

4

Разрабатываем и используем базовые ценности

**Используйте базовые ценности, чтобы
вырастить великолепную компанию!**

Резюме для руководителей: несколько правил, частое повторение одного и того же и поведение, соответствующее этим правилам, — вот три ключевых элемента как в обучении детей надлежащим моральным принципам, так и в построении мощного культурного фундамента для компании. Кроме того, имеются неопровержимые доказательства того, что мощная культура приводит к исключительной эффективности труда, увеличению коэффициента удержания персонала и повышению дисциплины в организации. Что также важно, мощная культура, основанная на небольшом числе правил (базовых ценностей), значительно облегчает задачу лидерства, делает ненужными массу процедур и норм, дает каждому сотруднику основание для принятия непростых решений и в целом привносит простоту и ясность во многие системы фирмы, имеющие отношение к работе с людьми. В этой главе я представлю простые инструменты для осознания ваших базовых ценностей (если они еще не определены) и восемь мер, необходимых для сохранения жизненности и актуальности базовых ценностей. Вы увидите, как можно использовать свои базовые ценности в качестве замены различных способов организации того, как ориентировать сотрудников,

проводить собеседования с людьми, принимать их на работу и управлять эффективностью бизнеса. Кроме того, использование плана личной производительности позволит вам создать эффективную систему оценки труда, в основе которой будут лежать базовые ценности компании.

По словам Хатима Тябджи, бывшего генеральным директором компании VeriFone Systems с 1986 по 1998 год, при превращении руководимой им 30-миллионной фирмы в 600-миллионного ведущего игрока на международном рынке поддержки транзакций по кредитным картам его главным лидерским и управленческим инструментом был буклет, в котором на восьми языках объяснялись восемь базовых ценностей, ставших ядром успеха компании VeriFone. «По сути, последние шесть лет я занимался тем, что повторял самого себя», — рассказывал Тябджи о создании им мощной глобальной культуры, основанной на этих восьми ценностях.

Ищем правильные слова: «Миссия на Марс»

Если вы уже сформулировали свои базовые ценности, то переходите к следующему разделу главы. Если же их еще нет у вас — читайте. Вы хотите просто взять чистый листок бумаги, сесть, задуматься и определить базовые ценности своей компании? Подобный подход может оказаться безрезультатным, и вы только расстроитесь. Я знаю фирмы, тратившие десятки тысяч долларов и несколько месяцев на тщательный процесс изучения базовых ценностей, — и в итоге получался лишь типичный список, не передававший силу и уникальность существующей в компании культуры. А ведь есть способ, который позволит определить ваши базовые ценности удивительно быстро и весело. Впервые его предложил Джим Коллинз. Используя метод, который я собираюсь описать чуть ниже, вы получите хорошую первую версию списка базовых ценностей уже через

15 минут — а окончательная версия будет готова у вас через час. Я называю этот процесс «Миссией на Марс».

Соберите репрезентативную группу рядовых сотрудников и менеджеров со всей компании или, если уж вы так предпочитаете, команду высших руководителей фирмы. Попросите всех членов группы представить себе, что они команда марсианских антропологов, которые изучают американский бизнес, и что они пытаются понять корпоративную культуру вашей компании. Каждый человек должен назвать имена пяти сотрудников, не присутствующих на собрании, которые полетят на Марс. (Внимание: если вы только начали свой бизнес и в вашем списке окажутся первые четыре или пять сотрудников или основателей компании — это прекрасно.) Марсиане не говорят по-английски и не знают, что такое хорошая презентация в PowerPoint, и потому все данные они получают посредством наблюдений. Учитывая этот факт, определите, какие пять сотрудников наиболее ясно передают хорошие аспекты вашей компании лишь одними своими действиями. Не выбирайте людей только потому, что у них хорошие навыки презентаций, но и не исключайте кого-то по той же причине. Не надо излишней искусственности в поиске сбалансированной команды, каждый человек в которой будет представлять одну из функций бизнеса. Просто выберите пять человек, которые яснее прочих дадут марсианам понять, что хорошего есть в вашей компании.

Когда каждый присутствующий назовет пять имен — не больше и не меньше, — соберите все голоса и определите трех победителей. Внимание: эта информация не должна выходить за пределы кабинета, в котором вы собрались. Это всего лишь мысленный эксперимент, и разговоры о трех выбранных сотрудниках должны остаться между вами. Начните с сотрудника, получившего наибольшее число голосов, поговорите о нем и о двух других. Кто они? Как они относятся к работе? Что о них говорят клиенты и коллеги?

