

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

№ 19
(431)

2017

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпуск выслан: по календарю "Ресурсы" - 71052, 71055, 72025.



**Они разорвали путы,
сдерживающие развитие
племенной культуры**

Дэйв Логан

Главная тема: ПЛЕМЕННАЯ КУЛЬТУРА


Главная тема:

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Книга Д. Логана вызывает жаркие дискуссии в бизнес-среде. Он открыл нам истину или описал то, что и так все знают?

15 июня  приглашает на Деловой клуб, где мы и обсудим влияние и роль ПЛЕМЕН в жизни компаний (от разрушительного до созидательного).

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



стр. 25

Почему ТОП-менеджер, столь успешный на прошлом месте работы, выходит в новую компанию и... с треском проваливается. Да потому что там он был жестким, ориентированным строго на результат, готовым идти по головам и крайне успешным. Компания переманивает его под свои задачи и ее ждет разочарование — он не так хорош, как казалось. А все потому, что компетенции, так помогавшие ему в той ситуации, ни капли не применимы здесь...



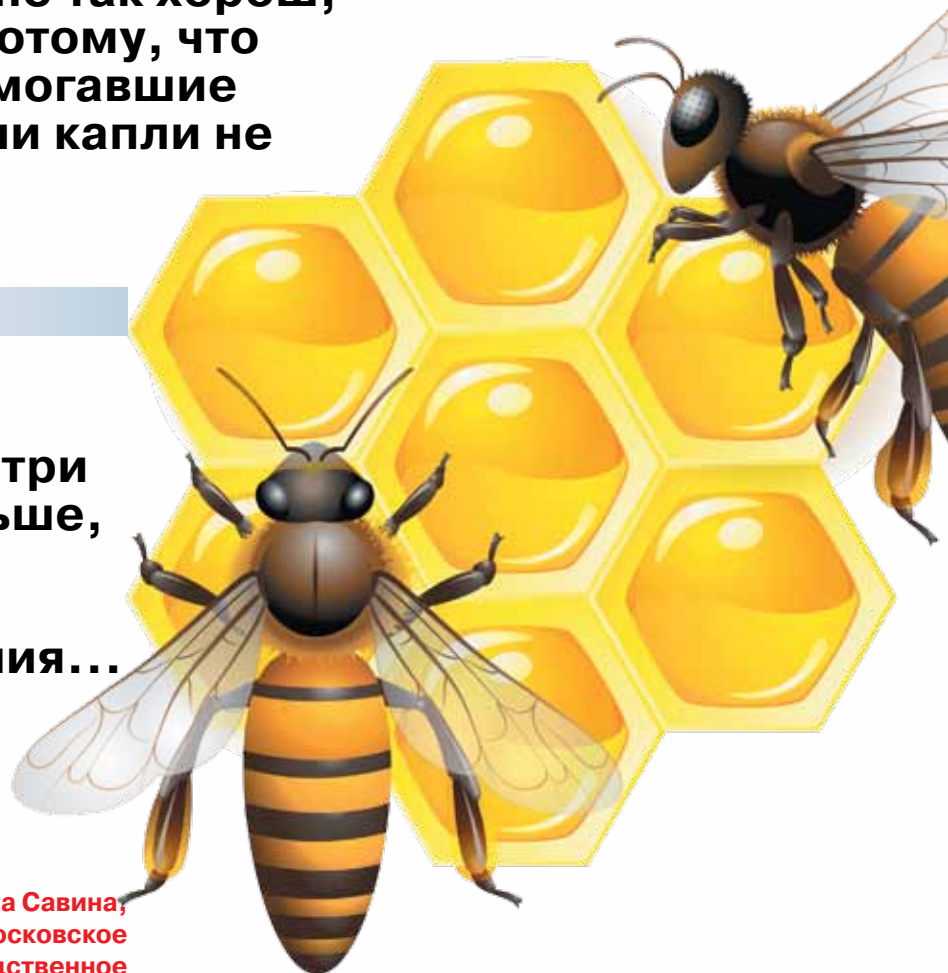
Юлия Шикарева,
«КДМ»

стр. 33

Чем племен внутри компании больше, тем сложнее примирить их, найти точки соприкосновения...



Ольга Савина,
ОАО «Московское
производственное
объединение по выпуску
алмазного инструмента»



стр. 45

На «правильную пчелу» свалят всю работу, а остальные, «трутни», так и будут сидеть и смотреть, как она вкалывает, и наслаждаться жизнью...



Екатерина Сорокина,
«ТехноНИКОЛЬ»

стр. 38

Главная ошибка — когда племена не были замечены или игнорировались



Ирина Липко,
«Башбетон»

стр. 55

Усравните размеры административных штрафов за нарушение требований корпоративного законодательства — а они достигают миллиона рублей за каждое выявленное нарушение — с заработной платой корпоративного секретаря...

Александр Семенов,
«Национальное объединение
корпоративных секретарей»

стр. 63

Персонал предприятия — это как футбольная команда: ребята должны играть как единая команда, а не скопище ярких личностей...



Лидо Энтони «Ли» Якокка

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

№ 19
(431)

Издается с 1996 г. 2017 г.

Объединенная редакция

ИД 

Учредитель:

ООО «Журнал «Управление персоналом»
Издание зарегистрировано Комитетом
Российской Федерации по печати
Свидетельство о регистрации
выдано Министерством РФ
по делам печати, телерадиовещания
и средств массовых коммуникаций
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Александр Лапин,
главный эксперт
УП по управлению



Эдуард Остроброд,
бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потепенко,
бизнес-эксперт УП

Эксперты

Бергер С., Богданов М., Кобулашвили Н.,
Конопатов С., Курч А., Лапин А.,
Мельник И., Молоканов М., Фомин В.,
Цырлин С., Ятковская К.

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

Редакторы:
Монахова Е., Закревская Е., Ковалева Т.

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

Дизайн и верстка
Ольга Корнилова, Оксана Дегнер
(агентство «Корпоративная периодика»
верстка номера Оксана Дегнер)

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство
(аккредитованное)
«Вектор-Ч»
8 (495) 542-16-08

Подписные индексы
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Лидер и племя
Дэйв Logan

КОММЕНТАРИИ

**Вредителей надо истреблять на корню,
как семена плохого племени**
Юлия Шикарева, «КДМ»

**При гангрене надо в первую очередь думать
о спасении жизни компании,
а потом уже о ее руке или ноге**
Ольга Савина, ОАО «Московское производственное
объединение по выпуску алмазного инструмента»

**Поздно пить боржоми, если вы подбирали людей
не под свое племя, а по необходимости**
Ирина Липко, «Башбетон»

Племя подбирает людей под себя!
Елена Голева, ГК «Шунгит Центр»

МОТИВАЦИЯ

**Внутренняя мотивация — это, как начинка
и корпус подводной лодки**
Екатерина Сорокина, «ТехноНИКОЛЬ»

ПРОФЕССИЯ

**Корпоративный секретарь — это не секретарь,
а топ-менеджер**
Александр Семенов, «Национальное объединение
корпоративных секретарей»

УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА

Лидо Энтони «Ли» Якокка

5

25

33

38

42

45

55

62

Материалы, опубликованные на данном
цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

Подписано в печать 15.05.2017 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета
в АО «ИПК «Чувашия»
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР



Дэйв Логан

Лидер и племя



Глава 2

ПЯТЬ УРОВНЕЙ РАЗВИТИЯ ПЛЕМЕН

Когда заходишь в больницу Griffin в городе Дерби, возникает ощущение, что попал в один из шикарных магазинов Nordstrom[16], только в области здравоохранения. Первое, что наводит на мысль о необычности данного медицинского учреждения, — это привратник, который протирает окна автомобилей и знает многих пациентов по имени. Стоит переступить через порог, как внимание сразу привлекает фортепианная музыка, красивая и мягкая, которая доносится от кабинетного рояля в нише сразу за парадной дверью. Следующее, что замечаешь, — аромат свежих цветов и деревьев. В последние годы Griffin снискала



всемирную известность не только как первоклассная больница, но и как отличный работодатель: вот уже семь лет она входит в перечень самых желанных мест работы, который составляет журнал Fortune.

История больницы Griffin помнит многих героев, но двое выделяются особо, причем именно в качестве лидеров племени. Всё это благодаря выдающимся успехам, которых они добились, развивая культуру сообщества. Первый — президент и CEO компании Патрик Шармел, высокий худощавый мужчина лет за сорок, с темными волосами, мягким голосом и скромной, деликатной манерой речи. Трудно сказать, на кого он больше похож: то ли на бизнесмена в области высоких технологий, то ли на священника. Шармел начинал в Griffin как стажер, еще будучи студентом местного мединститута. Затем он продолжил свое образование в Йельском университете, где защитил магистерскую диссертацию в области общественного здравоохранения. Вернувшись в больницу, стал уже штатным сотрудником. «Некоторые люди все еще помнят меня девятнадцатилетним, — говорит он. — И какую бы должность они ни занимали, не преминут мне сказать, если я что-то напортачу».

Второй герой — вице-президент Билл Поуанда, седовласый мужчина, разменявший шестой десяток, словоохотливый и обаятельный. Это сама чело- вечность. Хотя у больницы Griffin есть

множество каналов связи с общественностью, Поуанда как никто другой подходит на роль посла высоких ценностей компании во внешнем мире. Он появился на свет в этой больнице и за свою жизнь успел побывать даже в кресле сенатора Законодательного собрания штата и председателя совета местной торговой палаты. Шармел в свое время проходил стажировку именно у Поуанды, и вот уже 28 лет они работают вместе.

Сегодняшнее процветание больницы — полная противоположность тому состоянию, в котором она находилась в середине 1980-х годов и которое служащие характеризуют «хуже не бывает». В те времена это было самое отсталое медучреждение штата с самой устаревшей и изношенной материальной базой. Его рыночная доля, как и удовлетворенность пациентов, постоянно падала. Начались серьезные трудности с комплектованием персонала медиков и других работников. Менялся и сам город: фабрики пришли в упадок, и он постепенно начал превращаться в «спальный район», в который потянулись молодые, образованные люди с более высокими требованиями к здравоохранению. Совет директоров Griffin санкционировал проведение опроса среди местных жителей с целью выяснить, как они воспринимают это медучреждение. Респондентов просили только об одном: «Если есть больница, которую вы стараетесь обходить стороной, назовите ее». 32 процента ответивших собственноручно написа-



ли: Griffin. Казалось, больница обречена и у нее нет никаких ресурсов, чтобы остановить собственное скатывание в небытие.

Как вы не раз убедитесь, читая эту книгу, спасение не сошло с небес и Шармел и Поунда не вытаскивали всех из беды в духе Супермена. Они постарались вдохновить племя сотрудников больницы, а заодно и волонтеров, членов совета директоров и лидеров местной общественности, с чьим мнением люди считаются, на то, чтобы коллективными усилиями осуществить переворот. В известном смысле Шармел даже не являлся предводителем. Он лишь слегка подталкивал племя на свершения и следовал за ним. Поэтому он скромно считает успех Griffin заслугой всей команды медучреждения. «Наш успех является, по сути, проявлением нашей культуры, — говорит он. — Оглядываясь назад, понимаешь, что мы ничего не смогли бы добиться без вовлечения в процесс всех сотрудников. Я думаю, именно этим и отличается наш подход».

Для начала необходимо было решить, следует ли Griffin остаться независимым учреждением или слиться с другой организацией здравоохранения. «У нас тут, — говорит Поунда, бросая взгляд в окно, — народ отчаянно независимый и соревновательный. Люди привыкли получать всё, что им необходимо, здесь же. Всё, от покупок до церковных обрядов».

Пока административное руководство Griffin обдумывало возможные вари-

анты, некоторые из его членов и сами прошли через собственный «идеальный шторм». Отец Шармела пережил операцию на открытом сердце. Другой вице-президент был госпитализирован после автомобильной аварии. Тесть Поунды поступил в Griffin с неоперабельным раком желудка. Ему пришлось пролежать в отделении интенсивной терапии более тридцати дней. «Он терял кровь, а они подливали ему новую, — рассказывал нам Поунда. — И на тридцать седьмой день хирург заявил: “Сегодня мы прекращаем переливать вам кровь”». Супруга пациента набросилась на врача с криками: «Чтобы ноги твоей в этой комнате больше не было!» В конечном счете семье и ее давнему домашнему доктору удалось убедить одного молодого хирурга попробовать наложить на язву швы. Операция оказалась успешной, и мужчина вернулся домой, где прожил еще 14 месяцев.

«Пережитое во многом изменило мою жизнь, — вспоминает Поунда. — Я всей душой захотел создать более человечную, бережную к пациентам модель здравоохранения. Ради самих больных и их семей».

Griffin решила остаться независимой организацией и сделать так, чтобы пациенты ставили ее на первое место среди медучреждений. Ее руководители действовали осторожно, шаг за шагом. Они фокусировали внимание и усилия персонала на различных проблемах поочередно, помогая сотрудникам самим



находить нужные решения. Один из членов совета директоров постоянно твердил, что если больнице удастся обзавестись удовлетворенными пациентками в родильном отделении, то многие из них останутся ей верны еще долгие годы. Но чего именно они хотят? «Давайте спросим у них», — предложил тот же член совета директоров.

«И мы решили провести маркетинговое исследование, — рассказывает Поуанда. — Такого до нас никто в отрасли не делал: мы были пионерами». Griffin организовала опрос и фокус-группы, а Шармел и одна из сотрудниц обошли все родильные отделения в близлежащих больницах, выдавая себя за супружескую чету, ожидающую ребенка (спасибо подушке!). «Мы составили длинный перечень всех пожеланий родителей, — вспоминает Поуанда. — В их числе отдельный вход в больницу (ведь будущие мамы не являются в прямом смысле слова больными, и им ни к чему попадать в среду больных людей); двухспальные кровати; джакузи (для облегчения болей на раннем этапе родов); семейные комнаты с кухнями; возможность посещения больницы круглосуточно, семь дней в неделю; свежие цветы; атмосфера, как в спа-салонах, и индивидуальный подход со стороны заботливого персонала.

С этим длинным перечнем на руках топ-менеджеры засели определять приоритеты: какие улучшения предложить в первую очередь. И тут у Шармеля об-

наружились задатки лидера племени. С нехарактерной для себя резкостью он прервал заседание: «Что мы делаем?! — Возникла неловкая пауза, после чего он продолжил: — Мы знаем, чего они хотят. Так давайте дадим им все». Руководители Griffin согласились с ним. Начались проектные работы по перестройке родильного отделения, которое должно было установить новые стандарты медицинского обслуживания в северо-восточных штатах.

