

КОНСТАНТИН ХАРСКИЙ

КОНСУЛЬТАНТ, РОССИЙСКИЙ
ИДЕОЛОГ КОНЦЕПЦИИ
ЦЕННОСТНОГО
УПРАВЛЕНИЯ, ЭКСПЕРТ
ПО ВОПРОСАМ ЛОЯЛЬНОСТИ
И ИДЕОЛОГИИ БИЗНЕСА:

ПОКА
РУКОВОДИТЕЛЬ
НЕ СЛЫШИТ,
НЕ ЗНАЕТ ИСТОРИЙ,
КОТОРЫЕ СОЗДАЮТ
ЕГО СОТРУДНИКИ,
ОН ПОЗВОЛЯЕТ
ФОРМИРОВАТЬ
УПРАВЛЕНИЕ
СЛУЧАЙНЫМ
ЛЮДЯМ



ПРАВДА ЛИ, ЧТО УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕННОСТЯМ НАСТОЛЬКО «ГЛУБИННЫЙ ИНСТРУМЕНТ», ЧТО ЛЮДИ, ИМ ВЛАДЕЮЩИЕ, ПРИМЕНЯЮТ ЕГО С НЕВЕРОЯТНОЙ ОСТОРОЖНОСТЬЮ? КАКОВЫ МАСШТАБЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЧЕЛОВЕКА, ВНЕДРИВШЕГО В КОМПАНИИ ИМЕННО ТАКОЕ УПРАВЛЕНИЕ, И ПОЧЕМУ ЕМУ СТОИТ ПОМНИТЬ О ТОМ, ЧТО ЧЕЛОВЕК НЕСОВЕРШЕНЕН? ОТВЕТЫ НА ЭТИ И ДРУГИЕ ВОПРОСЫ — В БЕСЕДЕ С КОНСТАНТИНОМ ХАРСКИМ, ВЕДУЩИМ РОССИЙСКИМ ЭКСПЕРТОМ В СФЕРЕ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ.

ЖИТЬ НЕ ТОЛЬКО В ПРОМЕЖУТКАХ МЕЖДУ РАБОТОЙ

— Ценностное управление — один из возможных подходов к управлению вообще. Когда мы дадим его определение, хочется понять вот что: вы уже 20 лет являетесь адептом концепции ценностного управления, так что же в нем есть такого, чего нет в других?

— Первое, что нужно сказать, любой вид управления не рождается потому, что это кому-то нужно. Это всегда ответ на текущую ситуацию в предпринимательстве, может, даже шире — в обществе. Так вот, ценностное управление — я скажу пафосно — это ответ на духовный рост широких слоев населения. Людей уже не интересует работа ради куска хлеба, они хотят наполнить ее смыслом, чтобы жить не только в промежутках между работой.

Если говорить об определении, то ценностное управление — это свод правил, который стал моим, и поэтому я им руководствуюсь.

Представьте, у причала стоит парусная шхуна, и Христофор Колумб говорит: «Парни, я буду плыть на запад, пока не уткнусь в Индию. Кто со мной? Мы будем настойчивы, мы будем верить, что Индия там, несмотря ни на что». Так вот, ценностное управление — это когда руководитель говорит, куда движется бизнес и какими

правилами они будут руководствоваться по ходу движения. Предполагается, что на корабль будут заходить люди, которые разделяют ценности, цель и способы ее достижения. Если на корабле действительно собрались такие люди, то многие административные функции просто не нужны. Не нужна внешняя мотивация, потому что у каждого члена корабля предполагается наличие сильной внутренней мотивации.

— Константин, вам лично откликаются принципы ценностного управления?

— Пожалуй, мне не совсем подходит это слово. История такая: в 2000 году все рабочие процессы в моей компании были настроены, и я откровенно заскучал, делать особо было нечего. Я стал разбираться с тем, что такое ценности, затем понял, что ими можно управлять, после чего появилось понятие ценностного управления.

Удивительно, что в это же время на Западе возникают идеи ценностного управления, появляются первые компании, работающие на основе согласованных ценностей.

