

# Восток-Запад – как подходы разных культур помогают фасилитации изменений корпоративной культуры

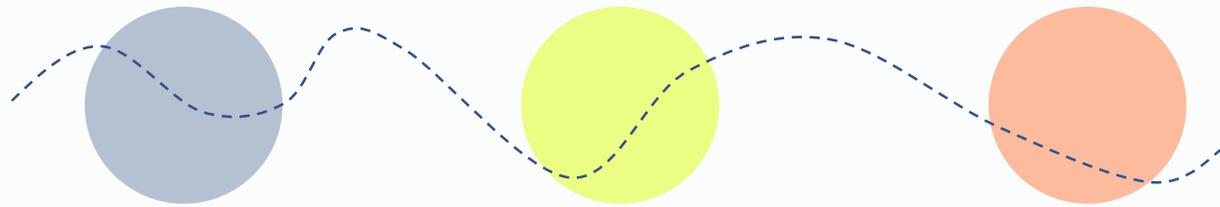


ДАРЬЯ ЕФИМОВА  
КОРПОРАТИВНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ РЖД



\* КОНФЕРЕНЦИЯ  
ФАСИЛИТАТОРОВ 2025

# МАРШРУТ



ПРИНЦИПЫ

КЕЙС

ПРИМЕРЫ  
МОДЕЛЕЙ  
ФОКУСИРУЮЩИЙ  
ВОПРОС  
МЕХАНИКА



ГОТОВЫЕ ПОДХОДЫ, МОДЕЛИ ОБЛАДАЮТ ЗАКОНЧЕННОСТЬЮ

ОНИ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫ «БЕРИ И ДЕЛАЙ»

КРАСИВО, НО ПОДХОДИТ ЛИ?



ПРИ РАБОТЕ С БОЛЬШИМИ  
СИСТЕМАМИ СПОСОБНОСТЬ  
НЕ БЫТЬ ЗАЛОЖНИКОМ

ЗАЛОЖНИК МЕТОДА

ЗАЛОЖНИК ЗАПРОСА

ЗАЛОЖНИК СЦЕНАРИЯ,  
УЧАСТНИКОВ...

ЗАЛОЖНИК  
ТВОРЧЕСКОГО ТУПИКА

ЗАЛОЖНИК  
ПОЛИТИЧЕСКОГО  
ФРЕЙМА  
ОРГАНИЗАЦИИ



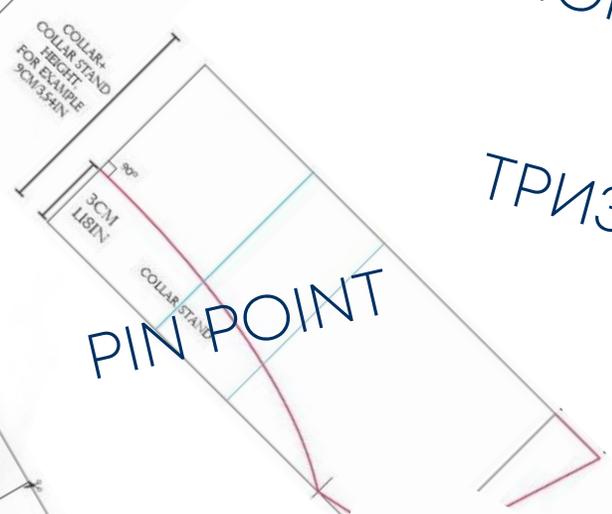
## МЫ ИСПОЛЬЗУЕМ РАЗНЫЕ УРОВНИ СЕССИЙ

1. ПРОЦЕДУРНАЯ
2. СТРУКТУРНАЯ
3. ГЛУБИННАЯ

Классификация Марка Розина из книги «Как спасти или погубить компанию за один день»

