

# Содержание

От авторов.....	<b>5</b>
<b>Глава 1</b>	
Как вырос Клевер.....	<b>9</b>
<b>Глава 2</b>	
Как устроен Клевер.....	<b>47</b>
<b>Глава 3</b>	
Инструменты.....	<b>83</b>
<b>Глава 4</b>	
Кейсы.....	<b>157</b>
Заключение .....	<b>185</b>
Список рекомендуемой литературы .....	<b>189</b>



# От авторов

Дорогой читатель!

Книга, которую вы держите в руках, — это плод 20-летней работы компании «Тренинг-Бутик» на рынке обучения и развития взрослых. В ней мы представляем свою модель организации бизнеса, обеспечивающую жизнеспособность и развитие компаний. Все эти годы мы вели жаркие споры о феномене корпоративной культуры, и теперь нам есть что рассказать о накопленном опыте и вдохновить вас на развитие собственной уникальной корпоративной культуры.

В наши дни российские компании сталкиваются с необходимостью непрерывного изменения под давлением внешних и внутренних проблем, среди которых импортозамещение и адаптация к санкционному давлению, технологические вызовы стремительного развития нейросетей и смена поколений в бизнесе, серьезнейший кадровый дефицит на рынке труда. Мы видим это на примере своих клиентов и чувствуем на себе. В череде технических и структурных преобразований важно не забыть об изменениях культурных, то есть изменениях на уровне поведения сотрудников. Мы верим, что, фокусируясь на людях как важном аспекте бизнеса, можно извлечь пользу из множества происходящих изменений и принести ценность клиентам и своему персоналу.

Мы хотим познакомить вас с Клевером — моделью развития компаний, которая помогает изменить привычный образ действий людей, а значит, и культуру всей компании. Модель включает в себя пять элементов: существующие привычки, практики развития, целевые привычки, смыслы и акторы. Мы подробно расскажем о каждом из них, приведем примеры из своей бизнес-практики и опишем инструменты изменений, которые вы сможете применить в собственной компании.

Мы старались сделать книгу полезной и интересной широкому кругу читателей (собственникам, руководителям и сотрудникам современных компаний) и ставили перед собой цель — рассказать просто о сложном и вдохновить вас поэкспериментировать с нашим подходом.

Глава 1 посвящена нашей истории — тому, как мы пришли к отказу от существующих концепций и создали собственную модель развития корпоративных культур, иначе говоря, истокам Клевера.

В главе 2 подробно раскрывается суть модели. Здесь мы рассказываем о ее пяти составных элементах и объясняем, почему именно такая комбинация дает устойчивые и долгосрочные плоды.

В главе 3 представлен набор инструментов (практик и приемов), которые вы можете применить в своей компании. Их описание имеет единую структуру:

- в каких ситуациях используется;
- какой результат получается;
- кто может использовать;
- инструкция по применению.

Прочитав эту главу, вы сможете выбрать один или несколько инструментов для опробования в своей компании.

В заключительную главу 4 включены примеры применения Клевера: успешные и не очень. Они позволяют увидеть, что жизнь богаче любой модели, и вдохновиться нашим опытом при развитии своей компании.

В становлении этой модели и работе над книгой нам помогали наши коллеги и блестящие профессионалы. Мы благодарим Дарью Дмитриеву, Анну Макаренко, Александра Пронина, Людмилу Чеглакову, Олега Чулыгина, Ирину Шиянову, а также всех коллег по «Тренинг-Бутику», с которыми обсуждали и дорабатывали модель. Мы также признательны своим клиентам, которые приняли наши идеи и добились устойчивых изменений.

Отдельная благодарность литературным авторам, которые помогали нам сложить слова в текст и передать наш опыт и знания простым и понятным языком, — Кире Дружининой и Анастасии Пенязь.

*Арсентий Аникеев, Светлана Баронене, Владимир Данкин,  
Марк Кукушкин, Максим Шмакотин,  
«Тренинг-Бутик»*



## **Глава 1**

# **Как вырос Клевер**



С чем люди ассоциируют клевер? Чаще всего — с удачей. Тот Клевер, о котором мы рассказываем на страницах этой книги, — символ не удачи, а успеха, закономерного результата хорошо продуманных действий. Клевер — система, которая позволяет вдохнуть в компанию жизнь. Как мы к ней пришли?

Наши клиенты — крупные компании из самых разных отраслей и сфер. И шахтеров, и банкиров, и инженеров объединяет одно — желание стать лучше, несмотря на возникающие препятствия и проблемы. Однако не все в наших проектах по развитию корпоративных культур идет гладко. В нашей истории было немало неудачных кейсов. Проанализировав их, мы пришли к выводу о необходимости уточнить методы и изменить подходы с акцентом на культуру компании, которая проявляется в поведении сотрудников «на местах» и их привычках.