Сложнее всего было вовлечь в процесс весь персонал, настроить его на такое же сотрудничество, как руководители компании и члены совета директоров. Вместо того чтобы рассказать служащим о новом видении, Шармел, в то время ассистент президента компании, и другие топ-менеджеры провели серию однодневных выездных семинаров со служащими больницы, каждый раз приглашая примерно двенадцатую часть коллектива. С утра один из руководителей обрисовывал собравшимся «идеальный шторм», в который попало их учреждение, после чего просил ответить на вопрос: если бы вы были на месте пациентов, то что бы хотели получить от больницы? «И, о чудо! — рассказывал Поуанда. — Все описывали картину, в корне противоположную той, что можно было наблюдать в Griffin, да и в почти любой больнице страны. В этой картине присутствовали и свободный доступ, и возможность получать более исчерпывающую информацию о состоя-



нии своего здоровья, и более заботливый персонал... А ведь они и были тем персоналом! Семинары подействовали отрезвляюще на всех». Перечни пожеланий, которые составили члены двенадцати групп, почти полностью совпадали, и по больнице пошли разговоры. У всех на устах были слова «качество», «служение», «уважение» и «достоинство». Сегодня эти принципы составляют ядро ценностей Griffin.

На одном из этапов разработки проекта нового здания Шармел предложил построить на территории склада макет основных помещений. Все члены персонала подавали на небольших клочках бумаги свои предложения, в результате чего архитекторы получили сотни конкретных рекомендаций. «И сегодня, бывает, кто-нибудь указывает на розетку в стене и говорит: “Она должна была находиться вон там, это по моему предложению ее перенесли сюда”», — добавляет Поуанда.

Шармел стал главным операционным директором, и вскоре у него возник конфликт с CEO, который полагал, что Griffin следует сосредоточиться на развитии принадлежащей ей страховой компании. Шармел не был согласен с передачей финансовых средств из фонда госпиталя на поддержку страховой компании. Он считал, что подобные действия будут препятствовать совершенствованию обслуживания пациентов и не позволят Griffin реализовать свою миссию. Противостояние между ними

закончилось освобождением Шармела от должности.

Именно увольнение руководителя, столь единодушно поддерживаемого сотрудниками, послужило всем «сигналом» к началу революции. Появилась подпольно изготовленная персоналом листовка, в которой сотрудников больницы призывали: «Наденем желтую ленту[17]! Спасем и вернем Пэта [Шармела]». Спустя три месяца брожений, петиций, вотумов недоверия и собраний общественности совет директоров, действуя по рекомендации консультантов компании и ревизионной комиссии, рекомендовал CEO и исполнительному вице-президенту подать в отставку, а также попросил Шармела вернуться.

В тот день, когда Шармел снова вышел на работу в Griffin, теперь уже в должности временно исполняющего обязанности CEO, его приветствовали более четырехсот человек: сотрудники больницы, волонтеры, местные общественные деятели и журналисты. К его удивлению, фойе здания было полно народа и желтых шаров. Для Шармела это стало волнующим моментом единения «племени».

Уровень лояльности к Griffin и Шармелу буквально зашкаливал. Он не упал даже после серии увольнений и жестких решений, последовавших за возвращением Пэта, в том числе о закрытии убыточной страховой компании. Не упал даже после легкой паники, наступившей в 2001 году из-за смерти пациента



больницы (пятого в пределах страны) от сибирской язвы. В конечном счете так много людей захотели посмотреть на чудо, свершившееся в Griffin, что сегодня учреждение уже берет плату с посетителей, желающих использовать «пациентоориентированную» модель Griffin в своей организации. Но и это еще не все: команды из шести сотен больниц внесли плату, чтобы изнутри посмотреть, как работает Griffin. В 2005 году министр здравоохранения и социальных служб США включил Шармела в состав Национального консультативного совета по вопросам исследований и качества. На стенах офиса Пэта красуются обложки семи номеров Fortune — столько раз больница попадала в ежегодный рейтинг лучших работодателей, составляемый журналом. Однако Шармел твердо верит, что в этом успехе его заслуги нет — все это благодаря сотрудникам медучреждения, их гордости за свою организацию и служению тем, о ком Griffin призвана заботиться. Офис Поуанды украшен фотографиями хозяина вместе с Биллом Клинтоном и Колином Пауэллом, а также с церемонии вручения ему премии «Человек года в тоге», присуждаемой Сенатом штата Коннектикут за выдающиеся заслуги в служении обществу. И Шармел, и Поуанда уверены, что благодарить надо их «племя», которое, по словам Поуанда, включает в себя не только большую «семью» работников Griffin, но также всю местную общественность. Когда мы поинтере-

совались, что именно Шармел считает своим величайшим достижением, он призадумался и лишь спустя несколько секунд ответил: «Видеть, как люди живут согласно нашим ценностям. Это мое вдохновение».

ЛИДЕРСТВО В ПЛЕМЕНИ КРУПНЫМ ПЛАНОМ

Что же отличало действия Шармела и Поуанды от действий большинства руководителей? Во-первых, они направили свои усилия прежде всего на выстраивание прочных взаимоотношений между членами племени Griffin — служащими, волонтерами и пациентами. Во-вторых, вместо того чтобы просто сообщить людям, что им следует делать, они продумали программу обретения сотрудниками личного опыта на выездных семинарах, в ходе которых персонал размышлял над теми же самыми вопросами, над которыми билось руководство. В итоге выработка успешной стратегии стала заботой каждого члена племени. В-третьих, лидеры постарались не мешать людям и дать им возможность внести свой вклад в достижение целей племени в свойственной им манере.

И, что самое важное (и трудно заметное), они разорвали путы, сдерживающие развитие племенной культуры Griffin, и стали подталкивать ее вперед, шаг за шагом, пока люди не взялись за



решение проблем с рвением первооткрывателей, а не с равнодушием наемников.

Если коротко, то Шармел и Поуанда сформировали племя, а пока они это делали, люди признали в них своих лидеров. Чем более явно Шармел и Поуанда ставили племя на первое место, тем больше люди уважали их, доверяли им и верили в их усилия. По сути, это и есть осуществление лидерства в племени, и именно этому вы научитесь, освоив принципы, изложенные в настоящей книге.

Если сторонний человек заговорит с руководителями и персоналом Griffin о достижениях больницы, то их слова могут показаться ему проявлением ложной скромности. Однако Шармел и Поуанда непреклонны: успех — завоевание всего персонала. Сотрудники же больницы на всех уровнях убеждены: успех — заслуга этих двоих (и многих других). Кто прав? Ответ: и те и другие. Без лидеров, которые развивают племя, в нем преобладала бы культура посредственности. А без вдохновенного племени лидеры бессильны.

Сейчас, когда в Griffin приходят пациенты, к ним относятся не столько как к клиентам, сколько как к соплеменникам. Доктора заботливо выстраивают отношения между больными и медсестрами. Администрация объединяет людей и позволяет племени самому решать, что для него лучше. Сегодня, годы спустя, после того как отшумел «идеаль-

ный шторм», Griffin представляет собой больницу, в которой работают одни лидеры.

В каждом племени доминирует определенный тип культуры, которую можно отнести к одному из пяти уровней некоей шкалы. Цель состоит в том, чтобы стабильно удерживаться на четвертом уровне и временами «подпрыгивать» до пятого. При прочих равных условиях культура пятого уровня всегда будет превосходить культуру четвертого, которая, в свою очередь, будет демонстрировать лучшие показатели, чем культура третьего уровня, и т. д. (Пятый уровень нестабилен, но способен приводить к историческим прорывам.) Люди и группы могут переходить от одного уровня к другому только постепенно, при этом действия, способные поднять их с первого уровня на второй, отличаются от действий, возводящих со второго на третий. Поскольку каждый уровень обладает уникальным набором способов воздействия для продвижения людей вперед, большинство «универсальных принципов» (ими полны книги по менеджменту, похожие на «избушки») работают только на одной из стадий. Опробуйте их, находясь на другом уровне, — и ваши усилия не увенчаются ничем. Если племена являются самыми мощными двигательными механизмами в компании, то культура — это их мотор.

Шармел и Поуанда получили в «наследство» несколько разных по составу племен (помните: племя может состоять



максимум из 150 человек), чьи «моторы» нуждались в ремонте. В этих племенах доминировала культура второго уровня. Лидеры вдохновили персонал и препроводили его на третий уровень. Затем они использовали другой набор точек воздействия, чтобы поднять коллектив на четвертый уровень. В свои лучшие дни (а у Griffin много таких дней) ее сотрудники действуют на пятом уровне.

У каждой культуры есть свой стиль речи, или «лейтмотив», который улавливается в любом разговоре членов племени, в их переписке, шутках и даже в простом обмене репликами в коридоре. Племенная культура Griffin проявляется каждый раз, когда привратник вспоминает имя очередного пациента и медсестры знакомят больных с докторами, как будто представляют им своих ближайших друзей.

Прочитав первую часть книги, вы сумеете расслышать лейтмотив даже в кратком разговоре двух людей. А теперь рассмотрим пять уровней развития племен подробнее.

Первый уровень

К счастью, большинство специалистов пропускают эту стадию: только двум процентам служащих в США доводилось трудиться в племенах с культурой первого уровня. Этот уровень умонастроений характерен для людей, которые сбиваются в уличные банды и приходят

на работу со стволами. Если подобный человек наденет майку с надписью, это будет что-то вроде: «Жизнь — дерьмо», а слова, извергающиеся из его уст, подтвердят данную «максиму». Люди, находящиеся на этом уровне, отчаянно враждебны и объединяются для того, чтобы вместе пробивать себе дорогу в жестоком и несправедливом мире. Хотя большинство читающих настоящую книгу никогда не бывали в племенах первого уровня, они представляют себе, что это такое, по фильму «Побег из Шоушенка». Многие антропологи считают, что при своем зарождении человеческое общество находилось именно на первом уровне: людские кланы зубами и ногтями выцарапывали себе пропитание, постоянно воюя друг с другом. Мы не станем углубляться в анализ этой стадии, так как организации обычно не нанимают людей с культурой первого уровня, а если и делают это, то быстро от них освобождаются. В четвертой главе мы расскажем о первом уровне: как выявлять носителей такой культуры и помогать им быстрее двигаться вверх.

Мы консультировали несколько компаний, в составе которых имелись племена первого уровня. Одна из них сгнула после серии скандалов с бухгалтерской отчетностью. Другая постоянно сталкивалась с воровством денег ее сотрудниками, действующими, похоже, без тени угрызений совести. В третьей уровень стресса в офисах был настолько велик, что никто не удивил-



ся, когда один из служащих пришел на работу с дробовиком.

Второй уровень

В 25 процентах племен, формирующихся на рабочем месте, доминирует культура второго уровня, что представляет собой качественный скачок по сравнению с первым. Лейтмотив разговоров людей, действующих на втором уровне развития культуры племени, сводится к фразе «Моя жизнь – дерьмо». Они пассивно враждебны и могут с осуждением скрестить руки, хотя почти никогда не бывают настолько заинтересованы в происходящем, чтобы в них вспыхнула искорка страсти. Если смеются, то беззвучно-саркастически и безропотно. Послушаешь, так они все уже видели и им известно, что все обречено на провал. Человек на втором уровне часто пытается защищать «своих» людей от «вторжения» руководства. Лейтмотив разговоров второго уровня («Моя жизнь – дерьмо») порождает настроение, характерное для кластера апатичных жертв.

Если вам доводилось присутствовать на собрании, где вы излагали и страстно отстаивали новую идею, а на вас смотрели с пассивным безразличием, то, скорее всего, вы попали в культурную среду второго уровня. Этот уровень можно наблюдать в телесериале «Офис» или в Управлении по регистрации транс-

портных средств. Здесь практически нет места инновациям, как и ощущению срочности, и люди не привыкли считать себя в ответе за что-либо. Во время «идеального шторма» в Griffin доминирующей была культура именно второго уровня.

В большинстве крупных компаний полно племен с такой культурой, которые не оказывают никакого влияния на ее стратегию или направление развития. Хотя культура второго уровня может появляться в любой сфере деятельности, чаще всего мы встречали ее в службах снабжения, отделах кадров и бухгалтериях. Но это не означает, что мы не сталкивались с ней в советах директоров, кабинетах топ-менеджеров, а также в производственных отделах и службах продаж.

Несколько лет назад мы консультировали одно из ведомств правительства США. Когда мы там появились, служащие и менеджеры высыпали в проходы между офисными ячейками или встали в дверях своих кабинетов с видом на общий холл. Они смотрели на нас так, словно только что проснулись (во многих случаях так оно и было). В руках держали кружки, на которых красовались надписи в духе: «Я бы лучше пошел на рыбалку» и «Я живу ради уик-эндов». Никакие программы тимбилдинга, никакие мотивационные речи, никакие обсуждения главнейших ценностей и новые стратегические планы не смогли бы расшевелить это племя. Оно прочно



застряло на втором уровне. В результате работа стояла на месте. Племя выдвигало очень мало новых идей и почти никогда не реализовывало их.

Задача лидера племени — поднять людей, находящихся на втором уровне, до третьего, прежде чем попросить группу о чем-либо еще. В пятой главе вы узнаете и соответствующие точки оказания влияния.

Третий уровень

В США культура третьего уровня доминирует в 49 процентах корпоративных племен. Ее лейтмотив звучит так: «Я крутой!» А если приводить фразу полностью, то: «Я крутой, а ты нет!» Обычно врачи в свои лучшие дни действуют именно на этом уровне (как, впрочем, и профессоры, и адвокаты, и продавцы). В культурной среде третьего уровня знание — сила, а потому люди запасаются им, будь оно в виде контактной информации клиентов или слухов о компании. Людям на данной стадии развития культуры племени необходимо побеждать: победа для них — нечто очень личное. Работать и думать лучше и быстрее конкурентов — дело первостепенной важности, потому что конкуренция для них происходит на личностной основе. Результат такого настроя — совокупность «одиноких воинов», нуждающихся в помощи и поддержке и постоянно переживающих разочарование из-за того, что

другие лишены их амбиций и умений. Поскольку именно им приходится выполнять тяжелую работу (памятуя о том, что остальные просто не настолько толковы), то и жалуются они, как правило, на нехватку времени или компетентной поддержки.

ПРИМЕЧАНИЕ. На каждом культурном уровне язык и зримое поведение людей в отношении членов племени оставляют свои специфические «отпечатки», которые почти всегда идеально коррелируют друг с другом. В результате того, что большое количество людей действуют на одном и том же культурном уровне, в их среде возникает определенное настроение. Человек, обученный быть лидером племени (а вы находитесь на пути к тому, чтобы стать им), способен ощутить это настроение всего через несколько минут пребывания в рабочей группе.

