУ им. М.В.Ломоносова, кандидат психологических наук. Занимался преподавательской и научной деятельностью. Работал в НИИ общей и педагогической психологии АПН СССР. Неоднократно стажировался в консалтинговой компании RHR International (США). Организационным консультированием и бизнес-тренингом занимается более 20 лет. С 1989 года работает в «ЭКОПСИ Консалтинг», с 2005 года – возглавляет компанию, сначала в роли генерального директора, затем в роли президента. Женат, пятеро детей. 17 марта 2015 года Марку Розину исполнилось 50 лет.

**Давай начнем с прошлого. Ты помнишь, кем хотел быть в детстве?**

Писателем. Это желание появилось довольно рано. Помню, что уже в пятом классе начал писать какие-то рассказы. Школа, в которой я учился, была экспериментальной, там работали психологи, которые создавали новые программы и обкатывали их на нас. Литературу у меня вела Галина Николаевна Кудина – психолог по роду деятельности, филолог по образованию,

очень интересный человек. Она была энтузиастом своего дела: сама придумала уникальную программу по методу Эльконина-Давыдова<sup>1</sup> и вела по ней уроки. У нас сложились дружеские отношения. Я не помню, чтобы она меня как-то подталкивала, но хорошо помню, как стал показывать ей свои первые рассказы – и она одобрила и посоветовала продолжать.

**А как ты представлял свое будущее? Что для тебя значило быть писателем?**

<sup>1</sup> Разработанная психологами Д. Б. Элькониным и В. В. Давыдовым система развивающего обучения школьников, направленная на формирование теоретического мышления, понимание отношений и причинно-следственных связей между фактами. Отличительные черты урока в этой системе — коллективная мыслительная деятельность, диалог, дискуссия, деловое общение детей. Система направлена не столько на передачу знаний как таковых, сколько на обучение тому, как надо учиться.





**Изданное собрание сочинений, или встречи с читателями, или работа за столом в кабинете при уютном свете лампы – какие виделись образы?**

Я рос довольно замкнутым ребенком. Другей у меня был очень мало – по большому счету, один друг, с которым мы делились книгами. И в будущем я видел себя таким же – довольно одиноким человеком, без семьи, без детей... Был тогда такой популярный образ – «поколение дворников и сторожей», и в нем я угадывал себя. Думал, что буду работать дворником, кочегаром, в идеальном случае – младшим научным сотрудником, не делая никакой карьеры, живя чтением и написанием книг.

**Но ты не стал кочегаром – значит, в какой-то момент что-то в твоей картине мира изменилось. Когда это случилось?**

Пик моего «аутизма» пришелся на восьмой класс. Я тогда болел так много, что перешел на домашнее обучение – весь год не ходил в школу и почти совсем перестал общаться со сверстниками, ушел в мир книг. Когда в девятом классе я вернулся, в школе появился еще один очень важный в моей жизни учитель – Роман Яковлевич Гузман. Он вел много неформальных детских активностей – походы, кино клуб – и вовлек во все это меня. Во мне проснулась энергия, позволяв-

шая преодолевать воображаемые барьеры. Я пошел в горный поход – совершенно новое для меня впечатление, я никогда раньше такого не делал, начал с кем-то дружить, у меня появилась девушка – даже две...

**Если посмотреть назад из сегодняшнего дня – что из твоих детских представлений о себе сбылось?**

На уровне образа жизни ничего: я социализировался – и детей много, и жен много, живу активно... Единственное, что сбылось, – я не прекращаю попытки что-то написать. И это удивительно – легко можно было ожидать, что желание писать уйдет вместе с юношеством. То, что оно не исчезло, означает, что некоторая нить из детства все же тянется...

**Она видна только в этом?**

Наверное – нет, не только... На уровне ценностной структуры – я до сих пор ценю содержание, а не форму. По-прежнему ценю текст как таковой.

