

Описание кейса

«Метод "Организационная метафора" Гарета Моргана в сочетании с интегральным подходом Кена Уилбера» (методика экспресс-диагностики и коррекции культуры организации)

Объект исследования: сотрудники западной производственной западной компании, численность более 3000 человек.

Подразделения, принимавшие участие в исследовании:

- 1 группа: руководители производственных подразделений;
- 2 группа: сотрудники службы управления персоналом;
- 3 группа: смешанная, состоящая из сотрудников производственных подразделений и менеджеров по персоналу каждого подразделения.

Описание процедуры работы:

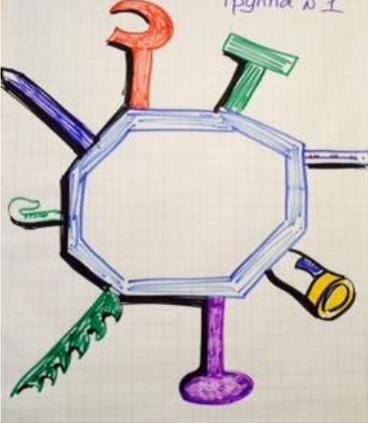
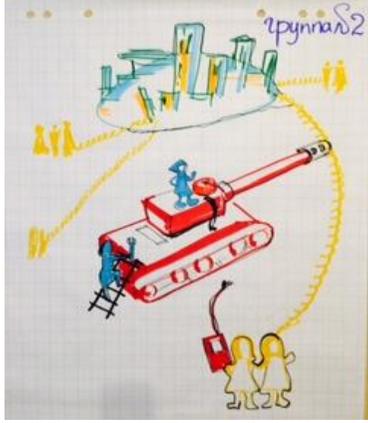
1. **Создание метафоры.** Участники обсудили в группе и ответили на вопрос: «Каким образом мы представляем свою организацию и свое место в ней?». В качестве ответа он нарисовали метафору организации на листе А1 и дали название своей картинке. Продолжительность: 40 минут.
2. **Анализ полученной метафоры** с помощью интегральной операционной системы, которая позволяет рассмотреть организационную реальность через перспективы «четырех квадрантов»¹. Продолжительность: около 1 часа.

Таблица 1. Анализ метафоры с помощью интегральной операционной системы.

Квадрант Я Описывает субъективные смыслы, ценности, внутренние состояния, ожидания индивида. Вопросы для анализа: «Что думает и чувствует человек, который так представляет свою организацию и идентифицирует себя этой метафорой?»	Квадрант ОНО Показывает объективные характеристики поведения, компетенции, показатели деятельности отдельного индивида. Вопросы для анализа: «Что делает человек в данной организации, что умеет, какими компетенциями владеет? А что, вероятнее всего, не делает?»
Квадрат МЫ Указывает на отношения и ценности, корпоративную культуру, правила взаимодействия между субъектами в организации. Вопросы для анализа: «Каковы отношения между людьми, отделами, подразделениями компании?»	Квадрат ОНИ Демонстрирует систему трудовых отношений, принятых в организации. Вопросы для анализа: «Какова система рабочих отношений? Что объективно может быть наблюдаемо в организации в целом?»

¹ Сюзанна Кук-Гройтер. «Все квадранты» как методика сканирования и картографирования. Журнал интегральной теории и практики AQAL, перевод Алены Нагорной, осень 2005.

Таблица 2. Примеры и описание метафор участников 3 групп, принявших участие в исследовании.

Примеры метафор	Описание участников	Описание метафоры по Г. Моргану	Интерпретация с помощью модели «Спиральная динамика» ²
	<p>Участники: руководители производственных подразделений. Они обозначили свое подразделение в виде конкретного инструмента (пила, молоток, фонарь, отвертка, лом и прочее).</p> <p>Сотрудники, занятые в данной области, привыкли больше работать с машинами и механизмами, им проще было идентифицировать себя с тем инструментом, который, по их мнению, наиболее часто встречается в работе.</p>	<p>«Организация как механизм», где каждому цеху или направлению отведена определенная роль.</p>	<p>Сотрудники мыслят себя как «винтики» в большой машине и, вероятнее всего, это говорит о преобладании синего мема (ценность правил) в контексте данной организационной культуры</p>
	<p>Участники: команда сотрудников службы управления персоналом, которая в большей степени контактирует с западным руководством компании, а зачастую и подчиняется ему функционально.</p> <p>Здесь организационной метафорой выступило следующее определение: «Компания – это танк, огромная и тяжелая машина, а мы находимся за пределами танка и не имеем с ним связи».</p>	<p>«Организация как механизм», при этом, «танк – тяжелая военная машина», с которой потеряна связь и которая может сделать что-то непредсказуемое.</p>	<p>Данная метафора отражает реальные попытки западного «оранжевого» руководства (ценность достижений) внедрить «лучшие мировые практики в области управления человеческими ресурсами», а непосредственные исполнители с российской стороны сталкиваются с неповоротливостью, бюрократизмом, трудностями внедрения и непониманием «зачем нам эти лишние разговоры про развитие» (трудностями перевода оранжевого мема на синий).</p>

² Дон Бек, Крис Кован. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. – М.: BestBusinessBooks, Открытый Мир, 2010.