Что удерживает людей на третьем уровне? Вызывающее зависимость удовольствие, которое они получают от успеха, от победы, от ощущения, что они лучше других, умнее, успешнее. Прежде чем вынести приговор (дескать, у таких людей очень большое эго), следует вспомнить: это общество сделало их — нас — такими. С самого момента поступления в школу мы усваиваем: тот, кто знает, что «дважды два — четыре», получает звездочку. А затем парами следуют: алфавит и плюсики, контрольная по алгебре и пятерка, вступительный экзамен и прием в университет, рекоменда-



ции и ученая степень, успешное собеседование и хорошая работа... и почти сексуальное удовольствие от успеха. Если вдруг 30-летнего подкрепления этого условного рефлекса недостаточно, то зайдите в большой книжный магазин и полистайте книги в отделе деловой литературы. Вы убедитесь, что все они, начиная с Макиавелли и Роберта Грина с его «48 законами власти» [18] и заканчивая любым томиком с изображением Дональда Трампа на обложке, нацелены на то, чтобы помочь людям добраться до третьего уровня и оставаться на нем. Это целая индустрия, в которой крутятся миллиарды долларов. Как только Griffin подвигла своих сотрудников на то, чтобы брать на себя индивидуальную ответственность за впечатления, с которыми остаются пациенты от больницы, они перешли на третий уровень.

Как и большинство работников умственного труда, мы проводим свою профессиональную жизнь на третьем уровне или около него. На нем пребывает масса компаний, в которых успех измеряется на индивидуальной основе. Культура этого уровня довлеет не только в области продаж или менеджмента, но также в сфере архитектуры, недвижимости, здравоохранения, права, а также в организациях, которые нам очень хорошо знакомы: в университетах.

Даже обычное заседание кафедры демонстрирует ограниченность третьего уровня. Друг за другом профессора высказываются о том, что, по их мнению,

следует сделать. В итоге большинство образовательных программ выглядят так, как будто их составляли четыре разных человека — потому что на практике так оно и есть. Студенты наперебой спрашивают, неужели кафедры совсем не общаются между собой, и ответ гласит: нечасто, только по очень важным поводам. Люди приходят на работу, проводят свои исследования, прочитывают свои лекции в манере, которую Дэвид Келли, один из основателей компании IDEO, называет «мудрец, вещающий со сцены», после чего уходят домой. Другие сотрудники вуза нередко обвиняют профессоров в том, что те видят лишь свой уголок мира, и во многих случаях их критика небезосновательна. Организации, в которых доминирует культура третьего уровня, кажутся лишенными человеческого тепла. Как выразился один бывший менеджер из аэрокосмической отрасли: «Пока я не ушел с должности, думал, что меня там любят. А теперь даже открытку к Рождеству никто не присылает».

Как и на втором уровне, никакое количество занятий тимбилдингом не превратит эту группу самопровозглашенных звезд в команду. Предложите им новую стратегию, и каждый член племени бросится доказывать или то, что он приветствует ее больше других, или то, что она им вовсе не нужна. И опять-таки первоочередная задача лидера племени — поднять культуру сообщества на новый уровень. Из шестой и седьмой глав вы



узнаете, какие точки воздействия работают на третьем уровне.

Четвертый уровень

Между «Я крутой» (третий уровень) и «Мы крутые» (четвертый уровень) лежит глубокая пропасть, целая бездна. Этот уровень культуры доминирует в 22 процентах корпоративных племен, и коммуникация среди их членов проходит под лейтмотивом: «Мы крутые».

Хотя Griffin порой «подпрыгивает» до пятого уровня, большую часть времени компания пребывает на четвертом. Когда двое сотрудников больницы встречаются в коридоре, они испытывают радостное возбуждение от общения друг с другом — с членом племени. Уведите племя, и оставшийся его член испытает чувство личной потери. Как мы убедились, Билл Поуанда ведет себя совершенно естественно, и люди вокруг него также ведут себя естественно. Никаких следов корпоративного культа! Все выглядят счастливыми, вдохновленными, искренними. Это замечаешь по лицам людей, когда Шармел общается с ними. То же самое видишь и на лице Шармела, когда люди обращаются к нему. В культурной среде четвертого уровня лидеры чувствуют, как племя притягивает их. На данном уровне осуществление лидерства в племени временами не требует никаких усилий. Более всего во время пребывания в Griffin нас впечатлил вы-

сокий уровень доверия людей к окружающим. Все — и персонал, и волонтеры, и доктора — поддерживали визуальный контакт с нами: поведение крайне необычное для медучреждений.

Когда мы наблюдали издали собрание в Griffin, то явственно ощущали общий настрой, царящий в помещении: здесь собралось одно племя, один «прайд». Такое настроение рождается только в культурной среде четвертого уровня. Племя с лейтмотивом «Мы крутые» всегда нуждается в противнике. Эта потребность является частью самой ДНК данного культурного уровня. На самом деле лейтмотив в его полной форме звучит так: «Мы крутые, а они — нет». Для футболистов из одной университетской команды «они — нет» относится к игрокам из соседнего университета, а в хорошие годы — к любой вузовской команде, претендующей на национальное лидерство. Для создателей операционной системы Apple вторая часть лейтмотива касается инженеров из Microsoft. Однако она может относиться и к группе людей из той же самой компании. Племя всегда ищет своего конкурента, и единственный человек, который способен повлиять на его выбор, — это лидер племени. Поуанда доказывал, что у Griffin есть лишь один заслуживающий внимания конкурент — это сам принцип ведения бизнеса в сфере медицины. Правило четвертой стадии гласит: чем крупнее противник, тем сильнее племя. Griffin не добилась бы такого успеха,



если бы выбрала в качестве своего соперника другую больницу.

Люди часто интересуются у Шармела и Поуанды, как им удастся осуществлять столь эффективное руководство. Правдивый ответ звучит так: создайте критическую массу культуры четвертого уровня, после чего само племя признает в вас своего лидера. Но при этом не следует забывать, что переходить от одной стадии к другой можно только последовательно, а потому пытаться выстроить культуру в стиле Griffin возможно только с людьми, которые уже находятся на третьем уровне. Шармелу и Поуанде пришлось сначала поднять племя со второго на третий уровень, прежде чем выработать в нем сознание «мы крутые» — отличительную черту четвертого уровня. Как это делается, вы узнаете в заключительных главах книги.

Глава восьмая — царство племенного превосходства. Когда группа людей доходит до этого уровня, она воспринимает себя как племя, имеющее общую цель. Ее члены разделяют одни и те же ценности и требуют от себя и окружающих их строгого соблюдения. Они не потерпят поведения в стиле героев сериала «Офис» и индивидуализма, характерного для третьей ступени развития племенной культуры. На практике три четверти всех племен действуют на уровне ниже четвертого. Те же, кто стоит на грани восхождения на него, еще не закрепились на новой «высоте». Поэтому они колеблются, то снова входя

в область «Я крутой» (третий уровень), то выходя из нее. Задача настоящей книги — помочь вам построить великую компанию, а это означает поднять себя и свое племя на четвертый уровень. Поскольку племена могут переходить от одного уровня к другому только последовательно, не перескакивая через ту или иную стадию, лишь те, кто находится на четвертом уровне, способны временами подниматься до пятого, самого продвинутого уровня, о котором поговорим далее.

ПРИМЕЧАНИЕ. На Западе слово «племя» все чаще используется для описания ячейки общества более крупной, чем группа, но меньшего размера, чем общество. Именно такой смысл вкладываем в это понятие и мы. Многие люди, работавшие в Африке, в том числе автор книги «Спиральная динамика» [19] Дон Бек, предостерегают нас от употребления данного слова. Поскольку мы и сами бывали в Африке, то понимаем их озабоченность. «Трайбализм», или «племенизм» (в ином смысле, нежели мы его используем), действительно ответствен за многие беды, войны и геноцид. Внеся ясность: для нас «племенное превосходство» означает лишь четвертый уровень, культуру, функционирующую под лейтмотивом «мы крутые» и основанную на общих, разделяемых всеми членами ценностях и стратегиях взаимозависимости. Что же касается «трайбализма» — слова, часто употребляемого в странах развивающегося мира, — то



оно применимо к насилию и отчаянной враждебности, характерных для культуры первого уровня. Этнические чистки и прочие ужасы немыслимы в среде племени четвертого уровня.

Пятый уровень

Четвертый уровень является стартовой площадкой для пятого. Когда мы описываем пятый уровень, характеристикам которого соответствуют менее двух процентов корпоративных племен, люди смотрят на нас с недоверием. Надпись на майке члена племени пятого уровня гласила бы: «Жизнь прекрасна», и этот же лейтмотив сквозит в его действиях. Разговоры людей из племен пятого уровня вертятся вокруг бесконечных возможностей, раскрывающихся перед ними. Их волнует то, как они будут творить историю — не ради победы над конкурентами, а чтобы сделать мир лучше. Их общее настроение можно охарактеризовать как «простодушное удивление». Они соревнуются не с другим племенем, а с представлением о возможном.

Племена, которые находятся на пятом уровне, способны на потрясающие инновации. Команда, создавшая первый компьютер Macintosh, находилась на пятом уровне. Подобный настрой мы наблюдали и среди сотрудников компании Amgen. На этой стадии мы имеем дело с лидерством, видением и вдох-

новением высшей пробы. После короткой вспышки активности команды пятого уровня спускаются на четвертый, чтобы перегруппироваться и заняться инфраструктурными вопросами, прежде чем, при возможности, вновь подняться на пятый уровень. В такие моменты спортсмены завоевывают золотые медали на Олимпийских играх и трофеи суперкубков, лидеры в бизнесе творят историю. Griffin может служить образцом для лучших организаций в мире, так как ее культура стабильно находится между четвертым и пятым уровнями. В табл. 1 обобщены пять стадий развития племенной культуры.

Вы можете вырвать человека из племени...

В фильмах об Остине Пауэрсе есть герой по имени Мини-мы[20]. Он всегда выступает в роли лояльного последователя, но нужно успевать следить за тем, к кому именно он лоялен в данный момент. Когда он поддерживает Доктора Зло, то ни перед чем не остановится, чтобы убить Остина Пауэрса или досадить ему. Когда же его преданность переключается на Остина, наш маленький герой пытается вырваться из-под влияния своего старого хозяина. Можно сказать, что все мы — Мини-мы, так как пребываем под воздействием доминирующей в нашем племени культуры.

Когда человек длительное время на-



ходится в племени с культурой третьего уровня, то превращается в проводника этой культуры, даже попадая в иную среду. И культура, в которой он оказывается, видоизменяется под его влиянием. Культура, которую впитал в себя человек, и культура окружающих его людей трансформируют друг друга. Со временем язык этого человека и язык его нового племени приходят в унисон. Можно сказать, что Мини-мы и его босс формируют друг друга.

Мы можем предсказать поведение племени, подсчитав численность людей, которые говорят на языках различных культурных уровней, и определив, кто занимает лидерскую позицию. Что делает Griffin столь необычной организацией (после «переворота»), так это большое количество людей, находящихся на четвертом уровне и разговаривающих на языке этого уровня. Если бы кто-нибудь вдруг заговорил словами, характерными для первого или второго уровней, то племя отвергло бы этого человека. Когда прежний CEO уволил Шармела, племя отказалось принять его решение. В том и состоит сила племен: они или принимают нас такими, какие мы есть, или преображают нас. Если мы отклоним их совет, то они подвергнут нас остракизму. Очень немногие способны изменить доминирующую культуру. Эти люди и есть лидеры племени.

Большинство компаний, которые мы видели, имеют в своем составе смешанные племена, члены которых находятся

на разных уровнях — втором, третьем и четвертом. Большинство служащих, как правило, зависят около разделительной линии между уровнями два («Моя жизнь — дерьмо») и три («Я крутой»). И вот что получается в результате.

Начинается битва между сотрудниками, ориентированными на индивидуальный рост и находящимися на третьем уровне, и людьми, которыми движет видение и которые находятся на четвертом уровне. Те же, кто стоит на втором уровне, в большинстве своем отходят в сторону и ждут, кто победит. Руководители компании приходят в отчаяние от того, как трудно осуществить перемены. Топ-менеджеры погружаются в чтение Джека Уэлча[21] и увольняют 10 процентов самых низкопроизводительных сотрудников. После их ухода остальные, как ни странно, просто перераспределяются между культурными стадиями. Компания закупает сотни экземпляров книги «Где мой сыр?» или отправляет своих людей на курсы по тайм-менеджменту. Вдобавок ко всей этой суматохе CEO добивается выполнения квартального плана, а руководитель службы персонала не может понять, почему доверие и коммуникация всегда оказываются слабым местом в исследовании трудового климата. Люди жалуются на «все эти сложные взаимоотношения», но помимо роста затрат времени и денег на обучение с отрывом от производства, похоже, больше ничто не растет и не меняется.

Итак, мы увидели, что люди всегда



сбиваются в племена и что уровень доминирующей в племени культуры предопределяет эффективность его работы. Поднять племя на следующий уровень можно только одним способом — сдвинув вверх его критическую массу. Данный процесс подразумевает преобразование значительного количества людей, каждого по отдельности, стимулируя его пользоваться иным языком и менять свое поведение соответствующим образом. Когда это произойдет, племя само родит новую, самоподдерживающуюся культуру. И уже перейдя на четвертый уровень, как Griffin, оно не потерпит людей, выражающихся на языке третьего уровня или ниже.

Каждый человек в племени совершает свое путешествие по уровням, а от племени зависит, получится оно долгим или коротким. Работа лидера племени состоит в том, чтобы ускорить путешествие каждого человека и тем самым быстрее создать критическую массу для формирования культуры четвертого уровня. Когда это произойдет, племя осознает себя как племя, как это случилось в Griffin, и приветствует в вашем лице своего лидера. Если в двух словах, то в этом и состоит лидерство в племени.

Говоря о работе с отдельными людьми, мы не имеем в виду изменение их убеждений, установок, мотивации, идей или чего-то еще, что нельзя наблюдать непосредственно. Мы фокусируемся на двух и только двух вещах: на словах, которые люди используют, и на типах

взаимоотношений, которые выстраивают. (Сразу предупредим: есть одно исключение из данного правила, и оно касается пятого уровня.) Для того чтобы сдвинуть человека с одного уровня на следующий, необходимо определенным образом вмешаться и помочь ему изменить свой стиль речи, а также научиться строить иной тип взаимоотношений. По мере того как это произойдет с одним человеком, а затем и с другим, и с третьим, все племя изменится, и доминирующим станет новый культурный уровень. Мы называем подобные области вмешательства точками оказания влияния. Вы можете ознакомиться с ними в обобщенном виде для пяти различных уровней в приложении А.

