

Почему доминирование – это архаичная форма лидерства

В мире происходят глобальные изменения в корпоративном управлении, связанные не столько с переменами в культуре компаний, сколько с эволюцией лидеров. Некоторые меняются в лучшую сторону, а некоторые – нет, напоминает генеральный директор национального ESG-альянса Андрей Шаронов

**Главное фото взято с сайта <https://foto-letto.ru/>*

Преодоление авторитарности

Давно сложившимся иерархическим культурам тяжело поворачиваться в сторону человека: сотрудники должны буквально умирать на работе, чтобы руководитель наконец-то заметил, что в процессе задействованы живые люди. Это более типично для вертикальных компаний, чем для горизонтальных. При этом сами по себе ни горизонтальная, ни вертикальная структура компании не являются токсичными – такими их делает установка руководителя. Легче, конечно, представить подобную ситуацию в вертикально ориентированной корпорации – в ней проще жить токсичному менеджеру, который изолирует себя от людей. В такой компании нет человекоцентричности.

Доминирование – это в целом архаичная форма лидерства, проявление неравенства в ресурсах и власти. Но до изменения культуры управления надо дорасти. Если вы приходите в компанию, в которой господствовал директивный стиль

управления, и пытаетесь внедрить партнерский стиль, люди начнут воспринимать это как слабость. Они привыкли, что им указывают и бьют по морде, а тут приходит к ним человек и говорит: «Пожалуйста, сделайте. Вы не сделали? А что вам не понравилось, почему не сделали?» – это для них слабость. Поэтому автоматически поменять стиль не получится, нужно подтянуть сотрудников до уровня, на котором они будут к этому готовы.

А дальше все по кривой внедрения: ранние последователи, евангелисты, основная масса, поздние последователи, перманентные критики. Возможно, требуется на время сохранить что-то похожее на то, к чему люди привыкли, но показывать новые примеры уважения, готовности идти навстречу, даже если человек не очень устраивает с точки зрения компетенций.

Я бы сказал, что все это является непосредственной частью повестки ESG, ведь речь идет о социальной справедливости, социальной ответственности, управлении на основе ценностей. Да, такое управление может быть более затратно. Но с его помощью компания становится более сложной, когда люди не просто «копают», а начинают созидать.

Для такой трансформации нужен диалог с людьми как форма проявления корпоративной культуры и инфраструктура для этого диалога. Например, таун-холлы, когда сотрудников стараются собрать вместе, что-то им рассказать, спросить их мнение. Кроме того, руководству компании надо научиться поощрять результаты, выходящие за пределы узкопроизводственных, не только количество выточенных в день деталей, но и другие достижения. Так работодатель может создать реальные стимулы к изменению поведения.

Примером компании, которая в обозримые сроки смогла радикально трансформировать свою культуру, можно назвать «Сбер». Если посмотреть, что представлял собой Сбербанк до прихода Германа Грефа и чем он стал, это две разные организации. Мы можем говорить о проблемах с человекоцентричностью, но у них огромный прогресс в культуре обучения, обратной связи, внедрении новых продуктов. Есть проблемы, которые ограничивают переход на следующий уровень, но по сравнению с тем, что было, это два разных века.

Ценности формируются из проблем

С другой стороны, заметен тренд на агрессивное внедрение ценностей, их «вколачивание» сотрудникам. Есть желание быстро, как бы ударом молотка, решить все проблемы человеческих отношений, взять за основу разработанную консультантами модель и «бурей и натиском», по плану и с KPI, распространить ее на всю компанию. Здесь мы можем получить или отторжение, или имитацию результата. В итоге компании, которые не формализуют свои ценности, находятся в более выигрышном положении, чем те, кто их формулирует, но не следует им. Не декларируйте то, что вы не готовы выполнять. Эти лозунги, не имеющие ничего общего с действительностью, превращаются не просто в пустой звук, а в инфекцию, которая разрушает ткань компании изнутри.

Несколько лет назад я участвовал в стратсессии крупной индустриальной компании, где обсуждались корпоративные ценности. Посылком для встречи было то, что ценности устарели, люди начинают их забывать, кончился запал, чтобы их продвигать. И во время обсуждения новых предложений один мастер завода сказал: «Нельзя этого писать, потому что мы не сможем это выполнить». То есть не самый высокопоставленный человек попросил не писать то, что не сделают. И это было очень осмысленно, иначе, если не выполнить, это обрушит

доверие ко всей конструкции.

Для создания ценностей надо исходить из проблем, с которыми сталкиваешься. Например, люди не уважают друг друга, конфликтуют. Это вопрос не про светлое будущее, а про решение конкретных задач. Есть проблема неуважения – давайте учтем это в корпоративных ценностях и сделаем так, чтобы она ушла в прошлое.

