

Практыка сацыяльнага станаўлення як механізм фарміравання культуры ідэнтычнасці па-ранейшаму функцыянуе, але ў ёй з'явіліся новыя абмежаванні і выклікі для яго выкарыстання. Культурна-дэтэрмінаваная практыка сацыяльнага станаўлення мае патрэбу абароне ад навязвання шаблонаў культуралізацыі грамадзянства, калі прыналежнасць да пэўнай культуры вызначаецца не індывідуальнымі практыкамі штодзённасці, а засваеннем «кананічных» рытуальных практык. Выбар лініі паводзін у рэчышчы культуры даверу ці культуры цынізму цалкам залежыць ад уключанасці актораў у працэсы сацыяльнай камунікацыі.

#### Бібліяграфічныя спасылкі

1. Sztompka, P. Trust: A Sociological Theory / P. Sztompka, NY : Cambridge Univ. Press, 2003. – 214 с.
2. Штомпка, П. Социология социальных изменений / П. Штомпка. – М. : Аспект Пресс, 1996. – 416 с.
3. Штомпка, П. Миссия социологии в посткоммунистических обществах / П. Штомпка // Посев. – № 6. – 2006. – С. 4–10.
4. Штомпка, П. Доверие – основа общества / П. Штомпка. – М. : Логос, 2012. – 440 с.

### **ПРЕОБРАЗОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЧЕРЕЗ ROX3**

**А. А. Касперук**

Белорусский государственный университет,  
факультет социокультурных коммуникаций,  
ул. Курчатова, 5, 220108, Минск, Республика Беларусь  
E-mail: bekon@tut.by

В статье рассматриваются современные подходы трансформации культуры, отдается приоритет подходу ROX3, предусматривающему интеграцию опыта лидера, опыта персонала и опыта клиентов в культуру и стратегии организации.

*Ключевые слова:* ROX3; опыт; вовлеченность; организационная культура.

## TRANSFORMING ORGANIZATIONAL CULTURE VIA ROX3

A. A. Kaspiaruk

Belarusian State University,  
Faculty of Social and Cultural Communications,  
Kurchatov str. 5, 220108, Minsk, Republic of Belarus  
E-mail: bekon@tut.by

The article considers modern approaches to the transformation of culture that prioritize ROX3 approach, which stands for integration of leader experience, staff experience and customer experience into organizational culture and strategies.

*Key words:* ROX3; experience; engagement; organizational culture.

Современный руководитель, действуя в условиях глобальных изменений, априори отвечает на это давление либо реализацией новых стратегий развития организации, либо мучительным ожиданием по типу «а может, оно так и надо». В итоге одни лидеры, осознавая значимость коммуникации, информируют сотрудников о том, куда движется организация, вторые – молчат или дезинформируют. Социальные сети и цифровые технологии «уводят» в отрыв первых и отбрасывают на обочину прогресса вторых. Трудно представить, к каким изменениям в отношениях организации и сотрудников приводит работа только одного веб-сайта Glassdoor (<https://www.glassdoor.com/>), глобальной платформы, на которой действующие и уволенные сотрудники анонимно оценивают компанию, сравнивают зарплаты, занимаются поиском не просто работы, но и более благоприятных ее условий. Компании ведут гонку за то, чтобы попасть в данный рейтинг, занимать лидирующие позиции в разных номинациях, например таких, как лучшие места для работы, лучшие руководители, лучшие вакансии, лучшие города для рабочих мест, высокооплачиваемые рабочие места, система вознаграждения и др.

В этой связи перспективным представляется анализ действий руководителей, активно интегрирующих стратегию и культуру компании.

Определенная часть руководителей, вдохновленная классическими идеями менеджмента, информируют о стратегии «сверху-вниз» через собрания и совещания, внутренние социальные сети, посты в своих блогах и сайте компании. Нередко такой «каскадный» подход водопадом информации льет мимо мельницы. Результаты опросов руководителей и сотрудников о состоянии культуры

в компании отражают диаметрально противоположные оценки сторон. Для многих руководителей такая статистика становится началом реальной работы по овладению сотрудниками стратегией компании (стратегией руководителя) и развитию ее культуры. Основная проблема заключается в том, что вдохновение сотрудников информацией управленцев разных уровней организации не всегда приводит к тому, что персонал осмысленно понимает, что же именно ему необходимо делать для достижения целей компании.