**Ты не в первый раз упоминаешь свою тягу к писательству... Почему же ты пошел на психфак?**

При том, что я хотел быть писателем, с грамотностью у меня плохо. Я очень хотел учиться на филфаке и даже рассматривал литературный институт – но осознал, что с моей безграмотностью это несбыточная затея. Тогда я стал думать про гуманитарные предметы. Философия в то время была слишком идеологизирована, да и не хотелось идти совсем уж по отцовским стопам. История? Я не обладаю достаточно хорошей памятью, чтобы запоминать громадное количество дат и прочей информации. А вот психология как раз показалась мне интересной областью – она и философская, и про человека, и требует аналитического мышления. Ну, а поскольку у нас в школе работали психологи, то я был знаком с ними лично, они мне нравились... Вот так была выбрана психология.

**Университет тебе что-то дал?**

Очень мало. Я учился в выдающейся школе: пятьдесят седьмая и моя, девяносто



первая, считались в то время двумя лучшими школами Москвы. Яркие учителя, высокое качество образования, бурная неформальная жизнь... А в университете все было на весьма среднем уровне. Содержание – излишне идеологизированное, слишком заточенное под Леонтьева. Я учился там при Советском Союзе, даже перестройка еще не началась. Нормальную западную психологию изучали мало, никакой неформальной жизни. Конечно, у меня и там были друзья, были яркие преподаватели – я очень благодарен моему научному руководителю Борису Сергеевичу Братусю, отношусь к нему с большим теплом, – но все это крупницы, которые приходилось выискивать.

**До того как ты начал работать в «ЭКОПСИ», стал консультантом, были ли какие-то знаки судьбы, которые подсказывали, как сложится твоя профессиональная жизнь?**

Нет. Все время учебы в университете я думал не столько даже про писательство, сколько про академическую науку. Я по-прежнему был довольно замкнутым, мыслил себя человеком, который занят теориями, книжками, идеями, – жил в мире идей, а не в мире людей. Ничто не указывало на то, что я активно займусь социальной жизнью.

**А сейчас ты ближе к людям или к идеям?**

Сейчас уже ближе к людям. Все-таки у меня пять детей, с которыми у меня очень близкие отношения. И в рамках работы то же самое: количество времени, которое я трачу на общение – профессиональное, личное, – больше, чем я трачу на писательство или чтение.

**Как получилось, что ты стал консультантом? Когда случился этот поворот к миру?**

К концу учебы в университете стало заметно, что я довольно активный человек, в чем-то даже предпринимательского склада. Мне хотелось многое пробовать и делать, хотелось освоить все, что можно освоить, – что-то ради интереса, что-то ради денег.

Я активно искал, к чему себя приложить. Никакой глобальной стратегической идеи у меня не было, но я пользовался любой возможностью – а они начали тогда открываться одна за другой – брался за все, пробовал, то есть был в этом смысле настоящим оппортунистом. Сразу после университета я пошел учиться вести бизнес-тренинги; обучался психотерапии, потом начал сам проводить групповую психотерапию в двух версиях (для невротиков, в психиатрической больнице, и для здоровых людей – группу личностного роста); стал налаживать контакты на Западе – пытался включаться в исследования, гранты (с Университетом Кларка делали большое исследование); занимался в МГУ научной работой на тему контркультурных движений. Вся эта бурная энергия, которая жила во мне всегда, а тут вдруг выплеснулась, – она уже предвещала, что замкнутым ученым я не останусь – выйду в мир. С тех пор так и пошло – стремление всюду влезть: статьи написать, в Америку съездить, к гранту приобщиться, тренинги освоить...

**Давай перейдем к «ЭКОПСИ» и к настоящему. Когда ты пришел в компанию?**

В 1989 году.

**Тебя пригласил Столин<sup>2</sup>?**

Я прошел конкурсный отбор на стажера-тренера.

**Можешь выделить какие-то этапы своего профессионального развития с того момента, как ты появился в компании?**

Попробую. Первый этап, с 1989 по 1994 год, – это разнообразные оппортунистические пробы всего на свете. Поскольку «ЭКОПСИ» была и является оппортунистической компанией, мне было легко в это вписаться. Затем, с 1994 по 1997 год, – обучение в RHR International. В этот период я учился консервативной роли психолога, начал все это применять на практике. С 1997 по 2001 год шла активная самостоятельная творческая работа консультанта. В эти годы я начал вести тренинги, при-

<sup>2</sup> Владимир Викторович Столин — основатель компании «ЭКОПСИ Консалтинг», доктор психологических наук, профессор, предприниматель.