ПРИМЕЧАНИЕ. В отличие от большинства исследователей нас не интересует, откуда пришли люди — их, как говорят психологи, социально-экономический статус. Мы игнорируем их возраст, пол, доход и этническую принадлежность. Когда эмпирическая база нашего исследования расширилась и в нее вошли люди из Азии, Европы и Африки, мы стали игнорировать даже такой показатель, как родной язык. Мы не оценивали их тип личности, не измеряли IQ и не интересовались уровнем их образования. Наше исследование базируется скорее на древнем методе понимания людей: мы считаем, что они — мы — создаем нашу реальность собственной речью. В приложении Б приведены исчерпывающие подробности о нашей методике, в



том числе перечислены ученые, которым мы многим обязаны. Однако на данном этапе будет достаточно сказать следующее: когда человек смотрит на мир, он видит его сквозь призму своих слов, однако для него самого этот процесс остается невидимым — как невидима вода для рыб. Мы видим мир и наши слова одновременно и неразрывно, как будто смотрим на лес через зеленый фильтр. Мы не можем понять, что действительно является зеленым, а что — нет. Если мы будем ходить с таким фильтром перед глазами достаточно долго, то забудем о его существовании и жизнь просто будет для нас зеленой.

ПУТЕШЕСТВИЕ ПО КУЛЬТУРНЫМ УРОВНЯМ

Эта книга попадает в руки людей, находящихся на разных уровнях, и это естественно. Смысл в том, чтобы освоить язык и привычки каждого уровня, вдохновлять других и черпать от них вдохновение, чтобы все поднялись до понимания «Мы крутые», которое характерно для четвертого уровня и является стартовой площадкой для достижения пятого. Такое путешествие нельзя совершить в одиночку — ваше племя будет или помогать вам, или мешать вашему движению вперед. На самом деле вы сможете двигаться вверх, только если поведете за собой и всех остальных. Племена способны оказывать более

сильное влияние, чем отдельные личности, вне зависимости от того, насколько они велики или талантливы. По мере своего продвижения вперед вы или станете лидером племени и видоизмените свое племя вместе с собой, или же застрянете на полпути. Единственное исключение из этого правила составляют люди, которые изменили себя путем ухода в новое племя.

Без внешнего наставника люди переходят с одного уровня на другой очень медленно. Переступая впервые порог детского сада или школы, малыши обычно оказываются на втором уровне: они чувствуют себя изолированными, как будто попавшими в ловушку, и хотят быстрее вернуться домой. Короче, их жизнь кажется им дерьмом, и они так об этом и говорят. Постепенно у них появляются друзья, они приучаются пользоваться красками и кистями, осваивают алфавит и начинают думать, что много всего знают и умеют: они поднимаются на третий уровень и говорят о себе в превосходной степени. Официальная образовательная система разработана так, чтобы держать людей на третьем уровне на протяжении всего времени, пока они не окончат среднюю школу. Уроки по каждому предмету показывают им, чего они не знают (нередко выпихивая временно на второй уровень), дают им новые сведения и позволяют с помощью контрольных и экзаменов доказать, что они эту информацию уже усвоили. В зависимости от оценок и от



того, насколько школа для них важна, выпускники оканчивают ее, находясь на втором или третьем уровне.

Когда люди впервые устраиваются на работу, они говорят о своих достижениях, но им не хватает друзей, и они снова оказываются в районе второго-третьего уровней. Нередко у них поначалу наступает период застоя или даже отката назад, и они начинают говорить, что их босс — козел (и поэтому их жизнь — дерьмо). Люди регрессируют до неэффективности второго уровня. Не исключено, что по выходным они рассуждают о том, как прав, оказывается, Дилберт и как с этим ничего не поделаешь. Затем они находят свою дорожку, добиваются небольшого успеха и переходят на нижнюю или среднюю стадию третьего уровня, и от них снова можно услышать фразу «Я крутой». Многие люди проводят на третьем уровне всю свою жизнь, со временем превращаясь в наставников для людей со второго уровня — так они представляют себе «возвращение долгов». Их наставничество нередко напоминает поведение Дональда Трампа («Вот что бы я сделал»), только в более любезной форме.

Работники умственного труда, как правило, находятся на третьем уровне. Юристы, бухгалтеры, врачи, продавцы, профессора и даже деятели церкви оцениваются по тому, что они знают и делают, а эти параметры измерения — признак третьего уровня. Под словом «команда» на этом уровне понима-

ют одну «звезду» и группу исполнителей вторых ролей: хирурга и медсестер, старшего юриста и его помощников, священника и дьяконов, профессора и научных сотрудников.

Люди начинают взбираться на четвертый уровень по одному из двух сценариев. Первый: они прозревают, что третий уровень не обеспечит им успеха, о котором мечтают, и они пробуют подыскать для себя более сильное сообщество. Второй, более распространенный в сфере высоких технологий и науки: люди подключаются к работе по выполнению технического проекта, с которым одному человеку не справиться. Коллектив, который формируется по этому поводу, напоминает настоящую команду и представляет собой нечто большее, чем «звезда и ее группа поддержки». Когда люди видят результаты подобного сотрудничества, они адаптируются к новым условиям и начинают выкладываться по полной. До середины 1980-х годов такие коллективы были исключением. Однако по мере возрастания сложности задач и повышения технических требований к ним люди все чаще оказываются буквально вытолкнутыми на четвертый уровень. Сегодня бизнес-школы убеждены, что их миссия — выпускать командных игроков, хотя на самом деле они выпускают людей третьего уровня, способных вести себя как личности четвертого уровня.

Седьмая глава книги посвящена серии прозрений, которые людям необходимо



испытать, чтобы совершить прыжок на четвертый уровень. Эти прозрения происходят в разных плоскостях: интеллектуальной, эмоциональной и даже духовной. В этой главе мы серьезно поговорим о том, что заставляет большинство американских специалистов в самых разных областях продолжать твердить «Я крутой» даже в свои лучшие дни. Мы проанализируем такие моменты, что кто-то из вас испытает головную боль. Ту самую головную боль, которая мучила нас, когда мы интерпретировали данные наших исследований и пытались понять, что именно делает лидеров по-настоящему великими.

ПЕРСПЕКТИВЫ ПЕРЕХОДА НА СЛЕДУЮЩИЙ УРОВЕНЬ

Если изобразить развитие племенной культуры графически, получим кривую в виде колокола, высшая точка которой приходится на третий уровень. Смещение центра этого распределения от третьего уровня к четвертому делает племя видимым как для его собственных членов, так и для других людей, как это было в случае с Griffin и с молодыми американскими колониями во времена Джорджа Вашингтона. Мы беседовали с десятками лидеров племен, сформировавших устойчивые культуры четвертого уровня. Вот что они в итоге выиграли.

- Люди сотрудничают с коллегами ради благородной идеи, движимые своими ценностями.

- С уменьшением «межличностных трений» в совместной работе ослабевают также страхи и стресс.

- Происходит сдвиг настроения всего племени от противостояния лидеру к поискам его.

- Люди стремятся получить работу в этой компании и удержаться в ней, тем самым помогая ей выиграть битву за таланты.

- Вовлеченность людей в работу возрастает: вместо того чтобы делать только минимально необходимое, дабы оставаться в зарплатной ведомости, они выкладываются по полной.

- Организационное обучение не требует усилий, так как племя само активно натаскивает своих членов, знакомит их с новейшими открытиями и опытом.

- В целом улучшаются показатели состояния здоровья сотрудников. Кривая статистики отсутствий из-за травм и болезни падает.

- Разработка и реализация успешной конкурентной стратегии становится делом удивительно легким, так как устремления людей, их знание рынка и креативность находят свободный выход и коллективную поддержку.

- Но главное, по словам людей, их жизнь становится насыщеннее и радостнее.

Короче говоря, компании, в состав которых входят племена более высокого уровня, зарабатывают больше денег, нанимают лучших работников (и активно развивают имеющих), обслуживают



свои рынки более качественно и получают от этого огромное удовольствие. В выигрыше остаются все, кроме тех, кто не хочет или не может шагнуть со второго или третьего уровня на более высокий.

Глава 3 станет вашим путеводителем по книге. Большинство корпоративных племен находятся на третьем или более низком уровне. На каком уровне ваше племя? Следующие страницы помогут вам выяснить это, а также познакомят с правилами движения по дорогам территории племен. Далее вы получите и все инструменты, необходимые для продвижения своей группы на более высокий уровень.

Основные положения этой главы

- Эффективность племен зависит от их культуры. Каждый раз, когда люди всту-

пают в разговор, в их словах открываются признаки одного из пяти уровней развития племенной культуры. Племена пятого уровня работают лучше тех, кто находится на четвертом; те, что на четвертом, продуктивнее тех, кто на третьем, а они превосходят племена второго уровня, которые намного эффективнее первого.

- В составе племени средних размеров (от 50 до 150 человек), как правило, в одно и то же время работают люди, находящиеся на разных культурных уровнях.

- Эта книга не исследует когнитивные способности, убеждения, установки и прочие характеристики человека, которые не поддаются непосредственному наблюдению. Она изучает только речевые проявления.

Журнал



2017 г.

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Вредителей надо истреблять на корню, как семена плохого племени

Племя, образующееся в компании, способно поглотить всех сотрудников, а значит изменить существующую систему (не будем уточнять — в лучшую или худшую сторону).



Юлия Шикарева

**«КДМ»
ведущий менеджер по
персоналу**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Племя внутри компании — это ведь форма «плесени»-оппозиции?



огласно определению, данному в книге, племя — это «...группа людей, насчитывающая от 20 до 150 человек, знающих друг друга достаточно хорошо, чтобы, встретившись на улице, остановиться и поздороваться». Эта группа придерживается единой цели и, вероятней всего, имеет общие ценности. Оппозиция — это «...группа лиц внутри какого-нибудь общества, организации, партии, ведущая политику противодействия, сопротивления большинству». Является ли племя формой оппозиции? Вопрос спорный.

Если следовать логике книги, то идеальный вариант развития организации — это одновременный последовательный переход от низших ступеней к высшим во главе со своим лидером — руководителем или собственником компании. Как это работает?

Лидер, идейный вдохновитель, собирает группу людей со схожими ценностями и формирует собственное племя, ориентированное на единый результат и идущее по пути, четко

оговоренному в самом начале. Исходя из этого, такое племя и есть то самое мнение большинства, за которым идет вся компания. Но, с другой стороны, в этой же компании может быть другое племя, находящееся на ином уровне развития (вероятней всего, более низком) и преследующее отличные цели. В случае если действия такого племени будут идти в разрез с мнением большинства, оно становится оппозицией.

Вообще, на любое племя можно посмотреть с точки зрения оппозиции. Даже находясь на высшем уровне развития, преследуя цель «сделать мир лучше» или «нести счастье в массы», участники такой команды идут в разрез с мнением других групп. Всегда есть те, кто «за» и кто «против». Всегда будет и оппозиция.

УП Почему книга Логана вызвала такой интерес в бизнес-среде (или это пиар)?

— На мой взгляд, книга Логана — это представление другими словами пирамиды Маслоу, говорящая нам об уровнях удовлетворения потребностей людей. Она рассказывает о том, что есть группы людей — так называемые «племена», которым присущ тот или иной уровень развития. Например, группа первой степени на нижней грани считает, что «жизнь — дерьмо» (формулировка автора), и

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

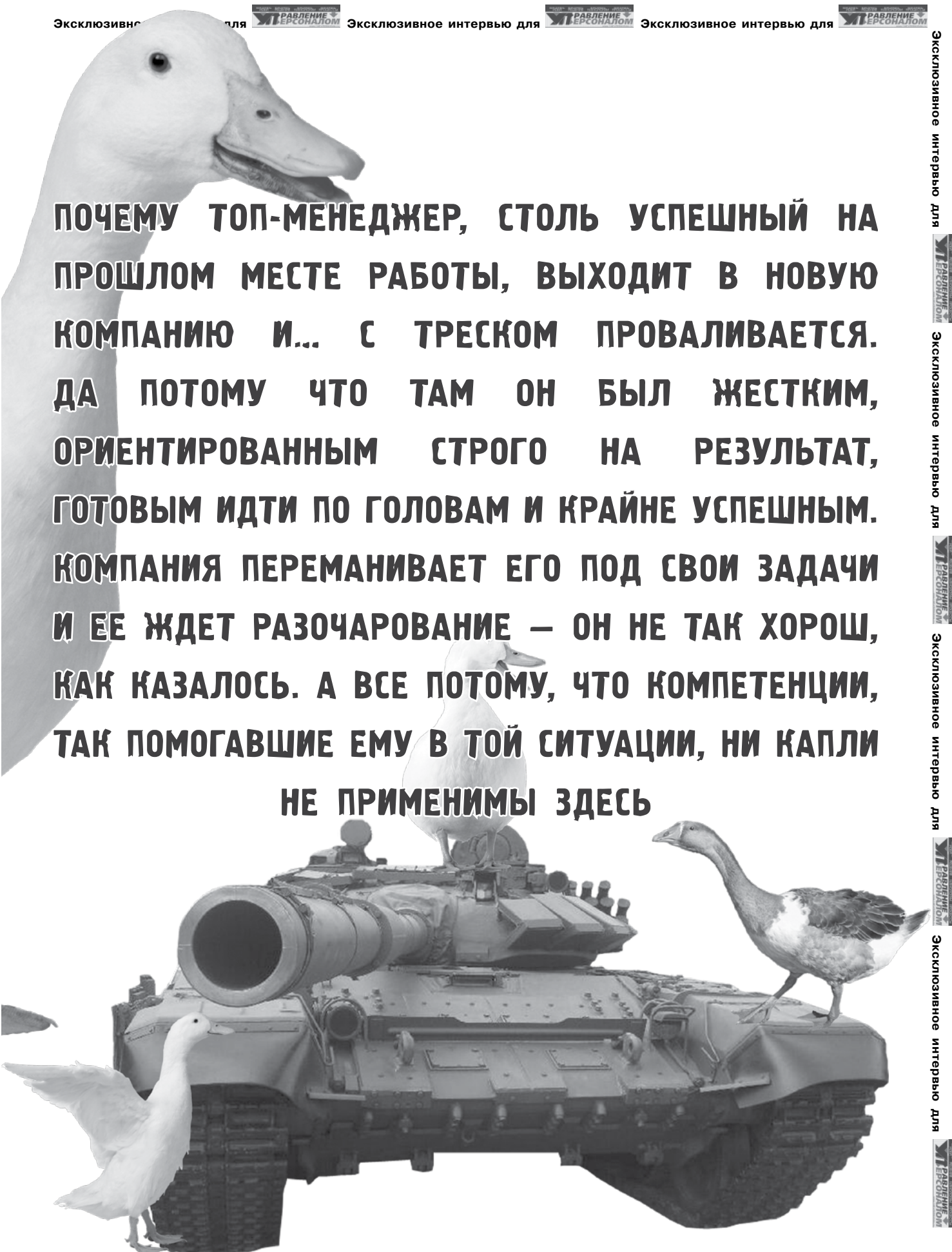
Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

ПОЧЕМУ ТОП-МЕНЕДЖЕР, СТОЛЬ УСПЕШНЫЙ НА ПРОШЛОМ МЕСТЕ РАБОТЫ, ВЫХОДИТ В НОВУЮ КОМПАНИЮ И... С ТРЕСКОМ ПРОВАЛИВАЕТСЯ. ДА ПОТОМУ ЧТО ТАМ ОН БЫЛ ЖЕСТКИМ, ОРИЕНТИРОВАННЫМ СТРОГО НА РЕЗУЛЬТАТ, ГОТОВЫМ ИДТИ ПО ГОЛОВАМ И КРАЙНЕ УСПЕШНЫМ. КОМПАНИЯ ПЕРЕМАНИВАЕТ ЕГО ПОД СВОИ ЗАДАЧИ И ЕЕ ЖДЕТ РАЗОЧАРОВАНИЕ – ОН НЕ ТАК ХОРОШ, КАК КАЗАЛОСЬ. А ВСЕ ПОТОМУ, ЧТО КОМПЕТЕНЦИИ, ТАК ПОМОГАВШИЕ ЕМУ В ТОЙ СИТУАЦИИ, НИ КАПЛИ НЕ ПРИМЕНИМЫ ЗДЕСЬ



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



считает, что весь мир настроен против них. Обращаясь к пирамиде потребностей по Маслоу, мы видим, что первый (базовый) уровень — это физиологические потребности — жажда, голод и т.д. И действительно, человек, который не может в силу разного рода обстоятельств удовлетворить свою потребность в пропитании, вряд ли будет задумываться о высоком — саморазвитии и принесении пользы всему миру. Он просто будет искать любые способы для того, чтобы прокормить себя и свою семью.

