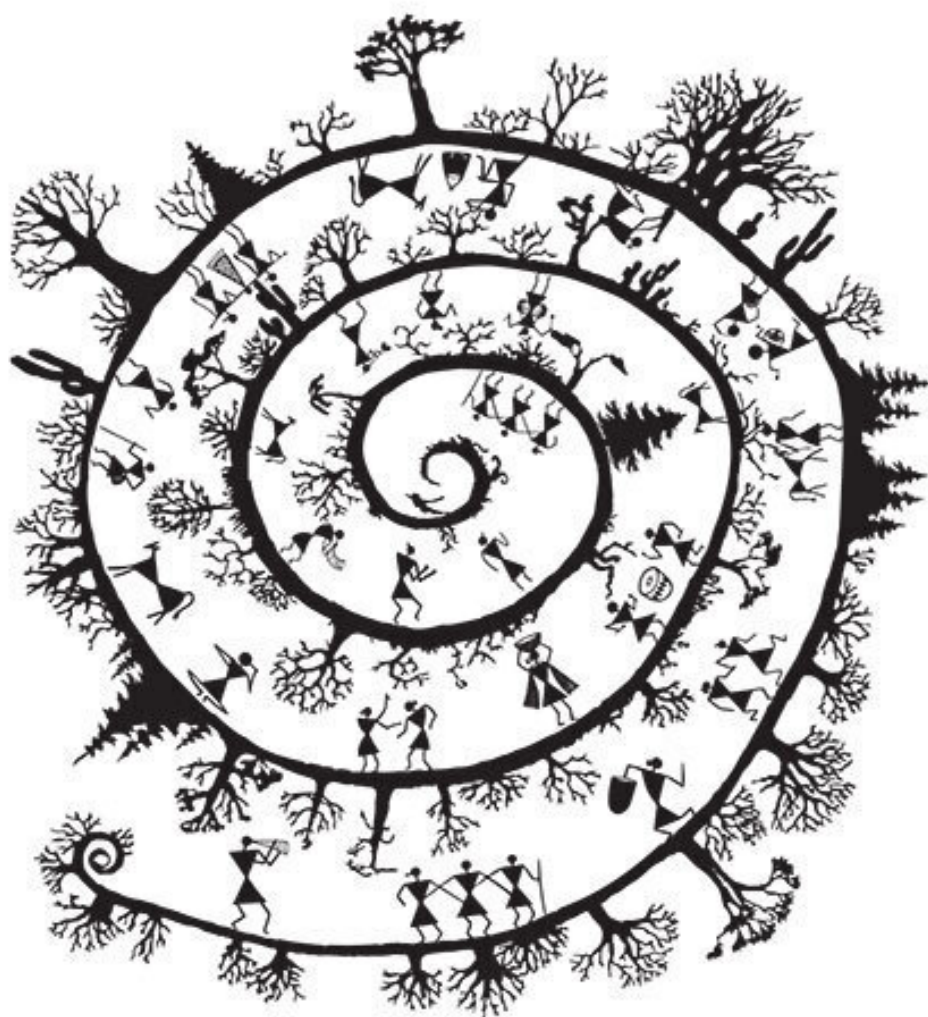


МАРК КУКУШКИН



ЖИВЫЕ

КАК КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
СПАСАЕТ ЛЮДЕЙ И КОМПАНИИ

Марк Кукушкин

**Живые. Как корпоративная
культура спасает
людей и компании**

«Синергия Стор»

2020

Кукушкин М.

Живые. Как корпоративная культура спасает людей и компании /
М. Кукушкин — «Синергия Стор», 2020

ISBN 978-5-4257-0492-4

В живой компании работа каждый день бурлит, а люди часто улыбаются. В кризисные времена такие организации становятся собранными, сохраняют лучших сотрудников и быстро реагируют на перемены. Ключевым принципом устойчивости становится корпоративная культура – неочевидная реальность, которая влияет на результат. Если руководитель игнорирует корпоративную культуру, он совершает фатальную ошибку и теряет стратегическое преимущество. Компании, в которых инвестируют корпоративную культуру, стоят дороже в несколько раз. Это доказывают исследования международных экспертов из Denison Consulting, в которых в течение 20 лет приняли участие 1057 компаний. Автор книги Марк Кукушкин, один из самых известных российских экспертов по развитию лидерства и корпоративной культуры, расскажет, на что способна неосознанная культура и как ей управлять, чтобы бизнес приносил результаты. Книга полезна собственникам бизнеса, руководителям, менеджерам, HR-специалистам, а также всем, кто хочет получить конкурентные преимущества на рынке и видеть свою компанию «живой».

ISBN 978-5-4257-0492-4

© Кукушкин М., 2020
© Синергия Стор, 2020

Содержание

Предисловие автора к первому изданию	6
Глава 1	9
Вопросы и задания	18
Глава 2	19
Живучесть организации	20
Душа организации	21
Живая вода организации. Будьте как дети	22
Живые связи с клиентом	24
Эволюция представления о живой организации. Оранжевые vs зеленые	25
Живое: взгляд компании	30
Вопросы и задания	33
Глава 3	34
Вопросы и задания	39
Глава 4	40
Корпоративная культура увеличивает эффективность бизнеса и является его долгосрочным стратегическим преимуществом	41
Корпоративная культура способствует успеху компании у клиентов	42
Внимание к культуре повышает вовлеченность персонала	47
Культура – это про МЫ	48
Культура позволяет экономить	49
Вопросы и задания	50
Глава 5	51
Стратегия vs культура: ориентация на клиента	53
А ваша позиция, уважаемый читатель? И самое важное – почему?	56
Стратегия vs культура: безопасность	57
Стратегия vs культура: эффективность	58
Конец ознакомительного фрагмента.	59

Марк Кукушкин

Живые. Как корпоративная культура спасает людей и компании

Прочитав эту книгу, ваша компания сможет:

- реагировать на перемены;
- сохранить лучших сотрудников;
- строить живые связи с клиентами;
- быстро вводить новые сервисы и продукты,
- а вы будете получать удовольствие от того, чем занимаетесь



© Университет «Синергия», 2020

Предисловие автора к первому изданию

Помните сказки о русских богатырях?