думывать свои собственные, делал модели компетенций, консалтинговые проекты, знакомился с HR-менеджерами, сам вел клиентов. В 2000 году Столин сделал меня акционером – я получил управленческую роль и почувствовал себя не самостоятельным игроком, а человеком, который отвечает за управление всей компанией.

## У людей появляется внутренняя дисциплина и ответственность, если им доверяют, поддерживают их

**Когда в 2000 году я пришла в «ЭКОПСИ», ты уже был значимым лицом в компании. Что-то для тебя в этот момент изменилось существенно?..**

Я ощутил свою лидерскую роль: теперь я зову людей работать в компании, воспитываю, учу, думаю о том, как все организовать... В этом плане следующей важной вехой, безусловно, было мое назначение генеральным директором в 2005 году. Это был действительно переломный, контрастный момент. Столин, уйдя с поста генерального директора, в самом деле отошел от оперативного управления, передал мне все полномочия и ответственность.

**Тебе понравилась новая роль?**

Да, очень понравилась. Я с великим удовольствием ее на себя принял.

**А что именно тебя привлекло?**

Ответственность, полномочия, драйв, связанный с очень быстрым ростом. Последнее, конечно, заслуга не только моя, а всех ключевых людей «ЭКОПСИ». Кроме того, рост воспринимался на контрасте – два года до этого мы почти не росли, у нас были серьезные трудности: сначала «дело ЮКОСа» – компании, на которую приходилось 30% нашего оборота, – потом уход из «ЭКОПСИ» большой команды.

**В чем для тебя состоит прелесть роста? Понятно, что он имеет материальную сторону, – а есть что-то еще?**

Рост – это успех. Больше клиентов, более сложные и более масштабные проекты, больше коллектив, больше денег, первые места в рейтинге – это ведь всё показатели успеха. В последнее время я сформулировал идею: рост – это символ веры современного бизнеса, и начал эту идею критиковать – в том смысле, что было бы правильнее заменить ее идеей качества. Но с 2005 года до кризиса 2008 года я сам в полной мере наслаждался этим самым ростом.

**Расскажи про себя как руководителя. «ЭКОПСИ» учит клиентов управленческому мастерству. Мы оцениваем людей как управленцев, учим быть управленцами, проводим тренинги, коучинг... Насколько ты как руководитель «ЭКОПСИ» являешься средоточием всех этих знаний, всего этого мастерства, которое мы распространяем?**

Я верю в то, что разные модели управления могут быть в равной мере эффективными, то есть «единственно правильной модели» нет. Сам я – довольно утрированный представитель идеологии «управления без управления» – модели, в которой руководитель создает атмосферу, условия, общается, поддерживает.

**Такой стиль управления должен предусматривать определенный уровень зрелости тех людей, с которыми ты работаешь, – или нет?**

По большому счету, нет. Если людьми мало управлять, но оказывать им высокое доверие и поддерживать их, это приводит к самопроизвольному появлению у них чувства внутренней дисциплины и ответственности. Под моим руководством находились, с одной стороны, консультанты, а с другой стороны – бэк-офис, и среди консультантов были люди очень зрелые и были трудные в управлении, часто чудные – настоящие звезды, а среди бэк-офиса – люди абсолютно иного типа, очень много молоденьких девочек. Принцип максимальной свободы и ответственности был применен ко всем – и он везде прекрасно работал. Бэк-офис у нас стал исключительно автономным и очень ответственным подразделением,

которым все довольны, никто до сих пор не порывается им управлять, хотя никак нельзя сказать, что там изначально работали зрелые люди, – нет, напротив: самые обычные очень молодые и, по большому счету, незрелые девушки. Если бы я больше вмешивался в их работу, было бы однозначно хуже.

