

Саймон Долан и Сальвадор Гарсия

Управление на основе ценностей

Корпоративное руководство по выживанию,
успешной жизнедеятельности
и умению зарабатывать деньги в XXI веке

/// pretext

**Сальвадор Гарсия
Саймон Долан**

**Управление на основе ценностей.
Корпоративное руководство по выживанию,
успешной жизнедеятельности и умению
зарабатывать деньги в XXI веке**

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=11198117

*Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке: Претекст; Москва; 2008
ISBN 978-5-98995-033-1*

Аннотация

Исследования подтверждают, что эффективная HR-политика оказывает гораздо большее влияние на высокую рентабельность инвестиций, чем новые технологии, НИОКР, конкурентная стратегия и контроль качества.

Авторы этой книги пришли к выводу, что управление по инструкциям (MBI) и управление по целям (MBO) не смогли обеспечить успех организациям. Необходим инструмент стратегического управления, который раскроет потенциал рынка и его связь с интересами и целями каждого сотрудника компании. Управление на основе ценностей (MBV) – именно такой инструмент.

Содержание

Предисловие	5
Предисловие	8
Об авторах	11
Благодарности	12
Введение	13
Обзор	13
Наш подход	16
Аудитория книги	17
Особые дополнения	18
Часть 1	19
Глава 1	19
Развитие MBV: от MBI, через MBO, к MBV	21
Трехмерная модель и ключевые факторы MBV	30
MBV как способ интеграции стратегического менеджмента с методом управления персоналом и созданием лояльности	33
MBV и корпоративная этика: две схожие, но несопоставимые концепции	37
Резюме	39
Глава 2	40
Значение слова «ценность»	40
От убеждений к поведению – через ценности	48
Убеждения и последствия: появление стресса	50
Конец ознакомительного фрагмента.	52

Саймон Долан, Сальвадор Гарсия Управление на основе ценностей Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке

Simon Dolan, Salvador Garcia

Managing by values

A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making Living in the 21st Century

Переводчик – Мария Чомахидзе

Редактор – Вера Заведеева

Корректор – Вера Заведеева

Макет и верстка – Арина Орлова

Дизайн обложки – Студия Артемия Лебедева,

арт-директор Артемий Лебедев, дизайнер Станислав Акинфин

© Simon Dolan, Salvador Garcia and Bonnie Richley, 2006.

© Forewords. John Abramsm and Balermo de Azevedo

© Студия Арт. Лебедева, дизайн обложки, 2007

© Претекст. Авторизованный перевод, 2008.

Все права защищены

* * *

*Аделе. которая научила меня искусству совмещать выживание,
процветание и умение зарабатывать...*

Саймон Долан

*Ампаро. которая окружила меня нежностью. любовью
и заботой. позволив мне размышлять над своими утопическими
идеями.*

Сальвадор Гарсия

Предисловие

Бельмиро де Азеведо

Когда профессор Долан попросил меня написать предисловие к этой книге, я переживал сложный период в своей профессиональной жизни, всерьез задумавшись о принципах деятельности компании, которой руководил более 40 лет, возглавляя команду блестящих коллег и сотрудников.

Для того чтобы вы, дорогие читатели, поняли связь между моими размышлениями и темой настоящей книги, я решил рассказать вам об основных моментах своей карьеры.

Январь 1965 года. Мне 26 лет, я недавно окончил химико-технологический вуз и два года проработал в крупной текстильной компании. Эта компания оказалась «крупной» лишь по количеству сотрудников, а не по своему стратегическому мышлению и практике, поэтому я сменил место работы, перейдя из большого предприятия в очень маленькое – Sonae (Sociedade Nacional de Estratificados SARL).

В то время Sonae, насчитывающая 60–70 сотрудников, переживала финансовые трудности вследствие неэффективного управления и недостатка качественных товаров. Я решил кое-что изменить в работе этого предприятия: это был смелый шаг, учитывая большие трудности, обусловленные, прежде всего, отсутствием четкого корпоративного видения и стратегии. Формулируя видение компании, я опирался в основном на свои личные ценности и на ценности персонала, положив в его основу такие принципы, как обучение, тренинг, прозрачность и смелость.

Теперь, спустя 40 с лишним лет, я вспоминаю, как терзался сомнениями: стоит ли продолжать бороться? Но сегодня я убежден, что этот опыт существенно помог мне проверить себя и преодолеть трудности, с которыми я сталкивался в своей профессиональной жизни. В общем, эта стратегия оказалась успешной, и поэтому я до сих пор использую те же принципы.

В настоящее время я руковожу потрясающей командой молодых профессионалов (большинство из них вдвое моложе меня). Мы постоянно размышляем над тем, как реагировать на новые трудности и препятствия, вызванные инновациями и глобализацией, с которыми сталкивается столько компаний. Многие из этих проблем подробно описаны в этой книге, особенно создание корпоративной культуры, основанной на сочетании этических, социальных, стратегических, экономических и эмоционально-психологических ценностей.

Во время написания этого предисловия стало известно, что наша группа решила перекупить крупную коммуникационную компанию в Португалии, рыночная стоимость которой в три-четыре раза превышала стоимость материнской компании группы Sonae (Sonae SGPS). Было очевидно, что эта покупка создаст нам всем типичные проблемы, которые присущи подобной инициативе.

Мы прекрасно понимали, с чем связана реализация этого грандиозного плана. Однако практически воплотить это понимание оказалось гораздо сложнее: столь масштабная сделка потребовала большего мужества, чем когда-либо.

Таким образом, для принятия этого решения нам пришлось использовать такие принципы, как «отучивание» и «переучивание» на основе прошлого опыта и обмена мнениями со всеми членами нашей команды. Это можно представить в виде формулы:

$$\text{Успех} = (\text{Новые знания} - \text{Устаревшие знания}) + \text{Обогащающий жизненный опыт} + \text{Постоянное стремление к новым проектам и инновациям.}$$

Проверка эффективности этой формулы потребует от нас многих усилий. Это будет настоящее испытание и для нашей компании (в Португалии), и для правительства,

и для регулирующих органов нашего сектора. Вероятность успеха я оцениваю с помощью своего классического набора тестов, которого не найти в традиционной литературе по менеджменту. Тем не менее, мой опыт показывает, что он достаточно эффективен.

Тест на последовательность	Сочетается ли то, что мы планируем сделать в компании, с тем, что мы делали до этого?
Тест на согласованность	Согласуется ли то, что мы планируем сделать, с тем, что мы утверждали до этого в похожих или идентичных ситуациях? Например, создаст ли это добавленную ценность и максимизирует прибыль сотрудников компании и акционеров? Есть ли у менеджеров возможность укрепить сплоченность команды (при этом создавая другим сотрудникам условия для ухода), мотивировать персонал на участие в успешных проектах? Имеют ли все заинтересованные лица четкое представление о проекте (например, члены правительства и сотрудники органов местного самоуправления, потребители, сотрудники, акционеры и т.д.)?
СЧД-тест	СЧД – это способности, честность и доверие. 1. Есть ли у нас менеджеры с необходимыми интеллектуальными способностями и опытом, чтобы успешно реализовать этот проект? 2. Есть ли у нас честные менеджеры, которые умеют открыто сотрудничать с коллегами, делиться информацией и т.д.? 3. Если да, то есть ли у нас группа людей, достойных доверия, которые положительно повлияют на все еще сомневающихся сотрудников компании и приведут предприятие к желаемым результатам?

Это предисловие созвучно идеям книги «Управление на основе ценностей», особенно положению о трех категориях ценностей: этико-социальными, экономико-прагматичными и эмоционально-развивающими, без которых невозможно стабильное развитие компании в глобальной и конкурентной бизнес-среде XXI века. Применение этих основных ценностей гарантирует последовательность и согласованность деятельности предприятия в рамках систематического обновления технических активов и персонала.

Любое корпоративное преобразование всегда должно включать в себя следующее:
голову – чтобы думать;
сердце – чтобы быть щедрым, сочувствующим, но при этом требовательным;
руки – чтобы осуществить изменения в кратчайшие сроки.

Управление на основе ценностей позволяет переосмыслить рациональные методы анализа, включив в них личностную, эмоциональную оценку и практические советы. Главное – действовать, а не ограничиваться словами – лучшим средством убеждения, по мнению Аристотеля и его последователей.

Признавая необходимость убеждения и коммуникаций в организационной жизни, я считаю, что *работу нельзя довести до конца без плодотворных и своевременных действий*.

Будучи уверенным в оглушительном успехе этой книги, я надеюсь, что читатели поймут, чему она учит: привилегия и власть немногих не оправдывают материальную и профессиональную зависимость остальных.

Бельмиро де Азеведо, председатель совета директоров SONAESGPS

SONAE SGPS

Sonae Industria	Modelo Contingente	Sonae Sierra	Sonae-com	Sonae Capital
Производство изделий из древесины	Розничная торговля продуктами питания и другими товарами	Торговые центры	Телекоммуникации	Услуги
SIR	TAFISA	MCH	SDB	SIERRA INVEST. SIERRA DEVEL. SIERRA MANAG. SIERRA BRAZIL TELCO MEDIA SSI TOURISM PRAEDIUM CONTRACTO INVICTA MDS Прокат машин Другое

В чем особенность логотипа Sonae? На нем представлены два ростка, символизирующих постоянный рост и инновации в Sonae Group, в окружении огненного кольца – символа энергии, движения и согласованности всей деятельности компании.

Предисловие Джона Эбрамса

В 1986 году ко мне обратились два сотрудника моей небольшой строительной компании South Mountain Company (SMC), которые хотели приобрести акции компании, чтобы не довольствоваться только одной зарплатой. Обдумав это, я понял, что подобная ситуация будет возникать вновь и вновь, если мы сможем удержать свой успех и сохранить комфортные рабочие условия. Так началось мое исследование.

В 1987 году я реструктурировал компанию в бизнес, принадлежащий сотрудникам, по примеру кооперативов г. Мондрагон, в баскском регионе Испании. Это был поворотный момент для нашей компании, который во многом ее изменил.

Через десять лет я побывал в Мондрагоне, чтобы изучить потрясающую сеть кооперативов, которые процветали там с 1950-х годов, управляя на основе ценностей и преобразовывая все сообщество. Было интересно познакомиться с бизнесом, который стал основой для нашей компании. В начале 2006 года о принципах работы этих кооперативов меня попросила рассказать знакомая авторов книги, которая исследовала эту проблему в своей диссертации. Она прислала мне по электронной почте несколько глав из этой книги и попросила написать предисловие. Я обрадовался такой возможности.

Думаю, все, что здесь описано, несложно понять, но когда речь заходит о бизнесе, мы легко забываем об этих принципах: используя деньги как единственный критерий оценки процветания компании, мы упускаем из виду, что у людей есть личная жизнь, семьи и свой круг общения. Многие ценят качество рабочей атмосферы не меньше (а может и больше), чем размер своей зарплаты. Кроме хорошего заработка, люди хотят еще и удовлетворения от работы. Они должны чувствовать удовольствие от предоставления услуг своим клиентам, наслаждаться хорошим настроением, крепкими отношениями, сотрудничеством, стабильностью и долговечностью. Компания должна получать достаточную прибыль, чтобы обеспечивать все это, но прибыль – всего лишь инструмент, с помощью которого достигается итоговый результат.

Управлять на основе ценностей. А есть ли другой способ? Мы все так или иначе управляем с помощью ценностей, но наши ценности во многом различаются. В этой книге дано четкое описание ценностей, которые, несмотря на их отличие от общепринятых, безусловно, станут нормой в ближайшие годы, причем именно благодаря таким книгам и размышлениям.

Предложенный авторами книги метод – это противовес традиционной косной командно-административной модели: они описывают форму лидерства, которая основана на сотрудничестве и уважении, ориентирована на людей и раскрывает креативный потенциал персонала. Эта книга – практическое руководство, призванное помочь бизнес-лидерам реализовать значимые и успешные культурные преобразования в своей компании. Управление на основе ценностей – инструмент, позволяющий достичь этой цели. Он четко разделяет инструкции (инструмент боссов), задачи (инструмент администраторов) и ценности (инструмент лидеров). Лидеры, которые ставят ценности во главу угла, имеют больше шансов на успех.

Мой опыт подсказывает то же самое. Те 15 сотрудников моей компании, которые владеют акциями SMC, и все остальные, которые стремятся к этому, совершенствуют свое мастерство, управляя нашим бизнесом и основывая свои решения, в первую очередь, на ценностях и лишь во вторую – на прибыли. Прибыль помогает нам осуществить свои намерения и в каком-то смысле поддерживает тонус. Основные ценности, которыми мы руководствуемся, – это совместное владение акциями и демократия, контролируемый рост предприя-

тия (а не зависимость от спроса), преданность компании, перспективное мышление, стремление к профессиональности и предоставлению услуг высшего качества. Надеемся, наше предприятие и его услуги переживут нас и даже наших детей. После реструктуризации компании совместное владение акциями стало доступно всем сотрудникам, что укрепило в них чувство собственности. Ответственность, власть и прибыль – все это распределяется между совладельцами. У нас нет внешних инвесторов и акционеров, которые не являются при этом сотрудниками предприятия. Мы сами решаем, каким будет наш бизнес, руководствуясь отчасти экономической целесообразностью, а отчасти философией компании, поскольку людей, которые принимают решения, объединяют общие интересы.

Некоторым сложно поверить в то, что я отказался от единоличного управления и контроля, но эти люди, видимо, не понимают потрясающих преимуществ от такого решения – и для меня, и для компании. Своей самой лучшей работой на свете я в основном обязан собственным коллегам, которые делят со мной бремя управления. Ключевой момент нашего подхода – найм «будущих владельцев», а не «персонала». Мы смотрим на людей, которые приходят в компанию, как на потенциальных кадровых работников и будущих ее руководителей. Мы не знаем, как они будут действовать, но сущность нашего коллективного предприятия останется жить в них, когда они создадут будущее, которое мы не можем себе даже представить. Так что мы не всегда ищем кандидатов с определенными профессиональными навыками, которым человека можно быстро обучить. Мы ищем людей, которых хотели бы видеть совладельцами компании, – это и есть управление на основе ценностей. И я абсолютно уверен, хотя у меня нет доказательств, что именно этим ценностям мы обязаны своим скромным успехом.

В этой книге собрана исчерпывающая информация о ценностях. Неважно, большая у вас компания или маленькая. Важно только то, кто ею управляет. А управление на основе ценностей – это, прежде всего, наши дела. Авторы утверждают, что важнейший фактор успеха управления на основе ценностей – соответствие между словом и делом корпоративных лидеров в кратко- и долгосрочной перспективе, которое жизненно необходимо.

Зимой 2002/2003 и 2003/2004 гг. я взял два отпуска по полгода, чтобы написать книгу, а также немного отстраниться от South Mountain Company, позволив ей освободиться от моих методов руководства компанией. За 28 лет, до декабря 2002 года, я никогда не отлучался из SMC на столь долгий срок.

Вернувшись в компанию после первого полугодового отпуска, я увидел, что дела идут хорошо – никаких катастроф, но этот период оказался для сотрудников очень напряженным. Некоторые из них сочли, что тянут на себе несправедливо большой груз работы. Отчетность была сведена практически к минимуму. Наша система управления плохо функционировала. Она оказалась ненадежной, с множеством недостатков. До моего второго отпуска мы переработали ее, приспособив к нашим потребностям.

Как я отметил, у моего отпуска были две цели: написать книгу и дать компании отдохнуть от меня. Что касается последнего, то по возвращении я с удивлением обнаружил, что компания стала намного лучше, чем прежде.