*И стал над рыцарем старик,
И вспрыснул мертвою водою,
И раны засияли вмиг,
И труп чудесной красотой
Процвел; тогда водой живою
Героя старец окропил,
И бодрый, полный новых сил,
Трепеща жизнью молодую,
Встает Руслан...*

(Пушкин, «Руслан и Людмила»)

Мертвая вода заживляет раны, сращивает разрубленное «в хлам» тело богатыря. Живая вода возвращает жизнь и молодость, позволяет совершать новые подвиги и выходить на бой с любыми чудовищами, будь они внешними или внутренними.

Эта книга о живой воде наших с вами компаний – о корпоративной культуре. Она – показатель силы наших компаний во все времена: в сытые и в кризисные.

Я, Марк Кукушкин, автор этой книги, приглашаю вас в путешествие по водоемам с живой водой. В путешествие за эликсиром силы.

Как практик, основатель и акционер действующих компаний и проектов (BestT&DGroup, «Тренинг-Бутик», Ассесмент Системз Раша, ОТУМКа (Открытый Тренерский Университет) и ПиР: Практики Развития) знаю, сколь важна и непроста эта тема. И планирую в книге делиться собственными радостями и достижениями, болями и уроками, связанными с темой.

Как исследователь, изучающий эту тему уже много лет, планирую рассказывать о многих компаниях, которые мне доводилось изучать и в которых мне удалось побывать лично. Мое хобби – исследование культуры компаний, мест и людей. И оно совпадает с моей работой консультанта и тренера – развивать людей и организации.

В каждой главе я буду приводить примеры (курсивом) и предлагать уважаемым читателям вопросы и задания в конце главы. Если вы с карандашом или гаджетом в руке проделаете несколько упражнений (а вдруг – все?), культура вашей компании (нынешней или будущей) многое приобретет.

Эта книга адресована всем, кому интересна тема корпоративной культуры как фактора силы и устойчивости организации. Ключевая аудитория – те, кто меняет культуру компании и отвечает за ее развитие. Именно поэтому я буду предлагать и дополнительные вопросы руководителям компаний (поскольку основные задания они выполняют быстро).

Цель книги – создать пространство для ваших инсайтов (озарений) и осознаний. В книге представлены концепции и практики, продуктивные для порождения вами собственных идей и практик в поле корпоративной культуры.

Книга, которую вы держите в руках, – первая версия издания. Если вам захочется поделиться своими ответами на вопросы в конце главы или своими размышлениями по теме (или вы заметите в книге неточности), автор и издатель будут рады вашим откликам по адресу: kukmark@yandex.ru. Вместе мы сделаем эту книгу лучше.

Несколько слов о логике этой книги. Всего 17 глав – 17 прекрасных мгновений корпоративной культуры.

В первых шести главах мы начнем с источников и основ. Начнем мы с того, как «проф-акапить» корпоративную культуру (первая глава), и с особенностей «хождения по граблям» в трудные времена. Далее, во второй главе, обсудим, что такое живые компании и в чем особенности их культуры. Затем дадим определения (к третьей главе уже пора бы) и поговорим, зачем она, культура, нужна (глава 4). В пятой главе обсудим, чем питается корпоративная культура, в шестой – роль первого лица в ее становлении и развитии.

Вторая часть книги, главы с 7-й по 10-ю – структура и составляющие, типология и диагностика корпоративной культуры. В седьмой главе речь пойдет о структуре корпоративной культуры, в восьмой – о типологиях корпоративной культуры. Девятая глава посвящена диагностике корпоративной культуры, десятая – ее составляющим (миссия, ценности, практики).

В третьей части книги речь пойдет о процессе управления культурой и трансформации. В 11-й главе мы вместе исследуем процесс трансформации корпоративной культуры, в 12-й главе – процесс управления культурой как управления привычками. В 13-й главе – как быть с культурой в кризисных ситуациях (коснемся и коронавируса), а в 14-й – попрактикуемся в сторителлинге (рассказывании историй).

И в последней части – собственный опыт (не всегда радостный) и новые горизонты. В 15-й и 16-й главах я расскажу о проектах, к которым имею отношение как автор и основатель. В которых, как мне кажется, получается строить осознанную корпоративную культуру (события и компании). И завершающая 17-я глава будет посвящена корпоративной антропологии – новой области исследований и практик культуры племен и организаций.

Будете ли вы, уважаемый читатель, последовательно читать эту книгу или выхватите при беглом просмотре несколько глав и примеров? Вам решать. Буду рад, если вы обратитесь к этой книге не раз.

Я хочу поблагодарить моих клиентов (без которых не случилось бы этой книги), коллег по всем компаниям и проектам, моих учителей и учеников (а последние всегда оказываются первыми), профессиональное сообщество, друзей и семью.

Четыре особенные благодарности.

Первая – сотрудникам издательства Synergy book, которые довели меня до написания и публикации этой книги. Мало иметь 25 лет опыта в теме, преподавать эту тему постоянно (в том числе в бизнес-школе «Синергия», где я почетный профессор), мало жить в Переделкино, мало писать в соцсетях. Надо было «принудить» меня к написанию книги. И коллегам это удалось! Снимаю шляпу.

Вторая – людям компании «Тренинг-Бутик». «Тренинг-Бутик» уже более десяти лет специализируется на теме корпоративной культуры и корпоративной антропологии (акционеры и управляющий компании внесли свой вклад в главу 16 этой книги). Особая благодарность двум людям, с которыми проделан большой объем совместной работы в обозначенных темах, – Арсентию Аникееву и Владимиру Данкину (коллеги вложились и в эту книгу, в частности, Арсентий редактировал 8-ю главу этой книги, Владимир внес свой вклад в главу 17).

Третья – сообществу ПиРа, фестиваля Практик Развития. Благодарность всем, с кем мы многие годы делаем ПиРы (я уверен, что это лучшее событие на рынке обучения и развития в России и одно из лучших в мире), иособенная – Екатерине Лефтеровой, бессменному их организатору (Катя приложила руку к главе 15).