Второй момент, о котором рассказывается в книге, — это мотивация и обучение сотрудников. Только преподаются они читателям как помощь лидера в перемещении своих сотрудников («племени») на более высокий уровень развития. Причем делать это рекомендуется путем знакомства с участниками, стоящими на более высоком уровне (читай — наставничество). Ну и, конечно, лидер племени на любом уровне развития должен знать и понимать интересы каждого из участников племени. Не есть ли это компетентный руководитель, который знает инструменты мотивации своего персонала и активно применяет их в своей работе для достижения общих целей? За таким человеком сотрудники будут готовы идти хоть в огонь, хоть в воду.

Только вот в чем здесь новшество,

непонятно. Книга пестрит ссылками на сайт компании и предлагает поделиться своим опытом перехода с одного уровня на другой, но по сути это просто реклама своего сайта и услуг, предлагаемых компаниям.

❖ Какие ошибки допускают компании, игнорируя появление у себя ПЛЕМЕН?

— Основной ошибкой игнорирования племени является сам факт игнорирования. Не важно, по какой причине оно появилось, не важно, какого оно уровня. Если в компании есть коалиция людей, поведение которых отличается от большинства, значит в ситуации нужно разобраться. Представим, что компания двигалась по оптимальной схеме, согласно книге Логана — поднималась вверх уровень за уровнем. И тут появляется так называемое племя на несколько уровней ниже остальных. Это означает, что часть людей резко или постепенно изменила свои ценности, свои взгляды на компанию и жизнь в целом.

Согласитесь, такого рода изменения, к тому же у нескольких людей сразу, не могли возникнуть спонтанно. Стоит задуматься над вопросом «что изменилось в работе этих людей?». Причиной может стать один фактор (например, смена руководителя) или сразу совокупность (невы-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

И ТУТ ПОЯВЛЯЕТСЯ ТАК НАЗЫВАЕМОЕ ПЛЕМЯ НА НЕСКОЛЬКО УРОВНЕЙ НИЖЕ ОСТАЛЬНЫХ



Эксклюзивное интервью для **РАСЧЛЕНЕНИЕ ПЕРСОНАЛИИ** Эксклюзивное интервью для **РАСЧЛЕНЕНИЕ ПЕРСОНАЛИИ** Эксклюзивное интервью для **РАСЧЛЕНЕНИЕ ПЕРСОНАЛИИ** Эксклюзивное интервью для **РАСЧЛЕНЕНИЕ ПЕРСОНАЛИИ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



полнение планов, изменение системы мотивации и много другое). Как бы то ни было, в изменениях настроения коллектива нужно разбираться очень подробно, беседуя с каждым сотрудником и глубоко анализируя ситуацию. Не важно, что послужило причи-

значит развивается одновременно и целиком.

Еще один принцип — противоречие способно разрушить старую систему и построить новую. Согласно книге Логана, здесь тоже нет противоречия,

НА МОЙ ВЗГЛЯД, КНИГА ЛОГАНА — ЭТО ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ДРУГИМИ СЛОВАМИ ПИРАМИДЫ МАСЛОУ, ГОВОРЯЩАЯ НАМ ОБ УРОВНЯХ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ЛЮДЕЙ

ной смены настроения и не важно, в какую сторону оно изменилось. Важно успеть оперативно отреагировать на эти изменения.

ведь племя, образующееся в компании, способно поглотить всех сотрудников, а значит изменить существующую систему (не будем уточнять — в лучшую или худшую сторону).

УП Компания как ПЛЕМЯ — нет ли здесь противоречия (по Гегелю)?

— Один из основных принципов философии Гегеля заключается в том, что система развивается целиком, а не элементами. Если взять компанию как единое племя, имеющее общие цели и ценности, то никакого противоречия здесь нет. Мы рассматриваем идеальную ситуацию, когда все члены этого племени равноправны и двигаются в одном направлении, а

Если говорить в целом о компании как о племени, здесь и будет самое главное противоречие. Невозможно, чтобы все люди в течение длительного периода времени постоянно находились на одном уровне развития. Кто-то развивается и поднимается на более высокий уровень. Кто-то в силу жизненных обстоятельств или иных причин спускается на несколько ступеней ниже. О компании скорее можно говорить как о совокупности пле-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

мен нескольких уровней. И, согласно Логану, успешность компании будет находиться в прямой зависимости от уровня этих племен: чем выше уровень развития племени — тем успешней компания.

Какие лидеры смогут управлять племенами, а какие нет, и почему?

— С точки зрения автора, племя — это сплоченная команда, нацеленная на единый результат идвигающаяся к достижению цели в одном чувственном порыве. Управлять такой командой должен идейный вдохновитель, творец, который одним своим видом внушает уважение и доверие коллективу. Он знает сильные и слабые стороны сотрудников, знает, кого и куда нужно развивать, знает, куда в целом движется компания и, конечно, не существует. Не бывает идеальных руководителей, так же, как и идеальных племен, о коих нам рассказывает книга. Есть те, кому удастся достигать целей, а есть те — кому нет.

Вообще, с точки зрения управления персоналом стоит говорить не только о том, на каком этапе развития находится племя, но и куда оно идет. Потому что в зависимости от целей, стоящих перед коллективом, отделом, компанией, подбирается кандидат, обладающей уникальной совокупностью компетенций, подходящих под конкретную ситуацию. К вопросу

о том, почему ТОП-менеджер, столь успешный на прошлом месте работы, выходит в новую компанию и... с треском проваливается. Да потому что там он был жестким, ориентированным строго на результат, готовым идти по головам и крайне успешным. Компания переманивает его под свои задачи и ее ждет разочарование — он не так хорош, как казалось. А все потому, что компетенции, так помогавшие ему в той ситуации, ни капли не применимы здесь. Именно поэтому так важно вовремя и правильно составить портрет идеального кандидата.

Уникальной таблетки и единого ответа на вопрос, «какие лидеры смогут управлять племенами, а какие нет?» — не существует.

Перекладывая мысли книги на практику крупных компаний, трудно представить, что, например, крупный ритейлер позволит плодиться у себя племенам, да еще и влиять на успех.

— Весь вопрос в том, о племени какого уровня идет речь. Если мы говорим о «вредителях», которые разлагают корпоративную культуру и работу компании в целом, то, конечно, никакой компетентный руководитель этого не позволит. Если же мы говорим о племени как о группе сотрудников высшего уровня, стремящихся

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



к достижению высших целей и изменению компании к лучшему, то руководство не просто может, а должно прислушаться к такому племени и сделать все, чтобы транслировать их цели и идеи всей компании.

УП Как же тогда правильно подбирать людей в компанию, если вы поверили в актуальность идей Логана?

— Вопрос подбора персонала в компанию является одним из основополагающих для эффективного взаимодействия между сотрудниками и движения организации в сторону достижения целей. В любом случае нужно понимать, в какую сторону движется компания, какие цели она ставит перед собой в краткой и долгосрочной перспективе, и, исходя из этого, составлять портрет кандидата на вакансию. В него будут входить не только компетенции для решения

определенных задач, но и соответствие корпоративной культуре компании — тем самым ценностям, о которых так много говорится в книге, а также качествам, необходимым для эффективного управления и взаимодействия с сотрудниками, работающими в конкретной компании. В актуальность идей Логана можно верить, можно не верить, но основы подбора персонала останутся неизменными. При этом никогда не стоит забывать о том, что «нет хороших или плохих кандидатов. Есть те, кто подходит на конкретную вакансию, а кто — нет».

* Юлия Шикарева, ведущий менеджер по персоналу компании «КДМ».

Журнал



2017 г.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

При гангрене надо в первую очередь думать о спасении жизни компании, а потом уже о ее руке или ноге

Войны «племен» внутри компании — такое бывает сплошь и рядом.

В случае войн племен руководитель должен уметь работать через вождей этих виртуальных и невидимых по сути, но реальных по воздействию на остальных, образований.



Ольга Савина

**ОАО «Московское
производственное
объединение по
выпуску алмазного
инструмента»**

Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Племя внутри компании — это ведь форма «плесени»-оппозиции?

 Когда внутри компании формируется несколько племен — это всегда оппозиция. Они могут быть и оппозицией друг другу. Не факт, что они на одной стороне играют, но это всегда оппозиция. Чем племен внутри компании больше, тем сложнее примирить их, найти точки соприкосновения. И в каждом из этого племени будут неформальные лидеры. И цель руководителя в этом случае — работать через этих лидеров.

В принципе, можно заранее понять, что внутри компании формируются оппозиционные племена. До того момента как они до конца сформируются, можно это понять по реакции людей на нововведения. По негативной или саботирующей реакции людей на изменения всегда видно, что формируется оппозиция.

УП Почему книга Логана вызвала такой интерес в бизнес-среде (или это пиар)?

— Мне тоже было бы интересно прочитать эту книгу полностью, и вот

почему. Раньше, на мой взгляд, все руководители и эйчары больше руководствовались этапами развития компании. А здесь как раз дается подход через развитие корпоративной культуры. Мы все-таки с людьми работаем, поэтому часто при решении бизнес-задач в части развития этапов самой организации, нам придется учитывать еще человеческий фактор, маркерами которого является корпоративная культура. Автор книги же как раз подробно поднимает тему корпоративной культуры, ее формирования и управления персоналом через нее.

УП Какие ошибки допускают компании, игнорируя появление ПЛЕМЕН в компании?

— Ошибки одни и те же. Можно стать заложником ситуации. То есть игнорирование племен может загнать компанию в ситуацию, когда она будет не способна решать задачи. Именно те задачи, которые решает то или иное племя. Если в племенах собрались специалисты, обычно так оно и бывает. Если племя образуется из целого подразделения, которое участвует в изменениях, происходящих в компании, в целом результат по компании мы не получим. Потому что либо оно не сделает свою часть работы, либо сделает некачественно, либо затянет сроки. В итоге получится ситуация вроде итальянской заба-



Эксклюзивное интервью для РАВНЕНИЕ ПЕРСОНАЛУ Эксклюзивное интервью для РАВНЕНИЕ ПЕРСОНАЛУ Эксклюзивное интервью для РАВНЕНИЕ ПЕРСОНАЛУ

КОММЕНТАРИИ



**ЧЕМ ПЛЕМЕН ВНУТРИ КОМПАНИИ БОЛЬШЕ,
ТЕМ СЛОЖНЕЕ ПРИМИРИТЬ ИХ, НАЙТИ ТОЧКИ
СОПРИКОСНОВЕНИЯ**



Эксклюзивное интервью для РАВНЕНИЕ ПЕРСОНАЛУ Эксклюзивное интервью для РАВНЕНИЕ ПЕРСОНАЛУ Эксклюзивное интервью для РАВНЕНИЕ ПЕРСОНАЛУ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ставки и пострадает эффективность всей компании.

УП Компания как ПЛЕМЯ — нет ли здесь противоречия (по Гегелю)?

— Противоречий нет по одной простой причине. Я как человек с тех-

ствие умения и желания договариваться. Смогут управлять племенами только достаточно лояльные с точки зрения коммуникаций лидеры, которые могут не только слушать, но и слышать и применять свою точку зрения в диалоге с неформальными лидерами племен.

ОШИБКИ ОДНИ И ТЕ ЖЕ. МОЖНО СТАТЬ ЗАЛОЖНИКОМ СИТУАЦИИ

ническим образованием скажу, что любая компания — это механизм. И все люди — винтики этого механизма. Если мы не рассматриваем компанию как племя, а используем механистический подход, то мы допускаем ошибку, не учитывая значимости каждого человека. Поэтому нужно рассматривать компанию как племя — только в этом случае мы будем формировать у людей внутренний мотив работать вместе, в команде, а не каждый сам за себя.

УП Какие лидеры смогут управлять племенами, а какие нет, и почему?

— Авторитарные лидеры однозначно не смогут управлять племенами, потому что авторитаризм предполагает единственное мнение и отсут-

УП Перекладывая мысли книги на практику крупных компаний, трудно представить, что, например, крупный ритейлер позволит плодиться у себя племенам, да еще и влиять на его успех?

— Легко можно в это поверить. Только в том случае, если это чисто российский крупный ритейлер. Если это прозападные компании, западный менеджмент, то они приходят на российский рынок с жестко структурированными процессами. Такие процессы не позволяют зародиться племенам. Они зарождаются там, где хаотично складываются бизнес-процессы. Это обычно российские компании, даже крупные. Особенно те, которые быстро растут.

УП Как же тогда правильно подбирать людей в компанию, если вы поверили в актуальность идей Логана?

— Не всех людей и не всегда можно подбирать чисто по профессиональным компетенциям. Очень часто нужно выбирать персонал по личностным компетенциям, то есть людей,

всем корпоративную культуру нужно ставить во главу угла и только ей руководствоваться. Есть вещи, которые нужно делать достаточно жестко. Если у человека гангрена, нужно думать не о том, чтобы спасти ногу, а о том, чтобы спасти ему жизнь. Точно так же в организации — иногда не важно, будут ли довольны люди, придется ли

ТАКИЕ ПРОЦЕССЫ НЕ ПОЗВОЛЯЮТ ЗАРОДИТЬСЯ ПЛЕМЕНАМ. ОНИ ЗАРОЖДАЮТСЯ ТАМ, ГДЕ ХАОТИЧНО СКЛАДЫВАЮТСЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

которые смогут работать в условиях жесткой внутренней конкуренции и быть лояльными основной функции компании. И компания в таких людей вкладывает и выращивает их внутри.