Возможность управлять компанией в мое отсутствие укрепила чувство ответственности сотрудников. Они поняли, что предприятие будет существовать и после меня, поэтому действительно взяли бразды правления в свои руки, осознав, особенно молодые, что именно им предстоит привести компанию к успеху.

Но у нас еще много дел. По сути, мы только в начале долгого пути. Еще столько надо совершенствовать и развивать, что на это, кажется, может уйти вся жизнь. Создается новая компания, с новыми ценностями и планами. Было приятно вернуться и внести свой вклад.

Одна из особенностей управления на основе ценностей – лидер перемен, который отстаивает и реализует изменения. Это и произошло в нашем случае: как только была дока-

зана необходимость перемен и выработан план действий, сотрудники компании проявили себя наилучшим образом.

С этой книгой я связываю определенные надежды на то, что многие корпоративные лидеры, прочитав ее, поймут значение управления на основе ценностей и начнут преобразовывать свою корпоративную культуру, тем самым изменяя наше отношение к бизнесу и то, как мы им занимаемся.

Недавно я встретился со своим старым другом, с которым сотрудничал в 1960-е годы. Мы редко виделись с 1970-х годов, пересекаясь иногда на конференциях и других мероприятиях.

Со временем он завел пятерых детей, целое племя, но при встрече казался мне недовольным собой, как тот, кто слишком рано достиг успеха в жизни и уже никогда не сможет вернуть прошлой энергии и вдохновения. Но на этот раз он был весел, доволен, увлечен и чувствовал себя прекрасно. Я сказал ему: «Ты так сильно изменился. Что случилось?»

Он посмотрел на меня и, чуть подумав, ответил: «Знаешь, Джон, у меня пятеро детей. Они все занимаются бизнесом, и я вдруг понял, какие они добрые. Мог ли я мечтать о большем?» Он не сказал, что они успешны. Он не сказал, что они обладают властью. Он не сказал, что они интеллектуальные гиганты или что они могут изменить мир. Он сказал, что они добрые, а о большем он и мечтать не мог. Мне было так приятно это слышать. Такое блаженство. В то же время я немного позавидовал ему: он был так умиротворен, при этом прекрасно зная причину своего умиротворения.

А затем я понял, что он в точности выразил цель моей компании и книги, которую вы держите в руках. Надеюсь, «Управление на основе ценностей» приумножит доброту и удовлетворение в жестоком мире бизнеса.

Джон Эбрамс, соучредитель и генеральный директор South Mountain Company (Мартаз Виньярд, Массачусетс), строительной компании, акционерами которой являются ее сотрудники. Его книга «Наша компания: новый взгляд на малый бизнес для людей, сообщества и страны» (*The Company We Keel: Reinventing Small Business for People, Community, and Place*, Chelsea Green, 2005) рассказывает об истории SMC и исследует роль бизнеса как потенциальной силы для культурного, социального и экологического развития.

Об авторах

Саймон (Шимон) Л. Долан – родился в Израиле, образование получил в Израиле и США; в настоящее время профессор психологии труда и управления персоналом в ESADE, ведущей школе бизнеса в мире (Барселона, Испания). Получил докторскую степень в Карлстонской высшей школе менеджмента Университета Миннесоты и более 25 лет преподавал в Монреале (в университетах Монреаля и Макгилла). Бывший президент и соучредитель Международного общества по исследованию рабочих и организационных ценностей (International Society for the Study of Work and Organizational Values, ISSWOV). Соавтор более 28 книг по менеджменту и организационной психологии, изданных на английском, испанском и французском, а также более 100 публикаций в научных журналах. Консультант компании Gestion MDS Management Inc. (и недавно открывшейся в Европе SPIRIT Consulting Group). Актуальную информацию о деятельности профессора Долана можно найти на его веб-сайте: www.mbvsuite.com/dolancv

Сальвадор Гарсия – родился в Испании, образование получил в Испании и США, в настоящее время доцент организационной психологии в Университете Барселоны. Стал доктором медицинских наук в Испании и переквалифицировался в специалиста по организационному развитию в Гарвардской школе бизнеса. Занимал пост президента Испанского общества по организационному развитию; один из основателей движения «Утопия» (www.uetopia.es). Автор (или соавтор) четырех книг по управлению ценностями и организационному стрессу. Консультировал многочисленные испанские и латиноамериканские компании по ценностям, креативу и управлению изменениями.

Благодарности

Саймон Л. Долан хотел бы поблагодарить трех профессоров из университетов Миннесоты и Израиля, которые оказали наибольшее влияние на его ценности и карьеру: Ари Широма (Университет Тель-Авива), Ричарда Холла (бывший профессор Университета Миннесоты, ныне – профессор в SUNY, Олбани) и Джона Кэмбелла (Университет Миннесоты). Он также выражает благодарность членам исполнительного совета и другим активным участникам, которые помогали ему основать Международное общество по исследованию рабочих и организационных ценностей (ISSIWOV) в начале 1980-х годов. Они внесли неоценимый вклад в формирование его ценностей до, во время и после его президентства в ISSIWOV (с 1994 по 1996 год). Это Дов Элизур, Мени Кословски и покойный Рами Саджи (Израиль); Билл Ингланд, Льюис Гомез-Мехиа, Дэвид Болкин, Рэндалл Шулер, Сьюзен Джексон и Элисон Конард (США); Ингвар Борг (Германия); Раби Канунго, У. Баба, Аднан Белу и Алан Ауербах (Канада); Фани Тчиковски (Бразилия); Т. Ямаучи (Япония); Сьюзен Ричбелл и Кери Купер (Великобритания); Рамон Вале Кабрера (Испания). Он также хотел бы поблагодарить руководство школы бизнеса ESADE (Карлос Лосада, Ксавьер Мендоза и Сефери Солер) за поддержку и за то, что доверили ему возглавить Институт исследований труда (IEL). За последние несколько лет он почувствовал, что не работает, а играет, и это «чувство игры и веселья» создает положительные эмоции и сплачивает коллектив. В итоге повышаются «MBV-дивиденды» всех сотрудников ESADE. Наконец, Саймон Л. Долан хотел бы поблагодарить своих партнеров и коллег в Spirit Consulting Group и Octrium BV за то, что они разделяли его уверенность в том, что MBV и сопутствующие HR-инструменты могут и должны стать важнейшей услугой для наших корпоративных клиентов.

Сальвадор Гарсия хотел бы поблагодарить нескольких человек, которые оказали влияние на его жизнь и карьеру. Это доктор Хуан Вульф, психоаналитик из госпиталя Сан-Пабло в Барселоне; доктор Баизс де Луна и Мануэль Вильке, кардиологи и основатели коронарного общества Ascard, которое в настоящее время возглавляет доктор Хорди Риус; доктор Том Тинкхем, профессор по организационному поведению в Гарвардском университете; доктор Саймон Долан, соавтор этой книги и ее испанского издания, чей научный пыл и энтузиазм вместе с разумным прагматизмом помогли ему успешно завершить этот проект. Его коллега в Университете Барселоны, профессор Сантьяго Кихано, оказался настоящим другом, чья поддержка и советы дополнили его знания по организационному поведению. Он также хотел бы поблагодарить многих своих пациентов, студентов и корпоративных клиентов, которые помогли ему отшлифовать концепцию управления на основе ценностей и обогатили его собственную жизненную философию.

В заключение оба автора хотели бы отметить неоценимую поддержку и энтузиазм сотрудников Palgrave Macmillan, принимавших участие в издании этой книги: Стивен Ратт, руководитель международного издательского отдела, поверил в нас и наш проект, а Александра Доу проявила профессиональность и находчивость в координации работы между нами и редакцией.

Барселона, февраль 2006 года
Саймон Л. Долан
Сальвадор Гарсия

Введение

«Не все, что можно подсчитать, имеет значение; не все, что имеет значение, можно подсчитать».

Альберт Эйнштейн, физик

«Несложно принимать решения, если вы знаете, каковы ваши ценности».

Рой Дисней, сценарист, продюсер

Обзор

Если раньше признавать индивидуальную или коллективную ценности сотрудников в успехе любой компании было необязательно, то теперь это стало жизненно необходимым принципом. Руководители, игнорирующие влияние персонала и корпоративной культуры на работу их предприятия, рискуют очень многим. Нехватка рабочей силы и демографические изменения создали конкурентный рынок труда в Северной Америке. Растущее стремление заполучить опытных и образованных сотрудников превратило эффективное управление персоналом в ключевой показатель, отделяющий корпоративную пшеницу от плевел.

Исследования подтверждают, что методы управления и развития персоналом приносят большую рентабельность инвестиций, чем новые технологии, исследования и разработки (НИОКР), конкурентная стратегия или инициативы по повышению качества работы¹, и позволяют успешно нанимать и удерживать персонал тем компаниям, которые проявляют гибкость и используют инновации в своей HR-политике. Другое исследование, связывающее высокую производительность сотрудников с доходом акционеров², помогло выявить значение коллегиальной и гибкой рабочей культуры, эффективных планов коммуникации и разумного использования ресурсов для итоговой прибыли и отчетности. Последствия этих факторов очевидны для конкурирующих сторон, стремящихся увеличить ценность путем повышения качества и ориентированности на клиентов в условиях невероятно сложного, требовательного и постоянно меняющегося мирового рынка. Система убеждений и ценностей, которая сформировала североамериканский менеджмент и организационную модель в начале XX века, имеет большое значение для бизнеса нового типа. Традиционная командно-административная практика душит творческий процесс, критически важный для иннова-

¹ Исследование, проведенное в Великобритании (*Management Today*), предоставляет количественные результаты, доказывающие влияние персонала компании на ее итоговые достижения. В течение семи лет Институт персонала и развития оценивал балансовые отчеты 100 средних производственных компаний. Оказалось, что от управления персоналом зависит 19 % различий в производительности между компаниями и 18 % различий в объемах дохода, что вдвое выше влияния НИОКР. Более того, исследователи определили, что инициативы, направленные на улучшение качества, создание новых технологий и конкурентной стратегии, способны увеличить доход компании всего на 1 %. *Oliver J.* (1998, March), Invest in People and Improve Profitability and Productivity, *Management Today*. tsupport@bellhowen, inforlearning.com.

² Согласно исследованию Watson Wyatt Consulting, Индекс человеческого капитала (HCI), который с помощью формул оценивает воздействие различных методов управления персоналом на корпоративную производительность и резюмирует результаты оценки в конкретном индексе, подтверждает, что существует четкая взаимосвязь между эффективностью сотрудников компании и высоким доходом акционеров. Более того, исследователи, определявшие с помощью простых методов оценки, какие принципы управления персоналом оказывают наибольшее влияние на акционерную стоимость, сделали следующий вывод: профессиональный рекрутинг, четкая политика вознаграждений и отчетности, гибкая рабочая культура, основанная на сотрудничестве, эффективные коммуникационные планы и разумное использование ресурсов значительно повышают акционерную стоимость. *Kay I. and Luss R.* (1999), Creating Superior Returns to Shareholders through Effective Human Capital Management, The Watson Wyatt Human Capital Index. См. также: Human Capital Index: Linking Human Capital and Shareholder Value. http://www.watsonwyatt.com/homepage/Human_Capital_Index/index.htm

ций, умения приспосабливаться к различным условиям и успешно конкурировать. Изменения, произошедшие в XXI веке, привели к коренному переосмыслению организационной структуры и философии управления на пути к обновлению корпоративной культуры.

Косные модели менеджмента, основанные на иерархическом управлении сотрудниками в условиях относительной стабильности (внешней и внутренней), создали весьма неустойчивую основу для деятельности современных компаний в столь беспокойный период глобальных и технологических перемен. Необходимо добиваться стабильности внутри организации и внедрять ее в корпоративную культуру, которая сохранила бы лучшее из прошлого опыта и в то же время способствовала бы развитию нового мышления и иных методов работы. Главная задача заключается в том, чтобы при сохранении эффективных механизмов оценки результатов работы раскрыть потенциал каждого сотрудника компании.

Хотя теоретически все соглашаются с этим, внедрить новую бизнес-модель на практике не так-то легко. Определить, какие ценности и принципы необходимо изменить, как и когда проводить преобразования, насколько масштабными они должны быть и, главное, как успешно реорганизовать культуру предприятия, – вот важнейшие задачи. Смогут ли лидеры и менеджеры перемен понять и эффективно использовать возможности оживления косной корпоративной культуры?

Неспособность понять, с чем связано внедрение и развитие новых убеждений и ценностей среди персонала на всех уровнях компании, обрекает на неудачу такие инициативы, как комплексное управление качеством, постоянные улучшения, эффективное планирование, менеджмент по системе лин и реорганизация бизнес-процесса. Если не уделять должного внимания основе компании – ее культуре, все эти процессы рискуют превратиться в очередные модные, но совершенно бессмысленные модели менеджмента.

Бесчисленные исследования подтверждают ошибочность подобного подхода. Например, недавний анализ весьма посредственных результатов в половине компаний, формально внедривших систему Управления на основе ценностей (Value-Based Managing, VBM), показало, что успех зависел от преобразования корпоративной культуры, которого так и не удалось достичь. Компании используют VBN как способ измерения экономической прибыли, чтобы оценить производительность труда сотрудников, и привязывают денежные вознаграждения к согласованным параметрам этой оценки. Результаты исследования 117 крупных практиков VBM в Северной Америке, Европе и Азии привели исследователей INSEAD к следующему выводу: «VBM касается культурных, а не финансовых преобразований. <...> И в этом кроется причина большинства неудач: изменение убеждений и принципов в крупных организациях, вероятно, самая сложная менеджерская задача. Так как теоретически VBM достаточно легко внедрить, компании рассчитывают получить слишком многого и слишком быстро, поэтому-то слишком рано и разочаровываются в процессе» (Haspeslagh, Noda and Boulos, 2001, p. 66)³.

Мы считаем, что более общим менеджерским моделям Управления по инструкциям (Managing by Instructions, MBI) и Управления по целям (Managing by Objectives, MBO) не удалось предоставить организациям конкурентное преимущество в достижении успеха по той же причине, что и VBM. Необходим инструмент стратегического управления, который раскроет рыночный потенциал компании через связь с каждым сотрудником. Управление на основе ценностей (Management by Values, MBV) – именно такой инструмент.

В отличие от MBI и MBO, MBV включает все многообразие вопросов, которые не так-то легко выявить в повседневной работе. MBV затрагивает растущую потребность в высоком качестве работы и ориентированности на клиентов, в гибкой организационной струк-

³ Haspeslagh P., Noda T., and Boulos F. (2001, July-August), Managing for Value: It's Not Just About the Numbers, *Harvard Business Review*, 79, p. 65–73.

туре, в руководителях, способствующих успеху сотрудников, в ответственной самостоятельности и обязательствах внутренних корпоративных акционеров. Наполняя смыслом цели и действия персонала, MBV выстраивает культуру, которая помогает направлять ежедневную деятельность сотрудников на реализацию стратегического видения компании.

MBV можно назвать неогуманизмом. Эта система предлагает культурное преобразование, созвучное идеям гуманистической теории организационного развития, которая успешно насаждается с середины XX века. MBV позволяет внедрить этические и экологические принципы в корпоративное стратегическое управление. Это жизненно необходимо не только для длительного существования, но и для процветания нашего мира. Управление на основе ценностей представляет собой бизнес-этику (в том, что касается корпоративных убеждений и ценностей) как возможность конкурентной дифференциации, а не как угрозу свободе действий.