Четвертая – Сергею Бехтереву и участникам наших «бирюзовых» стажировок: вот уже несколько лет мы с Сергеем и коллегами изучаем опыт живых организаций в разных частях мира: в США, Европе, Китае (и об этом пойдет речь в книге).

Финальная и, возможно, самая главная – маме и жене. Без которых ничего и не было бы (меня как минимум).

И, исполнив важный для меня ритуал благодарности (а о ритуалах мы еще поговорим), двинемся в путь. В поисках силы.

Редакцию этой книги я завершал в два приема. Первая часть – в путешествии по Латинской Америке. Одно из самых часто встречающихся словосочетаний в Коста-Рике, ее слоган и бренд – Pura Vida, Чистая жизнь (в согласии с природой, неспешная).

И вторая – спасибо коронавирусу – на даче, в Переделкино, в марте 2020 года. Когда ценность человеческой жизни и выживания бизнеса стала столь высокой.

Самое лучшее время – сегодня. Быть живым. И стать сильнее.

Отправляемся в путешествие. За силой и живой водой.

Марк Кукушкин, 2020 год

P. S. И я всегда считал, что написание книг – дело второй половины жизни. Видимо, она уже (а в этом году автор отмечает свое 50-летие) наступила.

Глава 1

Искусство ходить по граблям: как «профакапить» культуру и компанию

Главный завет сооснователя PayPal и классика Кремниевой долины Питера Тила основателю Airbnb Брайану Чески: «Don't fuck up the culture». Варианты перевода многообразны: «не испортить», «не погуби» (и да, более грубый тоже возможен). Остановимся на политкорректном: «Не испортить культуру!»

Анализируя корпоративную культуру неуспешных компаний, а порой разбирая оставшиеся от них руины, я и мои коллеги снова и снова обнаруживаем схожий набор ошибок, одни и те же грабли.

В первой главе мы с них и начнем: 7 советов, как «профакапить», профукать корпоративную культуру. В духе «вредных советов» другого классика, уже отечественного, Григория Остера.

*Руками никогда нигде
Не трогай ничего.
Не впутывайся ни во что
И никуда не лезь.
В сторонку молча отойди,
Стань скромно в уголке
И тихо стой, не шевелясь,
До старости своей.*

И начнем мы с советов для времени Ч – времени испытаний, а продолжим советами «на все времена».

Совет первый. Все пропало: во время Ч сопротивление бесполезно

Время Ч – время чумы. Чума пришла. Максимум, что можно сделать, – позаботиться о личном выживании и благополучии семьи. Плохое время для бизнеса. Лучше перестать барахтаться.

В марте 2020 года я встречал руководителей и сотрудников с таким настроением. К счастью, их было меньшинство (даже когда само существование их бизнеса – туристического, ресторанного, образовательного – оказалось под вопросом).

«Она появилась на Востоке и унесла бесчисленное число жизней, а затем, беспрестанно двигаясь с места на место и разросшись до размеров умопомрачительных, добралась, наконец, и до Запада. Ничего не могли с ней поделать догадливость и предусмотрительность человеческая ... воспевавшая въезд больным, распространившая советы медиков, как уберечься от заразы».

Кажется, что это события недавних дней. Автор этого текста... Джованни Боккаччо (Декамерон, 1352–1354), и пишет он о чуме, бушевавшей во Флоренции в 1348 году. При том, что отчаяние и паника были сродни описанным в XIV веке. И паника по поводу пандемии – в силу исторической памяти человечества – оказалась страшнее самой пандемии (появился даже термин инфодемия).

Только от человека и от организации зависит, как расшифровать букву Ч. Как Чуму? Как Черных Лебедей (а они теперь летают стаями)? Человечность? Чудо? Как все это одновременно. И это так для эпохи любого кризиса (и коронавируса, в частности).

*«Там, где опасность, там и спасение»
(Ф. Гельдерлин).*

В феврале-марте 2020 года в наш язык вошло новое английское слово covidiot, обозначающее как тех, кто недооценивает эпидемию коронавируса (пренебрегает правилами гигиены и карантина), так и тех, кто паникует по его поводу (распространяя фейковые новости и т. д.).

Важно «не забывать дышать», справляясь со своими эмоциональными реакциями. Собирайте данные. Видеть мир широко: периферическим, а не только туннельным зрением. Отвечать на вопрос про смысл кризиса, а значит, и про его потенциал для меня и для моей организации.

Главный смысл кризиса, пожалуй, в том, чтобы понять, что процесс трансформации бизнеса, его пересборки, переизобретения будет постоянным. Меняется отношение к неопределенности, сам способ работы с будущим, отношение к этому миру. Вот как продуктивную стратегию «жизни в кризис» сформулировал известный российский психолог Дмитрий Алексеевич Леонтьев:

«Смириться с неопределенностью и не ждать ясности в ближайшем будущем. Найти баланс между разумным самоограничением и сохранением полноты жизни. Стремиться к пониманию и осмыслению происходящего, но не надеяться, что оно придет быстро и окончательно. Искать новые возможности под руинами рухнувших планов. С пониманием и любопытством относиться к тем, кто иначе воспринимает ситуацию и реагирует на нее, не конфликтовать с ними, а обмениваться опытом. Вырабатывать психологический иммунитет. И помнить, что и это пройдет, и быть готовым засучить рукава, когда настанет время».

Для бизнеса это означает сокращение горизонтов и увеличение интенсивности пересмотра стратегических планов. Работу с портфелем продуктов и пулом вариантов и стратегий. Наблюдение за поведением клиентов в режиме реального времени и реакцию adhoc. Мышление стартапера (при обременениях давно работающего бизнеса).

И вот уже отели начинают предоставлять комнаты для того, чтобы переждать карантин (для самоизоляции), детские центры начинают оказывать услуги «диджитал-нянь», а представительницы древнейшей профессии (почти не меняя дресс-кода) начинают оказывать услуги по доставке продуктов питания.