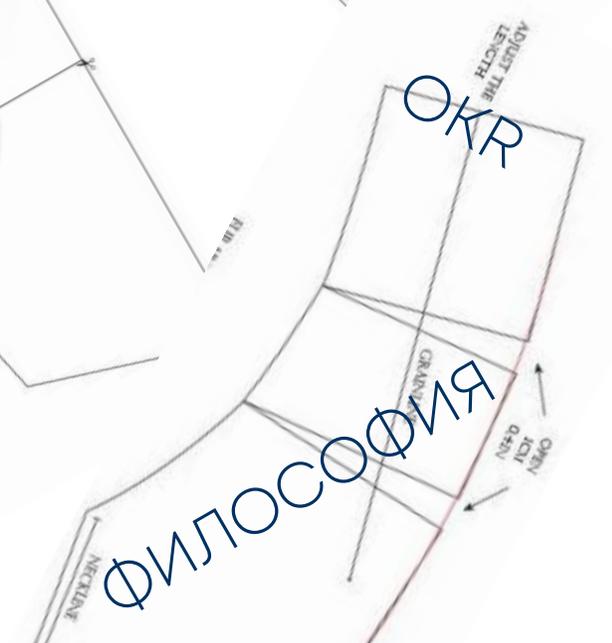


КОРПОРАТИВНАЯ  
АНТРОПОЛОГИЯ



PIN POINT

ТРИЗ



ОКР

ФИЛОСОФИЯ

PSP

CLEAR ALIGNMENT

СТРАТЕГИЯ ГОЛУБОГО  
ОКЕАНА

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ  
ЭКОНОМИКА

ДИЗАЙН-  
МЫШЛЕНИЕ

DRAGON  
DREAMING

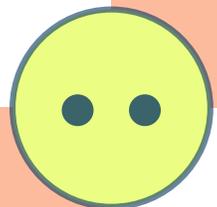
ФОРСАЙТ

本明き仕様  
袖丈直し  
メスなし

## ПРОБЛЕМАТИКА

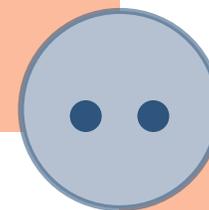
Неудовлетворенность сотрудников качеством корпоративной культуры, в частности взаимоотношением с руководителями, *несоблюдение этических принципов корпоративной культуры.*

*Выявлено путем опроса и анализа причин увольнения (exit interview)*



## ЗАКАЗЧИК

Центральное подразделение, отвечающее за (коммуникации, бренд работодателя, внедрение принципов корпоративной культуры)  
Одна из 16 дорог



## УЧАСТНИКИ

**30** человек, руководители HR-подразделений дороги

## ВРЕМЯ

**1** день



## ЗАПРОС

1. Как соблюдение принципов корпоративной культуры может влиять на укомплектованность и текучесть персонала?
2. Как увеличить долю руководителей, которых готовы рекомендовать (высокая лояльность подчиненных)?
3. Какие методы будут действенными (не только обучение)?
4. Что делать с результатами опроса? Кому и в каком объёме их направлять?
5. Как сделать так, чтобы результаты опроса положительно повлияли на руководителя (независимо от их результатов)?
6. Как дальше быть с самим опросом (формат проведения, периодичность, публичность)?
7. Что нужно для тиражирования данного подхода на другие дороги?



КАК БЫТЬ?

УПРОЩАТЬ ИЛИ ПРИНЯТЬ  
СЛОЖНОСТЬ СИСТЕМЫ  
И НАЙТИ ВЫХОД?

БЕРЕЖНО, НО ТВОРЧЕСКИ?

## Как получить от опроса максимальную пользу?

*Как сделать так, чтобы результаты опроса положительно повлияли на руководителя (независимо от их результатов)?*

*Что делать с результатами опроса? Кому и в каком объёме их направлять?*

*Как дальше быть с самим опросом (формат проведения, периодичность, публичность)?*

*Что нужно для тиражирования данного подхода на другие дороги?*

## Как повлиять на соблюдение руководителями принципов корпоративной культуры, повысить лояльность?

*Как увеличить долю руководителей, которых готовы рекомендовать (высокая лояльность подчиненных)?*

*Какие методы будут действенными (не только обучение)?*

## Как соблюдение принципов корпоративной культуры может влиять на укомплектованность и текучесть персонала?

## **ОГРАНИЧИВАЕМ**

создаем условия,  
где другое  
поведение  
невозможно

**Ограничения  
Пока Ека  
защита от ошибки**

## **ВИРУС ИЗМЕНЕНИЙ**



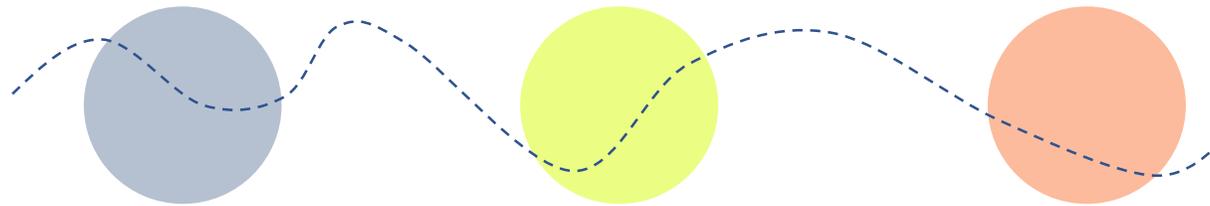
**Создаем  
Вирус изменений  
Теория разбитых окон**

## **ПОДТАЛКИВАЕМ**

создаем условия  
для того, чтобы  
произошли  
изменения

**Подталкивание  
Наджинг**

Как повлиять на соблюдение руководителями принципов корпоративной культуры, повысить лояльность?