Примеры метафор	Описание участников	Описание метафоры по Г. Моргану ³	Интерпретация с помощью модели «Спиральная динамика»
	<p>Участники группы: сотрудники службы работы с персоналом, непосредственно работающие с производственниками и руководители подразделений.</p> <p>Организация была представлена как «Ледокол, который плывет через труднодоступную местность через ледяные заторы». На борту - сотрудники компании, а у руля руководитель, который «непостижим» и труднопонимаем.</p> <p>«Есть то, что делается где-то там, наверху», а мы разбираемся со своими трудностями здесь.</p>	<p>Снова прослеживается метафора: «Организация как механизм». В данном случае «ледокол» управляем конкретными людьми.</p>	<p>С точки зрения Спиральной динамики виден красный мем преодоления и борьбы с трудностями (ценность силы и власти), при этом руководитель вне досягаемости.</p> <p>У ледокола есть курс, а у команды на нем – желание влиять и достигать результата (признаки «оранжевого» мема).</p> <p>При этом вся основная часть метафоры написана в красно-синем меме (ценности силы и правил), когда необходимо прилагать титанические усилия и тяжело работать для того, чтобы «прорваться» через льды.</p> <p>Поэтому краткосрочная перспектива «здесь и сейчас» фактически закрывает собой выбранную цель и верный курс.</p>

³ «Любую организацию можно представить в виде организационной метафоры, соотнеся ее имидж с определенным понятием: механизм, организм, мозг, культура, политическая система, тюрьма для психики, поле трансформаций порядка в хаос».

3. Предложение новой метафоры и плана дальнейших действий. На отдельной встрече представители второй группы (менеджеры службы управления персоналом) проанализировали результаты всех 3-х групп и разработали новую метафору: «Компания – это интеллектуальный механизм, с множеством связей и каналами коммуникации». Образом для этой метафоры послужил современный быстродействующий электронный девайс с сенсорной панелью управления, в котором находится и постоянно обновляется вся информация и доступны взаимосвязи со всеми подразделениями компаниями.

Комментарий: С точки зрения интегральной теории команда менеджеров службы управления персоналом совершенно справедливо не стала «уходит далеко» от метафоры «Организация как механизм», которая отражала существующее положение вещей, а добавила к этой метафоре интеллектуальность, легкую связь части и скорость реагирования.

Чтобы прийти к формированию такой корпоративной культуры был разработан и реализован следующий план действий (см. рис. 1):

- 1) Коучинг сотрудников. Было проведено обучение руководителей по использованию коучинга для своих подчиненных; составление индивидуальных планов развития для кадрового резерва; постановка целей развития для каждого сотрудника.
- 2) Обеды с талантами. Для создания глобальной корпоративной культуры со множеством связей создавалась возможность общения очного и по телефону с представителями разных заводов по всему миру для обмена опытом. Межфункциональное взаимодействие на уровне подразделений для решения сложных задач.
- 3) Оценка компетенций. На основании оценки и анализа разрыва был составлен тренинговый план. Создание электронной базы знаний и курсов обучения, которая позволила систематизировать, накапливать и сделать доступными курсы и знания по всей компании.
- 4) Привлечение руководителей к участию в проектах управления персоналом, наделение полномочиями и ответственностью перспективных специалистов и руководителей, развитие системы наставничества.

Рис.1. Интегральная карта совместных действий.



Проект был внедрен с марта по май 2016 года и последующие итоги подводились в сентябре 2016 года.

Результаты, которые получили участники:

- 1) Осознание корпоративной культуры и ценностей в своей организации на данный момент.
- 2) Понимание уровня развития ценностей сотрудников и приемлемого следующего шага работы.
- 3) Разработанные и внедренные мероприятия в каждой из четырех перспектив интегральной операционной системы.
- 4) Возможность внести необходимые коррективы на уровне корпоративных взаимосвязей, отношений между подразделениями и уровнями, т.е. оказать системное воздействие на корпоративную культуру в целом.

Выводы: Использование этой методики с последующей рефлексией и анализом позволило внести изменения в корпоративную культуру промышленной компании.