Первая ошибка – пропустить кризис как шанс для личного и организационного развития. Не разгадать смысл. Не увидеть возможности. Запаниковать.

Вот несколько идей и советов для бизнеса в кризисное время от Дмитрия Кибкало, основателя компании «Мосигра».

- Первое желание в кризис – зарезать все возможные косты. Но важнее сосредоточиться на источнике нового дохода.
- Внимание к потребностям клиентов. Меняются способы удовлетворения, но сами потребности остаются.
- Важно не бояться просить поддержку у клиентов.
- Я записываю изменения, которые происходят, и сопоставляю их с потребностями, которые хочу удовлетворить. До кризиса такой подход был при запусках стартапов. На пересечении перемен и старых потребностей возникает новый продукт.
- В стартапах чаще рождаются интересные идеи, т. к. в них достаточно одного «да», а в больших компаниях достаточно одного «нет», чтобы идея не реализовалась. Голосованием

прорывную идею родить не получится. Надо беречь идеи, которые могут показаться сумасшедшими.

- Попробуйте на секунду представить, что эта ситуация на полгода или год. Есть ли у нас жирок продержаться? Если нет, то лучше решение принимать сейчас, а не через три месяца.

Как еще можно использовать эпоху коронавируса и любого другого вируса в интересах компании и ее культуры? Поделюсь тремя своими идеями.

1. Ответить самим себе: «А про что этот кризис? Зачем он миру? Нам? Как шанс для чего?» Ответить персонально, командно, организационно.

2. Исследовать негативные вирусы в наших мышлении и коммуникации: ограничивающие убеждения, нарциссические установки и вредные привычки менеджмента.

3. Подумать о том, какой позитивный вирус необходимо запустить в компании и в сообществе. Какая позитивная повестка позволит создать новое качество в трудные времена?

В частности, на мой взгляд, позитивная повестка этого вируса состоит в том, чтобы запустить:

- вирус спокойствия и ценности жизни;
- вирус порядка и малых шагов;
- вирус рефлексии (дневники);
- вирусы связности (род, соседи);
- вирус обучения и освоения нового;
- вирус предпринимательства: говори делом;
- вирус творчества (книги, фильмы).

Совет второй. В трудные времена точно не до культуры компании и не до людей

Спасать бизнес. Требовать льгот и послаблений от властей и контрагентов в бизнесе. Сокращать все возможные затраты и в первую очередь затраты на персонал. Режим жесткой экономии. Коммуникации с сотрудниками – исключительно под задачу. Развитие и работу с культурой компании заморозить до лучших времен.

И это стратегия поведения многих компаний в трудные времена.

Но есть и другие.

Начнем с того, что кризис закончится, а репутация останется. Репутация в глазах клиентов, партнеров, собственных сотрудников. Кризис – лучшее время для испытания клиентоориентированности. Хорошее время, чтобы задуматься о новых продуктах, услугах, сервисах.

Кризис – хорошее время для мобилизации персонала. И, пожалуй, характеристика «мобилизационная» – ключевая для корпоративной культуры в трудный для компании период. Время Ч – это военный термин, означающий время, к которому наступающие части (чаще пехота) должны занять определенный рубеж/перейти к реализации нового этапа операции. Время Ч для сильных компаний – время атаки, наступления. На собственные слабости.

И еще раз отметим, что принцип сокращения затрат любой ценой не является здесь основным. Как критерий принятия кадровых решений может использоваться принцип, который я называю принципом мирного времени (его аналог описан у Брайана Трейси, применяется компанией Netflix и т. д.): «А если бы ты принимал решение о расставании с этим сотрудником в докризисное время, ты бы принял решение расстаться?» Если да, то кризис – хорошее время расстаться. Если нет, то есть множество решений (частичная занятость, отпуск и др.), позволяющих стратегически сохранить сотрудника для компании.

Вторая ошибка – забыть в кризис про людей (клиентов и сотрудников) и культуру, сосредоточиться только на финансах и бизнес-процессах.

Важной возможностью времени Ч является вовлечение персонала в создание нового будущего компании. В частности, в рабочие группы, разрабатывающие новые продукты, многие из которых будут доработаны за пару недель вместо многих месяцев.

Важен ежедневный режим встреч оперативного (антикризисного) штаба. Сам корпоративный язык трансформируется в эту эпоху: историческая память подскажет нужные слова и образы: Штаб, Опергруппа, Пакет антикризисных мер. Мобилизационная культура в кризис может выражаться и в новых принципах культуры компании, сформулированной в «военной» лексике: «Самое страшное – это паникеры и мародеры» и т. п.

При этом рядом с операционной деятельностью необходимо вести и стратегический разговор о смысле этого кризиса для компании в целом.

Надо заново придумать некий смысл бытия...
(группа «Агата Кристи»)

Например, кризис 2008–2009 гг. многие российские компании осмыслили так: «Это возможность впервые всерьез поставить вопрос об эффективности. Мы про это говорили и раньше, но росли не за счет эффективности, а за счет других факторов. А вот теперь впервые в своей истории нам предстоит расти за счет эффективности».

Один из самых важных вопросов в ситуации изменений: «А что останется неизменным?» И это позволяет в разгар кризиса затронуть культурный код компании, ее идентичность. Проведите разговор с командой о том, что останется неизменным в компании (в частности, эту практику использует Надя Жексембаева, основатель подхода Re-invention/Пере-изобретения и Reinvention Academy).

Несколько лайфхаков управления корпоративной культурой в кризис.

- В кризис важно регулярно общаться с командой: по нашему опыту сотрудники компании должны получать целенаправленную коммуникацию от руководства компании (новостную сводку о ситуации в компании) минимум раз в неделю. Отсутствие информации, информационный вакуум приведут к распространению непроверенной информации и панике. Необходимо приучать компанию к информационной гигиене в кризис: делиться только проверенной информацией.

- Важно отмечать даже небольшие победы (сохранение клиентов, получение специальных условий от поставщиков и кредиторов, успешное тестирование новых идей и продуктов).