Повышенное внимание следует уделять личностным характеристикам и корпоративной культуре в уже сложившейся компании, особенно когда внедряются новые изменения. То есть меняется, к примеру, команда топов — они приходят в сложившуюся корпоративную культуру. Важно, чтобы они не были слонами в посудной лавке, не наломали дров. С чем я не до конца согласна с автором книги «Лидер и племя»? Не всегда и не во

ломать корпоративную культуру, если речь идет об эффективности бизнеса. По-другому нельзя. Нужно четко чувствовать грань, где можно ставить в приоритет корпоративную культуру, а где нельзя.

* Ольга Савина, заместитель генерального директора по персоналу и организационному развитию ОАО «Московское производственное объединение по выпуску алмазного инструмента».

Беседовала Елена Плужникова

Журнал

УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ

2017 г.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Поздно пить боржомом, если вы подбирали людей не под свое племя, а по необходимости

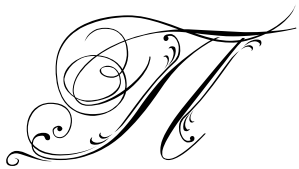
*Создайте сами из своей
компании племя, и успех
не заставит вас долго
ждать.*



Ирина Литко

**«Башбетон»
директор по персоналу
и коммуникациям**

Племя внутри компании — это ведь форма «плесени»-оппозиции?



Племена есть в любой компании. Когда мы подбираем людей, мы проверяем, будут ли они лояльны нашей компании, то есть соответствует ли их поведение и взгляды тому портрету, который мы ожидаем. Это и есть определенное соответствие племени, которое создано внутри компании. Та или иная организация, принявшая определенную форму или взгляды (корпоративная культура), превращается в племя. Только вот какой уровень племени у компании — это уже другой разговор. Без сомнения, племя может сформировать оппозицию. Опасно, если этот процесс выйдет из-под контроля руководства. Надо работать на профилактику.

Почему книга Логана вызвала такой интерес в бизнес-среде (или это пиар)?

— Скажу свое мнение. Российские компании активно ищут ответ, что же делать дальше? Потому что предыдущий опыт не дал большого взрыва эффективности и производительности, испробованы многие известные

инструменты. Сейчас пошел очередной этап поиска новых возможностей. Все больше говорят не только о лояльности, но и о вовлеченности персонала, его эмоциональном интеллекте — ищут глубже, «волшебную кнопку», на которую можно надавливать, чтобы человек делал то, что хочет работодатель. Причем в том количестве и в то время, когда это ему нужно.

Описанный в книге нестандартный подход к персоналу и заинтересовал бизнес-среду. Здесь идет погружение в человека, а мы все больше и больше об этом говорим. В книге есть психологические описания племен и уровней корпоративной культуры, что позволяет быстро воспринимать и классифицировать людей, с которыми общается руководитель.

Какие ошибки допускают компании, игнорируя появление ПЛЕМЕН в компании?

— Главная ошибка — когда племена не были замечены или игнорировались. Этот процесс обязательно должен контролироваться. Племена необходимо создавать под руководством компании с заранее определенной целью и развивать в случае необходимости или, если они появились хаотично под руководством негласного лидера, необходимо контро-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



лизовать процесс их развития путем участия в их деятельности.

УП Компания как ПЛЕМЯ — нет ли здесь противоречия (по Гегелю)?

— В принципе Гегель прав. Он говорил о том, что единство и борьба противоположностей — основа раз-

ные пытаются понять конкретного человека и ситуацию. Думаю, управлять племенем не смогут руководители — сторонники административной системы управления, те, для которых однажды созданная система — это только белое и черное. Им будет сложнее. И те руководители, которые считают, что человек — это винтик.

ДУМАЮ, УПРАВЛЯТЬ ПЛЕМЕНЕМ НЕ СМОГУТ РУКОВОДИТЕЛИ — СТОРОННИКИ АДМИНИСТРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ, ТЕ, ДЛЯ КОТОРЫХ ОДНАЖДЫ СОЗДАННАЯ СИСТЕМА — ЭТО ТОЛЬКО БЕЛОЕ И ЧЕРНОЕ

вития и существования всего в мире (то есть основа всеобщего существования и развития). Мы говорим «руководитель — подчиненный», «лидер — сотрудник», поэтому нет здесь противоречий: в любом племени есть вождь, лидер.

УП Какие лидеры смогут управлять племенами, а какие нет, и почему?

— Смогут те, которые умеют видеть и слышать. Те, которые не над коллективом, а в коллективе. Те, ко-

УП Перекладывая мысли книги на практику крупных компаний, трудно представить, что, например, крупный ритейлер позволит плодиться у себя племенам, да еще и влиять на его успех?

— Думаю, никакая компания, в том числе и ритейлер, не сможет обойти эти вопросы. В любом случае в любой компании существуют межличностные отношения за пределами работы (например: вместе учились, родственники, дети вместе ходят в садик, дачи по соседству, проявляют

друг к другу симпатию, любят и т.д.), что накладывает серьезный отпечаток на поведение сотрудников. Когда мы подобрали под себя персонал под свою корпоративную культуру, мы уже создали племя того или иного уровня развития, как пишет Логан.

УИ Как же тогда правильно подбирать людей в компанию, если вы поверили в актуальность идей Логана?

— Нужно понимать, на каком уровне корпоративной культуры находится компания. Надо понимать, устраивает

ГЛАВНАЯ ОШИБКА — КОГДА ПЛЕМЕНА НЕ БЫЛИ ЗАМЕЧЕНЫ ИЛИ ИГНОРИРОВАЛИСЬ

Какого уровня будет племя — зависит от руководства — как оно будет работать с персоналом: будет развивать его в нужном бизнесу направлении и использовать его возможности или упускать развитие племен и допускать негативные моменты, связанные с ними, что может в конечном итоге помешать руководству в дальнейшем эффективно работать.

ли вас именно этот уровень. Если не устраивает, необходимо разобраться и понять, что именно не устраивает. Описать уровень желаемых требований к персоналу. И тогда уже можно подбирать тот персонал, который поможет компании двигаться в нужном направлении.

* Ирина Липко,
директор по персоналу
и коммуникациям в холдинговой
компании «Башбетон».

Беседовала Елена Плужникова

Журнал

2017 г.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для




Племя подбирает людей под себя!

Елена Голева

ГК «Шунгит Центр»
директор по персоналу

УП Племя внутри компании — это ведь форма «плесени»-оппозиции?

 а сегодняшний день «племя внутри компании» — важнейший элемент, который нужен для того, чтобы систематизировано и грамотно управлять организацией. Действительно, можно назвать это некой формой «плесени», ловко управляя которой, можно быстро достичь стратегической цели организации — повышения прибыли компании и дохода сотрудников, повышения качества и культуры обслуживания потребителей, увеличения объемов производства и т.д.

Именно корпоративная культура задает некую точку отсчета, которая разъясняет, почему компания функционирует так, а не иначе. Она позволяет сглаживать проблему согласования индивидуальных целей с главной стратегической целью организации, формируя общее культурное сообщество, разделенное на «племена». Для чего это нужно? Для того чтобы ком-

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

пания быстрее шла к процессу своего развития. «Племя внутри компании» — это некая совместная деятельность, общие цели и эмоциональная вовлеченность.

У Почему книга Логана вызвала такой интерес в бизнес-среде (или это пиар)?

— Книга «Лидер и племя» вызвала интерес в бизнес-среде именно потому, что она основана на реальном 10-летнем опыте, насыщена практическими примерами разных компаний, описывает рабочие инструменты, которые помогут любой организации, независимо от того, крупная она или очень маленькая, создать из агрессивной и разрушительной культуры свою сильную корпоративную культуру, со своими уникальными ценностями и атмосферой, присущей именно этой компании, что приведет компанию к достижению главной стратегической цели.

У Какие лидеры смогут управлять племенами, а какие нет, и почему?

— Управлять племенами могут лидеры, обладающие таким мощным инструментом влияния на других людей, как «харизма». Именно такой лидер с легкостью достигает поставленных целей, потому что умеет вдохновлять людей на работу. «Племя» харизматичного лидера работает

эффективно, с большой отдачей, и делает свою работу с удовольствием. Какими навыками должен обладать харизматичный лидер? Такому лидеру должны быть присущи такие качества, как: коммуникабельность, экспертиза в своей сфере деятельности, умение сохранять интригу в процессе своей работы и просто любить людей.

У Как же тогда правильно подбирать людей в компанию, если вы поверили в актуальность идей Логана?

— Как правило, в компаниях с развитой корпоративной культурой, обладающей своими уникальными ценностями, которые культивируют собственники бизнеса, HR-отдел разрабатывает четкий портрет кандидата, который по своим психологическим характеристикам и профессиональным компетенциям подходит тому или иному «племени». Такой подход в значительной мере поможет отфильтровывать «ненужных» людей до входа в компанию.

* Елена Голева,
директор по персоналу в ГК «Шунгит Центр».

Беседовала Елена Плужникова

Журнал

2017 г.

www.TOP-PERSONAL.RU

(апрель-май)

В номере:

20 лет журналу «Делопроизводство»

Современные международные конференции, посвящённые вопросам управления документами

Новый ГОСТ на оформление документов

Мотивационные аспекты создания и использования управленческих документов. Мотивация создания управленческих документов

Стандартизация управления документами в России: современное состояние и подходы к изучению

Особенности оформления на работу иностранных граждан

Документирование корпоративных подарков

Отдыхаем «за свой счёт», или Как оформляется отпуск без сохранения заработной платы

Для чего необходим архив организации?

№2
2017

При поддержке:

Внутренняя мотивация — это, как начинка и корпус подводной лодки

Внутренняя мотивация перекрывает сполна все, чем вы привлекаете сотрудника.

Не случайно в Гугл уже 15 % креативных сотрудников (7500 из 50 000) — люди без высшего образования — идет охота на внутренне мотивированных сотрудников.



**ЕКАТЕРИНА
СОРОКИНА**

**«ТехноНИКОЛЬ»
руководитель
HR-департамента**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Почему шмель весь день опыляет цветы, и никто его не мотивирует (как сказал мудрец Соломон)?

Потому что это его призвание. Шмель рождается для того, чтобы работать, а его работа и состоит в том, чтобы собирать нектар, опылять цветы. Это внутренняя потребность. Если пере-

ми шмелями, мы должны найти такие инструменты мотивации, которые совпадают с их внутренними установками и целями.

УП Книга М. Магуры содержит все значимые практики систем мотивации, ранее бывшие в ходу. Почему они все ушли в историю?

— С этим я не соглашусь — они не ушли в историю. Многие теории мотивации, которые перечислены в этой и других книгах — это базовые теории. Например, одна из первых — теория

КОГДА ПЕРСОНАЛ РАБОТАЕТ УДАЛЕННО, ЭТО ТРЕБУЕТ ОЧЕНЬ ВЫСОКОГО УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ ОТ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИИ

ложить эту аналогию на людей, на сотрудников, на рабочих, то получается, что самая действенная, самая истинная мотивация — внутренняя. Никакие внешние стимулы не будут работать, если они не затрагивают внутреннюю мотивацию человека. Все, что делается людьми эффективно, с любовью, все, что человека «драйвит» — всегда затрагивает его внутренние устремления. Если мы хотим, чтобы наши сотрудники стали неутомимы-

научного управления Тейлора, который говорил о том, что в основе всего должна быть система. Принципы, которые он вывел, — правильные и должны использоваться на современных предприятиях, особенно на производственных. Нужно устанавливать рациональные приемы работы, обучать им персонал; взаимосвязь оплаты труда и результатов должна быть очевидна. Все это прекрасно действует и в XXI веке. Например, мы в ТехноНИКОЛЬ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

ШМЕЛЬ РОЖДАЕТСЯ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ РАБОТАТЬ, А ЕГО РАБОТА И СОСТОИТ В ТОМ, ЧТОБЫ СОБИРАТЬ НЕКТАР, ОПЫЛЯТЬ ЦВЕТЫ. ЭТО ВНУТРЕННЯЯ ПОТРЕБНОСТЬ



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



внедряем философию бережливого производства (Lean production), а она своими корнями уходит в постулаты, которые сформулировал Тейлор. Результаты, кстати, впечатляют. У нас очень эффективное производство, и производительность труда в разы отличается от средней по России — 10-15 миллионов рублей в год на человека.

Единственный принцип, от которого современное общество уже ушло, — во главе всего должна быть система, а не человек. Конечно, сейчас во главе всего у нас стоит человек, но то, что мы для него делаем, должно базироваться на некой системе.

Или теория Герцберга, который все факторы мотивации разделил на гигиенические и мотивирующие. Зарплату он считал гигиеническим фактором. Если его нет, человек будет недоволен, ему будет плохо, но его наличие не приносит драйва в его работу. То есть деньги не мотивируют, а вот их отсутствие — демотивирует. Герцберг же первым выделил такие направления работы, которые касаются развития человека как личности. Когда мы обеспечили человеку зарплату, условия труда, безопасность, дальше уже включаются мотиваторы более высокого уровня — личностное развитие, самореализация, причастность к некой группе людей и достижениям, к высоким целям. Это уже про то, что мотивирует в современном мире. И эти по-

стулаты так или иначе затрагиваются в ранних теориях мотивации, поэтому я бы не стала кидать в печку все эти книги. Из них нужно выделять рациональное зерно и использовать, переключая на современные реалии. Эти теории не ушли в историю, они развиваются и дают базу для современного подхода к системе мотивации.

УП Принципы мотивации вечные или нет?

— Уверена, что вечные. Их набор универсален, и человеком испокон времен движут все те же потребности. Хотя сейчас и пытаются опровергнуть «пирамиду Маслоу», но я из года в год на практике убеждаюсь, что эта теория верна.

УП Комфортный офис и рабочее место усыпляют мотивацию или всегда повышают?

— Комфортный офис и рабочее место — это гигиенический фактор, он дает основу для нормального труда. Но наличие последней модели компьютера или телефона никогда не сподвигнет человека работать эффективнее. Это может замотивировать на какое-то время или стать плюсом при выборе места работы. Человек просто избавится от недовольства, которое вызывало его предыдущее рабочее место, не такое комфортное и оборудованное. Но он все равно бу-

дет работать так, как он привык, радуясь в душе, что ему тепло, светло и сухо, что компьютер быстро работает и принтер не заедает. Об усыплении мотивации я тоже не стала бы говорить — это просто базовые вещи, которые в XXI веке должны быть.

УИ Как вы думаете, почему «Майкрософт» вначале перевел 80% персонала на удаленку (как сегодня «Билайн»), но потом вернул всех в офисы?