Откликается ли? Вряд ли, я разобрался с ценностями, сформулировал пару идей и поделился ими.

— Тогда другой вопрос. Когда вы разобрались и увлеклись темой ценностного управления, вы пробовали внедрить его в своей компании? Был порыв к этому — попробовать?

— Я внедрил, понимая, что с этим будут проблемы. У меня есть метафора, согласно которой компания является источником энергии для сотрудников, которая передается через «еду», то есть деньги, а также через эмоции и смысл. Компания может быть представлена как «цирк» — энергия «еды», то есть денег; «театр» — энергия эмоций; «церковь» — энергия смыслов.

На своих семинарах я всегда говорю о том, что если



ВНЕДРИТЬ ЦЕННОСТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ — ЭТО ОЧЕНЬ БОЛЬШОЙ ТРУД И ОЧЕНЬ БОЛЬШАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ РАСПРОБУЮТ РАБОТУ, НАДЕЛЕННУЮ СМЫСЛОМ

вы создали компанию с уровнем энергии «церковь», то вашим сотрудникам больше нигде не будет хорошо. Это очень большая ответственность — наполнить их жизнь смыслами.

Так вот, зная эту ответственность, я не спешил внедрять ценностное управление, а когда пришлось закрывать компанию, пятеро сотрудников не хотели увольняться. Я понял, что виноват перед ними. А потому внедрить ценностное управление — это очень большой труд и очень большая ответственность за людей, которые распробуют работу, наделенную смыслом.

— Мы в ответе за тех, кого приручили.

— Именно. У меня есть еще одна метафора, что каждая компания — это радиостанция, а каждый сотрудник — это радиоприемник, который может быть выключен по какой-то причине, а потому он не слышит, что говорит компания. У другого включен, но плохо настроен и слышно через слово. А есть такие, у которых они настроены на предыдущее место работы, и поэтому он каждый раз будет говорить: «А вот на прошлой работе было вот так...»

НЕ СПОРИТЬ С НАЧАЛЬНИКОМ

— Как вы считаете, внедрить управление по ценностям в маленькой компании легче, чем в большой?

— Пожалуй. Воспитать одного ребенка проще, чем 450. Почему? Когда вы показываете пример одному ребенку, он видит его, условно говоря, из первого ряда, а при большом количестве людей кто-то неизбежно оказывается на последнем ряду.

Однако если в компании появляется группа единомышленников и ты уже не один показываешь пример, тогда задача упрощается: каждый из них формирует вокруг себя группу людей, разделяющих эти правила.

Часто компании хотят внедрить ценностное управление, не догадываясь, что оно уже внедрено, просто входящие в него правила не нравятся. Для того чтобы в этом убедиться, нужно взять лист бумаги и задаться вопросом, каким пра-

вилам следуют наши сотрудники. Нужно быть очень честным с самим собой и в первой строке написать: «Не спорить с начальником».

Как руководитель может увидеть следование этому правилу? А так. В какой-то момент на совещании он предлагает покрасить «вот эту стену в зеленый цвет». Сказано — сделано. Утром он видит результат и говорит, что это плохо, все в ответ: «Да, это плохо». Теперь мы знаем: правило «не спорить с начальником» в компании действует.

Внедрить управление по ценностям сложно, ведь это изменение того набора правил, которым мы привыкли следовать, а потому считаем их правильными. Просто попробуйте в своей жизни осознать те правила, которым вы следуете, например, по выходным дням. Осознайте их, запишите и попробуйте отказаться — увидите, какая будет ломка. Есть невероятное количество людей, которые уже давно не хотят курить, но просто у них есть правило: вышел на улицу — покури; еда разогревается — покури, и так далее.

— Нужно «прореживать» свои правила, делать ревизию? Если где-то что-то не идет, нужно остановиться и оглядеться, от чего-то отказаться?

— Конечно! Есть три формы существования ценностей. Первая — словесная: мы говорим: «Свобода — это ценность», и все в ответ соглашаются, но, правда, возникает вопрос, как каждый из нас «распаковывает» это слово; здоровье — из той же оперы. А смыслы в них будут настолько разными, что двое могут поспорить о свободе и поубивать друг друга.