- Если у сотрудников высвобождается время (например, от работы с клиентами), его важно заполнить развитием себя и компании: обучением, мозговыми штурмами и т. д. (ничто не разлагает так, как пассивное ожидание).

- Нужны корпоративные истории (от руководства и старожилов компании) о том, как компания переживала и чему научилась в предыдущие кризисы (об историях мы подробнее поговорим в главе 14).

- Важно понимание, как сотрудники могут вложиться в преодоление кризиса в компании: на какие вопросы мы ищем ответы? Какие возможности исследуем?

- После завершения острой фазы кризиса важно отметить героев, сложить новую корпоративную мифологию и сделать бизнес-выводы.

Этот важный разговор про то, как управлять культурой в трудные времена, и про то, как коммуницировать, мы продолжим в главе 13, с примерами из мировой и российской практики.

Отдав дань кризисным факапам, двинемся дальше. Советы с 3-го по 7-й были написаны в «мирное» время и полезны во все времена.

Совет третий. Бизнес превыше всего. И кому интересно, что думают эти люди

Бизнес – это продукты, процессы и деньги. Все остальные разговоры от лукавого. Сделайте мегапродукт и постройте работающие процессы, все остальное приложится. И разговоры про культуру – болтовня консультантов, набивание цены...

Знакомо?

И даже обосновано историей успешных стартапов.

По мнению Михаила Трутнева из UG (Ultimate Guitar), большая часть фаундеров (основателей компании) – продуктовики: им удалось запилить правильный продукт, поднять инвестиции. И только потом они встретились с реальностью под названием «Люди и культура».

И да, корпоративная культура – вещь неосоздаваемая, трудноизмеримая. Ее часто троллят, над ней иронизируют. В своих выступлениях я иногда демонстрирую рисунок Андрея Бильжо: двое ведут подвыпившего коллегу и говорят ему: «Главное в нашем деле, Петрович, это корпоративная культура».

Третья ошибка – это игнорирование корпоративной культуры. В принципе, когда такой реальности, как культура, в восприятии руководителя просто нет.

Руководитель считает, что все проблемы можно решить, если «закрутить гайки», формализовать бизнес-процессы, расширить должностные инструкции и т. п. Но если бесконечно закручивать гайки, сорвется резьба. Расплата за невнимание к корпоративной культуре – нарастающее молчаливое сопротивление сотрудников компании. Это печальная история многих бизнес-империй. Если основным инструментом выступает принуждение, отсутствует коммуникация с корпоративным центром, не работает обратная связь, организация обречена.

Вопросы, на которые основателю и CEO придется отвечать рано или поздно: для чего существует компания? Каково ее (наше) предназначение? Какую ценность мы создаем для своего клиента? Каков наш уникальный способ создавать эту ценность и быть вместе?

Совет четвертый. Корпоративная культура – то, что на стенах

Ладно, пусть будет эта ваша... культура. Сотрудники в униформе выглядят лучше, чем без униформы. И это бывает важно клиенту.

Что еще? Ценности? Пусть висят. Повесить везде! Чтобы миссию и ценности каждый знал наизусть. Спрошу лично!

Доводилось слышать?

И хочу сказать, что в этом размышлении про видимую и воспринимаемую часть корпоративной культуры много смысла (и об этом мы еще поговорим).

При этом, конечно, корпоративная культура – это не только внешние атрибуты: униформа, эмблемы, текст миссии на стене.

Огромная часть корпоративной культуры, как у айсберга, скрыта от наблюдателя. Но ее присутствие угадывается, чувствуется.

Например, в компании усиленно декларируется внимательное отношение к клиенту. На совещании руководство провозглашает: «Клиентоориентированность – это стиль поведения в компании». В офисах компании развешаны плакаты: «Зарплату нам платит клиент!» При проверках, о которых известно заранее, все выглядит благопристойно: сотрудники излучают доброжелательность, демонстрируют клиентоориентированность на «отлично». При этом в неформальной коммуникации, между собой, сотрудники отзываются о клиентах как о людях, «скудно снабженных интеллектуальным ресурсом» (цитата). Подсознательное отношение к клиенту «ходят тут всякие» все равно прорывается через маску доброжелательности. Глубинные слои корпоративной культуры противоречат поверхностному слою. Эта подводная часть остро чувствуется клиентом. «Заходил в сервис, ощущение, что мы там лишние», – дает он обратную связь в социальных сетях, создавая негативный имидж компании.

Формальным атрибутом корпоративной культуры может стать и Корпоративный кодекс. Каждый уважающий себя руководитель знает, что в компании должен быть Корпоративный кодекс (Кодекс ценностей, Белая/Синяя или какого-то еще цвета книга). Поэтому специалисту дается задание: до 1 сентября сотворить документ. И создается симулякр. Сверстанный по приказу сверху Корпоративный кодекс – вещь совершенно бессмысленная, глупая и даже вредная.

В одной из компаний как-то встретил сувенир – набор для висельника: веревка и мыло. Этот милый комплект висит на кухне в компании, куда все сотрудники заходят попить кофе и перекусить. Понятно, что это шутка, но она о многом говорит. Именно через такие ухмылки или невинные с первого взгляда плакатики для сотрудников («Говори кратко, проси мало, уходи быстро») и проявляется культура взаимоотношений.

Шила в мешке не утаишь. Истинная, глубинная корпоративная культура всегда себя манифестирует, проявляет. Иногда совершенно неожиданно. Она прорывается неосторожными фразами, сказанными в присутствии клиента, записками, которые коллеги будут писать друг другу в соцсетях и вешать на холодильниках.

Только «ценностями на стенах» и «кодексами» задача работы с культурой не решается. Фокус внимания – на привычках и поведении. Это работа вдолгую, но именно она даст результаты.

Итак, четвертая ошибка и возможность «профакапить культуру» – сведение корпоративной культуры к надводной части айсберга, культуре видимой.

Корпоративная культура не сводится только к артефактам. Она глубже.