Почему эти люди важны или ценны для организации? Еще один способ — пойти в обратном направлении и попросить вспомнить тех, кто не справляется со своей работой, и подумать, почему это происходит.

Записывая сказанное, вы увидите, что появляются определенные темы и схемы. Не удивляйтесь, что появившиеся слова не столь изысканны и человечны, как вам хотелось надеяться, — и бога ради не ругайте тех, кто говорит эти слова! Ваша цель — понять, каковы реальные базовые ценности вашей компании, а не подогнать их под определение базовых ценностей торговой палаты. Вот что об этом пишет Коллинз:

«...нет единого верного набора базовых ценностей. У компании нет нужды иметь в числе базовых ценностей качество обслуживания клиентов (чего нет у корпорации Sony), уважение к человеческой личности (чего нет у компании Disney), качество товаров (у Wal-Mart Stores нет), нацеленность на рынок (у Hewlett-Packard нет) или командную работу (у сети магазинов Nordstrom нет). В компании могут существовать устоявшиеся способы осуществления деятельности и деловые стратегии, основанные на этих качествах, — но при этом сами качества не являются сутью компании. Более того, у огромных компаний необязательно должны быть приятные или человечные базовые ценности, хотя у многих они есть. Главное не то, какие базовые ценности есть у организации, нет, — главное, что они вообще есть...»

Когда вы вплотную приблизитесь к подходящим словам и мыслям, описывающим базовые ценности вашей компании, уровень энергетики в комнате, где проходит совещание, начнет возрастать. Как вы поймете, что добились поставленной цели? Когда ваши руки покроются гусиной кожей. Вы поймете, что нашли базовые ценности своей компании,

когда ваши сотрудники станут считать ваши глубочайшие убеждения и мотивации своими собственными. А затем нужно будет немного подправить высказанные идеи, чтобы окончательно определить список ключевых слов и правил, которые можно использовать. У нас, в компании Gazelles, Inc., есть шесть базовых ценностей:

- 1) делать то, во что мы верим;
- 2) восторженные клиенты;
- 3) первоклассное качество по более низкой цене;
- 4) уважение к интеллектуальным капиталистам;
- 5) каждый человек — предприниматель;
- 6) никогда и ни за что не сдаваться.

Инструмент «Миссия на Марс» очень мощный, он позволяет узнать много нового. Помню, я работал с одной из компаний по нашей программе MBD (Master of Business Dynamics — магистр динамики бизнеса). Генеральный директор привел с собой на встречу довольно много менеджеров, за столом сидели примерно 14 человек — и это при том, что в компании в общем 120 сотрудников. Группа быстро выбрала пять представителей, однако большая часть тех базовых ценностей, что были предложены, не удовлетворяли генерального директора. Ровно до тех пор, пока не были произнесены три слова: «строить», «элегантность» и «дизайн». Можно было воочию увидеть, как они связались в мозгу того молодого директора. Слово «строить» вернуло его в детство, когда он работал над различными проектами с отцом, — и сегодня его компания поставляет программные решения для предприятий строительной отрасли. «Элегантность» и «дизайн» сочетались со столь знакомым его сотрудникам беспокойством, которые этот человек проявлял, если видел, что какое-то решение некрасиво. Эти слова

значили для него много, и казалось, он почувствовал, что и в устах менеджеров его компании они звучат искренне.

Случившееся в тот день оказало огромное влияние на будущее этой софтверной компании — а все потому, что общение было двусторонним. Менеджеры показали, что понимают, какие слова мотивируют их генерального директора, а он, в свою очередь, дал им дополнительную информацию, позволившую людям понять глубинное значение этих слов. Важно ли для организации и ее генерального директора понимать друг друга подобным образом? Да, конечно! Если организация не понимает и начинает плыть по течению — генеральный директор теряет свою хватку и в конечном итоге может сдаться и продать фирму. Но если понимание присутствует — компания подтягивается и добивается успеха.

Способ сохранения базовых ценностей живыми и актуальными

После того как вы составили список базовых ценностей, 99% ваших усилий должны уходить на то, чтобы сохранять эти ценности живыми и актуальными в среде существующих сотрудников, встраивать их в культуру компании и прививать их новым сотрудникам и приобретаемым компаниям, вливающимся в фирму. Самую трудную часть процесса представляет собой постоянное повторение этих ценностей и необходимость согласовывать жизнь компании с ними. Лидеру недостаточно просто развесить на стенах таблички со списком базовых ценностей или раздать всем карточки с их перечнем. Чтобы ценности не теряли своей свежести, вам нужно проявлять оригинальность. Нужно найти массу способов подачи одной и той же информации — снова и снова по кругу, — чтобы ценности не утратили своего значения и подкреплялись каждый день.

