

# Телекоммуникационный гигант создает высокопроизводительную культурную операционную систему™



С 1994 года «MTN Group», офис которой расположен в Йоханнесбурге, Южная Африка, многонациональная компания мобильной связи стоимостью 15 миллиардов долларов США, работающая во многих африканских, европейских и ближневосточных странах, инвестировала значительные средства в передовые коммуникационные сети, связывающие более 208 миллионов человек в двадцати двух странах.

## ПРОБЛЕМА

Над «MTN Group» нависла угроза стать жертвой собственного успеха. После периода бурного роста оператор мобильной связи обладал развитой зоной обслуживания. Но множество традиционных и новых конкурентов цифровых услуг обратили внимание на эту возможность и также начали развиваться, демпингуя цены. Давление внешней среды и внутренние факторы изменений требовали новых навыков и компетенций от всех операций и сотрудников «MTN». Но малочисленные призывы руководителей и тренинги не могли привести к полноценному изменению поведения по всей вертикали компании, которое, по мнению руководителей, необходимо для сохранения конкурентоспособности. Необходимо было изменить всю организационную культуру.

«Мы создали новое видение компании, и теперь перед нами стояла задача определить модели поведения и культуры, которые оказывают положительное или отрицательное влияние на наш бизнес», – сказал президент и генеральный директор группы Сифисо Дабенгва.

## КУЛЬТУРНЫЙ КОДЕКС

Дабенгва и его команда узнали об исследовании «Культурная операционная система» компании «VitalSmarts»: в процессе изучаются письменные и негласные правила и нормы, влияющие на модели поведения работников компании. А затем познакомили с исследованием своих сотрудников. «Время было выбрано удачно, наше высшее руководство как раз стало задаваться вопросом: «Как мы собираемся убедить все заинтересованные стороны принять новое видение?» – вспоминает Пол Норман, руководитель отдела кадров и сотрудник отдела корпоративных отношений.

## НАЧАЛО РАБОТЫ

Компания «VitalSmarts» рекомендовала использовать методику «Мастер влияния» для изменения культуры «MTN». Через несколько месяцев после принятия административного решения Шарль Кайлер, генеральный менеджер группы по организационному развитию и обучению, инициировал процесс в партнерстве с «VitalSmarts». Он сформировал глобальную техническую команду для оказания



помощи руководителям компаний-«первопроходцев» (пяти руководителям операционных подразделений «MTN», которым поручено создание новой культуры «MTN») в ходе внедрения процесса из программы «Мастер влияния» компании «VitalSmarts».

На январском ежеквартальном обзорном совещании, организованном соучредителем «Vital Smarts» Джозефом Гренни, эти руководители поделились своим опытом с коллегам.

Руководители-«первопроходцы» были удивлены глубиной обратной связи, которую они получили, организуя сессии по вопросам культуры с привлечением лидеров мнений и сотрудников. Проанализировав обратную связь, недавно сформированная глобальная техническая команда предприняла следующий шаг: они использовали обратную связь для определения четырех жизненно важных моделей поведения, которые окажут наибольшее влияние на успех или неудачу культуры «MTN». Четыре жизненно важные модели поведения, которые должны были принять все сотрудники «MTN», выглядели следующим образом:

**Полная откровенность.** Я открыто и откровенно делюсь своими взглядами, независимо от уровня или положения человека, с которым веду диалог.

**Полная подотчетность.** Когда мне нужно убедить людей брать на себя ответственность за выполнение обязательств и достижение результата, я говорю с ними напрямую, независимо от того, являются ли они коллегами, старшими руководителями, моими подчиненными или иными сотрудниками.

**Доведение задачи до конца.** Когда я замечаю проблемы или риски, я предпринимаю действия, чтобы попытаться их решить, или сообщаю о них вышестоящим сотрудникам, если сам не способен решить их, но не жду, пока на них обратит внимание кто-то другой.

**Активное сотрудничество.** Я без колебаний жертвую временем и ресурсами, чтобы поддержать коллег, в рамках или вне моих обязанностей, в интересах всего предприятия.