Наш подход

Сначала мы расскажем о методике MBV, а затем о практическом применении этой концепции. Основные принципы MBV рассматриваются в первых четырех главах.

В главе 1 дается определение MBV и прослеживается путь ее развития от ранних менеджерских теорий, основанных сначала на инструкциях, а потом на задачах. В главе 2 предлагается дальнейший анализ сути MBV и общей концепции компании или корпоративной культуры, а также рассматривается способность ценностей менять поведение сотрудников. В главе 3 речь идет о том, что компании должны быть готовы к культурным преобразованиям, и о том, сколь глубокими должны быть эти изменения. В главе 4 подробно анализируются логические отличия культуры, ориентированной на контроль, от культуры, основанной на развитии людей. Понимание этих различий необходимо для формулирования ценностей – предтечи культурного преобразования.

В последующих главах рассматриваются вопросы практической реализации MBV. В главе 5 представлены основные принципы внедрения изменений и рассказывается, как преодолеть сопротивление, присущее любому культурному преобразованию. Мы проанализируем различные стратегии и особо подчеркнем необходимость коммуникационных навыков. В главе 6 описываются различные роли сторонников изменений. Особое внимание уделяется важной роли лидеров подобной инициативы. В главе 7 представлены последовательные этапы преобразований и инструменты для инициации, консолидации и поддержки MBV. В главе 8 обсуждаются наиболее часто задаваемые вопросы и предлагаются практические советы.

Наконец, в заключении мы утверждаем, что компании могут раскрыть свой потенциал, в полной мере применяя принципы MBV. Мы стремились представить этот подход не как утопию, а как весьма практичный, хотя и трудный метод улучшения условий труда, которые развивают умения и способности людей благодаря корректировке ценностей и интеграции. Мы полагаем, что MBV, если считать его важнейшим элементом организационной культуры, непременно приведет вашу компанию к успеху в настоящем и будущем.

Аудитория книги

Эта книга написана для лидеров, менеджеров и предпринимателей-новаторов. Она также полезна студентам, изучающим управленческое и организационное развитие. Надеемся, что уже сейчас вы придерживаетесь трех важнейших правил.

1. Вам платят, прежде всего, за то, чтобы вы *думали и учились*.

2. Вы несете ответственность за руководство и поддержку и/или координацию культурного преобразования, стратегически необходимого для успеха вашей компании и ее выживания в нестабильных и конкурентных рыночных условиях.

3. Вы – ценный участник глобального сообщества, и от вас, как и от других, зависит создание лучшего будущего.

Эта книга призвана помочь вам стать лидером перемен с помощью ценностей и раскрыть потенциал сотрудников для создания добавленной ценности. Она предлагает практикующим и будущим менеджерам теоретические знания о ключевых практических вопросах и трудностях современного бизнеса, позволяя понять то, что так метко определил социальный психолог Курт Льюин: «Нет ничего практичнее хорошей теории».

Наконец, нашей целевой аудитории – полагаем, что эту книгу будут читать посвященные, – мы хотим предложить несколько практических советов в поиске коучей и консультантов.

Особые дополнения

Стремление авторов большинства книг по менеджменту предложить максимум информации часто приводит к тому, что они оказываются сложными для восприятия, отпугивая читателя, путанными и неактуальными. Задача этой книги, призванной совместить классику с современностью, – дать немного теории и побольше практики. Последовательное изложение глав согласуется с ходом авторской мысли, однако каждая из них, будучи самодостаточной, может стать отдельной темой для рассуждений и оценки.

В этой книге мы ставим важнейшие вопросы в разделах «Действия/размышления» и «Проверка на практике». Они помогают лучше понять текст и призывают к размышлению над процессом изменений и планированию действий по его поддержке. Там, где это необходимо, предлагаются краткие опросники для лучшего понимания принципов MBV. Кроме того, мы приводим примеры из деятельности ведущих корпораций в Северной Америке, Японии и Европе для иллюстрации различных концепций.

Мы также предлагаем информацию о веб-сайте MBV: www.mbvsuite.com. **MBVsuite™** – он-лайн программа для быстрой оценки ваших личностных ценностей в сравнении с ценностями вашей компании, команды или отдела. **Код доступа** можно найти в конце книги, чтобы получить бесплатный доступ к MBVsuite. Надеемся, что апробирование принципа работы MBV поможет вам понять, почему эта концепция стала важнейшим инструментом успешной деятельности – вашей личной и вашей компании – в XXI веке.

Следует отметить, что основные концепции не раз повторяются в книге, несмотря на наше стремление избежать многословия, поскольку повторение – ключ к новым знаниям и переменам. Думаем, мы не перешли тонкую грань между полезным и нудным повторением и надеемся, что читать эту книгу будет не менее интересно, чем писать ее. Дополнительную информацию об управлении на основе ценностей можно найти на вебсайтах MBV: www.managementbyvalues.com и www.mbvsuite.com. Любые комментарии по поводу совершенствования MBV можно присылать по одному из следующих электронных адресов: simon.dolan@esade.edu, sgarcia@psi.ub.es или bar2@case.edu.

Часть 1

Управление на основе ценностей: метод и содержание

Глава 1

Управление на основе ценностей: зарождение и развитие

«Взаимное доверие – важнейшее условие для успеха социальных систем».

Кеннет Дж. Эрроу, лауреат Нобелевской премии по экономике, 1972 г.

«Алчность – это хорошо!»

Реплика Гордона Гeko из фильма «Уолл-стрит», 1985 г.

В современном мире принципы менеджмента значительно изменились. Из-за возросших требований к уровню профессиональности, качеству работы и обслуживанию клиентов для менеджеров устанавливаются более высокие стандарты, которые должны совершенствовать свои методы работы, чтобы соответствовать им. Кроме того, мир стал ненадежным и сложным, поэтому менеджеры должны уметь справляться со всем многообразием проблем как внутри компании, так и за ее пределами.

Раньше прогресс любого субъекта (человека, организации, общества) определялся в основном его способностью к развитию, процветанию и ускорению работы. Однако на глобальной арене XXI века в результате корпоративных скандалов, войн и стихийных бедствий прогресс и успех стали также оцениваться важнейшим критерием для человечества – нашими ценностями. Возможно, лидеры и менеджеры столкнулись с самой тяжелой задачей, которую им когда-либо приходилось решать, – как создать и сохранить успешное предприятие, которое бы в равной степени было полезно и актуально и для бизнеса, и для отдельных людей и общества в целом. Действительно, реализация этой тройной задачи и адекватное вознаграждение за это становятся основной целью для лидеров, которые хотели бы поощрять поведенческие принципы, способствующие корпоративному успеху.

Сочетание убеждений и ценностей владельцев компании с ценностями ее сотрудников – жизненно важный источник корпоративного преимущества. Что может лучше мотивировать персонал или укрепить позиции компании (даже небольшой команды), чем общие ценности? Однако сколько компаний на самом деле могут сформулировать принципы деятельности или важнейшие ценности, которыми следует руководствоваться в повседневной работе? В XXI веке лидеры и менеджеры, прежде всего должны научиться внедрять ценности на практике.

Неудивительно, что управление на основе ценностей становится важнейшим инструментом создания стабильной, конкурентной и более человечной корпоративной культуры. MBV можно назвать и философией, и практикой менеджмента, связывающей важнейшие ценности организации с ее стратегическими целями. Этот подход основывается на трех ценностных категориях:

- 1) экономико-прагматичном;

- 2) этико-социальном;
- 3) эмоционально-развивающем.

MBV признает, что, по сути своей, истинное лидерство всегда было связано с ценностями человека. Задача лидера – руководить компанией в соответствии с ее стратегическим направлением и основными ценностями. Этого можно добиться путем создания единой культуры ценностей, которая и напрямую, и опосредованно руководит повседневной деятельностью сотрудников всех уровней. «Гуманизируя» основное стратегическое видение, компания может не только выжить, но и обеспечить себе рост с максимальным доходом, используя личную заинтересованность внутренних и внешних акционеров.

Общее определение MBV можно разделить на два компонента. Во-первых, MBV – *новый инструмент стратегического лидерства*. Это не просто новый способ управления компанией, а новый способ понимания и применения знаний. Эта система основана на подходе, разработанном социальными психологами и другими исследователями бихевиоризма в середине XX века. Различные формы MBV существуют по всему миру как ответ менеджмента на требования корпоративного выживания и дифференциации. MBV – практическое воплощение ставшей уже классикой методики организационного развития. Основная цель этой системы – внедрение человеческих или личностных параметров в менеджерское мышление, причем не только на теоретическом уровне, но и в повседневной практике.

MBV также является гибкой основой для совершенствования корпоративной культуры, что чрезвычайно важно для создания коллективного креатива, без которого невозможны инновации (Dolan and Garcia, 2002). Например, если приоритетом для компании является качество продукции или услуг, то качественные факторы, или ценности (доверие, креатив или честность) не менее (или даже более) важны, чем традиционные экономические параметры – эффективность или рентабельность инвестиций.

Привыкшие считать себя «рациональными» профессионалами, менеджеры, как правило, не принимают во внимание установившиеся ценности своей компании, недооценивая значимость и потенциальные преимущества этого актива. Им не удастся должным образом управлять системой ценностей своей организации, так как они предпочитают решать более материальные задачи – например, бюджет, налоги или технологии. Однако деятельность Siebel Systems, Inc. доказывает, какого финансового успеха может достичь компания, реализующая управление на основе ценностей. Основанная в 1993 году Siebel Systems стала ведущим в мире провайдером софтверных программ по е-бизнесу. Доход компании, специализирующейся на управлении отношениями с клиентами, превысил 2 млрд долларов за четыре квартала к 30 июня 2001 года, а чистая прибыль составила более 263 млн долларов за тот же период. За три года рост доходов составил 106 %, а рост дохода на акцию – 155 %⁴.

Подобные результаты обеспечили Siebel Systems первое место среди самых быстрорастущих компаний в списке Fortune-100 в 1999 году, третье место – в 2000 году и второе – в 2001 году. В январе 2001 года *Business Week* назвал генерального директора компании Томаса Сибела одним из 25 самых успешных менеджеров, а в июле 2000 года признал компанию вторым ведущим предприятием по информационным технологиям⁵.

Впечатляющие финансовые достижения компании не являются результатом подхода, нацеленного на рост прибыли, доли рынка или стоимости акций. Напротив, это результат внедрения ценностей в корпоративную философию, ориентированную на клиентов.

⁴ David, Grainger, Esposito, Fabiana and Watson, Noshua (2001 3 Sept.). Fortune's 100 Faster-Growing Companies. *Fortune*, pp. 95-110.

⁵ http://www.siebel.com/about/company_information/ceo_profile.shml

Мы занимаемся этим бизнесом, чтобы сделать своих клиентов успешными. Это наша основная философия. Для нас большая честь служить своим клиентам, и мы готовы сделать все возможное, чтобы удовлетворить их потребности на 100 %. Все сотрудники Siebel Systems оценивают успех компании в зависимости от успеха клиентов... Каждый из нас в отдельности и весь коллектив в целом оценивают качество своей работы по тому, насколько успешно клиенты добиваются своих бизнес-целей. Руководствуясь этим принципом, мы достигли высочайшего уровня удовлетворения клиентов в софтверной индустрии⁶.

Преимущества MBV как менеджерского инструмента можно рассматривать с разных точек зрения, но его главные задачи заключаются в следующем: упрощать, направлять, обеспечивать выполнение обязательств.

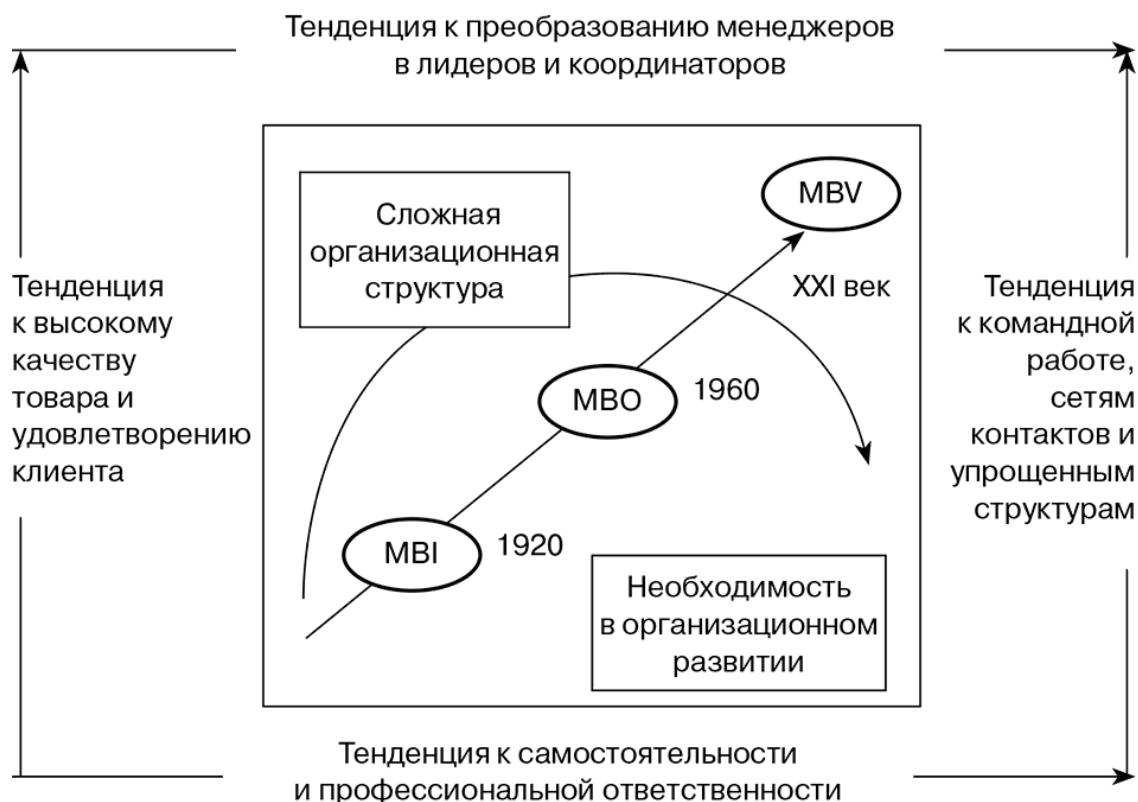
- Упрощение позволяет избавиться от запутанных организационных процессов, которые предназначены для приспособливания к изменениям на всех уровнях компании.
- Направлять – значит нацеливать стратегическое видение компании на будущее.
- Обеспечивать выполнение обязательств – значит преобразовывать цели стратегического менеджмента в HR-политику, призванную развивать в сотрудниках стремление к высокой профессиональности в повседневной работе.

Развитие MBV: от MBI, через MBO, к MBV

Возрастающая сложность, неопределенность и стремительность изменений, характерных для делового мира XX века, обусловили эволюцию организационного менеджмента. Традиционный подход управления по инструкциям (MBI), доминирующего в начале XX века, в 1960-е годы сменился все еще популярным управлением по целям (MBO). Теперь появился новый подход – управление на основе ценностей (MBV).

На рис. 1.1 представлена схема перехода от MBI к MBO и MBV. Эта эволюция стала следствием появления за последние десять лет четырех организационных тенденций, которые вынудили компании приспособливаться к новым условиям, чтобы оставаться конкурентоспособными на требовательном и непредсказуемом рынке.