Привычный водопад информации (задач, решений, планов) и каскад стратегий не способен обеспечить приемлемый уровень осмысленности, понимания, вовлеченности и действий, необходимых для продвижения новой стратегии, без полномочий и ответственности, без понимания, к чему действия работника могут привести и с кем ему предстоит взаимодействовать.

Без ясного представления о том, за что сотрудники несут ответственность, какие права на принятие решений они имеют при решении задач, маловероятен переход к действиям с их стороны. Можно сказать, что необходима «персонализированная лицензия действий». Для этого, по крайней мере, необходимо наличие в организации культуры обмена информацией и мнениями, проведения переговоров и совещаний.

В процессы обмена информацией от эпохи Гуттенберга к эпохе Цукерберга XXI в. привнес свои акценты. Необходима не просто представленная руководством информация, а совместно выработанная и критически осмысленная (не зря же экономику нашего времени называют «экономикой знаний»). Общеизвестные постулаты должны быть совместно обновлены, согласованы с миссией и целями, стратегией компании.

В практике менеджеров формат передачи стратегии претерпевает серьезное обновление от классической постановки целей и задач, к KPI (Key Performance Indicator – ключевой показатель деятельности) и OKR (Objectives and Key Results – цели и ключевые результаты). OKR стал модной методикой установления целей, желаемых результатов в организации и их интеграции с культурой. Современная управленческая и консалтинговая мысль осмысливает и предлагает разные технологии интеграции. Одни компании модернизируют классический режим GRPI, побуждающий команду обеспечивать критически важные и взаимосвязанные аспекты ее работы (цели,

роли, процессы и межличностные отношения) путем предоставления все больших возможностей и прав проектным командам (группам), самостоятельно корректировать свои цели и порядок действий. Другие совершенствуют двусторонние связи, выстраивают общий контекст, изучают эмоциональный интеллект участников, исследуют ранние признаки угроз и трудностей, поддерживают стремление членов команды к ясности, надежности, заинтересованности, тем самым решая принципиальную задачу превращения необычного и воодушевленного поведения в обычную и повседневную часть организационной культуры. Как правило, воодушевление происходит по причине действий руководства, настойчиво реализующего стратегию организации. Однако общеизвестно, что такие ситуации, как, например, травмы или гибель людей, вызванные нарушением мер безопасности, немедленно переформируют правила поведения и культуру труда. В ситуации кризиса организации также приходится делать свой выбор, менять привычки и правила. В любом случае эффективно меняется культура организации, если в основе постоянное и непрерывное совершенствование. Привнесенный в организацию извне кризис (например, ситуация с коронавирусом) в том числе проверяет устойчивость культуры. И если при временном ЧП быстро изменяют правила, корректируют обязанности, то при системном кризисе действия руководства укладываются в простую схему сокращения зарплат и расходов на персонал, его увольнения. Многие компании сегодня активнее отказываются от такой матрицы и действуют иначе, например первыми снижают зарплаты и бонусы руководству, сокращают продолжительность рабочего времени, переводят персонал на удаленные условия работы и др. Персонал сильной компании преодолевает кризис путем сплочения и интеграции тех привычек и навыков, которые в «мирное» время совершенствовались в организационной культуре.