### **Но одного доверия, наверное, все же недостаточно – нужна еще обратная связь...**

Конечно, кроме правильного лидерства такой стиль управления требует определенных систем мониторинга. Например, мы стали оценивать удовлетворенность консультантов работой бэк-офиса. При этом никаких целей бэк-офису мы не ставили – не говорили, что, мол, вы должны достичь такого-то уровня удовлетворенности. Все выводы они делали сами. Для консультантов была разработана очень хорошая система управления эффективностью: каждому консультанту известна его эффективность по всем параметрам. Но идею управления без управления нам удалось реализовать в одной из самых центральных точек этой системы – в постановке целей. Я считаю правильным не управление по целям, а управление по ценностям: у компании есть общее ценностное поле, и мы, находясь в этом поле, понимаем, что бэк-офис должен быть полезен консультантам. Это ключевое, а цели они могут поставить себе сами – спросить у консультантов. Точно так же мы понимаем, что каждый консультант – маленькая бизнес-единица, он должен комбинировать самореализацию с тем, чтобы быть эффективным и прибыльным для компании. Каждый консультант знает это на ценностном уровне. А насколько именно быть прибыльным, какой именно биллинг<sup>3</sup> заработать, какого типа проектами заниматься, в какую сторону пойти с точки зрения своего развития – это он должен выбрать сам. Моя задача как руководителя – поддерживать, вдохновлять, быть коучем, содержательным советником и выстраивать систему, которая дает все эти возможности.

### **Не самая распространенная система управления...**

Мы в этом смысле вообще очень редкая компания. Мы исключили не только постановку целей сверху – мы вообще не предпринимаем никаких попыток контролировать сотрудников: не регламентируем время прихода на работу, время ухода, не следим за тем, пришел ли человек на работу вообще... В других консалтинговых компаниях есть учет рабочего времени – у нас его нет. Эта модель не всем подходит, она спорная, неоднозначная – но в ней я довольно хороший мастер. Мне удалось воплотить свои ценности в компании.

### **Раз мы заговорили о ценностях – какие ценности ты транслируешь клиентам?**

В этом плане я человек глубоко плюралистичный: считаю, что человек должен управлять в соответствии со своими ценностями и установками, а не с моими. В этом моя слабость, потому что многие люди ждут от меня однозначных суждений о том, что правильно, а что нет. Но я убежден: сильными могут быть разные модели управления. Встречаясь с руководителем, живущим в другой модели, я принимаюсь работать на ее улучшение. Я думаю не о том, как авторитарному руководителю стать демократичным, а о том, как сделать его авторитаризм более последовательным, четким, конструктивным. И вся моя работа с клиентами направлена на то, чтобы помочь им быть эффективными в их модели, в рамках их ценностей.

### **А если эта модель для них не оптимальна?**

Любую модель можно достроить до эффективной. Я в это верю.

### **Какие проекты для тебя были особенно интеллектуально интересными, насыщенными?**

В нашей области – это те проекты, где надо работать не с отдельными HR-системами, а с системой управления в целом, с кор-

<sup>3</sup> Биллинг — один из ключевых показателей эффективности консультанта в компании «ЭКОПСИ», вклад консультанта в доход компании.

поративной культурой. Когда я провожу стратегические сессии, обсуждаю с компанией бизнес-стратегию, уровень сложности сразу зашкаливает. Если клиент говорит (а такое бывает часто): «Продиагностируйте, пожалуйста, нашу систему управления», – то при всей простоте этой просьбы он ставит перед нами невероятно сложные интеллектуальные задачи. Ведь по-прежнему никому не известно, что такое система управления, какие аспекты, факторы, параметры этой системы нужно диагностировать. В науке об управлении, как и в психологии, мало ясных универсальных моделей. Мы не можем, например, дать простой ответ на вопрос, оптимальна ли степень регламентации в компании, потому что едва мы отходим от примитивной идеологии «хорошо/плохо», как тут же понимаем, что есть разные типы: можно добиться успеха в регламентированном состоянии, можно прийти к провалу в нерегламентированном. Здесь нужно структурировать широкую область, выделять факторы, влияющие на базовую

нятый подход «присоединения и ведения» в этом случае не работает. Он хорош в отношениях родителя с ребенком, потому что взрослый в энергетическом смысле «массивнее», он может незаметно менять ребенка, присоединяясь к нему и в рамках присоединения что-то дальше привнося, воспитывая... В обратную сторону это не действует: если ребенок хочет изменить родителя, без подросткового конфликта у него нет шансов. Во взаимоотношениях команды реформаторов с организацией часто складывается именно такая ситуация: они присоединились и пребывают в иллюзии, что повели организацию. А на самом деле их «масса» гораздо меньше, а поэтому их самих повели. Значит, надо отказаться от идеологии присоединения и ведения и перейти к другой идеологии – формированию островка, зародыша нового и созданию яркого конфликта между новым и старым. Такой конфликт приводит к консолидации нового и тем самым не дает ему погибнуть.