Совет пятый. Корпоративная культура – это они

Как сделать так, чтобы они, сотрудники, начали действовать иначе? Все ж по-русски написано! В ценностях, в кодексе. Да я каждый день об этом говорю. Давайте наймем тренеров, пусть менеджеры на каждой утренней планерке повторяют наши корпоративные ценности.

Замечаете, где находится ваш указательный палец в момент подобных речей?

А если развернуть палец на себя?

А посмотреться в зеркало?

Пятая ошибка – считать, что корпоративная культура может состояться без непосредственного участия первого лица. Культура компании – это, прежде всего, культура ее основателей и руководителей высшего звена. «Каков поп, таков и приход». Помните, с какого места гниет рыба?

Или лидеры компании следуют заявленным ценностям, или ценности можно смыть в известном месте.

Посмотрите на Ричарда Брэнсона и Virgin или Тони Шея и Zappos: лидеры являются выражением ценностей, и наоборот. В истории российского предпринимательства также немало примеров, когда владельцы бизнеса живут в соответствии с заявленными принципами компании. Они – ядро корпоративной культуры, ее дух и пример для подражания.

Один из хрестоматийных примеров – Сергей Кириенко в его бытность первым лицом Росатома. Когда в корпорации внедрялась система 5S, первым человеком, у которого «все вещи на своих местах», был сам Сергей Владиленович.

Однако чаще случается другое. Директора многих российских компаний считают, что вопрос с корпоративной культурой закрыт функционально ответственным за эту культуру. Это

ж так просто: есть проблема – создай новый функционал для ее решения. Корпоративная культура так не работает, не живет.

Во время недавнего визита в Россию в декабре 2019 года мировой эксперт в HR Дэйв Ульрих задавал вопрос российскому HR-сообществу: «Кто главный человек в вашей компании, отвечающий за людей?» Ответ самого Ульриха был таким: «Это первое лицо компании». Интересно, что позиция многих лидеров российского HR была иной: все-таки это первое лицо в HR. Но обе стороны согласились, что в долгосрочной перспективе выигрывают те компании, в которых первый руководитель – ролевая модель отношения к людям и корпоративной культуры.

Первое лицо крупной компании на регулярном мероприятии топ-менеджеров провозгласил: «Друзья, мы много говорим о принципе экономии. Думаю, начинать нужно с себя. Я посчитал, сколько телефонных номеров оплачивает компания мне и моей семье – 15. Это несправедливо и неэффективно. Я оставил для себя 3 номера. Все остальные номера я впредь финансирую из личного бюджета».

В крупной компании руководители приезжают в одно из дочерних обществ, и их традиционно сажают в президиум. Первое, что они делают, – разворачивают людей в зале лицом друг к другу, садятся сами в этот круг и начинают беседу.

Сколько бы в компании ни говорили про ценности открытости, эффективности и экономии, следовать им станут, если таков стиль поведения первого лица. Большая ошибка – несоответствие между ценностями, которые декларируются, и поведением топ-менеджеров. Если что-то нужно поменять в корпоративной культуре, начинать нужно с руководителя.

Когда сотрудники видят, что первые лица начинают по-другому разговаривать, предоставляют и запрашивают обратную связь, обращают внимание на свои собственные привилегии, тогда меняется тип коммуникации, меняется корпоративная среда. Как говорит одна из управленческих поговорок: «Подчиненные слушают тех руководителей, которые к ним прислушиваются».

Как-то топ-менеджеры спросили меня на семинаре по корпоративной культуре: «У нас есть ценность «открытость». Как нам ее демонстрировать?»

Мой ответ был: «Уберите спецстоловые». Очень часто изменение культуры компании начинается с замеченного и устраненного топами неравенства или неудобства. И напротив – консервирование разрывов, неудобства, несправедливости лишает компанию энергии, надежды на перемены.

Руководитель приходит в крупную организацию, в которой отдельный лифт зарезервирован только за топ-менеджментом. В это же время рядовые сотрудники стоят в очередях к лифту (в часы пик по 15–20 минут). Первое, что делает новый руководитель, – открывает для всех доступ к «привилегированному» лифту. Тем самым он обрекает себя на стояние в очереди, но приобретает доверие и уважение подчиненных.

Не призываю лишать топ-менеджмент всех привилегий. Пусть они сами определяют степень разрыва со своими подчиненными. Это касается и уровня зарплаты, и различных льгот. Кстати, известно, что именно в России разрыв в зарплате руководителя и рабочего кратно выше, чем в большинстве стран мира. Как вы думаете, это влияет на уровень отчуждения между руководителями и сотрудниками?

Однако до сих пор первые лица формулируют запрос на работу с персоналом через словосочетание «сделайте так, чтоб они...».

Рецепт – начни с себя. Как именно, обсудим дальше.

Совет шестой. Дашь культурную революцию!

Жизнь любит решительных. Бизнес требует жесткости и скорости. Действовать надо хирургически, революционно. Открутить несколько голов, публичные казни тоже кстати. Требуйте перемен! Люди ленивы и без «морковки сзади» вряд ли способны к переменам.

За 25 лет своего личного управленческого опыта (в качестве владельца и первого лица компаний) я, Марк Кукушкин, много раз переживал эти революционные приступы. Уж очень красиво звучали со сцены наши отечественные революционеры: Сергей Полонский, Евгений Чичваркин.

Шестая ошибка – в ожидании от корпоративной культуры быстрых перемен.

Трансформация корпоративной культуры – длинный путь, который, как линия горизонта, удаляется по мере приближения.

Один из самых успешных российских чейнджмейкеров Герман Греф в интервью российскому Forbes в ноябре 2019 года сказал: «Трансформация Сбербанка – это вечный процесс».

В этом процессе есть свои реперные точки постепенного изменения поведения, увеличения вовлеченности сотрудников в развитие компании. Об изменениях можно говорить по итогам исследования. Позже, в 9-й главе, мы познакомимся с моделью Денисона, которая позволяет оцифровать перемены, увидеть, как и с какой скоростью меняется корпоративная культура.