⁶ http://www.siebel.com/about/siebel_difference.shtml (see emphasis)



МБИ – управление по инструкциям; **МВО** – управление по целям;

МВВ – управление на основе ценностей

Рис. 1.1. Эволюция трех подходов к управлению компанией: по инструкциям, по целям и на основе ценностей⁷

Каждая из этих четырех взаимосвязанных тенденций усложняет организационные процессы и усиливает неопределенность.

1. Потребность в высоком качестве продукции и ориентации на клиентов.
2. Потребность в профессиональной самостоятельности и ответственности.
3. Потребность в руководителях, которые были бы лидерами/координаторами.
4. Потребность в упрощенной и гибкой организационной структуре.

Потребность в высоком качестве продукции и ориентации на клиентов

Компании, которые хотят выжить и конкурировать в условиях все более требовательного рынка, должны признать неприемлемость индустриальных моделей управления, популярных в начале XX века. Призванные обеспечивать производство огромных партий стандартизированной продукции, они устарели и стали неэффективными. Современная конкуренция требует постоянного добавления ценности к процессу производства для полного удовлетворения клиентов в том, что касается соотношения между ценой продукта/услуги и его/ее качеством. Эту тенденцию олицетворяет персонализация – ключевой фактор конку-

⁷ Эта концепция основана на идеях Ричарда Норманна, выдвинутых на семинаре по организационному обучению (Стокгольм, 1992 г.).

ренции Новой экономики. Как ценности внедряются в корпоративную культуру обслуживания клиентов, можно проследить на успешном примере компании JetBlue Airways.

Цвет успеха: JetBlue

Эта компания, нацеленная на служение своим клиентам, во главе с ее генеральным директором и основателем Дэвидом Нилеманом стремилась стать процветающей, в то время как большинство предприятий в этой области лишь пытались выжить. Гарет Эдмондсон-Джоунс, вице-президент по корпоративным связям, поясняет:

«Мы хотели вернуть в бизнес авиаперевозок человеколюбие. Создания авиалинии с льготными тарифами, выгодно отличающими нас от крупных перевозчиков, недостаточно».

Поэтому работа в компании строилась на принципах дружелюбия, сочувствия и заботы – в воздухе и на земле. В обучении персонала JetBlue вторая важнейшая тема после правил безопасности – обслуживание клиентов. На борту нет места безразличию. Членов экипажа, чье отношение к работе не соответствует должному уровню, увольняют. Это внимание к внутреннему бренд-менеджменту способствует укреплению внешнего имиджа компании: даже при одинаковой цене на билеты, предлагаемой другими авиакомпаниями, пассажиры все равно выбирают JetBlue. Это значит только одно: кожаные сиденья, простор для ног и доброжелательный сервис очень важны для утомленных пассажиров.

Когда Эдмондсон-Джоунса спрашивают, каков главный недостаток крупных авиаперевозчиков, он отвечает: «Безразличие». И попадает в точку.

Безразличие к пассажирам. Такое чувство, будто вас лишили достоинства. Вы – это номер места и посадочный талон. Как будто они скот перевозят... Каждый пытается вытянуть у вас лишние три или четыре цента. Ожидания пассажиров настолько низкие, что когда помогаешь им с багажом, для них это настоящий шок⁸.

Что касается обслуживания клиентов, генеральный директор Дэвид Нилеман верит в то, что нужно придерживаться своих ценностей.

На этой неделе я лечу во Флориду по работе, и во время полета буду подавать пассажирам напитки и завтраки наравне с членами экипажа, а когда приземлимся, вынесу мусор. Это – возможность обслуживать клиентов напрямую. Кроме того, мы организовали Кризисный фонд для сотрудников JetBlue: каждый жертвует деньги в этот фонд, и мы используем его для помощи сотрудникам, попавшим в трудное положение.

Когда сотрудники знают, что работают в прекрасной компании, где получают массу преимуществ и могут рассчитывать на помощь коллег в трудные минуты, они добросовестно выполняют свои обязанности и хорошо обслуживают клиентов⁹.

⁸ Robin D. Rusch, *Ble Skies Ahead*, brandchannel.com

⁹ Daisey Wademan, 'Lessons from the Slums of Brazil', *Harvard Business Review*, March 2005, p. 24.

Потребность в профессиональной самостоятельности и ответственности

Технологии – от робототехники и автоматизации процессов до дистанционной передачи данных и современных административно-информационных систем – повысили требования к качеству обслуживания клиентов. В результате уровень профессиональных знаний и умений сотрудников резко возрос. Но при этом и талантливые высокопрофессиональные соискатели хотят, чтобы к ним относились как к сложившимся личностям и оценивали их работу по индивидуальным критериям. Профессионалы могут сформулировать свои ценности и преобразовать их в конкретные инициативы, в креативный рабочий процесс. Они самостоятельные, гибкие и преданные. Специалист, не способный самостоятельно работать, не может считаться настоящим профессионалом, он лишь исполнитель, зависящий от указаний руководителя. Самостоятельность – непереносимое условие для несения ответственности за свою работу.

Hewlett-Packard (HP), которую в апреле 2000 года Fortune 500 назвал второй по успешности компанией по производству офисного оборудования и компьютеров в США, признала преимущества самостоятельной рабочей силы более четырех десятилетий назад, когда определила свои корпоративные цели. В компании HP, которая использует модель управления на основе взаимного доверия и понимания, применяя при этом гибкую организационную структуру, работают, в том числе в филиалах, 88500 сотрудников в 120 странах¹⁰¹¹, а чистая прибыль за 2000 год составила более 48,7 млн долларов.

HP считает «индивидуальное достоинство каждого сотрудника и их личный вклад» критически важными факторами своего успеха. «В итоге люди на всех корпоративных уровнях определяют особенности и преимущества нашей компании»¹². HP ценит самостоятельность персонала:

Самостоятельность способствует индивидуальной мотивации, инициативности и креативу и позволяет сотрудникам работать, пользуясь огромной свободой в достижении общих целей¹³.

Потребность в руководителях, которые были бы лидерами/координаторами

Самостоятельность сотрудников, в свою очередь, невозможна без лидеров, которые могли бы эффективно организовать весь рабочий процесс. Подобный стиль менеджмента – координирование – исключает типичную для командно-административных методов работы тенденцию к противодействию, когда менеджеры занимают оборонительную позицию, считая сотрудников врагами. Этот подход стал результатом иерархического управления, принятого в середине XX века. Согласно современному подходу, «руководитель должен стать координатором своего успеха и успеха своих коллег».

Инструкции – менеджерский инструмент руководителей, а цели и задачи – инструменты координаторов. Лидеры используют ценности. Хотя о концепции лидерства ведется множество споров, удалось сформулировать общепризнанные качества лидера: вдохнов-

¹⁰ <http://www.hp.com/hpinfo/abouthp/main.htm>

¹¹ <http://www.hp.com/hpinfo/abouthp/main.htm>

¹² <http://www.hp.com/hpinfo/abouthp/corpobj.htm>

¹³ http://www.hp.com/hpinfo/abouthp/hist_50s.htm

лять, направлять усилия сотрудников и спланировать команды профессионалов. Независимо от того, какое определение вы дадите лидерству, это, бесспорно, будет сложнее и многообразнее традиционного командно-административного стиля управления.

Проверка на практике

Что ценного вы сделали в последнее время?

Worthwhile Magazine – Работаем целенаправленно, увлеченно и с прибылью!

«Журнал *Worthwhile* был создан Анитой Шарп и Кевином Солвеном, ветеранами *Wall Street Journal*, обладающими сорокалетним опытом финансовой журналистики и премией Пулитцера. Задача издания – поставить целеустремленность сотрудников и увлеченность работой на один уровень с прибылью предприятия. *Worthwhile* предлагает руководство по достижению успеха в бизнесе, которое предполагает удовлетворение от работы и социальную ответственность. Наш девиз – “Ваша жизнь бессмысленна, если лишена смысла ваша работа”».

Что вы цените, а главное, куда вас ведут ваши ценности?

Источник: *Worthwhile Online Magazine*, <http://www.worthwhilemag.com>

Потребность в упрощенной и гибкой организационной структуре

Бюрократические структуры с их иерархическими ступенями и тесными помещениями лишены необходимой гибкости для успешной конкуренции в условиях открытого рынка. Доказано, что сокращение уровней иерархической системы повышает эффективность организации. Сегодня уже почти всем ясно, что нужны более простые корпоративные структуры и эффективные рабочие команды. Однако эту задачу легко сформулировать, но не так-то просто решить на практике. Те, кто пытался это сделать, понимают, с какими трудностями она связана.

Традиционная культура, ориентированная на иерархический контроль, как правило, подразделяет сотрудников на три категории.

1. Те, кто руководит и принимает решения (по крайней мере должен).
2. Те, кто контролирует тех, кто производит.
3. Те, кто производит.

Как показано на рис. 1.2, «те, кто руководит и принимает решения» сомневаются в способности «тех, кто производит» быть ответственными и самостоятельными, что обуславливает потребность в значительном количестве «тех, кто контролирует». В подобных условиях те, кто успешно работает, удовлетворяя потребности клиентов, как правило, добиваются этого вопреки, а не благодаря контролю менеджеров среднего звена.



- **Те, кто руководит и принимает решения** (и сомневается в способности тех, кто производит, быть ответственными и самостоятельными).
- **Те, кто контролирует тех, кто производит** (опираясь на недоверие тех, кто руководит, по отношению к тем, кто производит).
- **Те, кто производит** (несмотря на контроль менеджеров среднего звена и недоверие высших руководителей).

Рис. 1.2. Три уровня вертикальной структуры компании, ориентированной на иерархическое управление: менеджмент сверху-вниз

Первоклассные руководители, причем немногочисленные, действительно нужны, но не как надзиратели над безответственными исполнителями. Их роль должна заключаться в передаче ценностей, создании условий для рабочего процесса, распределении и координировании ресурсов. Иначе важнейшее качество, которым должны обладать сотрудники, – инициативность – не будет востребовано.

Глобальной рыночной экономике требуются новые организационные структуры, способные приспосабливаться к изменениям, основанные на информационных сетях, проектных командах и «мини-бизнесах» или стратегических бизнес-единицах, которые выходили бы за рамки стандартных моделей децентрализации. Подобные структуры пришли на смену моделям иерархической бюрократии, которые возникли еще в начальные период промышленного развития.

Несмотря на всю привлекательность аргументов в пользу более гибкой и горизонтальной организационной структуры, реализовать подобные преобразования довольно сложно. Более того, простая корпоративная структура приводит к большей двусмысленности и неясности, чем ранжированная или пирамидальная бюрократическая иерархия. Тем не менее, горизонтальные организации остаются наиболее успешной моделью.

Dana Corporation – ведущий поставщик компонентов, модулей и полных систем для мировых производителей автотранспортных средств и их вторичного рынка, приступила к упрощению организационной структуры в 1980-е годы. Основанная в 1904 году в Толедо (Огайо) Dana, в которой работают 78 000 сотрудников на более 300 крупных заводах в 34 странах, получила престижную Национальную премию за качество им. Малкольма Болдри-

джа в 2000 году (уже вторую по счету). В 2000 году уровень продаж компании составил 12,3 млрд долларов¹⁴.

Для начала Dana, намереваясь минимизировать как можно большее количество позиций среднего менеджмента и супервайзеров, сократила восемь из 12 уровней в своей организационной структуре – от президента компании до фронт-лайн сотрудников в главном офисе в Огайо. За этой инициативой последовало учреждение автономных стратегических бизнесотделов. В итоге рост удовлетворения сотрудников и клиентов вместе со значительным ростом доходов привел к тому, что компания по сей день остается верным приверженцем упрощенной организационной структуры.

Вся деятельность Dana ведется теперь семью стратегическими бизнес-отделами, сосредоточенными на первичных рынках компании в автомобильном секторе, секторах транспорта, грузовых перевозок и внедорожников, что «позволяет сотрудникам Dana в каждой из этих областей эффективно использовать свои ресурсы, чтобы как можно успешнее обслуживать клиентов компании по всему миру»¹⁵. Более того, желание компании упростить свою организационную структуру привело к тому, что в ее Комитете глобального управления остались только пять уровней менеджмента¹⁶. На рис. 1.1 представлен другой важный фактор, который связан с трудностями, обусловленными четырьмя тенденциями. Кривая сложности организационной структуры, поднимающаяся вверх, начинает падать в правой верхней части графика, указывая на то, что MBV сокращает последствия растущей сложности. Другими словами, организация с четкими и общими для всех сотрудников ценностями сможет намного эффективнее применять креативные методы работы, избавившись от сложной структуры и неясности. Она превзойдет конкурентов, которые лишь стремятся выполнить конкретные задачи или тупо следуют инструкциям и руководствам.

Почему? Хотя конкретные задачи и инструкции уменьшают сложность организационной структуры и даже избавляют от ее последствий, они душат инновации, которые могут появиться лишь тогда, когда профессионалам разрешают работать творчески. Сотрудники, которые привыкают к сложной структуре, свыкаясь с ней, могут и подорвать ее основы. Настоящая конкурентоспособная компания должна объяснить своим сотрудникам важность умения приспосабливаться к сложности и неясности и научить их это делать.

В наши дни способность приспосабливаться к неопределенности – обязательное требование для участия в организационной жизни (Soto *et al.*, 2005). Можно даже сказать, что это ключевая компетенция для личностного и профессионального развития. Человек, который хочет знать только то, на какую кнопку нажимать, чтобы загорелась определенная лампочка, не приспосабливается к неопределенности или сложной структуре. Такие люди, по сути, роботы. Это не значит, что ценности уничтожают потребность в целях или инструкциях. Ценности придают больший смысл и целям, и инструкциям, делают их более гибкими и приемлемыми.

Генри Минцберг об иллюзорности истины

Генри Минцберг – ведущий эксперт по менеджменту. Его взгляды на сложность теории и практики менеджмента представлены ниже.

¹⁴ <http://dana.com>

¹⁵ <http://dana.com>

¹⁶ <http://dana.com/corporate/style/pdf/DanaStyle>

Я твердо верю в гипотезу, что земля плоская. Мы думали, что обнаружили ИСТИНУ несколько сотен лет назад: земля не плоская, а круглая. Мы отказались от старого и окунулись в новое.

Что ж, недавно я прилетел в аэропорт «Шифол» в Амстердаме и, выглянув из иллюминатора, подумал: неужели кто-то учитывал формы земного шара при строительстве этой взлетнопосадочной полосы? Другими словами, для некоторых весьма практичных целей теория о плоской земле все еще абсолютно приемлема. Конечно, я надеюсь, что пилот не пользовался ею во время полета из Гетеборга. Для управления самолетом прекрасно подходит теория о круглой земле. Но она не более правдива, чем теория о плоской земле, иначе самолеты, летящие в Женеву из Италии, разбились бы об Альпы (то есть земля не идеально круглая, она бугристая. Более того, земля вообще не круглая, если она вытянута в центре).

Довольно самоуверенно утверждать истинность какой-либо теории, старой или новой, поскольку все теории ошибочны: это всего лишь слова и/или понятия, и/или рисунки на бумаге. Теории могут быть более или менее полезными, вот и все, в зависимости от обстоятельств, а это значит, что старые теории иногда могут быть такими же полезными, как и новые. Отрывок из речи Мицберга (1988)

Так как рыночные условия значительно изменились, менеджеры решили, что необходимо пересмотреть и свои принципы работы, чтобы соответствовать требованиям времени. В начале XX века МВІ считался самым подходящим методом управления организацией. Изменения происходили довольно медленно, поэтому традиционные принципы работы все еще были эффективными. К 1960-м годам перемены стали настолько стремительными, что от менеджеров потребовалась большая гибкость действий. Так, появление управления по целям (МВО) позволило менеджерам выработать единый метод деятельности и самим выбрать себе стратегию. Однако, когда условия стали меняться еще интенсивнее (например, глобальная конкуренция, влияние технологий), МВО оказался неэффективной стратегией менеджмента во взаимозависимом и стремительно развивающемся мире.