Вопрос о том, для чего необходимо строить сильную организационную культуру в компании, в своей содержательной части предусматривает ответ о форме управления производительностью труда, вовлеченностью и удовлетворенностью персонала. Все чаще CEO и гендиректоры компаний приоритетом бизнес-процессов делают развитие корпоративной культуры компании. Менеджеры компаний не всегда понимают, о чем идет речь. Отрицательную роль здесь играет и устоявшаяся практика корпоративов. Однако глобальные

процессы совершенствования оценки и измерения культуры, новые индикаторы и методики постепенно меняют ситуацию к лучшему. Продвинутое СЕО владеет информацией не только о состоянии финансов, продажах, закупках и т. д., но и о состоянии организационной культуры. Оценка корпоративной культуры стала необходимым элементом анализа эффективности организации. Рабочим инструментом изучения корпоративной культуры в жизнедеятельности организации становятся исследования, в том числе таких элементов, как вовлеченность и лояльность, комфортность условий работы, отношение к руководству и работа непосредственного руководителя, оценка каналов коммуникаций, удовлетворенность оценкой результатов труда и вознаграждения, возможности самореализации и профессионального роста, репутация и бренд компании, осмысленность целей и планов организации и т. д. Каждая организация уникальна, поэтому и планы трансформации, способы измерения культуры будут своими. Все же вполне обоснованно измерять не какой-то один показатель, а несколько разных данных, оценивающих как технологии управления, так и собственно культуру. Программы трансформации культуры должны основываться на принятых менеджментом компании показателях и индикаторах измерения культуры. Некоторые компании для оценки динамики культуры совершенствуют метрики измерений по таким блокам, как:

- КPI программ трансформации культуры;
- поведенческие КPI (истории людей, делающих что-то выше нормы);
- бизнес-КPI (прямой или косвенный результат распространения поведения).

В этой связи показателен опыт компании Southwest Airlines в преобразовании культуры путем укрепления связи между тремя видами деятельности – опытом лидерства (LX), опытом сотрудников (EX) и опытом клиентов (CX). Совершенствуется продуктивность и вовлеченность, здоровая атмосфера среди трех групп организации: руководителей, сотрудников и клиентов. Концепция рентабельности опыта ROX, предложенная в свое время PwC, как способ создания ценностей компании заслуженно пользуется популярностью у лидеров бизнеса. Компании активно вкладывают ресурсы как в CX для повышения лояльности клиентов, так и в EX для повышения культуры организации и изменения сотрудников. По-новому осмыслена корреляция между CX и EX. Так, вовлеченность среди сотрудников

способствует высокой вовлеченности клиентов. При этом лидерский опыт СХ является драйвером взаимодействия и катализатором движения. Сотрудники «зеркалят» своих руководителей. Лидеры непосредственно определяют качество ЕХ и СХ. Таким образом, совместное изменение трех элементов становится важным способом влияния на культуру компании. Впервые осмысление взаимосвязи между LX, ЕХ и СХ как относительно новое явление было предложено РwС. Методологически данное положение получило свое обоснование на основе многолетних результатов исследований РwС в области организационной культуры (центр Катценбаха), нейробиологической концепции стратегического лидерства. До РwС в значительном числе компаний LX был связан с управлением, обучением руководителей, ЕХ – с человеческими ресурсами и культурой, обучением персонала, а СХ – с маркетингом, аналитикой данных, продажами и пониманием клиентов. Менеджмент традиционно для управления этих различных бизнес-функций опирался на профессиональные дисциплины каждой сферы.

В концепции РwС в качестве общего инструмента этих бизнес-процессов выступает конструкция долгосрочного выбора принятия решений и поведения человека. Данные нейробиологии свидетельствуют: в ситуации выбора у людей два типа умственной деятельности.

Первый тип – краткосрочный паттерн, удовлетворение потребностей, его еще называют низкопробным мышлением, так кстати необходимым для успеха в бизнесе.

Второй тип – долгосрочный, стратегический, предусматривающий выход за пределы ситуации, возвышенный. Первый тип считается более целесообразным, однако чтобы привести организацию к изменениям, необходим второй.

Эффективный руководитель тот, кто может переключаться между целесообразным и долгосрочным выбором, этот баланс также должен быть заложен в культуре организации. Опыт становится осмысленным выражением организации, в которой руководитель, сотрудник и клиент верят в качество опыта, как в идеал. Таким образом, в ситуации, в которой культура становится инструментом выравнивания LX, ЕХ и СХ, появляется возможность воплотить общие ценности, нормы и правила в реальность, в стратегию и миссию компании.