Большевистский напор («мы наш, мы новый мир построим», и в нем уже завтра появятся новые люди) приводит к тому, что революционер разочаровывается в людях. Люди почему-то не спешат уверовать в новые ценности, держатся за собственность, крестят детей тайком от новой власти, не спешат объединяться в колхозы. Или напротив, в другую эпоху не спешат поверить в «эффективного собственника» и превыше всего ценят «уверенность в завтрашнем дне» в мире VUCA.

И ох как хочется этим недалеким, нелетающим людям (уж точно рожденным, только чтобы ползать) придать ускорение волшебным пенделем.

Очень часто в процессе изменения культуры руководителей посещают такие же революционно-экстремистские настроения: достать шашку и порубать всех. Это происходит, когда топ-менеджер не видит быстрого результата, на который рассчитывал, начиная изменения корпоративной культуры. И даже видя зафиксированные изменения, испытывает революционное неудовольствие, начинает метаться, постоянно меняя менеджмент и консультантов.

Один из рецептов действия в подобной ситуации сформулировал Уинстон Черчилль: «От неудачи к неудаче без потери энтузиазма».

И другой, от Мингьюра Ринпоче: «Принимать, отпускать и не сдаваться».

Шаг за шагом. Без потери энтузиазма.

Совет седьмой. Нас оценят потомки или «в одного»

Стратегическое мышление – дар редкий. Смешно ожидать благодарности и понимания от современников. Инвестируй в будущее, строй культуру и компанию на века. И да, тебя,

великана, не всегда понимают пигмеи. Им не дано. Смирись и не жди благодарности. Не с кем разговаривать. Современники не поймут. Нас оценят потомки.

И вот этакий стратег строит новую культуру. Для людей. Без людей.

Руководитель, озабоченный состоянием корпоративной культуры, решает насадить на место старой, неэффективной новую. Он инфицирован концепцией правильной корпоративной культуры. Может, прочитал правильную книжку, а может, принял участие в зарубежной стажировке.

И руководство решается на трансформацию культуры: спускает ее в массы, внедряет, транслирует. Первые лица, идеологи преобразований, беспрерывно поливают все структурные этажи компании ценностными посланиями. Корпоративные СМИ рады стараться: ежедневные выпуски по радио и еженедельные публикации в корпоративной газете. Поступает распоряжение всем менеджерам компании: «В каждом выступлении перед первичными коллективами говорить о новых ценностях».

В итоге компания пропитана насквозь информацией о новой корпоративной культуре. Один нюанс: в эту историю не вовлекли сотрудников. С ними ничего не обсуждали, у них ничего не спрашивали. Им просто транслировали. Они – объект, вместилище чужих информации и эмоций. Сливная емкость.

Топ-менеджер крупной компании, выступая в большом зале перед сотрудниками компании о новых ценностях, в финале обращается к аудитории: «Все поняли, какие у нас ценности? Вопросы есть?!» И это обращение звучало так, что сотрудники в зале понимали: вопросов лучше не задавать. И только выйдя из зала в кафе и в курилку, дали волю своей «рефлексии». И компанию помянули, и того менеджера. Не по кодексу.

В результате подобных коммуникаций у сотрудников появляется «фига в кармане» и «камень за пазухой», а у компании – двойные стандарты.

Подлинным стартом процесса коммуникации новых ценностей становится поиск единомышленников в коллективе компании, которые примут новые ценности как свои и станут вместе с руководством их проводниками. Такие активисты называются амбассадорами, посланниками. Ибо, как говаривали Ильф и Петров, дело помощи утопающим – дело рук самих утопающих. Добавим от себя: в сотрудничестве с обществом спасения утопающих на водах (ОСВОД), то есть с корпоративным центром (КЦ).

Культура не внедряется, а прорастает. Смена инженерных метафор на садоводческие – это не просто фигура речи. Ведь чтобы «внедрить», нужно волевое усилие, а чтобы «вырастить» – терпение, забота и время. Сколько ни тяни морковку вверх за ботву, корнеплод от этого раньше времени не созреет.

Итак, **седьмая ошибка – атаковать эту тему «в одного»**. Все сам да сам. Без команды не прорастет.

И последняя из ошибок – бояться ошибиться.

Джоан Коллинз: «Покажите мне человека, который не ошибся ни разу в жизни, и я покажу вам человека, который ничего не достиг».

Мы представили советы, благодаря которым можно гарантированно «профакапить» культуру, а следом – и всю компанию. Список этот открытый, ибо глупость человеческая бесконечна. Поэтому дополните его вашим опытом и скелетами в шкафу. И турбулентность текущего периода позволит нам вместе быстро пополнить коллекцию.

И теперь, когда вы уже точно знаете, чего не надо делать (кто-то, возможно, даже отразился в зеркале представленных ошибок, узнал себя), обсудим, как может быть по-другому.

Вопросы и задания

1. Какие из приведенных в главе ошибок вам знакомы?
2. Вы встречались с этим в компании, в которой были сотрудником?
3. Какие другие важные управленческие ошибки, связанные с корпоративной культурой, вы могли бы назвать?

Руководителю:

1. Были ли вы сами автором одной из ошибок, представленных в этой главе? А возможно, и не считаете это ошибкой? Обсудим?
2. Что в культуре вашей компании должно измениться в кризисный период, а что остаться неизменным? Обсудите это с ядром (штабом, стратегической группой) вашей компании.

Ваши истории об ошибках в корпоративной культуре и сформулированные вами ошибки присылайте по адресу: kukmark@yandex.ru.

Глава 2

Живая компания: приметы

В этой главе речь пойдет о живых: людях и организациях. И о приметах живого.

Ибо именно на выживание, закрепление полезных признаков в организационной эволюции и постоянное обновление и нацелена корпоративная культура. Развитая корпоративная культура – рецепт корпоративного долголетия.

И для меня эпитет «живая» выступает объемлющим, рамочным по отношению ко всем популярным ныне характеристикам продвинутых организаций и их корпоративных культур: «бирюзовая», «тиловая» (от английского teal) и т. п.

Сначала – живая. Это какая?