Организации, все еще опирающиеся на МВО, часто обнаруживают, что их менеджерам не удается добиваться поставленных целей. Недовольство нарастает, когда, несмотря на все усилия, они не могут понять причину неудачи. Как правило, дело оказывается не в завышенных или нереалистичных целях. Просто происходит множество непредвиденных изменений, которые невозможно предугадать. Из-за этой растущей сложности ученые стали использовать теории хаоса и систем, чтобы лучше понять принципы организационного поведения. Они рассматривали компании как сложные и динамичные системы, тесно взаимодействующие со своей средой. Годы исследований подтвердили, что ключ к пониманию принципов деятельности подобных систем – в осознании их ценности. Системы ценностей – это мотиваторы, которые обосновывают поведение индивидов, организаций и обществ, приводя к зарождению управления на основе ценностей (МВО).

Три подхода к управлению – МВІ, МВО и MBV – отличаются друг от друга по 14 параметрам (табл. 1.1).

Таблица 1.1. Основные характеристики МВІ, МВО и MBV

Параметры	МВІ	МВО	МВУ
Ситуация	Повседневная работа или ЧП	Умеренная сложность. Сравнительно стандартизированное производство	Потребность в креативе для решения сложных вопросов
Средний уровень профессиональности сотрудников организации	Управление исполнителями	Управление сотрудниками	Управление профессионалами
Тип лидера	Традиционный	Сосредоточен на распределении ресурсов	Лидер перемен (способствующий преобразованиям)
Образ клиента	Потребитель-покупатель	Потребитель-клиент	Клиент пользуется свободой выбора
Тип товарного рынка	Монополизированный, стандартизированный	Сегментированный	Диверсифицированный, динамичный

Тип организационной структуры	Многоуровневая пирамида	Пирамида с несколькими уровнями	Сети, функциональные объединения, проектные команды
Потребность в умении приспосабливаться к неопределенности	Низкая	Средняя	Высокая
Потребность в самостоятельности, ответственности	Низкая	Средняя	Высокая
Тип рынка	Стабильный	Умеренно изменчивый	Непредсказуемый, динамичный
Социальная организация	Капиталистическая индустриальная	Капиталистическая постиндустриальная	Посткапиталистическая
Философия управления	Управление сверху вниз, непосредственный контроль деятельности	Контроль и поощрение личных достижений	Поощрение самоконтроля
Цель организации	Поддерживать производство	Улучшать результаты	Постоянно совершенствовать процесс
Масштаб стратегического видения	Краткосрочный	Среднесрочный	Долгосрочный
Основные культурные ценности	Количественное производство. Лояльность, конформизм, дисциплина	Оценка результатов. Рационализация, мотивация, эффективность	Участие сотрудников в процессе, постоянное обучение. Креатив, взаимное доверие, преданность

Трехмерная модель и ключевые факторы MBV

Мы предлагаем рассмотреть MBV как метод управления тремя категориями (или измерениями) ценностей организации, которые влияют на общее поведение человека.

1. Экономико-прагматичные ценности.
2. Этико-социальные ценности.
3. Эмоционально-развивающие ценности.

Система ценностей MBV применима к большинству организаций и может быть рассмотрена следующим образом.

• **Экономико-прагматичные ценности** необходимы для поддержания и объединения различных организационных систем. Они включают ценности, касающиеся эффективности,

производственных стандартов и дисциплины. На этих ценностях основана такая деятельность, как планирование, обеспечение качества и отчетность.

- **Этико-социальные ценности** индивидов лежат в основе их поведения в группе – в обществе, на работе, в отношениях между людьми. Они согласуются с социальными ценностями, такими, как честность, уважение и лояльность. Этико-социальные ценности человека влияют на его поведение, когда он следует собственным личным экономико-прагматичным и эмоционально-развивающим ценностям.

- **Эмоционально-развивающие ценности** необходимы для создания новых возможностей для деятельности. Эти ценности касаются доверия, свободы и счастья. Примеры подобных ценностей: креатив/воображение, жизнь/самопознание, уверенность в себе/прямолинейность и приспособляемость/гибкость.

Преимущества подобной классификации были доказаны во время анализа ценностных тенденций (и поведения) будущих управленцев, как показало недавнее исследование, в котором приняли участие студенты последних курсов MBA из 28 ведущих бизнес-школ по всему миру¹⁷.

MBV предлагает трехмерную модель управления на основе ценностей, опирающуюся на определение «корпоративной основы» (ключевых организационных ценностей) и создание культуры, соответствующей этим ценностям и стратегическим задачам компании (рис. 1.3).

Как показывает трехмерная модель MBV, мы исходим из того, что организации основаны на этих трех ценностных категориях. Насколько в компании применяется каждая из этих категорий, показывает корпоративная культура. MBV помогает объединить и расширить или внедрить эти категории, чтобы связать их с целями и задачами организации. Особое внимание важности ценностей уделяют компании General Electric (GE) и Mondragon Corporacion Cooperativa (MCC).

¹⁷ Dolan S. L., 'Managing by values', ESADE MBA Review, 2003; and Dolan S.L., Garcia S. and Diez Pinol M., 'Validation of, «trixial» Model of Visual-Based Management: Towerds New Perspectives of Manage Culture in Organisations,' анализ, представленный на 9-й Международной конференции по рабочим ценностям и поведению, Новый Орлеан, 3–6 августа 2004 г.

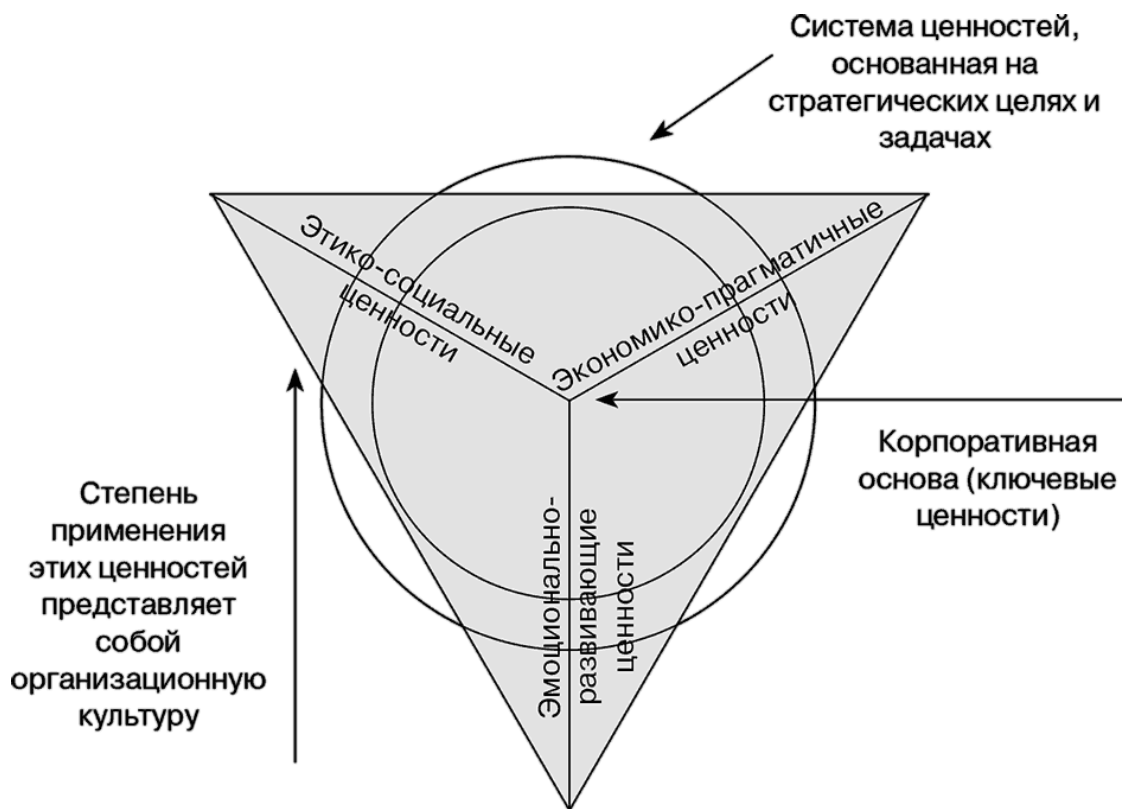


Рис. 1.3. Трехмерная модель MBV

GE придает своим ценностям огромное значение: все сотрудники компании носят с собой небольшие карточки, на которых они перечислены. Но прежде чем запечатлеть их на бумаге и раздать всему персоналу, руководство компании во главе с Джеком Уэлчем, который тогда был генеральным директором и председателем совета директоров, обсудило, какие именно ценности следует развивать в сотрудниках. Институт управления GE посвятил многие часы разработке этих ценностей. «Сотрудники стали почитать за честь не только носить с собой карточки, но и соблюдать эти ценности». Как отметил Джек Уэлч: «В GE нет ни одного человека, который не носил бы с собой Ценностное руководство. В кошельке или сумочке. Для нас эти ценности – всё, и мы придерживаемся их. И увольняем людей, которые не разделяют наших принципов, даже если они достигают потрясающих результатов».

Mondragon Corporacion Cooperativa (MCC) – еще один пример организации, основанной на ценностях. Кооператив был создан в 1956 году, чтобы решить проблему катастрофической безработицы в местном сообществе и удержать людей, покидающих этот регион в поисках работы, после гражданской войны в Испании. Вначале это был один кооператив с горсткой людей, а теперь он вырос в коммерческую организацию, в которой насчитывается примерно 70000 сотрудников-владельцев. MCC состоит из 168 предприятий, включая MCC Worldwide (то есть семь корпоративных офисов и 38 заводов). Основанная на католических социальных принципах (КСП), MCC остается им верной по сей день и стремится к общественному благополучию, сосредоточившись на «людях и производстве». Признание MCC мировым лидером среди кооперативов привело к созданию в 1987 году Otalora – Центра сотрудничества и бизнесразвития (Co-operative and Business Training Centre). Цель Центра – предоставить информацию о MCC и кооперативах и обучающие программы людям и организациям по всему миру. «В 2003 году более 1200 человек посетили Otalora, чтобы

на месте изучить кооперативные принципы Mondragon»¹⁸. Otalora оказала влияние на различные организации и группы по всему миру. В МСС людей больше всего привлекают основанные на ценностях инновации и видение, которое объединяет бизнес и общество. МСС не только расширяет свое влияние во всем мире, но и помогает внедрить элементы своих ценностных инноваций во многих компаниях.

MBV как способ интеграции стратегического менеджмента с методом управления персоналом и созданием лояльности

Кроме управления стратегическими изменениями, MBV помогает избежать трудностей, каждый день мешающих нам максимально эффективно использовать то лучшее, что у нас есть. MBV – идеальный метод для интеграции двух часто разъединенных областей деятельности внутри компаний: стратегического менеджмента и управления персоналом.

Повседневное обеспечение высококачественной работы сотрудников – ключевая задача любого лидера/менеджера независимо от размеров компании или области деятельности. Среди навыков, необходимых для достижения этой цели, следует отметить умение управлять ценностями не только в общем смысле или во время значимых событий, но и в повседневной работе.

Ответственность менеджеров за то, чтобы слова/убеждения совпадали с делами

Известно, что зачастую в организационном поведении теория расходится с практикой. Например, «официально провозглашенные ценности» отличаются от «практических ценностей». Арджирис (Argyris, 1971) назвал этот феномен «супружескими ценностями», то есть ценностями, придерживаться которых люди обещают публично. Слово «супружеский» предполагает некие моральные принципы (если не религиозные), заявленные во всеуслышание, со всей торжественностью. Как и семейная жизнь, «теоретическая верность», до тех пор, «пока смерть не разлучит нас», на практике выглядит совсем по-другому.

Несоответствие теории тому, что мы наблюдаем на практике, приводит к замешательству, отсутствию лояльности и «психологическому абсентеизму» среди сотрудников. Высшее руководство, как правило, заявляет, что «люди – наш важнейший актив», однако в условиях корпоративного кризиса не может придумать ничего лучшего, чем существенное сокращение штата.

Признавая, что уважение к лидеру и взаимное доверие невероятно важны для эффективного функционирования любой компании, MBV позволяет обеспечить более четкое соответствие между словом и делом. Управление на основе ценностей уничтожает разрыв между стратегическими намерениями, связанными с основными корпоративными ценностями, и повседневной деятельностью каждого члена организации – от президента и генерального директора до недавно нанятого младшего сотрудника.

Для истинного преобразования управления и культуры необходимо понять ценности, лежащие в основе каждого решения и действия. Однако ценностям обычно уделяют мало внимания, считая их незначительным фактором. Слишком редко их правильно формулируют, отслеживают/оценивают их соблюдение. Сколько компаний на самом деле руководствуется операционными ценностями (не говоря о том, чтобы развивать их) во время

¹⁸ Mondragon Corporacion Cooperativa (2003). Ежегодный отчет....

стратегического планирования или пытается каким-либо образом повлиять на соблюдение основных ценностей?

Одно из серьезных последствий несоответствия между словами менеджеров и их действиями – разрушение преданности сотрудников. Это имеет настолько большое значение, что определяет, останется сотрудник в компании или нет, хотя увольнение для каждого человека связано с дополнительными трудностями.

Известный экономист назвал этот феномен «уходом-протестом» (Hirschman, 1970). Хершман полагает, что уходом можно назвать не только увольнение сотрудника в поисках лучшей альтернативы, но и выражение протеста – психологический «уход». Компании, в которых складываются подобные ситуации, получили название «ханжеские организации». Важнейший фактор успеха MBV – согласованность между словами и убеждениями корпоративных лидеров и их действиями и решениями, краткосрочными и долгосрочными.

Значение морали и оправдание стремления выполнять работу на высоком уровне

Что мы имеем в виду, когда говорим, что сотрудники деморализованы, подавлены, расстроены? Это значит, что они утратили боевой дух, вдохновение, им не хватает коллективного стремления к потрясающим результатам, они не хотят отдавать все свои силы работе ради высокой продуктивности. Моральный дух необходим для здоровой жизнедеятельности. Слово «мораль» происходит от латинского слова *mores* (обычаи, нравы). Обычаи общества, как правило, отражают его основные ценности. Если мы говорим, что сотрудники деморализованы, это значит, что им не хватает корпоративных традиций или ценностей. Обычаи определяют принципы «добродетельной» жизни, этику социальной системы. Если вы поймете их значимость, то вам станет ясно, насколько важно их применять.

Эта истина, кажется, ускользнула от многих организаций. Большинство компаний, как правило, заняты решением технических проблем, о чем свидетельствуют их идеи и документы. Неэффективность и неконкурентоспособность говорят об организационной культуре, лишенной вдохновения и идей, которые питали бы моральные устои и оправдали бы стремление к активной работе и к оптимальным результатам. Даже элементарная практика поощрения сотрудников с помощью двух взаимозависимых факторов – усилий персонала и материального вознаграждения – незнакома многим компаниям.

