**АЛЕНА КЛЕПИКОВА: ЭФФЕКТ БАБОЧКИ**

Для того чтобы понять, что произошло в компании, проанализируем более подробно сложившуюся ситуацию. Итак, какие проблемы имеет компания на сегодняшний день?

Во-первых, в компании увеличилась текучесть кадров, что может свидетельствовать либо об ухудшении условий труда (например, изменилась система оплаты труда, компания переехала в другой офис), либо об изменении микроклимата в отдельном подразделении, либо об изменении климата в компании в целом. Текучесть кадров по видимому привела к уходу квалифицированных специалистов, в связи с чем у неоконченные проекты перешли к новым менее опытным работникам, что сказалось на их успешности. Те же причины привели и к тому, что компании пришлось отказаться от ряда новых проектов.

Во-вторых, в компании стало много конфликтов, судебных исков и штрафов. Это может свидетельствовать как о нарушении слаженности работы между подразделениями, так и о невысокой компетентности персонала, если речь идет о штрафах и исках от контрагентов.
В-третьих, изменилось качество коммуникаций в отделе персонала. Ранее крепкие горизонтальные связи между сотрудницами отдела новая начальница «умело» ограничила и ввела жесткие вертикальные связи типа «начальник-подчиненный».

К сожалению, для того, что провести полный анализ данной проблемной ситуации данных, представленных в кейсе, недостаточно. Т.е. мы не можем исключить, влияние каких-либо внешних факторов или же иных событий, произошедших в компании за это время. Так же мы не знаем, что происходило в течение всего времени между тем, как появилась новая начальница, и сегодняшними проблемами. Тем не менее, если исключить влияние иных, неуказанных в кейсе, факторов, можно заключить, что основная причина проблемы, возникшей в компании, лежит  в плоскости корпоративных норм и ценностей компании, которые были разрушены новым руководителем персонала. Такие выводы можно сделать на основании того, что проблема повлияла не только на сотрудников одного отдела персонала, но и отразилась на всей компании.

Смоделируем, что произошло. До прихода нового руководителя персонала, в компании был силен командный дух, каждый сотрудник компании ощущал себя частью единого целого, особенно крепкими были именно горизонтальные коммуникации. За счет сильных горизонтальных связей, сотрудники были привязаны к компании и были высоко лояльными к ней. Стабильные и психологически безопасные условия труда, преданность работников, некоторая семейственность отношений способствовали тому, что текучесть кадров в компании была минимальная. В компании с уважением относились к опыту и возрасту сотрудников, все обращались друг к другу на Вы.

После того, как в компанию пришла молодая сотрудница, назначенная руководителем отдела персонала, не познакомившись со сложившимися корпоративными ценностями компании, она ввела удобные и привычные для себя правила общения, которые пошли вразрез с нормами и ценности, принятыми в компании.
•    Перейдя на «ты», она разрушила такую ценность как «уважение к опыту и возрасту сотрудников».
•    Введя общение тет-а-тет и перейдя на общение по ICQ, новая начальница изменила стиль коммуникаций с командных горизонтальных на вертикальные, жестко-подчиненные.

Т.к. отдел персонала в компании является источником корпоративных норм и ценностей и, судя по последствиям, имеет сильное влияние на весь коллектив, то сработал «эффект бабочки», когда малое существенным образом влияет на все вокруг - изменение стиля общения внутри одного отдела повлияло на корпоративную культуру компании в целом. Командный стиль работы и слаженность всей компании в целом была разрушена и это пагубно сказалась на работе над проектами, и как следствие, на финансовых результатах работы компании. И.К.Адизес называет это интеграцией и дезинтеграцией, и считает, что интеграция, хоть и не достаточное, но необходимое, даже ключевое условие успешного развития любой компании. И как раз именно отдел персонала должен выступать источником той самой интеграции, он, помимо прочего, должен способствовать выстраиванию внутренних коммуникаций между подразделениями и сотрудниками. Именно, эту задачу и «провалила» новая начальница.