ПРИМЕРЫ  
МОДЕЛЕЙ

ФОКУСИРУЮЩИЕ  
ВОПРОСЫ

МЕХАНИКА

фасилитируем способы влияния на контекст, а не на руководителя

Как повлиять на  
соблюдение  
руководителям  
и принципам  
корпоративной  
культуры,  
повысить  
лояльность?

*Как увеличить долю  
руководителей, которых  
готовы рекомендовать  
(высокая лояльность  
подчиненных)?  
Какие методы будут  
действенными (не только  
обучение)?*

# ПРИМЕРЫ МОДЕЛЕЙ

## Подталкивание

**Наджинг** — это подсказки, напоминания, стимулы, которые подталкивают людей в определенном направлении, оставляя за ними свободу выбора.



На улицах Копенгагена появились яркие следы, ведущие к мусорным бакам, так власти города “подталкивали” людей к принятию решения выбросить мусор именно в них, а не на дорогу. И это сработало! Город стал чище на 46%.

# ПРИМЕРЫ МОДЕЛЕЙ

## Подталкивание

**Наджинг** — это подсказки, напоминания, стимулы, которые подталкивают людей в определенном направлении, оставляя за ними свободу выбора.



В кафе компаний, подталкивание к здоровому образу жизни – выкладывать фрукты и овощи на уровне глаз

# ПРИМЕРЫ МОДЕЛЕЙ

## Подталкивание

**Наджинг** — это подсказки, напоминания, стимулы, которые подталкивают людей в определенном направлении, оставляя за ними свободу выбора.



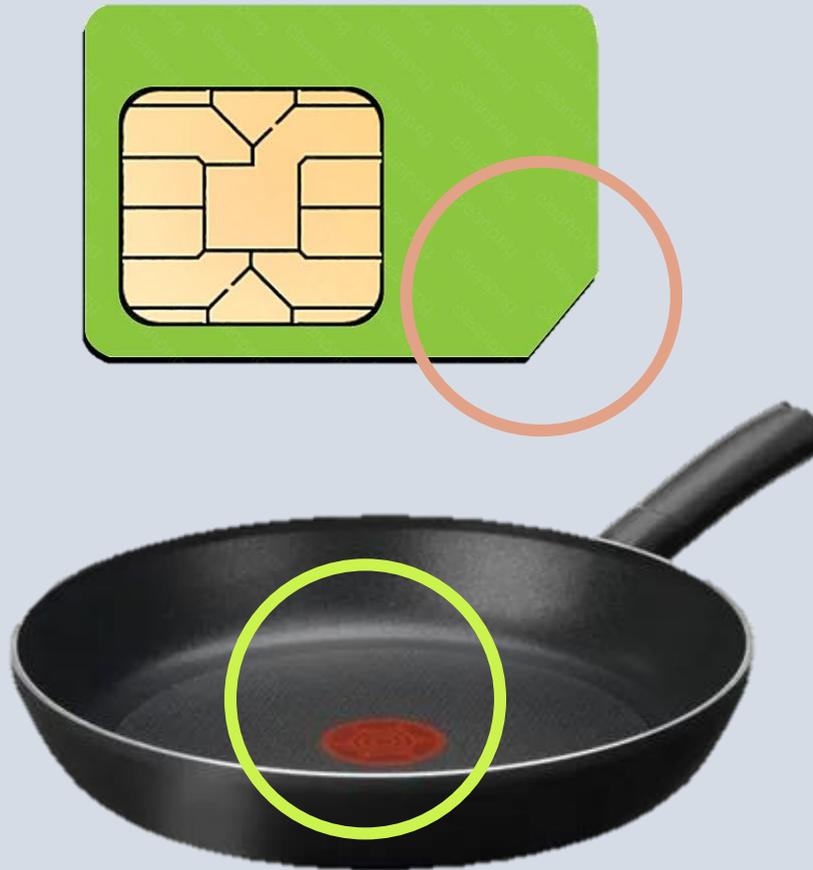
Игрофикация на улицах Лондона, предлагают голосовать за футболистов, выбрасывая окурки в ящики «Месси» «Роналдо»