— В «Билайне», насколько я знаю, эксперимент в самом разгаре, и они

ЕСЛИ МЫ ХОТИМ, ЧТОБЫ НАШИ СОТРУДНИКИ СТАЛИ НЕУТОМИМЫМИ ШМЕЛЯМИ, МЫ ДОЛЖНЫ НАЙТИ ТАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ МОТИВАЦИИ, КОТОРЫЕ СОВПАДАЮТ С ИХ ВНУТРЕННИМИ УСТАНОВКАМИ И ЦЕЛЯМИ



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



его не планируют сворачивать. Про «Майкрософт» могу предположить, что есть две причины. Первая заключается в том, что, когда персонал работает удаленно, это требует очень высокого уровня зрелости от руководителей компании. Они должны доверять своим сотрудникам и могут пережить то, что они находятся не в офисе, а дома или в каком-то другом удобном для них месте, и при этом выполняют свою работу. Такой уровень доверия и способность делегировать требуются, чтобы отпустить людей на удаленку. Это очень сложно. Одна из самых сложных задач руководителя — делегировать задачи. Другая — уйти от тотального контроля и микроменеджмента, которым мы все очень страдаем. Намного проще постоянно заходить за спину своего сотрудника (в буквальном смысле) и смотреть на его монитор — что же он делает? И при этом руководитель не занимается стратегическими задачами, которым он должен уделять основное время. Я могу предположить, что «Майкрософт» оказался не готов в этом плане. Вторая проблема, которая могла возникнуть, — это разобщение команды. Удаленная работа — это, конечно, разорванность коммуникаций, несмотря на современные средства связи — телефон, скайп, Link, разные мессенджеры. Когда люди находятся рядом, в одном офисе, кабинете, вопросы решаются намного проще. Я об этом знаю

не понаслышке, так как у нас много заводов в разных городах и даже странах. С какой-то периодичностью мы должны смотреть друг другу в глаза, знать, кто как выглядит. Тогда, возможно, проблема будет снята.

УП Мотивация работает без кнута? Как соизмерять мощь кнута, чтобы не погубить мотивацию?

— Мое глубокое убеждение, что кнуту не место в системе мотивации. Мы, например, исповедуем философию бережливого производства, и один из главных принципов — нужно искать не виноватых, а причину проблемы. В результате оказывается, что виноват не сотрудник, не конкретный человек, а система. Мы стараемся так отладить процесс, чтобы свести к минимуму возможность ошибки, работает система «защиты от дурака». И если случился какой-то сбой, то чаще всего — это сбой в системе. А ее не накажешь. Зато ее можно улучшить. Вот так и движемся к бесконечному совершенству. Но, конечно, мы не ангелы, да и человеческий фактор никто не отменял, поэтому мы иногда все-таки наказываем людей, но эти меры ни в коем случае не могут рассматриваться как мотивация. Угроза, страх, негативная мотивация — это всегда очень краткосрочное воздействие, которым мы можем заставить человека на некоторое время работать так, как мы этого хотим, но это



будет маленький промежуток времени. Угроза забудется, страх уйдет, и если у сотрудника нет внутренней установки на хорошую работу, он опять скатится к ошибкам и низким показателям. Под страхом увольнения, под страхом страхов никто не будет выкладываться на 110 процентов. Тем более — любить такую работу. И ни одна компания не займет долгосрочные лидирующие позиции на рынке с такой системой мотивации.

И Есть компании, где балом правит не «Соломон», а истеричный лидер... но там тоже есть система мотивации. Какая?

— Система мотивации, построенная на угрозах, штрафах, наказаниях, которая никогда не будет иметь долгосрочного эффекта. Если это компания-однодневка, которой надо прийти на рынок и что-то быстро завоевать, хапнуть денег (извините) и потом раствориться в неизвестном направлении, вполне возможно, для нее такая система мотивации сработает. Если мы говорим о долгосрочном лидерстве, эффективности, социальной ответственности, то должны использоваться другие подходы.

И Как правильно изучать опыт коллег по мотивации?

— Нужно делать это очень осторожно. Потому что, с одной стороны, ред-

ко кто предельно откровенно делится такой информацией. С другой стороны, сложно в формате статьи или интервью рассказать всеобъемлюще о системе мотивации. Ведь в нее входят не только принципы оплаты труда и набор нематериальных стимулов. Система мотивации включает в себя и ценности компании, организационную культуру, корпоративный дух, то, как принято строить коммуникации с сотрудниками. Все эти аспекты составляют систему мотивации, и невозможно ни передать, ни перенять ее полностью. Отдельные инструменты, которыми делятся коллеги, могут работать у тебя в компании, а могут и не работать, потому что ценности другие, культура другая. Нужно выверять понравившиеся инструменты, прикладывая их на картину, которая существует в твоей компании.

И Как строить новую систему мотивации: фундамент и скелет?

— Фундамент должен обеспечивать удовлетворение базовых потребностей за счет тех самых гигиенических факторов, о которых мы говорили в начале интервью. А все, что сверху, — это индивидуальная работа с сотрудниками. Нужно понимать, что им необходимо в данный момент, как лучше обеспечить их потребности. При том, что число индивидуальных мотиваторов ограничено, их набор у всех разный, сочетания разные, раз-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



личающиеся, например, по возрастным категориям. У молодых — обучение, возможность профессионального развития и карьерного роста. У старшей возрастной группы появляется потребность в причастности, в уважении, самореализации, статусе. В разных отраслях, на разных предприятиях тоже разные возникают истории. Для производственных компаний — своя специфика, для IT — своя. Например, если какие-то элементы системы Google — общепризнанного мирового лидера в плане мотивации — переложить на производство, то все развалится. Потому что работают люди совершенно другого склада, с другими требованиями.

УП Какие симптомы вам укажут, что ваша система мотивации устарела или от нее устал персонал?

— Снижение эффективности работы, производительности, выгорание персонала, текучесть. Для нас важный индикатор — отсутствие инициативы. В рамках системы бережливого производства любой сотрудник может предложить улучшения в сфере, сопряженной с его работой. Подается огромное количество этих рацпредложений, и многие из них внедряются. Это позволяет компании постоянно улучшать свою работу. Когда их становится мало, коллектив впадает в спячку, значит, запал пропал — мотивация не работает.

УП Мотивация всегда индивидуальна — как быть на практике с этим мнением?

— Мы уже немного об этом поговорили — индивидуальные мотиваторы должны подбираться под каждого человека. Конечно, индивидуальные — это условно, потому что можно выделить группы персонала, для которых мотиваторы будут схожи. И давать этим группам возможность реализации тех потребностей, которые они испытывают.

УП Зачем компании обучают своих мидл-менеджеров на более высокие позиции, хотя реально, редко какая птица из этой стаи «долетит до середины Днепра»?

— Во-первых, я не соглашусь, что редкая птица долетит «до середины Днепра». Если в компании система кадрового резерва хорошо выстроена, то сотрудники будут двигаться по карьерной лестнице, занимать вышестоящие позиции. Во-вторых, обучение мидл-менеджеров дает большой эффект для компании. Потому что они являются связующим звеном между высшим руководством и базовым звеном, теми людьми, которые, собственно, и работают руками, создают материальные ценности. И от того, насколько подготовлены руководители среднего звена, зависит качество передачи рядовым сотрудникам информации и трансляция принятых

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

выше решений. Иначе возникает пропасть между руководством и рабочим персоналом...

И Какие компании вам нравятся своей культурой мотивации и почему?

— Мне очень нравятся восточные компании, например, японские. У них есть политика пожизненного найма, когда человек работает в одной компании всю жизнь. Его чувство причастности расцветает пышным цветом, он отождествляет себя со своей компанией. Используется именно эта внутренняя мотивация, которая сформирована у японцев всем их культурным бэкграундом — это потребность работать и работать хорошо. Многие, представляясь при знакомстве, называют сначала свою компанию и только потом — имя.

И Мальчиши-плохиши — кто это в вашем понимании системы мотивации?

— Это все, что построено на угрозах, наказаниях. Это плохие истории, неэффективные в долгосрочной перспективе в современном обществе.

И Геймификация как мотивация?

— Геймификация может быть хорошим подспорьем для системы обучения, когда уже никого не заставишь читать книжки и слушать лекции.

Сейчас хорошо работают форматы компьютерных игр, квестов, особенно для современного поколения — в плане вовлечения в процесс обучения. Как мотивацию к труду я геймификацию не рассматриваю. Только опосредованно — постольку-поскольку обучение является основой и залогом дальнейшей эффективной и успешной работы сотрудника.

И Иногда компании тщательно скрывают истинные технологии мотивации ключевых специалистов. Почему?

— Компании могут скрывать уровень зарплат ключевых специалистов, систему бонусов и вознаграждений, опасаясь хэдхантинга. Поскольку, зная, как конкурент удерживает ключевого специалиста, я могу предложить ему то же самое плюс что-то еще. Для сотрудников же эта система должна быть открытой и прозрачной, чтобы они понимали, что должны сделать, чтобы перейти на следующий уровень. Если внутри компании нет такой прозрачности, тогда начинаются проблемы — слухи, обиды, непонимание.

И Можно ли схантить топа, а потом потерять его, предложив «неправильный мёд» — мотивацию?

— Конечно, можно, если не разобратся в истинных мотивах ключевого сотрудника.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП «Правильная пчела» в улье «неправильных пчел» — такое бывает? Чем заканчивается?

— Возможны два варианта. Первый: на «правильную пчелу» свалят всю работу, а остальные, «трутни», так и будут сидеть и смотреть, как она вкалывает, и наслаждаться жизнью. Я такие

правильных» пчел и поощрять примеры правильного поведения. Как ни грубо это звучит, система дрессировки на том и построена, что за «хорошее» поведение, например собака, получает вкусную косточку. И это правильное поведение закрепляется. С людьми работает то же самое — че-

НА «ПРАВИЛЬНУЮ ПЧЕЛУ» СВАЛЯТ ВСЮ РАБОТУ, А ОСТАЛЬНЫЕ, «ТРУТНИ», ТАК И БУДУТ СИДЕТЬ И СМОТРЕТЬ, КАК ОНА ВКАЛЫВАЕТ, И НАСЛАЖДАТЬСЯ ЖИЗНЬЮ

примеры в своей практике встречала довольно часто. Другая возможная ситуация, когда всё всех устраивает, а тут появляется слишком трудолюбивый сотрудник, и его просто выживляют. Такого, чтобы все посмотрели на него и сказали: «Какой молодец! С завтрашнего дня мы все тоже будем «правильными пчелами», — я не встречала, и это вряд ли возможно. Все-таки человеку по природе своей свойственно лениться, и если есть возможность при небольших усилиях иметь все, что необходимо, он рано или поздно скатится в это состояние. Грамотный руководитель всегда будет выявлять и «правильных», и «не-

рез систему поощрений за правильное поведение строится именно та культура, система ценностей, которая нужна владельцам и руководству компании. Та система, которая позволит исключить «неправильных пчел» и «неправильный мед».

* Екатерина Сорокина,
руководитель HR-департамента СБЕ
«Минеральная изоляция» корпорации
«ТехноНИКОЛЬ».

Беседовала Ольга Прудовская

Журнал



2017 г.

Корпоративный секретарь — это не секретарь, а топ-менеджер

Например, на КамАЗе корпоративный секретарь — зам генерального директора по корпоративной работе (так через черточку и пишут), в «ТрансКонтейнере» — директор по корпоративному управлению. Именно из-за этого непонимания многие наши коллеги стремятся уйти от названия должности «корпоративный секретарь». Но в мире должность называется именно так (или еще — секретарь компании). И это стоит знать нашим читателям, если они впервые об этом слышат.

Александр
Семенов

**«Национальное
объединение
корпоративных
секретарей»
исполнительный
директор**

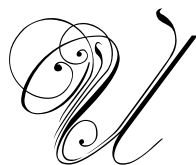
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Иногда приходится слышать суждение, что корпоративный секретарь как должность — это порождение Кодекса корпоративного управления и нужен он только публичным акционерным обществам. Но так ли это?

Выскажу предположение: сегодня корпоративный секретарь в том или ином виде присутствует в любом акционерном обществе. Любое акционерное общество обязано ежегодно проводить общие собрания акционеров, и в компании есть человек, отвечающий за эту корпоративную процедуру. Как правило, этот же сотрудник активно задействован в обеспечении работы совета директоров (а если в составе этого органа есть независимые директора, созданы комитеты, то работы у такого специалиста не мало). Он же выступает представителем общества во взаимоотношениях с компанией — регистратором, отвечает за взаимодействие с акционерами.

Нередко именно этот специалист в той или иной степени отвечает за реализацию множества корпоративных процедур, предусмотренных акционерным законодательством и при этом достаточно подробно регламен-

тированных. Приведу перечень таких процедур: одобрение крупных сделок и сделок с заинтересованностью, увеличение уставного капитала и реорганизация, выплата дивидендов, выкуп и приобретение акционерным обществом собственных акций, раскрытие информации, актуализация данных ЕГРЮЛ и т.д. Правда, впечатляет?

Вы скажете, что все эти функции в вашем акционерном обществе, безусловно, выполняются. Но делают это различные специалисты различных подразделений аппарата управления. Тогда ваша компания сильно рискует. Приведу три аргумента.

Первый. Как уже указывалось выше, все поименованные и иные корпоративные процедуры достаточно сильно регламентированы на уровне федеральных законов, подзаконных нормативных актов. И сегодня в условиях реформы корпоративного законодательства эти нормативные акты активно трансформируются. Для того чтобы соблюдать требования законодательства, активно реагировать на происходящие изменения, компании нужен специалист с соответствующим уровнем подготовки. Несоблюдение требований корпоративного законодательства чревато как минимум штрафом в соответствии с Административным кодексом РФ.

Второй. Если рассмотренные выше



функции выполняют специалисты различных подразделений наряду со своими основными обязанностями, то «случайные» нарушения при реализации корпоративных процедур вполне вероятны. Представим себе, что за

Третий. Сегодняшние акционеры — не чета тем, кто держал наши акции лет 10 назад. Они в большинстве своем вполне понимают свои права и интересы. Нарушение этих самых прав (причем как реальное, так и кажущееся)

ВЫСКАЖУ ПРЕДПОЛОЖЕНИЕ: СЕГОДНЯ КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ В ТОМ ИЛИ ИНОМ ВИДЕ ПРИСУТСТВУЕТ В ЛЮБОМ АКЦИОНЕРНОМ ОБЩЕСТВЕ

процедуру общего собрания акционеров отвечает тот же юрист компании, который ведет договорную работу. В установленное законом время ему надо подготовить и разослать акционерам уведомление о собрании и бюллетени для голосования. Но как назло в этот момент в общество поступает несколько проектов «дорогих» хозяйственных договоров, руководство начинает требовать проведения их ускоренной и при этом углубленной юридической экспертизы. Как вы думаете, каковы последствия такой ситуации? Правильно, нарушение сроков уведомления о собрании. А это — вероятность все тех же штрафов, недовольство акционеров и даже риск оспаривания решений собрания.