Вторая форма — это вопросы, которыми мы задаемся: кто покушается на мою свободу? а что там с моими границами? Если человек задается такими вопросами, тогда свобода действительно для него ценность. Собственно, когда мы узнаем вопросы, которыми человек задается, мы поймем, каким ценностям он привержен.

Третья форма более инструментальна, чем слова. Например, мы зовем ребенка и говорим, что дисциплина очень важна, что нужно быть дисциплинированным. Ребенок со всем соглашается, особенно с вопросом о том, будет ли он теперь

дисциплинированным. А через день нас снова вызывают в школу:

— Ну мы же с тобой говорили про дисциплину.

— Говорили, мам, говорили. Я вижу, у тебя свободное время, давай снова поговорим.

Понимаете, говорить о дисциплине и принять ее как норму — это разные вещи.

Способ воздействия в этой ситуации такой. Спросите, что ребенок делает, когда начинается перемена. Если выстроены отношения, он может ответить: «Я стараюсь добежать до кафе первым из нашего класса». И тогда мы понимаем, почему он каждый раз сбивает кого-то из учителей — у него задача прибежать первым, а не быть дисциплинированным.

Таким образом, третья форма существования ценностей — это набор правил, которым мы следуем. И если получится договориться с ребенком, что он будет следовать определенным правилам, он должен понимать, какая у него с этого выгода.

А потому невозможно «с понедельника жить согласно ценностному управлению». На самом деле оно есть всегда, просто не сразу осознается, не сразу мы начинаем сознательно управлять.

— Очевидно же, что, даже если вы не занимаетесь корпоративной культурой или брендом работодателя, они все равно существуют, а дальше зависит от вас, что вы с ними делаете.

— Безусловно. Причем нужно понимать, что культура, бренд и ценности складываются хаотично и под влиянием случайных людей. К примеру, мы берем на работу

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА — ЭТО ОТВЕТ НА ВОПРОС, КТО В КОМПАНИИ ЛИШНИЙ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЭТОЙ САМОЙ КУЛЬТУРЫ

Модель корпоративной культуры «Айсберг» по Эдгару Шейну

Видимая, но трудно расширяваемая часть:

- интерьеры
- язык
- дресс-код
- герои
- ритуалы

артефакты

Преимущественно осознаваемая часть:

- стратегия
- цели
- философия
- ценности

ценности, нормы

поведение, архетипы

Невидимая, плохо осознаваемая, заимствованная из взаимоотношений с обратной связью

человека, который, как говорил Гумилев, «достаточно пассионарен», он приносит в компанию свои правила, а руководство узнает об этом только тогда, когда все сотрудники их приняли.

— Можно в данном случае поставить знак равенства или хотя бы назвать синонимами корпоративную культуру и ценности компании? Как они взаимосвязаны между собой?

— Без сомнения, корпоративная культура — часть ценностного управления, может быть, ядро. Но мы привыкли эти термины различать. Корпоративная культура — это ответ на вопрос, кто в компании лишний с точки зрения этой самой культуры. Если руководитель хочет узнать, какая у него корпоративная культура, он должен быть в курсе того, кого линейные сотрудники считают чужаком.

ЕДИНСТВЕННЫЙ СПОСОБ НАЧАТЬ РУКОВОДСТВОВАТЬСЯ ПРАВИЛАМИ — ЭТО СДЕЛАТЬ ИХ СВОИМИ

ТИП МЕНЕДЖМЕНТА

«Новый» менеджмент

Культура творчества

УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕННОСТЯМ

Личное поведение, рассказ историй, образы и метафоры, акции (праздники...)

Культура согласия

Мозговые штурмы, «вовлечение», делегирование права ставить цель

Регулярный менеджмент

Культура успеха

УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ

Постановка целей, KPIs, соревнования, рейтинги, предпринимательская система мотивации, делегирование полномочий

Культура правил

УПРАВЛЕНИЕ ЗАДАЧАМИ

Должностные инструкции, регламенты, штрафная система мотивации

— Компании, в которых действует ценностное управление, — сколько вы их встретили за свою практику?