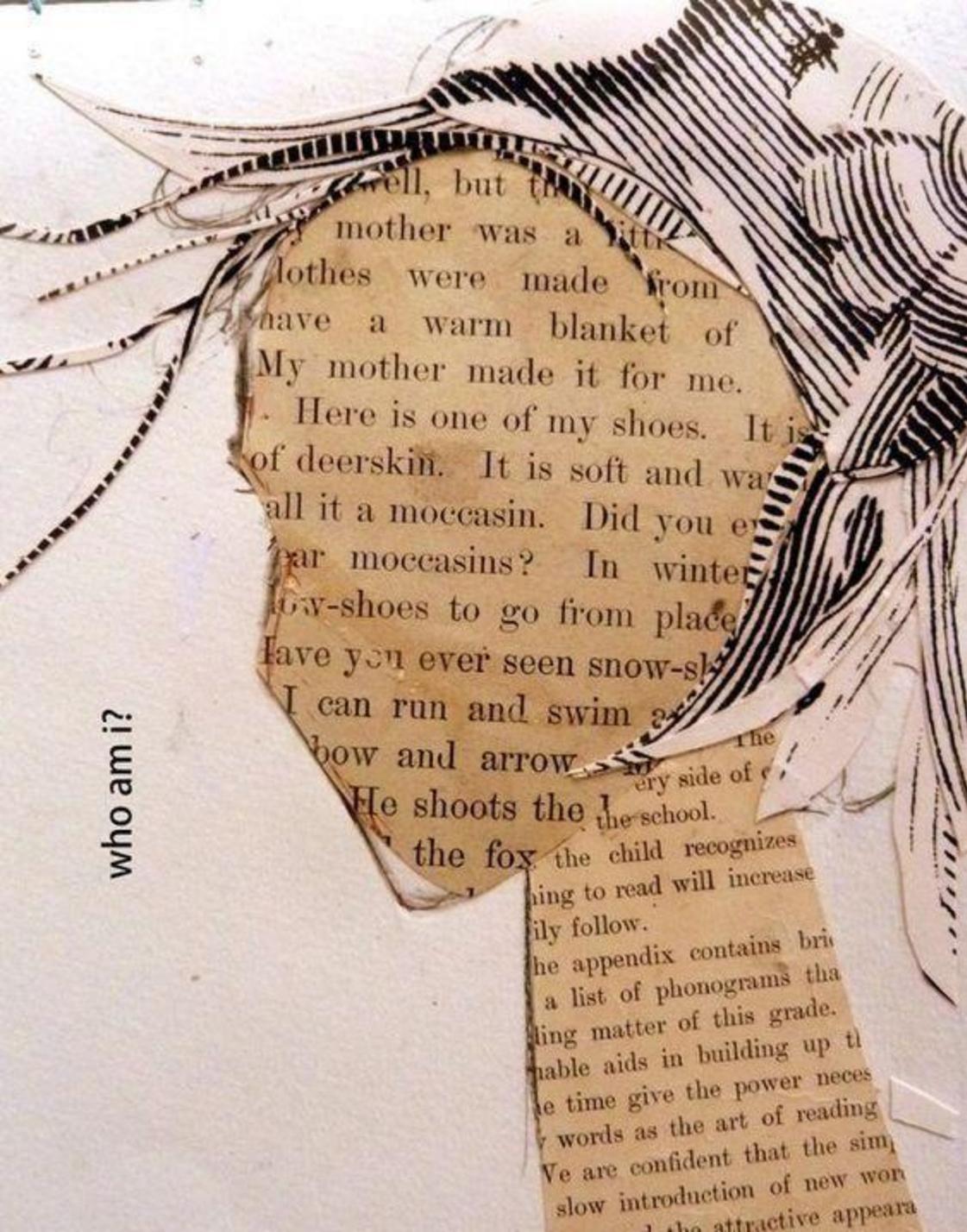
# ПРИМЕРЫ МОДЕЛЕЙ

## Ограничение

Защита от ошибки

ПОКА-ЁКА - это методы и приспособления, которые помогают избежать ошибок или вовремя выявить их в процессе





who am i?