еся) чревато возникновением риска корпоративного конфликта. А корпоративный конфликт — это жалобы регулятору, судебные иски, протестное голосование на собраниях. Одним словом — нездоровая обстановка, открывающая, среди прочего, ворота для рейдерского захвата компании.

И всех этих неприятностей можно избежать, если в вашей компании есть профильный и должным образом подготовленный специалист, должность которого принято называть «корпоративный секретарь». Кстати: сравните размеры административных штрафов за нарушение требований корпоративного законодательства — а они достигают миллиона рублей за каждое вы-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

явленное нарушение — с заработной платой корпоративного секретаря. Вот вам и еще один аргумент за введение этой должностной позиции.

Перечень функций, потенциально возлагаемых на корпоративного секретаря, перечислен не только в Кодексе

тики корпоративного управления. Это же лицо может выступать секретарем правления (если вы — банк, то это актуально), предоставляет консультации по вопросам корпоративного права и управления членам совета директоров, менеджменту и акционерам, решает иные задачи. В материнских

ВЫ СКАЖЕТЕ, ЧТО ВСЕ ЭТИ ФУНКЦИИ В ВАШЕМ АКЦИОНЕРНОМ ОБЩЕСТВЕ, БЕЗУСЛОВНО, ВЫПОЛНЯЮТСЯ. НО ДЕЛАЮТ ЭТО РАЗЛИЧНЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ РАЗЛИЧНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ АППАРАТА УПРАВЛЕНИЯ. ТОГДА ВАША КОМПАНИЯ СИЛЬНО РИСКУЕТ

корпоративного управления, одобренном Советом директоров Банка России 21.03.2014, но и в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих. Присутствует он и в правилах биржевой торговли, впрочем, этот документ важен только публичным компаниям. Помимо уже рассмотренных, корпоративный секретарь решает задачи поддержания в актуальном состоянии устава и внутренних документов акционерного общества, развития прак-

компаниях холдингов корпоративный секретарь нередко отвечает за корпоративное управление в дочерних компаниях.

Все поименованное создает большой объем трудовых функций. Не случайно в крупных компаниях создается довольно многочисленный аппарат корпоративного секретаря.

Несколько слов о рекомендациях Кодекса корпоративного управления.

Реализация предусмотренных законодательством корпоративных процедур осуществляется в интересах акционеров общества, а они в каких-то аспектах могут отличаться от интересов менеджмента. Организация работы совета директоров также не должна зависеть от менеджмента. Поэтому Кодекс корпоративного управления содержит следующую рекомендацию: корпоративный секретарь должен назначаться на должность на основании итогов рассмотрения его кандидатуры советом директоров общества. И подотчетным он должен быть именно председателю совета директоров, конечно, при сохранении административного подчинения единоличному исполнительному органу. Для публичных рыночных компаний эта рекомендация обязательна. Для остальных — нет, поэтому в непубличных обществах нередко можно увидеть, что корпоративный секретарь подчиняется именно генеральному директору. Реже — кому-то еще.

Во многих акционерных обществах должность соответствующего специалиста называется не «корпоративный секретарь», а иначе: руководитель аппарата совета директоров, руководитель департамента корпоративного развития и даже вице-президент по корпоративному управлению.

Кто может быть корпоративным секретарем? Какими знаниями и навы-

ками он должен обладать? Первое, что приходит на ум: поскольку корпоративный секретарь обеспечивает соблюдение процедур, предусмотренных корпоративным законодательством, то он обязательно должен быть юристом. Это не совсем так.

Конечно же, знание корпоративного законодательства обязательно и юридическое образование не помешает, хотя выходящие за пределы зоны ответственности корпоративного секретаря юридические знания и навыки ему не потребуются. Зато корпоративный секретарь должен обладать общими знаниями основ экономики и менеджмента. Без этого он не сможет эффективно готовить заседания совета директоров или предоставлять акционерам, членам совета директоров консультации по таким вопросам, как, например, каково налогообложение вознаграждения члена совета директоров, каков налог на доходы акционера от продажи акций, является ли предстоящая сделка сделкой, совершаемой в процессе обычной хозяйственной деятельности (то есть требуется ли одобрение такой сделки органами управления общества) и так далее.

Еще корпоративный секретарь должен обладать навыками коммуникатора. Поддержание коммуникаций — существенная часть работы корпоративного секретаря. Это коммуникации между советом директоров и



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

менеджментом в период подготовки к заседаниям совета, а также в части осуществления контроля исполнения принятых этим органом управления решений; коммуникации между обществом и его акционерами, и тут

нию устава и внутренних документов общества в соответствии с изменившимся законодательством, ожиданиями акционеров. Обеспечивая работу совета директоров, он участвует в формировании годового плана и по-

ПЕРВОЕ, ЧТО ПРИХОДИТ НА УМ: ПОСКОЛЬКУ КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ ОБЕСПЕЧИВАЕТ СОБЛЮДЕНИЕ ПРОЦЕДУР, ПРЕДУСМОТРЕННЫХ КОРПОРАТИВНЫМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ, ТО ОН ОБЯЗАТЕЛЬНО ДОЛЖЕН БЫТЬ ЮРИСТОМ. ЭТО НЕ СОВСЕМ ТАК

корпоративному секретарю могут потребоваться навыки психолога; коммуникации между акционерным обществом и регулятором, регистратором, иными профессиональными участниками рынка ценных бумаг.

Наконец, корпоративный секретарь должен быть внутренне активен и инициативен. Практика показывает, что эффективный корпоративный секретарь постоянно активно участвует в развитии практики корпоративного управления компании. Именно от него исходят инициативы по приведе-

весток дня очередных заседаний, нередко выступает на заседании совета директоров.

Строгая реализация установленных законодательством корпоративных процедур в некоторых случаях может наталкиваться на сопротивление менеджмента. Например, заканчивается срок выплаты дивидендов, но руководитель собирается потратить деньги на приобретение оборудования, а выплату дивидендов отложить; готовится сделка, которая должна быть одобрена общим собра-



нием, но руководитель, мотивируя свои действия интересами бизнеса, совершает ее без одобрения и т.д. У менеджмента и акционеров теку-

Вернусь к началу. Сегодня во многих компаниях создана должность корпоративного секретаря (как бы она ни называлась согласно штатному рас-

КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ ДОЛЖЕН СТРЕМИТЬСЯ НЕ ДОПУСКАТЬ НАРУШЕНИЯ ИНТЕРЕСОВ АКЦИОНЕРОВ, ТРЕБОВАНИЙ ДЕЙСТВУЮЩЕГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА. ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ ОН ДОЛЖЕН БЫТЬ ГОТОВЫМ ВСТУПИТЬ В КОНФЛИКТ С МЕНЕДЖМЕНТОМ

щие интересы не всегда совпадают, также не всегда совпадает оценка рисков соответствующих действий. Корпоративный секретарь должен стремиться не допускать нарушения интересов акционеров, требований действующего законодательства. При необходимости он должен быть готовым вступить в конфликт с менеджментом. А еще он должен уметь убеждать собеседника в правильности своей позиции.

Изложенные требования говорят о том, что корпоративный секретарь по своему уровню развития, полномочиям, навыкам должен входить в команду высших менеджеров. Во многих компаниях так и происходит.

писанию). Много людей работает в структурных подразделениях, подчиненных корпоративному секретарю (аппарат корпоративного секретаря). И все больше компаний обращаются на рынок труда в поисках соответствующего специалиста.

К сожалению, системной вузовской подготовки специалистов на должность корпоративного секретаря сегодня практически нет. В Интернете можно найти разного рода семинары, курсы, программы повышения квалификации. Наиболее полная из них — программа Ассоциации «Национальное объединение корпоративных секретарей» (НОКС), поскольку она составлена действующими корпо-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ративными секретарями и включает большое число практических кейсов, о которых рассказывают носители специальности. Более подробно с этой

ного компании специалиста. И эта услуга совершенно бесплатна: основная задача НОКС — помощь своим членам в профессиональном развитии. Оста-

СРАВНИТЕ РАЗМЕРЫ АДМИНИСТРАТИВНЫХ ШТРАФОВ ЗА НАРУШЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ КОРПОРАТИВНОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА — А ОНИ ДОСТИГАЮТ МИЛЛИОНА РУБЛЕЙ ЗА КАЖДОЕ ВЫЯВЛЕННОЕ НАРУШЕНИЕ — С ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТОЙ КОРПОРАТИВНОГО СЕКРЕТАРЯ

программой можно познакомиться на сайте НОКС по адресу <http://nokc.org.ru/projects/program-increase-qualification>

И тем не менее задача поиска специалиста на должность корпоративного секретаря вполне решаема. Национальное объединение корпоративных секретарей создало базу резюме специалистов, работающих или работавших корпоративными секретарями, прошедших соответствующее обучение и желающих по разным причинам сменить место работы. Мы готовы по поручению заинтересованных работодателей подобрать кандидатуру нуж-

вить заявку можно на сайте НОКС по адресу <http://nokc.org.ru/projects/jobs> или обратившись к нам по электронной почте nokc@nokc.org.ru, телефону +7 (925) 0826557

* Александр Семенов, исполнительный директор ассоциации «Национальное объединение корпоративных секретарей».

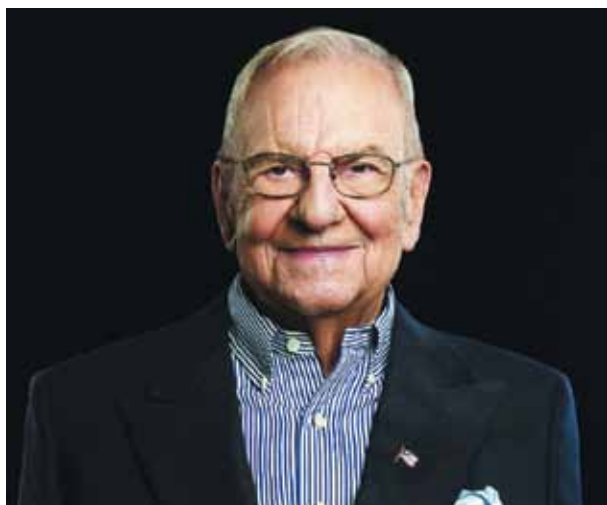
Журнал 

2017 г.

Лидо Энтони «Ли» Якокка



Лидо Энтони «Ли» Якокка — американский менеджер и промышленник, в прошлом президент Ford Motor Company и председатель правления компании Chrysler.



Лидо Энтони Якокка родился 15 октября 1924 года в городке Аллентауне, штат Пенсильвания, в семье итальянских иммигрантов Николы Якокки и Антониетты Перротты, управляющих рестораном Yocco's Hot Dogs. После окончания средней школы в Аллента-

уне Ли Якокка со степенью окончил университет Lehigh University в городе Бетелхем штат Пенсильвания, получив специальность в области организации производства. Позже Якокка поступил в Принстонский университет.

Свою карьеру начал в 1946 году, поступив на работу в должности инженера в Ford, но работа его не устраивала, и он перешел помощником менеджера в отдел продаж филиладельфийского филиала компании. За успешную работу Якокка был переведен в главный офис компании в Диборн и стал быстро продвигаться по карьерной лестнице, а спустя 14 лет его назначили вице-президентом. Через семь лет, в 1967 году, Ли Якокка стал исполнительным президентом, а вскоре, в 1970 году, президентом Ford Motor Company.

Якокка принимал участие в разработке дизайна нескольких наиболее успешных автомобилей Ford, а именно - Ford Mustang, Lincoln Continental Mark III и Ford Escort. Однако Генри Форд II в 1978 году уволил его, как говорили, из-за того, что тот становился более знаменитым, чем сам внук знаменитого Генри Форда.



Оставшись без работы, Якокка получил предложение от компании Chrysler, находящейся на грани банкротства, т.к. у компании были плохие отзывы об автомобилях Dodge Aspen и Plymouth Volare, и она теряла миллионы из-за плохих продаж. Заняв пост президента Chrysler, Якокка начал восстанавливать компанию: реорганизовал управление и производство, уволил много рабочих, продал убыточное подразделение Chrysler Europe и привлек своих партнеров, работавших с ним в компании Ford.

В 1979 году Якокка обратился в Конгресс США с целью получения кредита

для Chrysler, ссылаясь на то, что в случае закрытия компании будут потеряны тысячи рабочих мест, что будет способствовать увеличению безработицы. Так Якокка получил кредит от правительства.

В новую компанию Якокка принес так называемый проект Mini-Max, и в 1983 году появились успешные модели минивэнов Dodge Caravan и Plymouth Voyager.



В 1992 году Якокка покинул пост президента Chrysler. Спустя восемь лет, т.е. в 2000 году, Якокка основал компанию Olivio Premium Products, которая производит на основе оливкового масла линию продуктов под брендом Olivio. Всю прибыль талантливый предприниматель жертвует на благотворительность в областях здравоохранения и развития источников энергии и автомобилестроения.



Ольга Байдина

Увольнение по соглашению сторон: стоит ли соглашаться?

Татьяна Кочанова

Недостача

Герман Бойцов

Ответственность медучреждения за ошибки в лечении больных по договору с предприятием. Споры и советы компаниям

Ольга Байдина

Судебные споры о службе в органах внутренних дел: материальные и процессуальные вопросы

ЛИДЕР И ПЛЕМЯ

15 июня

приглашаем принять участие в программе:

«Дискуссия по материалам и кейса книги
Дэйва Логана»

Запись по почте: tp@top-personal.ru



Дэйв Логан

NEW

Подписчики журнала
«Управление персоналом»,
могут **БЕСПЛАТНО** заказать
видеофильм с записью
мероприятия Делового клуба
Для не имеющих подписки
цена видеофильма **15 тыс. руб.**

Заявки ждем на адрес tp@top-personal.ru

ЛИДЕР И ПЛЕМЯ

08 ноября 2017



Дэйв Логан

«Лидер и племя» — является удивительно проницательным взглядом на то, как люди взаимодействуют и добиваются успеха. Это самая важная работа о корпоративной культуре со времен «От хорошего к великому» Джима Коллинза.

Рид Хоффман, сооснователь LinkedIn
В вашем распоряжении — понятная дорожная карта к новой реальности управления организациями, карьерой, жизнью.

Тони Шей, автор бестселлера №1 «Доставляя счастье»

Неважно, культура какого типа царит сегодня в вашей компании. «Лидер и племя» поможет вам поднять ее, как и бизнес в целом, на следующий уровень, а затем — еще на один, и еще.

Конференц-зал Правительства Москвы, Новый Арбат, 36/9

Подробная информация и бронирование: **ВВІ.СLUB**

Стоимость от **13500** руб, для T&D-директоров участие бесплатно