## Работа с системой управления – невероятно сложная интеллектуальная задача

модель, которая позволяет диагностировать организацию. Все это исключительно сложные интеллектуальные задачи.

**Кроме того, что ты уже назвал, что еще сейчас находится в фокусе твоих интересов? Какие темы, проблемы, проекты?**

Один из моих интересов – законы изменений. Это может быть трансформация организации целиком или отдельного человека. В последнее время я часто замечаю ситуации, когда организация оказывается сильнее тех, кто пытается ее изменить. Приходит, например, команда реформаторов в какую-нибудь крупную корпорацию с искренним желанием ее преобразовать. Проходит несколько лет, они по-прежнему активно пытаются внедрять изменения и уже не замечают, что это не они трансформировали компанию, а компания преобразила их. Я убежден, что общепри-

### Как тебе кажется – чем ты интересен клиентам?

Тем, что я могу помочь им по-новому взглянуть на свою ситуацию. В хорошем случае – дать инсайт или хотя бы просто расставить новые акценты. Показать какие-то аспекты, которые сам клиент упустил из виду, сформулировать по-новому что-то, что не приходило ему в голову. Люди довольно часто, познакомившись с новой идеей, не соотносят ее со своим бизнесом. Идея живет сама по себе, а их ситуация – сама по себе. Я не просто привношу новую идею, но еще и помогаю им выполнить работу по применению этой идеи. Иногда делаю это за них.

### А откуда ты сам берешь эти идеи?

От кого-то услышал, где-то прочел, что-то придумал...

**Если вернуться к разговору об этапах твоего профессионального пути – в 2005 году ты стал руководителем, появилась высокая степень ответственности, компания стала расти... А что потом? Началось ли в твоей жизни что-то еще после этого бурного роста?**



С 2005 по 2009 год я был прежде всего бизнесменом, который развивал бизнес. Следующий этап начался в 2009 году – я внутренне стал человеком, который пытается развивать не бизнес, а идеи. Я вернулся в мир писательства, впервые попробовал придумать, сформулировать, записать какие-то свои мысли независимо от проектов компании.

### Что тебе больше нравится развивать – бизнес или идеи?

Всему свое время. Работать с идеями мне, безусловно, очень понравилось – это было еще и возвращение к каким-то детским мечтам.

### А ты ощущал этот возврат?

Да, совершенно отчетливо: в 2009 году я взялся за написание книги «Успех без стратегии». Если до этого мы учились на западных идеях, воплощали и транслировали их, то здесь на первый план вышла деятельность по формулированию своих идей. Пусть это был еще не роман, не рассказ, не художественная книжка – но я стал писать ее, как литературный труд, не как что-то засушенно-академическое. После этого я сделал личный проект: составил вместе со своей бабушкой документальную повесть «Мой век». Затем стал писать статьи в малом жанре – на грани художественных эссе и трансляции новых идей, и вот на этом этапе сейчас нахожусь.

### 50 лет – серьезный возраст. Можешь как-то метафорически описать прожитое тобою время? Есть какой-нибудь образ, ассоциация?

Мне часто приходит в голову метафора жизни как похода. Я много ходил в походы раньше и продолжаю сейчас – причем это не альпинизм, а пешие походы в горах, которые отличаются тем, что ты взбираешься на перевалы, а не на вершины. Альпинист после восхождения возвращается в базовый лагерь, из которого стартовал. А здесь ты доходишь до перевала – и перед тобой открывается новая неизвестная тебе долина, в которую ты начинаешь спускаться, чтобы затем опять пойти вверх – на новый перевал.



### Какие перевалы ты преодолел за последние годы? Как долины перед тобой открылись?

Мы с Павлом [Безручко] завершили сделку со Столиным и стали мажоритарными акционерами – это, безусловно, перевал, за которым открылась новая долина. У меня вышла книга «Успех без стратегии» – тоже серьезный перевал.