— Из самых известных сегодня, пожалуй, это «ВкусВилл», у них хорошие результаты, но я не знаю, что там внутри.

Пример, который известен многим, — это банк «Точка». У них была настолько особенная корпоративная культура, что она пережила отзыв лицензии, что в наших реалиях означало только одно: деньги, которые были доверены этому банку, потеряны, а его владельцы либо покинули страну, либо находятся в местах не столь отдаленных. Однако после всех событий они вернули деньги всем, в том числе и юридическим лицам, — такого раньше не было в истории российского банкинга.

— Совсем немного, выходит, таких компаний. Хорошо, задам вопрос иначе: как много тех, кто вдохновился идеей управления по ценностям и хотел внедрить ее в своей компании?

— Я, пожалуй, слишком строг, потому что мне неоднократно писали, я общался с компаниями, которые внедряют ценностное управление, в том числе по моей книге, были и сотрудничества.

ЦЕННОСТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И РАБОЧИЕ БУДНИ

— Константин, а как быть с пресловутым «Мы так всегда делали»? Как с этим бороться?

— В ценностном управлении есть два инструмента, один из них вне конкуренции, а без второго ничего не получится. Первый — это личный пример. Руководитель с трибуны говорит о клиентоориентированности, а потом к нему приходит сотрудник и рассказывает, что вот тому-то клиенту мы, чтобы замаять проблему, должны заплатить 15 тысяч. При закрытых дверях руководитель спрашивает: а может ли клиент создать проблемы? а есть ли у него кто-то в органах? Если нет, да отправь его... И теперь уже неважно, что он говорил с трибуны.

Второй инструмент, который ускоряет первый и делает его, я бы сказал, интересным, это сторителлинг. В ценностном управлении без него нельзя. Ты начинаешь

рассказывать людям истории о будущем, о том, какое место будет у компании в этом будущем. Есть и другие инструменты, но если этих двух нет, то остальное просто детали.

— Человек, который решил внедрить ценностное управление, — означает ли это, что какой-то путь развития он уже прошел? Или можно прочитать вашу книгу, вдохновиться и сказать себе: «Отныне будем делать так!»?

— Ценностное управление — это духовная работа над собой, над своим осознанием, причем очень важно понимать, что люди несовершенны, и им не идет быть совершенными.

Я решил заглянуть в будущее и понял, что есть некий вектор, которому следует наша цивилизация, и называется он «взять зверя под контроль». Мою толерантность все время испытывают, а толерантность — это и есть попытка взять зверя под контроль.

Так вот ответ на ваш вопрос: ценностное управление — это результат внутренней длительной работы над тем, чтобы «взять зверя под контроль». А он есть у каждого.

Это большая ответственность — внедрять ценности, эти люди меняют свое окружение. Когда мы даем сотруднику перечень правил и говорим: «Вот то, чем ты будешь сейчас руководствоваться» — это не работает, потому что нет у нас такого органа, чтобы человек руководствовался чьими-то правилами: единственный способ начать руководствоваться правилами — это сделать их своими.

В любой компании, в подразделении есть набор правил, которому следуют все. У руководителя есть свой набор правил, которому должны бы следовать сотрудники. Заменить или скорректировать первый набор, добавив в него второй, — это и есть ценностное управление. Это не речи с трибуны, не что-то внешне заметное.

Ценностное управление, оно про наши будни. Если мы хотим его внедрить, мы должны контролировать группы историй, которые рассказывают, кто мы. Если мы не будем этого делать, то эту группу историй создаст кто-нибудь другой, и она нам может не понравиться. Вторая группа историй называется «где еда», она о том, как мы зарабатываем деньги. И третья группа — «где враги», это истории о том, чего нельзя делать, иначе ты окажешься за пределами компании.

Пока руководитель не слышит, не знает историй, которые создают его сотрудники, он позволяет формировать управление случайным людям. HR

ЦЕННОСТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ — ЭТО НЕ ЧТО-ТО ВНЕШНЕ ЗАМЕТНОЕ, ОНО ПРО НАШИ БУДНИ