Далее мы хотим рассказать не только об успехах, но и об ошибках, правильных и неправильных решениях, чтобы помочь вам на пути проращивания Клевера в своих организациях.

# Кейс: развитие системы наставничества

Один из наших клиентов — крупная российская топливно-энергетическая компания. Она обратилась к нам около 10 лет назад с просьбой помочь институционализировать систему наставничества. Обучение на рабочем месте там происходило бессистемно: новых сотрудников прикрепляли к более опытным, и те передавали информацию как умели. Руководство же хотело создать четкую, отложенную систему наставничества, с конкретными практиками и правилами. Перед консультантом была поставлена простая инструментальная задача — научить наставников наставлять.

Ориентируясь на тренинговый подход, мы собрали потенциальных и действующих наставников и провели с ними серию занятий по классическим методикам наставничества. Что нужно уметь наставнику? Давать обратную связь, выделять главную мысль, визуализировать, объяснять свою позицию. Например, мы учили разъяснять свою позицию по классической схеме: выдвижение тезиса, аргументация, поддержка. Это отработанная годами практика, построенная на традициях политических дебатов. Такие тренинги успешно работают в других крупных промышленных компаниях, и мы не сомневались в правильности своих действий.

Тренинги проходили успешно, наставники внимали нам, оттачивали навыки во время практикумов и благодарили за интересные мероприятия. Так повторялось

до тех пор, пока мы не поинтересовались, что они изменили в своей работе после обучения. Оказалось, что ничего.

Обескураженные этим ответом, мы стали выяснять, что уже делают наставники сейчас, как они общаются с молодыми сотрудниками, какие кейсы считаются успешными. Была проведена серия глубинных интервью с наставниками и их подопечными. Оказалось, что наставники, даже не имея специальной подготовки, интуитивно использовали современные коучинговые методики, более сложные и эффективные, чем те, которым мы пытались их научить. Регулярное взаимодействие наставника с молодым сотрудником проходило следующим образом. Наставник показывал, что и как нужно сделать, предлагал подопечному повторить, а затем задавал вопросы на понимание: «Почему ты считаешь, что нужно сделать так, а не по-другому?», подталкивал к размышлению вопросами вроде: «Как, на твой взгляд, здесь лучше поступить?» Получалось, что наши тренинги тянули их назад, предлагая более прямолинейные, классические подходы. Хотя объективно это правильные и полезные методики, они не учитывали то, что уже закрепилось в компании и было органичным для сотрудников.

Стало понятно, что мы действуем неправильно на этапе анализа ситуации, явно недоиспользуем потенциал самой компании и пытаемся идти «моделью вперед», считая, что правильные ответы нам уже известны. Этот кейс очень повлиял на наши принципы исследования культуры компании и дал начало левому лепестку Клевера, о котором мы расскажем позже.

# Кейс: поиск культурных образцов

Попытки изменить корпоративную культуру могут наталкиваться на сопротивление сотрудников тем идеям, которые им представляют. Предлагаемые культурные образцы могут оказаться чуждыми компании, опираться на непонятные для нее ценности и даже быть сформулированными на непонятном для людей языке. Так как мы говорим здесь и о культурах с глобальной точки зрения, то можем столкнуться с неприятием культуры в верхнеуровневом смысле. Не секрет, что большинство современных моделей управления организациями создавались и развивались в западной, в частности американской, культуре, которой свойственны такие ценности, как индивидуализм, важность личного вклада, коммуникабельность сотрудника, акцент на предпринимательство. Для азиатской культуры, построенной на жестких иерархиях и беспрекословном уважении к старшим, многие модели, успешно работающие на Западе, будут непонятными и абсолютно неприемлемыми. Здесь срабатывают эволюционные механизмы выживания: все чужое воспринимается как угроза безопасности. Российская культура, находящаяся на стыке Запада и Востока, впитала в себя и американизированные предпринимательские ценности, и огромное советское наследие. Следующий кейс отлично иллюстрирует эту «сборную солянку» из ценностей в головах людей.

Наш клиент — крупнейшая и единственная в стране компания, оператор всех железных дорог в России. Можно не называть ее, но читатели и так поймут, о чем речь.

У руководства был запрос на развитие у сотрудников ситуационного лидерства, чтобы в критических ситуациях они не терялись, а проявляли инициативу и предлагали свои варианты решения проблемы. Консультанты подошли к этой задаче с позиции продвинутых москвичей, находящихся в курсе всех западных веяний. Мы транслировали работникам железных дорог в одном из регионов смыслы ситуационного лидерства, заложенные в модель современного западного технологического капитализма. Нам казалось очень важным рассказать, насколько крутой является самоорганизация в Google, как там люди сами управляют рабочим временем, пространством и задачами. Мы продвигали идеи внутреннего предпринимательства, когда сотрудники собираются в рабочие группы, самостоятельно создают проекты, а затем защищают их перед руководством и получают внутренние гранты. Звучало все это прекрасно — бодро, бойко, очень современно! Но слушатели оставались глухими к нашим призывам и даже напрямую сопротивлялись, спорили и ругались с консультантами.