Одной из тех исключительных компаний, чьи слова не расходятся с делами, является крупнейшая в мире служба почтово-посылочных перевозок United Parcel Service (UPS), которая переправила более 3,5 млрд посылок и документов в 2000 году¹⁹ и получила чистую прибыль в 2,9 млрд долларов США от общей прибыли в 29,8 млрд²⁰. Она охватывает всю территорию США и более 200 стран по всему миру; в компании, где работают 359000 сотрудников в 1748 отделениях, более 600 самолетов и 152500 транспортных судов, которые в 2000 году обслуживали примерно 7,9 млн клиентов в день²¹. Преданность сотрудников – одна из четырех важнейших корпоративных ценностей, указанных в Уставе UPS:

*Мы считаем, что люди раскрывают весь свой потенциал, когда
гордятся своим вкладом в общее дело, когда к ним относятся с уважением,*

¹⁹ <http://pressroom.ups.com/about/facts/0,1056,267,00.html>

²⁰ http://www.corporate-ir.net/media_files/NYS/UPS/reports/00ar.xml

²¹ <http://pressroom.ups.com/about/facts/0,1056,267,00.html>

а условия работы способствуют развитию их талантов и поощряют разнообразные навыки²².

Два из пяти пунктов этой миссии касаются людей:

Мы стараемся быть ответственным работодателем, с хорошей репутацией, создавая для наших людей беспристрастную, поощряющую атмосферу сотрудничества и возможность продвижения.

Мы хотим быть заботливым и ответственным корпоративным гражданином и добиваемся этого с помощью деятельности своих сотрудников и компании в сообществах, которым мы служим²³.

UPS заявляет, что «наши люди – наш бренд, и благодаря их потрясающим достижениям компания продолжает расти»²⁴. Кроме обширной программы компенсаций и бенефитов, призванной привлекать, удерживать и мотивировать талантливых сотрудников, компания инвестирует миллионы долларов в обучение персонала, чтобы заслужить преданность сотрудников и совершенствовать их навыки.

Мы знаем, что основа нашего успеха – это наши сотрудники. Именно поэтому мы вознаграждаем их за преданность, высокие достижения и личностный рост, опираясь на три долгосрочные инициативы компании: предоставление сотрудникам права покупки акций компании, вручение наград за профессиональные достижения и постоянное обучение и тренинг. И это дает результаты. Команда UPS стремится совершенствовать бизнес и получать вознаграждения за свои достижения.

Каждый сотрудник в курсе новейших тенденций благодаря тренингам, которые не проводит ни одна другая компания в нашей отрасли. И в условиях, когда ценятся, прежде всего, личностное развитие человека и рост компании, наши сотрудники мотивированы на продвижение²⁵.

Три фактора, обуславливающие стремление к высоким результатам, – умения, «ноу-хау» и желание – представлены на рис.

1.4. Соответствие убеждений индивида и ценностей работодателя определяет и его желание работать хорошо, и гордость за то, что он – сотрудник успешной компании, и стремление быть лучшим, и креативный подход к совершенствованию рабочих процессов.

Связь между убеждениями и ценностями индивида и компании необходима для понимания принципов работы. Благодаря ей человек понимает, что его работа имеет смысл, поэтому ее стоит делать хорошо, раскрывая весь свой потенциал, независимо от установленных в компании минимальных требований.

²² <http://pressroom.ups.com/about/facts/0,10556,128,00.html>

²³ <http://pressroom.ups.com/about/facts/0,10556,128,00.html>

²⁴ <http://ups.softshoe.com/cgi-bin/parse-file?TEMPLATE=/htdocs.works.html>

²⁵ <http://www.upsjobs.com>

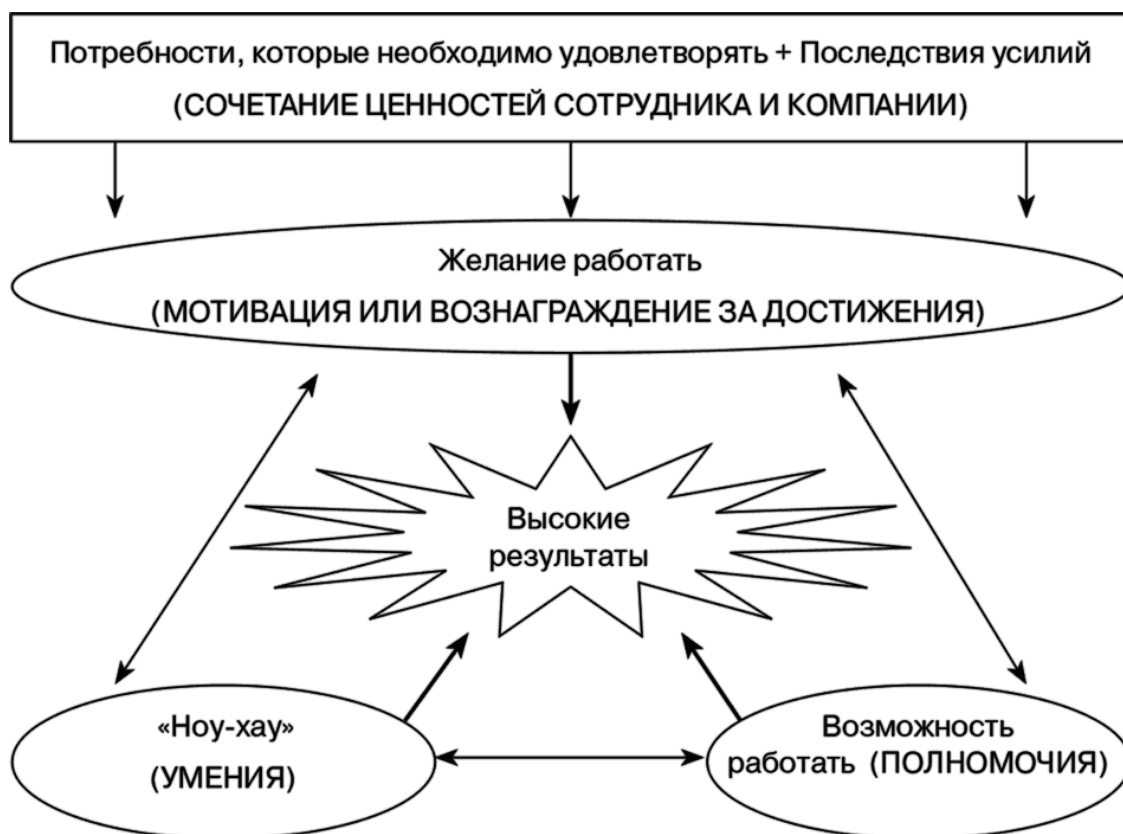


Рис. 1.4. Три классических фактора успешной работы: умения, «ноу-хау» и желание/стремление

Чувство долга и обязательность появляются только тогда, когда человек получает возможность соблюдать на работе свои собственные принципы. В идеале у персонала и руководства компании должны быть общие принципы (рис. 1.5).

Оптимальные достижения могут рассматриваться как результат профессиональной деятельности, в то время как приемлемые достижения – как следствие деятельности простого исполнителя. В первом случае результативность работы основана на ценностях, которые оправдывают и наполняют смыслом желание сотрудника посвятить все свои усилия выполнению работы.

Перечислим некоторые типичные ценности, общие для коллег по работе: гордость за высококачественную работу; высокие стандарты профессиональности; убеждение в том, что «трудящийся достоин награды за труды свои» (библейская истина о том, что вложенные в работу усилия должны материально вознаграждаться). MBV стремится не только обеспечить материальное вознаграждение сотрудников, но и поощряет их на достижение высоких результатов в повседневной работе, наполняя ее смыслом.

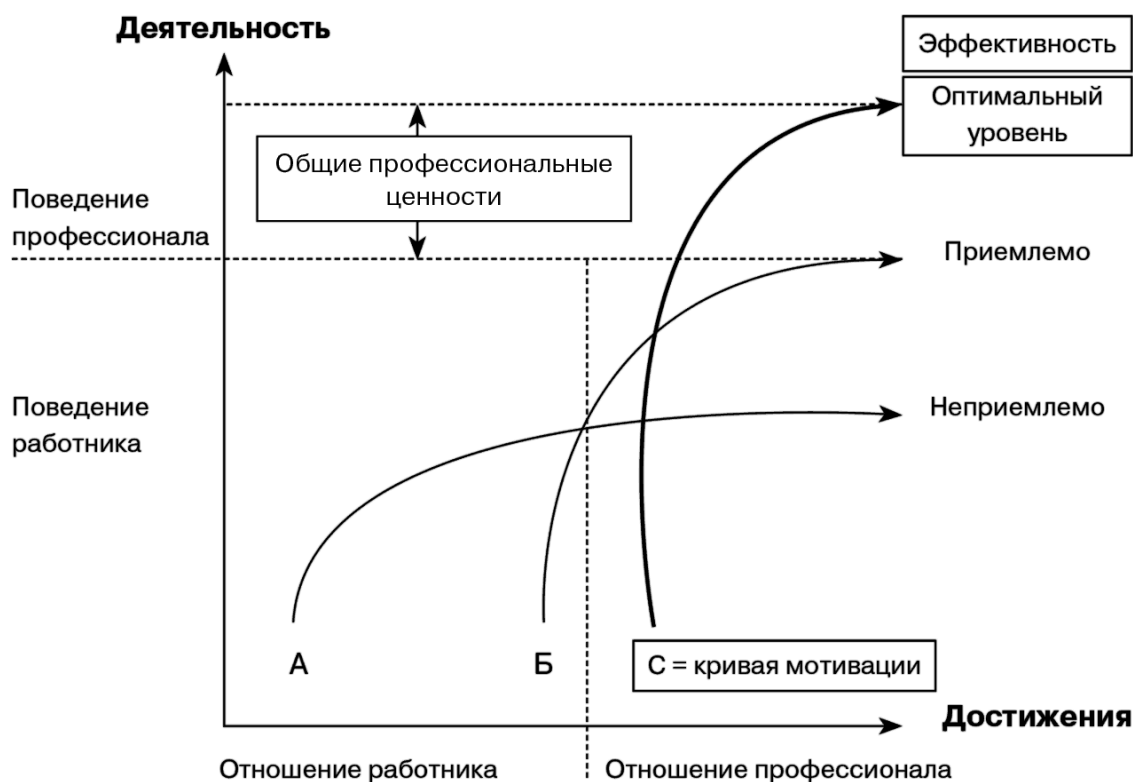


Рис. 1.5. Мотивация на высокие достижения (или зачем работать лучше, чем требуют)

MBV и корпоративная этика: две схожие, но несопоставимые концепции

MBV отличается от зарождающейся дисциплины бизнес-этики, но эти две концепции взаимосвязаны²⁶. Например, значимость креатива для поддержания инноваций и конкурентоспособности — центральная концепция для MBV — отличается от отстаивания прав меньшинств на работе — излюбленной темы в бизнесэтике.

Бизнес-этика обращается больше к этическим, моральным аспектам решений, которые, как правило, принимаются на высшем уровне компании. Бизнес-этика основывается на четырех характеристиках.

1. Принятие бизнес-решений, которые представляют собой этическую или моральную дилемму, например: «Следует ли соврать налоговой инспекции, чтобы сохранить рабочие места?», «Можно ли обойти некоторые бюрократические инстанции, регулирующие соблюдение санитарных норм к продуктам питания, чтобы продать свой товар по более низкой цене?», «Можно ли инвестировать в страну, чье правительство одобряет применение пыток или нарушает другие важнейшие права человека?»

2. Введение норм поведения для предотвращения мошенничества по примеру многих банков, которые иначе подверглись бы еще более строгому наказанию или даже не выжили бы.

²⁶ О росте интереса к бизнес-этике как к научной дисциплине свидетельствует недавнее появление ряда специализированных журналов, например: *Business and Professional Ethics*, *Journal of Business Ethics* и *Employee Rights and Responsibilities*.

3. Соблюдение основных прав человека по отношению к сотрудникам, не дискриминируя их по расовому, половому или религиозному признакам, относясь к ним с уважением, уважая их право на личную жизнь и т. д.

4. Соблюдение требований по охране окружающей среды с применением четких критериев, которым должны соответствовать все корпоративные процессы. Очевидно, что это этическое требование имеет огромное значение для выживания всей нашей планеты в среднесрочном и долгосрочном периодах.

Подобные этические требования к охране окружающей среды отражены, например, в миссии PepsiCo Inc. В этой компании, являющейся мировым лидером по производству продуктов питания и напитков, работают более 135 000 сотрудников примерно в 200 странах. Бренды компании включают Pepsi-Cola, Tropicana, Frito-Lay и с конца 2000 года – Quaker Oats. В 2000 году чистая прибыль PepsiCo Inc. и ее филиалов составила 2,2 млрд долларов при выручке 20,4 млрд долларов²⁷.

Миссия PepsiCo предусматривает увеличение стоимости инвестиций акционеров «с помощью роста продаж, регулирования расходов и разумного распределения ресурсов. Мы считаем, что наш коммерческий успех зависит от предложения высококачественных услуг нашим потребителям и клиентам; от обеспечения их безопасными, полезными, экономически выгодными товарами *с соблюдением требований по охране окружающей среды* и от предоставления справедливого дохода нашим инвесторам, с учетом высших стандартов профессиональности и добросовестности»²⁸. Компания заботится об экологическом благополучии, руководствуясь указанными в ее «Кодексе корпоративной этики» принципами. Приведем отрывок из «Обязательства компании по охране окружающей среды»:

Будучи компанией по производству потребительских товаров, PepsiCo не сталкивается с крупными экологическими проблемами тяжелой промышленности. Наша важнейшая экологическая задача – упаковка продукции. Упаковка имеет большое значение для здоровья населения и является важнейшим компонентом системы сбыта, которая доставляет товар потребителям и коммерческим учреждениям. Для удовлетворения требований потребителей и охраны окружающей среды мы перерабатываем, используем повторно и сокращаем упаковочные материалы там, где это возможно. Каждый отдел компании также стремится разумно использовать ресурсы, которые необходимы для производства нашей продукции»²⁹.

Некоторые наблюдатели утверждают, что этическое поведение и максимизация доходов несовместимы, поскольку в какой-то момент одно из этих стремлений должно возобладать над другим. На самом деле обе эти концепции – неотъемлемая основа для стабильного развития бизнеса и его процветания. Бизнес-этика – это принципы поведения и правила игры, необходимые для успеха компании. Иногда предприятия избирают курс на выживание и развитие, который, по крайней мере, в краткосрочном периоде не соблюдает интересы некоторых или всех заинтересованных лиц. Так возникает еще одна этическая дилемма – конфликт между разными этическими установками и стремлениями. Подобные ситуации требуют соблюдения баланса между экономикой, рабочей силой и социальной ответственностью, чтобы обеспечить долгосрочное процветание компании. Для этого необходимо при-

²⁷ http://www.pepsico.com/2000/financial_highlights.html

²⁸ <http://www.pepsico.com/corp/content.shtml>

²⁹ <http://www.pepsico.com/corp/content.shtml>

держиваться широкой интерпретации потребностей бизнеса. То, что требуется для очередного отчета о прибылях и убытках, отличается от того, что необходимо для средне- и долгосрочного стратегического развития предприятия.

Например, соблюдение требований по охране окружающей среды можно рассматривать как расходы в следующем отчетном периоде. Однако следует взвесить и преимущества: что выгоднее – соблюдать эти требования или нет. Ведь загрязнение окружающей среды отрицательно отразится на доходах, навредит корпоративному имиджу, оттолкнет потребителей, усложнит производство различными санкциями или повлияет на денежный поток, так как придется выплачивать штраф.