## ПРИЗЫВ К АКТИВНЫМ ДЕЙСТВИЯМ

Оценив полученную от «первопроходцев» информацию, Дабенгва уточнил у оставшихся исполнительных директоров, считают ли они новую

«Культурную операционную систему» стратегически важной. Все согласилось с этим утверждением. Затем он спросил, кто готов инвестировать свои личные лидерские усилия, чтобы повлиять на изменение культуры, необходимое для будущего успеха «MTN».

По мере обсуждения дальнейших шагов их уверенность в стратегиях и инструментах только возрастала. Кайлер заявил, что на генеральных директоров положительно повлиял опыт «первопроходцев», а также тематические исследования, предоставленные Гренни, где описывался опыт других организаций, столкнувшихся с аналогичными проблемами. Однако определенное сопротивление все же возникло. В конце концов, компания «MTN» уже являлась успешным брендом, доминировавшим на рынках Африки и Ближнего Востока. Некоторые лидеры настолько привыкли к своим рутинным обязанностям, что расценивали работу над культурой компании как отвлекающий фактор.

К концу совещания около 80% присутствующих руководителей приняли участие в обсуждении, а остальные заняли выжидательную позицию.

## БУДУЩЕЕ

По словам Нормана, теперь «MTN» снова на высоте благодаря готовности руководства брать на себя ответственность за обеспечение жизненно важных моделей поведения и механизмов поддержания культуры.

## Теперь «MTN» снова на высоте благодаря готовности руководства брать на себя ответственность за обеспечение жизненно важных моделей поведения.

Пол Норман, руководитель отдела кадров и сотрудник отдела корпоративных отношений, «MTN»

Глобальная техническая команда Кайлера использует извлеченные уроки для обеспечения направления и поддержки четырех стратегических возможностей изменения культуры:

1. Формирования навыков жизненно важных моделей поведения
2. Стимулирования ответственности руководства за культурные изменения
3. Активного вовлечения лидеров общественного мнения
4. Реализации местных стратегий программы «Мастер влияния»

Групповое лидерство и глобальные коммуникации используют усилия «Культурной операционной системы MTN» в ходе выездных мероприятий, на телеканалах компании, а также в информационных бюллетенях и электронных письмах.

В качестве доказательства общей приверженности «MTN» этому начинанию генеральные директора внедрили «Ключевой показатель эффективности», привязанный к их системе стимулов, основанной на влиянии жизненно важных моделей поведения на вовлеченность и целевые показатели эффективности. Несмотря на то, что внедрение новой культуры еще находится на первоначальном этапе, изменения уже укореняются в организации. В «MTN» уже осуществили первые шаги к изменениям:

- Обсудили экономическую модель изменения культуры и видение будущего.
- Развили потенциал для поиска решений в целях повышения уровня эффективности и результативности культуры.
- Наметились позитивные сдвиги в вовлеченности сотрудников.
- Жизненно важные модели поведения становятся постоянными спутниками ожиданий и процесса принятия решений.
- Повысилась осведомленность о подотчетности и культурных изменениях в «MTN».
- Сотрудничество как ключевой фактор реализации и успеха стало частью различных стратегических проектов и инициатив.
- Культура рассматривается руководством «MTN» как стратегический актив и инвестиция в долгосрочный будущий успех компании.
- Лидеры общественного мнения выявляются и привлекаются в качестве агентов изменений в компании.

О компании VitalSmarts: новатор в области корпоративного обучения и развития лидерства, компания VitalSmarts является создателем отмеченных наградами тренингов «Трудные диалоги»®, «Диалоги об ответственности»™, «Сила привычки»™, «Мастер влияния»® и одноименных бестселлеров по версии New York Times. При совместном использовании эти курсы позволяют организациям достичь новых уровней производительности за счет изменения поведения сотрудников. Компания VitalSmarts работала с 300 корпорациями из списка «Fortune 500» и обучила более миллиона человек по всему миру. [www.vital-smarts.com](http://www.vital-smarts.com) В России VitalSmarts эксклюзивно представляет компания SmartValues ([www.smartvalues.ru](http://www.smartvalues.ru)). При возникновении вопросов обращайтесь по телефону +7 (495) 626-3006.