ESG для себя

Глобальный тренд демонстрирует: компании от продуктоцентричности идут к клиентоцентричности, а далее к человекоцентричности.

Есть продуктоцентричные компании – им важен только продукт, но в итоге такая заикленность рождает стратегические проблемы. Например, когда я пришел в школу «Сколково», я обнаружил, что сотрудники там работают в своих «башнях» и между собой не общаются: они продают программы своей внутренней структуры, а не школу. Если человеку не нужна была программа MBA, а хотелось чего-то подешевле, то школа ему не предлагала других вариантов. Не хочешь дорогую программу – иди отсюда. Моя задача была перестроить сотрудников – человек работает в школе, а не в «башне». Да, он лучше знает свои продукты, но продавать он должен школу. Идея в том, чтобы установить с клиентом хорошие отношения, и тогда через год или два он купит программу.

При этом продуктоцентричность может быть более маргинальной в моменте, но в стратегической перспективе выиграет ориентация на человека.

Переход к человекоцентричности определяется состоянием компании, уровнем развития ее клиентов. Вы не сделаете хороший оркестр в городе, где не любят музыку, и это не вопрос мастерства музыкантов. Важное отличие клиентоцентричности от человекоцентричности в том, что вы переносите идею важности человека с клиентов на весь круг стейкхолдеров, включая сотрудников. Такой переход резко увеличит охват категорий клиентов, ведь для многих важно взаимодействовать с компанией, где и к сотрудникам относятся по-человечески. Это как с ESG-повесткой, когда потребители идут к компаниям, заинтересованным в сокращении углеродного следа.

Многие российские компании сейчас заявляют, что используют принципы устойчивого развития, в том числе S- и G-компоненты, для управления HR-брендом и в качестве большой корпоративной идеи. Это и «Росатом», и «Газпром нефть», и VK, которые применяют ESG-парадигму для управления своими многочисленными подразделениями, чтобы избежать разрозненности. Иными словами, вектор ESG поворачивается внутрь, и если раньше речь скорее шла о внешних аудиториях – клиентах, обществе, то теперь персонал становится такой же ключевой целью устойчивой политики, ценностью, а не просто ресурсом. Отсюда такие интересные решения, как распределение цифровых аналогов акций среди сотрудников у «Норникеля» или переход к более плоским моделям управления, как в «Сибуре», где дистанция между первым лицом компании и сотрудником предполагает быстрое и прямое взаимодействие.

Мне кажется, в перспективе необходимо более концептуально осмыслить ESG как направление внутренней политики бизнеса. S- и G-компоненты – это создание условий для сохранения персонала, для конкуренции, для предотвращения оттока кадров. Это вышло на первый план у тех же промышленных компаний, которые открыто признают, что сталкиваются с серьезными кадровыми вызовами в регионах, и которые всеми способами

пытаются улучшить качество жизни на территориях присутствия, чтобы прекратить отток сотрудников из городов, где расположены их предприятия, чтобы там оставалась молодежь и сохранялась семейственность на предприятии, а новые кадры выбирали именно это предприятие, потому что там человекоцентричная среда. То же самое у крупных ретейлеров – им надо вкладываться в благополучие и поддержание уровня жизни сотрудников, которых, например, только у X5 Group более 400 000 по всей стране.

Нужна ли гомогенность?

Часто менеджмент видит свою задачу в том, чтобы распространить единую систему ценностей на всю компанию, сделать ее культуру гомогенной. Надо ли стремиться к этому в больших, сложных структурах, где бизнес диверсифицирован географически и по видам продукции, у разных активов своя уникальная история, очень разнообразный персонал? Курс на гомогенность компании во многом зависит от личности и выбора руководителя. Я бы не ставил это обязательной целью, и ряд компаний уже отказались от этого пути. Сложно объединить в одном ценностном каркасе головной офис, региональное предприятие и продвинутый IT-центр, который живет своей жизнью. Можно при этом сформулировать несколько самых базовых ценностей, которые работают в каждой точке, но их наполнение будет заметно различаться.

Мы здесь стоим перед развилкой. Если структура слишком разнообразная, то нет единой компании, все говорят на разных языках. В этом случае важно сближение, иначе возникнут неприятные ситуации, когда люди не смогут понять друг друга и договориться.

Но если части компании относительно автономны, то

нерационально пытаться их соединить. Если какой-то части не свойственна насаждаемая культура, ее насильное внедрение приведет к конфликту и к результатам, противоположным тем, которых вы добиваетесь. Здесь всегда будет идти поиск баланса, и оптимальная модель – избегание крайностей. При этом надо иметь в виду, что руководству, как правило, психологически сложнее допустить различия, а персоналу – однородность.

Материал подготовлен при участии ЦСП «Платформа» в рамках проекта по изучению развития корпоративной среды российского бизнеса, опубликован в сентябрьском выпуске Forbes.