Сторителлинг

Все любят послушать интересные истории, и большинство эффективных лидеров учат своих подчиненных, рассказывая им притчи и истории. Так можно не только создать сладкую оболочку, которая поможет проглотить горькое лекарство, — но и добиться намного большего. Как я понял, работая по программе MBD с одним из своих клиентов над «Миссией на Марс», истории и легенды помогают цементировать связи между генеральным директором и сотрудниками. Благодаря им генеральный директор сохраняет свою заинтересованность и вовлеченность в процесс. Но прежде всего истории дают объяснение тем базовым ценностям, которые вне контекста кажутся необычными или загадочными. Можно рассказать историю и — вместо того чтобы выводить мораль — добавить: «Именно поэтому мы считаем *(вписать нужное)* одной из наших базовых ценностей».

Занятие «Миссией на Марс» — идеальное время для установления традиции корпоративного сторителлинга. Однако не следует останавливаться на этом. Используйте сторителлинг всякий раз, как он логически вписывается в вашу стратегию управления. Рассказывайте самые старые истории, какие только можете, — но и поощряйте рассказывание новых. Чем чаще сотрудники смогут связывать базовые ценности с их собственным опытом из профессиональной жизни, тем более важными и полезными эти ценности будут становиться.

Чтобы сделать сторителлинг частью повседневной жизни компании, начните с введения практики рассказывать какую-либо историю из прошлого месяца или квартала, представляющую каждую базовую ценность, во время общих ежемесячных или ежеквартальных собраний (ведь в вашей фирме есть такие собрания?). Самый простой способ найти такие истории — отвести 15 минут на одном из еженедельных совещаний с руководством (ведь у вас есть

такие совещания?) и попросить участников привести примеры или рассказать что-либо, претендующее на роль подобной истории. Если у вас пока еще нет установившегося распорядка проведения регулярных общих собраний и совещаний руководящего звена, прочтите главу 8 «Разрабатываем график ежедневных и еженедельных совещаний».

Прием на работу и отбор

Определив слова, правила и истории, из которых состоят ваши базовые ценности, применяйте их на практике во время приема на работу и отбора сотрудников. Очень важно, чтобы новые сотрудники чувствовали себя комфортно в вашей культуре. А наилучший способ определить соответствие сотрудника культуре — убедиться, что он согласен с вашими базовыми ценностями. Начните с использования языка ваших базовых ценностей в рекламных объявлениях о приеме на работу и в описании вакансий. Так вы привлечете внимание тех людей, кому ваши ценности близки. Когда придет время проводить собеседования, продумайте несколько вопросов, которые позволят оценить соответствие представлений кандидата вашим базовым ценностям. Например, мы ищем людей с опытом предпринимательской деятельности («каждый человек — предприниматель») и просим привести примеры ситуаций, в которых этим людям пришлось столкнуться с почти непреодолимыми препятствиями, и рассказать, как они с этими ситуациями справились («никогда и ни за что не сдаваться»). Затем, когда вам нужно будет произвести отбор, попросите тех лиц, кто проводил собеседования, проранжировать кандидатов на предмет соответствия их представлений каждой базовой ценности. Ведь ваша конечная цель — выбрать человека, который впишется в вашу команду. Повысить шансы, что человек впишется в компанию, можно, если проверить его способность воспринять ваши базовые ценности как свои собственные.

Ориентирование

Если вы наняли человека — самое время его инкультурировать. Как и прочие процедуры принятия в социальную организацию, ориентирование (ведь у вас оно есть?) дает вам возможность еще раз напомнить о базовых ценностях компании.

Кортни Диккинсон, ранее работавшая специалистом по корпоративной культуре в компании Sapient, помогла организовать недельный курс молодого сотрудника, главной целью которого было включение завязтых компьютерщиков в атмосферу работы с клиентами. Она использовала базовые ценности компании Sapient для организации практического обучения — и ее решение оказалось необычайно удачным. «Хотелось бы мне, чтобы я мог показать эти базовые ценности моему бывшему начальнику, чтобы он понял, почему я уволился, — сказал ей один из сотрудников. — Ведь именно в эти ценности я верю». По словам Диккинсон, прохождение ее курса сначала было добровольным — но недолго. «Почти все, кто не прошел тот курс, через короткое время уволились, — вспоминает она. — Курс оказал значительное влияние на удержание персонала».

Как минимум, ориентирование должны пройти генеральный директор и высшее руководство компании. Обсудите с ними легенду, стоящую за каждой из базовых ценностей компании, — это будет полезно для всех присутствующих.