Этические нормы отражаются в слове «бенефиты», которое означает вознаграждения, прибыль, доход, выплаты и т. д. Это слово происходит от латинского *bene-facere* – делать что-либо хорошо, производить товары или нужные вещи. Даже концепция дебит/кредит содержит этические принципы. Мысль о том, что «правильное поведение приносит доход компании», отражает нравственные нормы, наполняет смыслом деятельность сотрудников и, главное, мотивирует их на активность и инициативность.

С этической точки зрения, компании, стремящиеся улучшить свои достижения, должны ввести принцип уважительного отношения ко всем своим внутренним и внешним участникам – акционерам, сотрудникам, клиентам, поставщикам и обществу в целом, что продиктовано также и стратегической целесообразностью – как на уровне топ-менеджмента, так и на всех остальных уровнях компании. Это должно помочь преодолеть любую неуверенность менеджеров по поводу соблюдения бизнес-этики.

Фернандо Саватер (1991), знаменитый испанский философ, обращаясь к своему сыну Амадору, так высказался о ценностях:

*Есть много способов жить, но некоторые из них делают жизнь невыносимой*³⁰.

Резюме

- Если раньше ценности считались «слишком слабой и неустойчивой» концепцией, чтобы включать ее в какой-либо серьезный подход к управлению, то теперь они стали основой организационной стратегии.

- MBV – философия и практика управления, так как этот подход сосредоточен одновременно и на важнейших ценностях компании, и на ее стратегических целях.

- MBV основывается на трех ценностных категориях: экономико-прагматичной, этико-социальной и эмоционально-развивающей.

- MBV – гибкая основа для постоянного обновления корпоративной культуры, вдохновляющая на коллективную ответственность.

- Менеджеры, которые все еще считают, что люди придерживаются тех же ценностей, что и в XX веке, не смогут эффективно мотивировать персонал; мир постоянно меняется, поэтому для успешной работы в этих переменчивых условиях современные менеджеры должны определить систему ценностей своей компании, рассказать внутренним и внешним участникам о ключевой роли ценностей в достижении их общих целей и сочетать организационную структуру и процессы с этой системой ценностей.

³⁰ Перевод на английский с оригинала на испанском языке.

Глава 2

Ценности: что они собой представляют

«Есть много способов жить, но некоторые из них делают жизнь невыносимой».

Фернандо Саватер

«Во-первых, нужно получать удовольствие от работы. Во-вторых, нужно вкладывать душу во все, что вы делаете. В-третьих, нужно избрать направление, противоположное тому, куда идут все остальные».

Анита Роддик, Body Shop

Если вы зайдете в любой книжный магазин, специализирующийся на литературе по менеджменту, вам, скорее всего, предложат поискать книги о ценностях в отделе, где представлены книги о рынках акций или бизнес-этике, или этическом инвестировании. Итак, изучая взаимосвязь между ценностями и бизнес-результатами, мы сталкиваемся с разными интерпретациями слова «ценность».

Ранее мы познакомили вас с определениями характерных функций MBV – упрощение организационной структуры, направление стратегического видения и соблюдение профессиональных обязательств. В этом контексте мы много раз использовали слово «ценность», но для того чтобы эффективно работать с ценностями, необходимо знать значение этого слова.

Значение слова «ценность»

Ценности – это не только слова. Ценности руководят нашим поведением и воздействуют на нашу повседневную деятельность. Как правило, мы замечаем их лишь тогда, когда переживаем «конфликт ценностей», то есть в ситуации, которая противоречит нашим представлениям о плохом и хорошем. Слова и определения, которые мы используем для выражения своих ценностей, приобретают особое значение, когда придают смысл нашим действиям – и на личностном, и на организационном уровне. Термин *аксиология*, означающий изучение слов, которые выражают ценности, происходит от греческого *axios* – то, что ценится, достойно уважения и почитания. Оно также переводится как «ось», то есть точка, вокруг которой строятся важнейшие элементы.

Профессор Милтон Рокич из Университета Миннесоты – один из мировых авторитетов в изучении ценностей. Его определение «ценности» и «системы ценностей» стало классическим.

Ценность – устойчивое убеждение в том, что определенный способ поведения или конечная цель существования предпочтительнее с личной или социальной точек зрения, чем противоположный или обратный способ поведения, либо конечная цель существования. Система ценностей – устойчивая система убеждений о предпочтительных методах поведения или конечной цели существования.

(Рокич, 1973, с. 5)

В испанском и других латинских языках слово «ценность» или «valor» имеет три разных, но взаимодополняющих значения, которые можно разделить, согласно MBV, на следующие категории: этико-социальные ценности (убеждения о способах поведения), эконо-

мико-прагматичные (ориентация на эффективность, соблюдение стандартов и дисциплины) и эмоционально развивающие (мотивация на самореализацию). Вместе эти три категории составляют основу для понимания важнейшей идеи этой книги: *необходимо определить основные ценности (ваших и компании), связать их с целями компании и понять, почему вы стремитесь управлять на основе ценностей.*

Этико-социальная категория: предпочтительный выбор

Ценности – это усвоенные стратегические уроки, соблюдаемые и неизменные с течением времени. Эти уроки учат нас тому, что для достижения желаемой цели определенный тип поведения предпочтительнее противоположного. То есть наши ценности и система ценностей направляют наше поведение в то русло, которое окажется для нас, согласно этим убеждениям, наиболее благоприятным.

Ценности составляют основу человеческой свободы, обуславливая намеренный или предпочтительный стратегический выбор – средне- или долгосрочный – в пользу конкретного поведения, необходимого для выживания или успеха определенной системы. Мы поговорим об этом подробнее, когда будем рассматривать конечные и инструментальные ценности. В рамках этой концепции выбор может быть сделан в пользу качественной работы в отличие от неумелой, выполненной наспех. Или же неподдельная забота о людях в компании может быть предпочтительным поведением в отличие от презрения или безразличия к ним. Другие примеры ценностей: накопление богатства вместо разорения, самостоятельность или разумная независимость вместо чрезмерной зависимости, радость вместо грусти, честность вместо мошенничества, командный дух и сотрудничество вместо индивидуализма. Наши истинные, основные ценности – это не то, что мы декларируем, а то, что мы делаем.

Ценности, которые выражаются в поступках человека, являются истинными, в противоположность «супружеским ценностям», которые принято провозглашать, но при этом не всегда соблюдать. Например, человек твердо заявляет о том, что здоровье – важнейший приоритет в его жизни, но при этом курит, принимает наркотики и не занимается спортом. Или организация, которая заявляет о том, что честность – важная ценность для нее, но проводит сомнительные бухгалтерские операции либо утаивает значимую информацию от сотрудников или других заинтересованных лиц. Оба случая отражают «супружеские ценности»; они прекрасно звучат, но не воплощаются в последовательном поведении. По сути, «супружеские ценности» отражают несоответствие между нашими словами и делами.

Общество, в котором отсутствуют четко сформулированные ценности, принято называть аномическим, то есть дезорганизованным, разложившимся (Allport, 1924). «Организационная аномия» – важнейший фактор, объясняющий отсутствие энергичности, коллективной сплоченности и морали, нежелание прилагать усилия. Все это можно наблюдать во многих современных компаниях. Анализ различных видов и определений ценностей поможет индивидам и организациям выработать общий язык и понимание важнейших аспектов личной и профессиональной жизни, зачастую запутанных и сложных. В этом отношении ценности могут стать либо связующим звеном между людьми и их компаниями, либо разъединяющим фактором, который разрушает эту важнейшую связь.

Экономико-прагматичная категория: стоимость

С экономической точки зрения, *ценность* – это оценка значимости или важности чего-либо. Так, ценности становятся критерием для оценки качеств вещей, их пригодности, недостатков, цены или выгоды. В качестве «вещей» могут выступать люди, предметы, идеи,

действия, чувства или факты (Zander, 1965). Например, можно говорить о ценности взаимного доверия, творческого подхода к работе или о ценности, которую определенный процесс добавляет к товару. Конечно, можно также говорить о ценности денег, механизмов или эксперта, который работает на фирму.

С точки зрения техники, «ценностный анализ» (Европейская комиссия № 143, 1994 г.) означает проверку оптимального функционирования товара или услуги для удовлетворения клиентов или потребителей – при минимальных расходах. Конечно, именно существование в компании таких ценностей, как креатив, уверенность, преданность и так далее, способствует действиям, которые добавляют ценность товару. Фактически даже ставшая популярной в менеджменте 1990-х годов концепция, предусматривающая постоянное совершенствование, основана на определенном наборе ценностей³¹.

Ценностный анализ в Deutsche Airbus

Deutsche Airbus – базирующаяся в Гамбурге (Германия) компания – использует ценностный анализ с 1971 года. За последние 25 лет отдел производства реализовал более 100 важных проектов, призванных сократить расходы и улучшить качество. Результаты ошеломительные.

С помощью стимулирования открытого общения и творческого процесса во всех отделах компании различные проекты по ценностному анализу принесли экономическую выгоду, в десять раз превышающую расходы. Это было сделано благодаря совершенствованию проектирования элементов конструкции самолета: сокращению компонентов, использованию более дешевых материалов, снижению расхода дорогостоящих материалов и быстрому реагированию на требования клиентов.

Другая экономическая концепция – «цепочка ценностей» (Porter, 1985) – предполагает взаимосвязанные действия (логистику, разработку, маркетинг и т. д.) компании, которые добавляют или уменьшают ценность товара. Согласно Портеру, цепочка ценностей компании – это отражение ее истории и стратегии, важнейший, дифференцирующий элемент в достижении конкурентного преимущества. Но главное, цепочка ценностей компании отражает общие принципы людей, которые участвуют в деятельности этого предприятия. Без общих принципов цепочка ценностей компании не может эффективно функционировать. В связи с этим вспоминается старая, но до сих пор актуальная поговорка: *где тонко, там и рвется*. Подумайте, что можно назвать слабым звеном в вашей компании, и как это влияет на ее *ценность*.

Эмоционально-развивающая категория: самореализация

Стремление к личному счастью и самореализации – концепция, которой придают разные значения во всем мире. В MBV эмоционально-развивающие ценности связаны с доверием, свободой и счастьем, а в более широком контексте – с самореализацией. Эту категорию трактуют по-разному, но все придерживаются при этом общего принципа – создание достойной жизни.

³¹ Сложно найти большую разницу между «анализом ценностей», «всесторонним управлением качеством» и «реструктурированием процесса». Даже стандарты качества ИСО – не более чем стандартизированные процедуры для переосмысления процессов с целью их усовершенствования или получения максимальной ценности.

Это определение можно интерпретировать с помощью трех категорий MBV: этической (убеждения о манере поведения), экономико-прагматичной (ориентация на эффективность, соответствие стандартам деятельности и дисциплине) и эмоционально-развивающей (мотивация на самореализацию). Ниже мы расскажем о том, как одному человеку, Дэвиду Бэтстоуну, удалось воплотить эти категории в жизнь.

Основные ценности: практический пример

Придерживаться наших основных ценностей может быть трудновато. Легко сказать: «Я знаю, каких принципов придерживаюсь в жизни». Следовать ценностям – значит делать трудный выбор между конкурирующими ценностями и примириться со своим решением. В своей книге «Спасение корпоративной души» (Saving the Corporate Soul) Дэвид Бэтстоун рассказывает об одном поворотном моменте своей жизни. Бэтстоун был генеральным директором процветающей ИТ-компании в 1990-е годы. Он возглавил команду, которая много работала, чтобы компания добилась успеха. Он пишет:

Я работал со своей командой по 80–90 часов в неделю, чтобы составить бизнес-план... и разработать финансовое планирование, стратегию продаж, технологические платформы и рабочий протокол. Все это время мы обхаживали потенциальных клиентов и инвесторов, наведываясь к первоклассным венчурным капиталистам и распорядителям корпоративными фондами в поисках лучших партнеров для финансирования своего предприятия³².

Их усилия были вознаграждены, когда с Бэтстоуном связался Майкл Милкен, который предложил инвестировать в их проект «десятки миллионов долларов» при условии, что его недавно созданная компания Knowledge Universe будет единственным инвестором.

...Майкл позвонил мне. Мы обсудили некоторые детали и пришли к взаимному согласию, а затем он предложил мне последнее испытание: «Дэвид, я надеюсь, Вы понимаете, что как только мы заключим сделку, эта компания станет смыслом вашей жизни». У меня пересохло во рту... его слова придавили меня, как целая тонна кирпичей³³.

Изумленный словами Майкла, Бэтстоун задумался, какие последствия эта сделка будет иметь для его жизни:

...Он заставил меня пересмотреть мою мотивацию, то есть цель, ради которой я занимался этим бизнесом. Глубоко в душе я знал, почему: я торговал бесполезными устройствами, техническими деталями. Я без всякого энтузиазма воспринимал обязанность помогать компаниям в решении их операционных задач и в достижении большей эффективности. Честно говоря, меня интересовали только деньги.

Это станет смыслом моей жизни. Положив трубку, я задумался. Чем же я действительно дорожил? Я представил себе четверых детей, которые в последние годы редко видели своего отца. Я вспомнил о том, что мне безумно хотелось преподавать в университете, о своей страсти

³² Источник: D. Batstone, *Saving the Corporate Soul & (Who Knows?) Maybe Your Own*. Jossey-Bass, 2003. с. 240

³³ Источник: D. Batstone, *Saving the Corporate Soul & (Who Knows?) Maybe Your Own*. Jossey-Bass, 2003. с. 241

к писательству и огромному значению, которое я придавал развитию человеческого потенциала в бедных странах. Насколько все это ценно? «Бесценно» – ответил мой внутренний голос³⁴.

Несколько дней спустя Бэтстоун ушел из компании, в создание которой вложил столько сил. В итоге его ключевые ценности получили практическое воплощение благодаря его решению покинуть основанное им предприятие и пойти по другому профессиональному пути. Это прекрасный пример того, как сложно сделать выбор в пользу собственных ценностей. Это требует смелости, честности, а иногда приходится рискнуть оказаться не таким, как все.

В современных изменчивых бизнес-условиях лидеры, менеджеры и сотрудники должны согласовывать между собой рабочие принципы. Они должны пойти на риск, связанный с внедрением инноваций, применением лучшей практики и разработкой новых товаров/услуг. Можно также утверждать, что следование ценностям, общим для всех в компании, способствует достижению корпоративных целей и самореализации каждого ее сотрудника.

Этико-социальные ценности: конечная цель или средство

Часто ценности в их общем смысле путают с этическими нормами, которые представляют собой не просто подходящее средство для достижения наших целей. Говоря о ценностях, важно различать те, которые можно назвать итоговыми (их часто называют конечными или даже абсолютными), то есть предусматривающими достижение желаемого результата, и инструментальными. Инструментальные ценности – это типы поведения, достаточные или необходимые для достижения конечных целей. Например, честность можно считать этико-инструментальной ценностью для достижений одной из итоговых ценностей – счастья и удовлетворения жизнью.

При этом необязательна четкая связь между конечными и инструментальными ценностями. Например, уважительное отношение к людям может быть типом поведения или «традицией», призванной достичь различных целей – социальной справедливости, счастья и даже богатства. Однако определенный набор инструментальных ценностей (честность, деньги и позитивное мышление) необходим для достижения конкретной итоговой цели – счастья.

Согласно Рокичу (1973), в то время как количество итоговых ценностей у людей обычно не превышает дюжины, инструментальных ценностей намного больше, хотя и не более 100.