Во время одного из тренингов участники неожиданно (оглядываясь назад, можно сказать, что это было довольно логично) заявили: «Зачем вы рассказываете нам о непонятном, неприменимом к нам зарубежном опыте? У нас на железной дороге множество своих примеров!» Взять хотя бы случай запуска проекта Северо-Кавказской железной дороги. Император Александр Второй тогда собрал лучших специалистов со всей страны и поставил им четкую задачу — построить дорогу, которая соединит центр страны с югом и пройдет через Дон и Черноземье. После этого император не вникал в работу, не командовал, не перепроверял каждый шаг, а только выслушивал доклады о ходе строительства. Ведь он был уверен, что на него работают

высококлассные инженеры, а специалисты осознавали возложенную на них ответственность и не могли подвести правителя. Еще в 1860-х гг. Южный регион катастрофически отставал по количеству железных дорог, а уже к 1880-м сеть путей была развита и отлично работала. Такой пример делегируемого лидерства, очень далекий для консультантов, оказался хорошо знаком участникам тренинга и отозвался в их сердцах. У сотрудников железных дорог высоко развит уровень личной ответственности за свою работу — они понимают, что в их руках безопасность множества людей и стабильность работы сотен предприятий. А предложения сравнить их работу с происходящим в Apple или Google они воспринимают как неуважение к своему труду.

Этот и другие примеры заставили нас крепко задуматься о силе культурных образцов и важности поиска собственных уникальных смыслов для компании, вплоть до каждой ее субкультуры. Позже этот и другие схожие кейсы «выросли» в верхний лепесток Клевера.

# Кейс: «Тренинг-Бутик»

А что происходило в нашей собственной компании, параллельно с клиентской работой? Попробуем заглянуть за красивый фасад, рассказать, что происходило у нас, «садоводов, развивающих корпоративные культуры», и показать, когда и как на свет появилась наша авторская модель.

Компания «Тренинг-Бутик» появилась на свет в 2004 г. Тогда Марк Кукушкин объединил «людей с двумя жизнями»: тех, кто уже попробовал себя в бизнесе сложного периода 1990-х и 2000-х гг. и при этом имел опыт в других сферах: гуманитарной, академической, театральной.

Мы занимались разными задачами: командообразованием в компаниях, управлением изменениями, развитием эмоционального интеллекта и другими популярными тренинг-направлениями, но чувствовали потребность в подходе, который охватывал бы все сферы нашей работы и создавал для них общую методологическую базу. В 2008 г. мы пришли к мысли о том, что занимаемся в первую очередь корпоративной культурой. Такое позиционирование устроило всех наших ключевых сотрудников, и мы действовали в общей модели корпоративной культуры, работали с партнерами в этой области. Долгое время «Бутик» был эксклюзивным представителем в России компании Denison Consulting и ее лидера Дена Денисона, профессора Мичиганского университета. Более 20 лет они занимаются темой корпоративной культуры и лидерства, разработали собственную модель культурных трансформаций в компаниях и считаются одними из главных специалистов в этой сфере.

Что же такое корпоративная культура и почему так важно ее изучать? Каждый день, приходя на работу, мы сталкиваемся с той или иной культурой корпоративного взаимодействия. В одной компании практикуется мягкий, демократический стиль руководства, а в другой принято раздавать директивы и кричать на сотрудников. Где-то сотрудники открыто предлагают свои инициативы, строят горизонтальные команды и поддерживают коллег, а где-то боятся сказать лишнее слово, пишут доносы и сплетничают у кулера. Лучше всего корпоративную культуру можно понять, если понаблюдать за поведением сотрудников, когда на них никто не смотрит. Ведь корпоративная культура — это не регламенты и уставы, с которыми в обязательном порядке нужно ознакомиться при приеме на работу, а уникальный для каждой организации способ отвечать на универсальные вопросы (в соответствии с определением Итске Крамер). Именно набор привычек и паттернов поведения, атмосфера в компании, габитус, впитавший в себя все, что делают, думают и чувствуют люди в ней прямо сейчас, влияет на то, придут ли к вам новые сотрудники и, самое главное, останутся ли они у вас надолго или сбегут через пару месяцев.

Изучая корпоративную культуру, мы заинтересовались концептом привычек. Ведь это так интересно! Привычка — это рациональное решение нашего организма неискать каждый раз новый выход из стандартной ситуации, а выработать один паттерн действий на такой случай. Мы получаем сигнал и точно знаем, как нужно себя вести, какую из заготовленных схем использовать. Привычки позволяют мозгу тратить ресурсы на действительно важные задачи, а рутинные проблемы решать не вникая в них.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)