## ПРИМЕРЫ МОДЕЛЕЙ

Вирусные изменения

ТЕОРИЯ РАЗБИТЫХ  
ОКОН

НОСИТЕЛИ  
ИЗМЕНЕНИЙ

СОЗДАНИЕ СЕТИ СВЯЗЕЙ  
НОСИТЕЛЕЙ ИЗМЕНЕНИЙ

ИЗМЕНЕНИЯ ЧЕРЕЗ  
ВИРУСНЫЕ ИСТОРИИ

# ФОКУСИРУЮЩИЕ ВОПРОСЫ

Как повлиять на соблюдение руководителями принципов корпоративной культуры, повысить лояльность?

## КОМАНДА I Подталкивание

Что можно сделать, чтобы подтолкнуть руководителя использовать принципы корпоративной культуры?

## КОМАНДА II Вирус изменений

Что можно сделать, чтобы запустить вирус изменений для внедрения принципов корпоративной культуры в поведение?

## КОМАНДА III Ограничения (принцип пока ека)

Что можно сделать, чтобы ограничить руководителя в использовании неконструктивных форм взаимодействия?

# МЕХАНИКА

Как повлиять на соблюдение руководителями принципов корпоративной культуры, повысить лояльность?

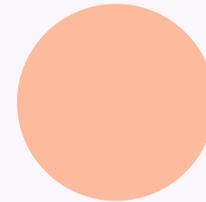
КОМАНДА I  
**Подталкивание**



КОМАНДА II  
**Вирус изменений**



КОМАНДА III  
**Ограничения**  
(принцип пока ека)



brain-writing, в тройках, в команде, мировое кафе

# Как получить от опроса максимальную пользу?

*Как сделать так, чтобы результаты  
опроса положительно повлияли на  
руководителя (независимо от их  
результатов)?*

*Что делать с результатами опроса?  
Кому и в каком объёме их  
направлять?*

*Как дальше быть с самим опросом  
(формат проведения, периодичность,  
публичность)?*

*Что нужно для тиражирования  
данного подхода на другие дороги?*

ПРИМЕРЫ МОДЕЛЕЙ  
ФИЛОСОФИЯ КИНЦУГИ

Как получить от опроса максимальную пользу?



Философская основа искусства кинцуги заключается прежде всего в том, что:

- поломки и трещины неотъемлемы от истории объекта, и поэтому не заслуживают забвения и маскировки
- они учат правильно воспринимать неудачи и ценить красоту изъянов.



## ФОКУСИРУЮЩИЙ ВОПРОС

Как можно применить подход кинцуги для принятия обратной связи?

I Как сделать так, чтобы результаты опроса положительно повлияли на руководителя (независимо от их результатов)?

II Что делать с результатами опроса? Кому и в каком объёме их направлять?

III Как дальше быть с самим опросом (формат проведения, периодичность, публичность)? Что нужно для тиражирования данного подхода на другие дороги?



МЕХАНИКА

OPEN SPACE

СБОР УРОЖАЯ – обсуждение  
результатов OPEN SPACE в  
КОМАНДАХ

Как  
соблюдение  
принципов  
корпоративно  
и культуры  
может влиять  
на  
укомплектван  
ность  
и текущее  
персонала??

*Как сделать так, чтобы результаты  
опроса положительно повлияли на  
руководителя (независимо от их  
результатов)?*

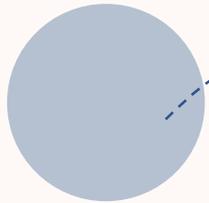
*Что делать с результатами опроса?*

*Кому и в каком объёме их  
направлять?*

*Как лучше быть с самим опросом  
(формат проведения, периодичность,  
публичность)?*

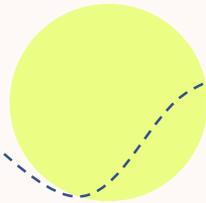
*Что нужно для маркирования  
данных опроса на другие дороги?*

ПОДХОД



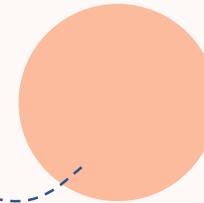
ОТКРЫТЫЙ  
МИКРОФОН

ФОКУСИРУЮЩИЙ  
ВОПРОС



Как соблюдение  
принципов  
корпоративной  
культуры может влиять  
на укомплектованность  
и текучесть  
персонала?

МЕХАНИКА



Любой  
Говорит в  
микрофон

Фиксирует на  
карте

ГАЛЕРЕЯ ИДЕЙ



В О П Р О С Ы