Итоговые ценности можно разделить на два типа: личные и этико-социальные (табл. 2.1).

1. *Личные ценности* – те, к которым стремится индивид, отвечают на вопрос: «Что важнее всего в вашей жизни?» Это может быть стремление к «счастью», «престижу» и т. д.

2. *Этико-социальные ценности*: выражают стремление или цели, которые идут на пользу обществу в целом, например, охрана окружающей среды или соблюдение прав человека. Отвечают на вопрос: «Что бы Вы хотели сделать для мира?»

Таблица 2.1. Примеры итоговых ценностей (желаемого результата)

³⁴ Источник: D. Batstone, *Saving the Corporate Soul & (Who Knows?) Maybe Your Own*. Jossey-Bass, 2003. с. 241–242

Личные ценности:

«Что важнее всего в Вашей жизни?»

Жизнь, счастье, здоровье, спасение, семья, личный успех, признание, статус, материальные блага, дружба, успех на работе, любовь и т.д.

Этико-социальные ценности:

«Что бы Вы хотели сделать для мира?»

Добиться мира, экологического благополучия земли, социальной справедливости и т.д.

Инструментальные ценности можно разделить на две категории: этико-моральные и конкурентные (табл. 2.2).

1. *Этико-моральные ценности.* Относятся к типам поведения, необходимым для достижения итоговых ценностей. Например, преданность может быть инструментальной ценностью для поддержания дружбы (итоговой ценности). Этико-моральные ценности отвечают на вопрос: «Как Вы должны вести себя по отношению к окружающим?» Моральные ценности – вид инструментальных ценностей, обладающих двумя особенными характеристиками³⁵:

- они применяются по отношению к другим людям;
- если эмоционально уравновешенные люди придерживаются этих ценностей, но не воплощают их в последовательное поведение, у них появляется чувство вины и стыда или, по крайней мере, недовольства собой.

2. *Конкурентные ценности.* Другие инструментальные ценности, которые можно назвать ценностями, необходимыми для конкуренции. Более индивидуальные, но при этом обусловлены социальными требованиями и не связаны напрямую с нравственностью и чувством вины. Отвечают на вопрос: «Что необходимо для успешной конкуренции в жизни?» К таким ценностям могут относиться воображение, инициативность и логика.

Таблица 2.2. Примеры инструментальных ценностей (средства для достижения целей)

Этико-моральные ценности:

«Как Вы должны вести себя по отношению к окружающим?»

Честность, откровенность, ответственность, преданность, солидарность, взаимное доверие, соблюдение прав человека и т.д.

Конкурентные ценности:

«Что необходимо для успешной конкуренции в жизни?»

Культура, деньги, воображение, логика, красота, ум, позитивное мышление, гибкость, симпатия, умение работать в команде, смелость и т.д.

³⁵ На практике большинство авторов используют термины «этический» и «моральный» как синонимы (Freeman, 1990).

Уровень давления на индивида, заставляющего его признать новую ценность и изменить свое поведение, зависит от того, насколько этой ценности придерживаются окружающие его люди. Например, если креативный человек принадлежит к сообществу, которое не считает, что творчество – важнейший фактор его существования, он может почувствовать себя виноватым или лишенным необходимых компетенций. Например, рекламная команда высоко ценит креативность в своих сотрудниках, а команда поставщиков считает гораздо более важным качеством эффективность.

Важно понимать, что человек может переживать конфликт между двумя моральными ценностями (быть честным и не расстраивать людей плохими новостями) или между двумя конкурентными ценностями (мыслить одновременно образно и логически), или между моральными и конкурентными ценностями (уважение и конструктивная критика окружающих).

ДЕЙСТВИЯ/РАЗМЫШЛЕНИЯ

ПОДЕЛИТЕСЬ
СВОИМ
МНЕНИЕМ!



ОПРЕДЕЛИТЕ СВОИ ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ

Часть 1: итоговые ценности

Личные ценности:

«Что важнее всего в Вашей жизни?»

1. _____
2. _____
3. _____

Этико-социальные ценности:

«Что бы Вы хотели сделать для мира?»

1. _____
2. _____
3. _____

Часть 2: инструментальные ценности

Этико-моральные ценности:

«Как Вы должны вести себя по отношению к окружающим?»

1. _____
2. _____
3. _____

Конкурентные ценности:

«Что необходимо для успешной конкуренции в жизни?»

1. _____
2. _____
3. _____

Часть 3: связь между ценностями

1. Какие из перечисленных ценностей меньше всего соответствуют Вашим жизненным принципам? Почему?
2. Как Вы относитесь к подобному несоответствию? Каковы его последствия для Вас, для Вашего окружения в личной жизни и на работе?

Все ли ценности одинаково значимы

Наша *шкала ценностей* основывается на том, какое место они занимают в нашей жизни. При этом значение, которое мы придаем тем или иным ценностям, постоянно меняется в зависимости от нашего жизненного опыта, размышлений и социальных норм, которые влияют на нас. Нельзя сказать, что ценности, которых одни люди придерживаются согласно своим личным приоритетам, лучше или хуже ценностей других людей. Кроме того, деление на итоговые и инструментальные ценности вообще не позволяет проводить такое разделение: например, нельзя утверждать, что воображение лучше, чем честность, или мир во всем мире лучше, чем здоровье. Судить о ценностях можно только на основе субъективных мыслей и чувств.

От убеждений к поведению – через ценности

Существуют три концепции, заимствованные из социальной психологии, которые тесно связаны с ценностями. Их необходимо понять и упорядочить, прежде чем применять MBV на практике.

Перечислим эти концепции: убеждения, нормы и отношение.

Что такое убеждения

Как мы отметили, ценности можно рассматривать как стратегический выбор, который зависит от того, что требуется для достижения наших целей. Важно понимать, что этот выбор, в свою очередь, основывается на предположениях или убеждениях о природе человека и мире вокруг нас. В двух словах, каждый человек выбирает, как ему мыслить и действовать, в зависимости от того, как он относится к людям, явлениям, идеям и миру.

Согласно одному из весьма распространенных мнений, убеждения – это предположительная истина. Однако в более общем смысле можно сказать, что убеждения представляют собой мыслительные модели, глубоко укоренившиеся в нашем сознании в процессе многолетнего обучения и обретения опыта, которые объясняют нашу действительность и наполняют ее смыслом. Эти модели предшествуют формулированию наших ценностей. Например, убежденность в том, что отсутствие свободного времени у человека говорит о его успешности, может создать такую ценность: работать 24 часа в сутки – хорошо. Другой пример: вера в то, что немедленные результаты важнее длительного совершенствования, поддерживает ценность быстрой и даже наспех сделанной работы. Точно так же убежденность в том, что «низкое качество работы приводит к большим расходам в долгосрочном периоде», заставляет признать хорошее качество значимой ценностью.

Между убеждениями и ценностями существует невероятно тесная связь. Поэтому в этой книге мы гораздо чаще говорим об «изменениях в убеждениях и ценностях», чем только об изменениях в ценностях. Как показано на рис. 2.1 и будет отмечено позже при рассмотрении применения MBV на практике, избавление от некоторых убеждений играет важнейшую роль для обновления ценностей и изменения поведения, оказывая положительное влияние на сотрудников компании.

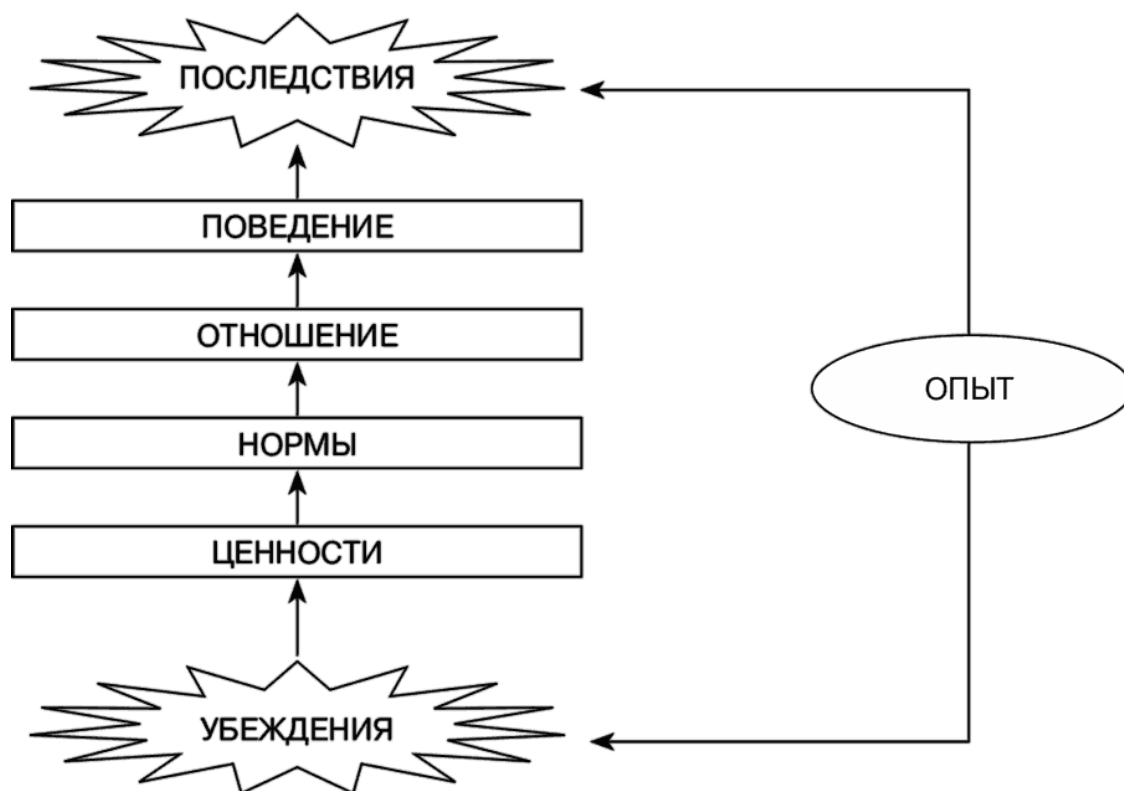


Рис. 2.1. Цепочка убеждений и последствий

Что такое нормы

Ценности играют особую роль в формировании норм, или так называемых «правил игры». Наши ценности говорят нам о том, что наши убеждения этичные, правильные, обоснованные, конкурентные, подходящие, прекрасные или желательные. Они постоянно обновляются и укрепляются в течение всей нашей жизни.

Ценности существуют на индивидуальном уровне, а нормы появляются в процессе взаимодействия в группе людей. Нормы – это правила поведения, принятые всеми членами группы, в то время как ценности – критерии для оценки, для принятия норм или отказа от них. Несоблюдение норм обычно приводит к внешним санкциям, а несоблюдение ценностей приводит к чувству вины или «внутренним санкциям».

«Создавать нормы» и «придерживаться ценностей»

«В запутанных, новых или неоднозначных ситуациях (например, во время кризиса) люди ищут правила и руководства, которые позволили бы им структурировать и понять происходящее. Для этого они стремятся больше общаться с другими людьми и позволяют их словам и действиям оказывать на себя значительное влияние. Увеличивается их восприимчивость к советам и предложениям».

(Turner and Killian, 1987)

Руководители должны тщательно обдумать и согласовать основные операционные ценности предприятия и создать, таким образом, систему стандартов и целей. Этот процесс обычно связан с многими трудностями, и зачастую попытка совместить несовместимые цен-

ности приводит к противоречивым стандартам и типам поведения внутри компании. Кому из менеджеров не приходилось практически ежедневно разрешать подобные противоречия? Например, краткосрочные выгоды и долгосрочная эффективность, прибыль и доля рынка, улучшение качества и сокращение издержек и т. д.

Что такое отношение

Часто концепцию «изменения отношений» ошибочно используют для изменения чего-либо другого – ценностей, поведения или убеждений. Рассмотрим следующие примеры: ценность – это, например, соблюдение обязательств; поведение – избавление от непунктуальности; убеждение – «опасно выискивать ошибки в работе коллег, а потом рассказывать всем об этом». Это отчасти результат популяризации концепции отношений и тенденций в изменении отношений, отслеживаемых, например, с помощью опросов населения. Как правило, путаница возникает из-за тех исследователей в области социальной психологии, которые считают, что легче анализировать отношения, чем ценности.

Отношение основывается на ценностях и нормах и является фактором оценки (положительной или отрицательной) поступков и мыслей других людей, различных событий и т. д. Наше отношение отражает наши чувства к кому-либо или чему-либо и определяет наше поведение. Например, у нас может быть положительное отношение к определенной работе или проекту, и мы с энтузиазмом посвятим себя этому. Следовательно, можно выработать определенную ценность (например, креатив), которая, в свою очередь, будет зависеть от конкретных убеждений (например, мы должны быть креативными, чтобы выжить на нашем рынке). Для изменения поведения человека, а не его отношения к чему-либо, необходимо изменить ценности и убеждения, лежащие в основе этого поведения.

Убеждения и последствия: появление стресса

В идеале каждый должен уметь создавать условия, в которых его убеждения, ценности, нормы, отношение и поведение прекрасно сочетаются друг с другом и приводят к оптимальному балансу между работой и жизнью. Однако на самом деле такое случается редко. Требования к нашей жизни и работе растут быстрее, чем когда-либо. Из-за этого стремительного роста взаимосвязь между убеждениями, ценностями и поведением зачастую выражается в таком явлении, как стресс. Сегодня стресс стал предметом особой тревоги во всем мире. Люди начинают понимать, что качество их жизни во многом зависит от рабочих условий. Конечно, одно дело сидеть и волноваться и совсем другое – решать эту проблему.

Если менеджеры и лидеры страдают от низкого качества жизни, это зачастую связано с их напряженной работой (Dolan, 1995). А если лидеры компании подвержены стрессу, это влияет на остальных сотрудников и, как правило, приводит к низкой производительности труда и общей неэффективности. Кроме того, очень тяжело разрушить этот замкнутый круг, даже если попытаться улучшить психологические и физические условия работы (Dolan, 2006).

Несмотря на тысячи статей о стрессе, публикуемых в специализированных и массовых изданиях, эта концепция все еще плохо понята обществом. По крайней мере, феномен стресса привлек внимание исследователей из нескольких областей деятельности (например, медицины, психологии и менеджмента), каждый из которых пытается разработать свою терминологию, свои модели и опорные точки. В результате появилось множество определений стресса.

Сегодня принято называть стрессом *определенный способ восприятия рабочей атмосферы относительно нашей способности приспособливаться к ней*. Согласно этому опре-

делению, стресс возникает тогда, когда окружающие условия представляют собой угрозу для индивида (или кажутся угрожающими): например, чрезмерные требования или нехватка ресурсов для удовлетворения его потребностей (Dolan, 2006).

Хотя большинство из нас чаще всего вполне адекватно реагирует на стрессовые ситуации, *способности нашего организма и психики справляться с факторами, вызывающими стресс, весьма ограничены*. Другими словами, когда человек очень долго подвергается многочисленным стрессам, его способность справляться с ними ослабевает. Другими словами, чем чаще нам приходится преодолевать стресс (и чем чаще происходят соответствующие гормональные выделения – адреналин и кортизол), тем больше мы расходует свои физические и психологические ресурсы. И тогда человек страдает от напряжения. Напряжение – это сильный стресс, характеризующийся нежелательными последствиями для нашего здоровья и/или качества работы; это признак или симптом нашей неспособности решать повседневные проблемы.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.