Какая же корпоративная культура должна быть? В общем случае, для начала нужно понять, какие бизнес-задачи стоят перед компанией, какова стратегия ее развития. Далее, «спустившись на уровень», руководителя отдела персонала, необходимо определить, какие корпоративные нормы и ценности будут способствовать достижению стратегических целей компании, однако это только один из многих, далеко не единственный аспект, которым нужно озадачиться руководителю отдела персонала. И только затем необходимо эти нормы и ценности «внедрять». И делать это необходимо осознанно и комплексно.

«Как безопасно вывести на чистую воду новую начальницу?» Если данной проблемой озадачены сотрудницы отдела персонала, то, скорее всего, вопрос о каком-то кардинальном изменении стратегии развития компании, а, следовательно, и корпоративной культуры не стоит. Следовательно, можно предложить следующую последовательность действий для сотрудниц отдела:
- Подготовить анализ ситуации, собрать информацию обо всех негативных проявлениях,  которые имеют место быть в компании, выявить истинные причины всех этих явлений, в нашем случае, причиной стало разрушение корпоративной культуры компании. Чтобы позиция выглядела более аргументированной, следует показать причинно-следственные связи, а именно,  как имеющиеся негативные проявления связаны с истинной причиной. Для этого можно использовать различные логические инструменты, такие как диаграмма Ишикавы, дерево текущей реальности из серии инструментов теории ограничений.
- Поговорить с начальницей. Разговор построить вокруг анализа сложившейся ситуации, предложить, что конкретно нужно сделать, чтобы «вернуть на место» корпоративные ценности.
- Если разговор не помог, и не привел к конкретным действиям, выйти на директора компании.

В случае, если эта проблемой озадачено высшее руководство, а должно быть так, потому что такие последствия, как недостаток квалифицированного персонала и «провал» проектов должны были уже не на шутку встревожить директора, то сделать надо все тоже самое
- Провести глубокий анализ и выявить истинные причины.

И… вероятнее всего, выяснится, что проблема лежит, куда глубже, чем на уровне отдела персонала. И что истинные причины этих более глубоких пробоем, скорее всего, не ограничатся только лишь изменением корпоративной культуры.

В целом, хочется отметить, что в кейсе указана не вся важная информация, т.к. сам факт приема на работу не квалифицированного специалиста, который сумел «разрушить» все устои компании за время своей работы, говорит о том, что в компании существую гораздо более глубокие системные проблемы. В первую очередь, необходимо анализировать реальные истинные причины системных проблем, существующих в компании. Вероятнее всего, что эти проблемы «находятся» на уровне управления компанией в целом. А это уже совсем другой и масштаб, и уровень работы.

**ДАРЬЯ АХМЕРОВА: ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ**

Мне кажется, что подобное произошло бы и без начальницы - это обычный цикл развития взаимоотношений. Сначала интересно общаться, потом происходит пик общения, а затем отстранение - переобщаилсь. Начальница просто послужила катализатором. По видимому, все шло к этому, просто вы не замечали сигналов.
Очень странно, но и такое бывает, когда вновь пришедший человек так резко меняет корпоративную культуру, созданную задолго до него.
Текучесть кадров скорее зависит не от вас, а от работы предприятия в целом. По видимому, сменилась не только ваша начальница, но и что-то в корне поменялось, что заставляет людей уходить.

Если считаете, что все-же во всем виновата ваша начальница, подойти к ней с вашим некода дружным коллективом и обсудить все, что вам мешает эффективно работать, доказать ей, что от работы вашего бизнес-юнита зависит эффективность всего подразделения в целом. Но то, что вы сможете ей это доказать, скорее всего маловероятно.
Потому что ноги не оттуда растут :)

Поэтому предлагаю решение: нанять независимого внешенго консультанта, который сможет разобраться в чем причина неудачь компании. Т.к. все-таки не вы одни работаете в компании, не только в вашем бизнес-юните проблемы, нужно взгляд в целом на бизнес, со стороны.