Оценка производительности труда

Базовые ценности должны не только определять процесс отбора и ориентирования сотрудников, но и формировать скелет, на который будет крепиться система оценки производительности труда. Если проявить оригинальность, можно связать любую систему оценки производительности с базовыми ценностями. Чтобы вам было легче начать, я привел пример заполнения плана личной производительности

(рис. 4-1). Можно скачать редактируемую незаполненную версию плана на сайте www.gazelles.com.

Рис. 4-1

Создание личного плана

Краткая информация и инструкции

Пирамида планирования послужит вам средством стратегического планирования. Чтобы гарантировать, что крайне важные пункты, определенные вашей компанией в ее пирамиде планирования, выполняются, вам нужно взять из нее информацию и превратить ее в свой личный план на ближайшие 90 дней. Мы усиленно рекомендуем вам составлять новый план каждые 90 дней.

Просмотрите пример составления плана, а затем заполните свой собственный.

Пример составления личного плана

Организация: _____	Имя и фамилия: _____
Базовые ценности	«Важные числа» / тема
1. <i>Делать то, во что мы верим</i>	1. <i>80% восторженных клиентов</i>
Я сделаю так, что мы будем звонить как минимум одному клиенту в неделю	Я использую полноценную систему измерения
2. <i>Восторженные клиенты</i>	2. <i>Переход к следующей операции</i>
Я завершу 100% процесса внедрения для каждого клиента	Я передам ответственность за обучение Дэну
3. <i>Первоклассное качество по более низкой цене</i>	Брендовое обещание
Я сокращу расходы на печать, издание книг и доставку на 20%	1. <i>«Идеи к применению»</i>
4. <i>Уважение к интеллектуальным капиталистам</i>	Я создам стандартизованные наборы внедренческих инструментов для каждого практического семинара по программе MBD
Я создам одностраничное описание трех первых практических семинаров на 2000 год	<i>Прочие обязанности</i> («Скалы», ключевые инициативы)
5. <i>Никогда и ни за что не сдаваться</i>	1. <i>Работа тренера тренеров</i>
Я не буду забывать о сотрудниках и буду учить их с целью повышения производительности	Я подготовлю Дэна к самостоятельному выполнению всех рабочих процессов
6. <i>Каждый человек — предприниматель</i>	2. <i>Процесс оплаты</i>
Я сделаю все возможное, чтобы два моих ключевых клиента были довольны	Я включу быструю оплату задатка в качестве части успешного внедрения

Кроме того, структурируйте правила внутреннего трудового распорядка в соответствии с базовыми ценностями. По сути, они являются эквивалентом десяти заповедей, на основе которых должны выстраиваться все остальные правила и принципы.

Поощрения и награды

Если вы пытаетесь определить принципы поощрения и награждения сотрудников — обратитесь к своим базовым ценностям. Использование ценностей публично — во время ежеквартальных или ежегодных собраний или на доске объявлений — усиливает значение этих ценностей в вашей организации.

Кроме того, вы будете получать новый источник корпоративных историй и легенд всякий раз, как награды и премии будут связываться с базовыми ценностями. Например, во время наших плановых ежеквартальных собраний мы нередко награждаем человека, показавшего на практике действие базовых принципов «Первоклассное качество по более низкой цене» или «Никогда и ни за что не сдаваться».

Внутренний информационный бюллетень

Зачем мучительно придумывать запоминающееся и оригинальное название для бюллетеня, если в качестве него прекрасно подойдут слово или фраза из ваших базовых ценностей? Зачем выстраивать бюллетень в соответствии с временами года, кварталами или бог знает чем — ведь у вас есть готовые темы, выраженные базовыми ценностями! В каждом выпуске бюллетеня рассматривайте базовые ценности и приводите истории — да, побольше историй — о людях, использующих эти ценности в своей работе и повышающих стоимость компании.

Темы

Знаю, я начинаю походить на заевшую грампластинку, но ведь базовые ценности — наиболее очевидный источник квартальных и годовых тем. Используйте каждый раз одну из ваших базовых ценностей, чтобы привлечь в вашей компании внимание к тому, что нуждается в совершенствовании. В фирме Milliken & Company, производящей ткани, используют одну из своих шести базовых ценностей в качестве квартальной темы, при этом руководство просит всех сотрудников сосредоточиться на способах усовершенствовать компанию в области, представленной темой. Сеть гостиниц Ritz-Carlton дошла до другой крайности — они каждый день определяют одно базовое правило в своих отелях по всему миру. В каждом из приведенных выше примеров установленный ритм позволяет сохранить базовые ценности актуальными просто благодаря повторению. В качестве составной части процесса вы можете даже попросить своих сотрудников проверить соответствие (или несоответствие) деятельности фирмы той или иной базовой ценности. Такая процедура не только усилит значение базовой ценности — она позволит организовать вполне здоровый и весьма необходимый диалог. Именно подобные действия спасают базовые ценности от превращения в простой список, висящий на стене.