### А в клиентской работе?

В клиентской работе недавним перевалом стало проект с UPECO – клиент попросил нас целостно посмотреть на компанию и подсказать, как им дальше развиваться, что менять. Там пришлось и модель придумать, и способ диагностики (проективные картинки), удалось построить целостную картину организации, родилось много новых интеллектуальных продуктов, которые клиент воспринял очень позитивно.

### Твое хобби – путешествия – меняют тебя?

Я не чувствую в этом способа трансформации себя. В свой первый большой, сложный поход я отправился в 15 лет, и с тех пор на протяжении 15 лет ходил каждый год. Потом был перерыв на 8 лет, а теперь я опять практически каждый год принимаю такое путешествие. Так что это даже не хобби – это вторая, параллельная жизнь, жизнь путешественника, я в ней совсем другой. В ней свои перевалы, свои трудности, разочарования.



### А про что она, эта вторая жизнь? Какие ее ключевые черты?

Для меня там очень много всего. Прежде всего, контакт с природой. В московской жизни природы почти нет, а там она очень сильная, я растворяюсь в ней, сам становлюсь частью этой природы – человеком, который может в природе выживать, преодолевать трудности... Там другое настроение, состояние, поток сознания, другой тип функционирования психики – более эйфорический. Я даже обсуждал как-то с физиологами, что во время движения в мозг выбрасываются определенные эндорфины, поэтому, когда ты день за днем по 10 часов идешь вперед, появляется эйфорическое состояние. Наверное, этого можно добиться простой ходьбой по городу, но ходить придется очень много, и картинка перед глазами совершенно иные. А здесь плюс к тому – горные виды, более низкий уровень кислорода... Все вместе дает такой эффект.

### Ты многодетный отец и уже дедушка. Можешь рассказать про эту свою историю?

Я очень люблю детей и очень много вкладываю душевных сил в общение с ними, это большая часть моей жизни. Так вышло, что у меня очень мало друзей, нет особых дружеских компаний – поэтому все свободное время я провожу с детьми: занимаюсь с ними, придумал специальную ролевую игру...

### А что тебе дает общение с детьми?

Тут трудно ответить односложно – не хочется обобщать. Дети разные, и общение с каждым дает что-то свое – учитывая, что им от 2 до 27. Общение с Давидом – ему 2 года, – дает радость жизни. Слевой – тем, которому 27, – ощущение дружбы, с ним я могу быть очень откровенным и чувствовать взаимную поддержку. Общение с Даней, которому 14, приносит творческую энергию. Общение с Майей вызывает трогательные чувства, оно эмоциональное, творческое, но здесь некое иное творчество – не креативные идеи, как у Дани, а богатые сюжеты, которые мы с ней разыгрываем... Нельзя обобщить... Ну, и потом я вообще не уверен, что это правильная постановка вопроса: «что это мне дает?». Может быть, важнее, что я им даю – по крайней мере, это явно взаимно.

### Каким ты видишь свое будущее?

Сейчас у нас в компании популярна идея, что чем выше горизонт планирования у человека, тем лучше. Относительно себя я пришел к обратному ощущению: сознательно сужаю свой горизонт. Во-первых, сейчас уровень неопределенности настолько вырос, что планировать что-то – затея тщетная... Во-вторых, если ты что-то начинаешь планировать на три года, то эти три года становятся квантом твоей жизни – и жизнь быстрее проходит, а мне и так уже 50 исполнилось... Поэтому мне сейчас нравится осваивать модель жизни с весьма непродолжительными целями и планами. Будет день – будет пицца. У нас все время есть иллюзия, что мы знаем, как все пойдет дальше. Но, может быть, будет война, или будет такой кризис, что надо будет спасать компанию... А может, наоборот – все станет оживать, и нужно будет активно развивать, а не спасать. Или можно будет больше книг писать. Опять же, идеи, книги – это все не вполне от меня зависит. Во многом через меня Бог пишет. Захочет Он через меня писать завтра или нет – я не знаю. Поэтому сейчас я очень сузил свой временной горизонт и живу теми темами, которые есть в настоящем.

## Управление эффективностью организации

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

## Управление персоналом

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

## SuccessFactors

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



## Оценка персонала

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

## Исследования

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

## Развитие персонала

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

# Подписка

на журнал

## The Human Resources Times



Подписка на журнал бесплатная

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

[www.ecopsy.ru](http://www.ecopsy.ru)