Ежедневное управление

Из опыта я знаю, что менеджеры и генеральные директора могут бесконечно повторять базовые ценности, не выглядя при этом смешно, — пока эти ценности важны и значимы для сотрудников. Если вы принимаете решение — привязывайте его к базовой ценности. Если вы отчитываете или хвалите сотрудника — привяжите свои действия к базовой ценности. Если возникает проблема

с клиентами — всеми средствами сравнивайте сложившуюся ситуацию с идеальной ситуацией, представленной базовыми ценностями. То же самое касается жалоб и недовольств сотрудников — взвешивайте их, руководствуясь базовыми ценностями компании. Эти действия могут показаться сущей мелочью, однако не исключено, что они намного важнее всех рассмотренных выше стратегий поддержания жизненности и актуальности базовых ценностей в вашей организации.

Установите несколько правил, повторяйтесь и сами следуйте этим правилам

Устанавливая и поддерживая актуальными ваши базовые ценности, помните: этот процесс ничем не отличается от процесса обучения малолетнего ребенка различению добра и зла.

Молодые, пожилые, среднего возраста — все люди нуждаются в указаниях, определяющих их поведение. Они хотят понимать, как они могут вести себя, чтобы удовлетворить вас и ваших клиентов. Если они совершат промах — будут благодарны за напоминание. А еще люди хотят знать, что правила постоянны, что это не движущаяся цель и что они не будут применяться избирательно. Ваши базовые ценности обеспечат вам все это — если вы потратите время на их определение и на осознание того, как можно наилучшим образом воспользоваться ими.

Возможно, во время роста компании очень захочется сказать: «У нас нет времени на то, чтобы сбавить скорость и приступить к определению базовых ценностей!» Однако я консультировал множество компаний в течение многих лет — и я знаю: у любой компании, которая растет и добивается качественных скачков при улучшении показателей продаж и влияния на рынке, было время на определение базовых ценностей.

Контрольный список базовых ценностей

<p><i>Деятельность:</i> в эту колонку необходимо вписать тех, кто будет отвечать за реализацию действия по каждому из пунктов, намеченных вами к исполнению. Кроме того, вернитесь к одностраничному стратегическому плану и заполните колонку «Базовые ценности»</p>	<p>Установите несколько правил, повторяйтесь и сами следуйте этим правилам</p>
	<p>Создавайте легенды — свяжите историю компании с каждой из базовых ценностей, чтобы сделать их более запоминающимися. Сторителлинг — лучший способ обучения. <i>Делайте это прямо сейчас, пока вы вместе</i></p>
	<p>Прием на работу и отбор сотрудников — используйте базовые ценности в рекламных объявлениях о приеме на работу и в ходе процесса отбора соискателей. Используйте базовые ценности в качестве заголовков или названий тематических разделов при структурировании процесса собеседования</p>
	<p>Ориентирование — используйте свои базовые ценности в качестве основных тем в процессе ориентирования сотрудников</p>
	<p>Процесс оценки производительности труда — используйте базовые ценности в качестве определяющих критериев в процессе оценки производительности труда. Если подойти к вопросу оригинально, можно связать любую систему показателей производительности с вашими базовыми ценностями</p>
	<p>Поощрения и награды — если во время ежеквартальных или ежегодных собраний вы ищете критерии для определения поощрений и наград — воспользуйтесь базовыми ценностями. И это позволит создать новые истории, поддерживающие жизнеспособность базовых ценностей</p>
	<p>Внутренний бюллетень — в каждом выпуске рассматривайте одну из базовых ценностей и пишите о людях, проявивших эти ценности в своей работе</p>
	<p>Темы — будь то тема для очередного собрания по обсуждению достижений или общая тема на квартал — использование базовых ценностей позволит в данном случае сконцентрировать усилия на процессе совершенствования бизнеса. Попросите сотрудников проверить соответствие деятельности компании той или иной базовой ценности. Так можно наладить весьма здоровый и зачастую крайне необходимый диалог</p>
<p>Ежедневное управление — не становясь смешным (хотя и тяжело повторять свои слова достаточное число раз), связывайте свои решения, выговоры, похвалы, вопросы обслуживания клиентов и жалобы сотрудников с базовыми ценностями. Эти повседневные действия принесут гораздо больше, нежели все прочие стратегии, используемые в целях укрепления культуры фирмы</p>	