Живучесть организации

Компания похожа на живое существо. В какой-то момент она может потерять гибкость и начать стареть (этот жизненный цикл организации прекрасно описан у Ицхака Адизеса). И это грустная новость. Организации, как и люди, могут стареть и умирать.

Хорошая новость в том, что организация... не обязана умирать. Как минимум она способна переживать основателя и оставаться живой и молодой на протяжении десятилетий и веков.

В Европе есть сообщество компаний трехсотлетнего возраста. В мире десятки компаний, которым семьсот лет и более. В Японии, например, до сих пор существует компания, которая непрерывно работает с девятого века. Тридцать с лишним поколений ее владельцев управляли производством традиционных циновок.

Наблюдать старение компании – грустная картина. Как поисковая активность сменяется опасением «как бы чего не вышло». Часто этот этап в жизни компании понятен уже по офису компании: тяжелые массивные шторы на окнах, портреты основателей, солидная мебель. Картина маслом: все в прошлом. Руководители и сотрудники компании с гордостью рассказывают про то, какие великолепные люди стояли у истоков. Дальше – жалобы на изменившееся время, новые поколения и безумие рынка. Так приходит корпоративная старость.

Старая, компания теряет чувство рынка и клиента, инновационность. Внутренние процессы и отношения становятся важнее жизни за окном. Первый признак живых организаций – постоянный интерес к изменению ландшафта рынка, к новым запросам клиентов.

Душа организации

Нам всем знаком принцип экономии усилий: делая что-то постоянно, мы вырабатываем алгоритмы и шаблоны, позволяющие минимизировать расход энергии (ресурсов). Это мощный приспособительный механизм. И при этом мы превращаемся в робота определенных операций. Если вы управляете автомобилем, то через какое-то время уже не вы управляете транспортным средством, а ваш робот вождения. Параллельно с вождением вы можете заниматься чем-то другим: разговаривать с пассажирами в салоне или с коллегами по телефону, слушать радио, дамы успевают навести марафет. Я себя, особенно в момент погружения в рабочие задачи, ловлю на активизации робота общения: разговариваю с людьми на автомате, односложно отвечая «да-да». Мы экономим наши усилия, но давая волю роботам операций, теряем качество человеческого присутствия.

Все это в равной степени относится к современным компаниям. Со временем ряд функций формализуется и бюрократизируется. И этот необходимый приспособительный механизм на определенном этапе развития компании (позволяющий построить в компании регулярный менеджмент, масштабировать компанию и т. д.) со временем становится ограничением.

Одна из замечательных книг по управлению, написанная нашими современниками, консультантами по управлению Давидом Шустерманом и Михаилом Ивановым, называется «Организация как ваш инструмент». Книга блестящая, но сама формулировка в оглавлении уже не кажется столь бесспорной. Ведь если организация не более, чем мой инструмент, то я и отношусь к ней как к чему-то механическому, неживому. Очередной гаечный ключ «двадцать два на двадцать четыре».

Важна многомерность представления об организации. Которой мне повезло учиться у многих клиентов и коллег. В частности, у классика отечественного управленческого консультирования Аркадия Ильича Пригожина. Пониманием того, что организация одновременно и механизм, и организм, и политическая система, я в значительной степени обязан ему. Работа только в механической, инструментальной метафоре «как хорошие швейцарские часы», «как немецкий автомобиль» является ограничением.

Мне часто приходится отстаивать менее очевидный тезис: у организации есть своя собственная душа, она не только инструмент породившего ее владельца. Как владелец (акционер) нескольких компаний я каждый раз с удивлением переживал этот момент: созданная тобой компания в какой-то момент начинает переживаться как «не твоя», как существо с собственной идентичностью. Многие успешные предприниматели, с которыми мне довелось работать, говорят о созданных ими компаниях как о равной им личности. Так о подросших чадах говорят родители.

А как думаете вы, уважаемый читатель?

Корректно ли говорить о компании как о живом существе?

Можно ли использовать понятие «душа организации»?

Живая вода организации. Будьте как дети

Живая организация постоянно любопытствует. Не успокаиваясь на достигнутом. И важно, что эта неуспокоенность живет в ее лидере.

В качестве примера такого лидера приведу известного многим Славу Полунина. Многие из нас с вами выросли на его «асисей», многие знакомы с его «сНежным шоу» (одно из самых гениальных представлений, которое мне когда-либо доводилось видеть). Как удается поддерживать это шоу постоянно живым, свежим, хотя первое его представление состоялось в далеком 1993 году? За это время шоу было показано по всему миру, в десятках стран, миллионам зрителей.

Желтая Мельница Славы Полунина (это местечко недалеко от Парижа, мастерская творчества) – одно из самых креативных пространств на Земле.

Один из рецептов, мне кажется, в самом Славе. Который живет как большой и любопытствующий ребенок. Он не боится посмеяться, поиронизировать над самим собой, признаться, что чего-то не понимает. Он постоянно превращает жизнь в игру, в приключение. Так, на Мельнице постоянно проводятся «цветные дни»: когда одежда, еда – все одного цвета (белого, синего) и надо проявить немалую изобретательность, чтобы стать частью этого цветного карнавала. Созданная Полуниним «Академия дураков» – продолжение этой же темы: чтобы быть живым, надо быть дураком, счастливым дураком.

Вот цитаты самого Славы Полунина¹:

Я как ребенок; сейчас счастлив – сейчас нет. Если несчастлив – лезу из кожи вон, чтобы это устранить. Это формула моего существования. Если чувствую, что я не в гармонии, не в радостном созидании, я воспринимаю это как болезнь. Болезнь может длиться неделю, год, я стремлюсь из нее выбраться. Это для меня ужас. Я не могу позволить себе быть несчастливым.

Если ты влюблен в свое дело, то слова сами из тебя выпрыгивают и щекочут всех вокруг. Ты переполнен и поешь, и вокруг все начинает петь с тобой. Тут секрет в том, что не нужно сразу прыгать далеко: достаточно ближайшей полянки. А когда ее спокойно освоишь, уже можно иногда забегать на следующую. Не надо сразу пытаться достигнуть бесконечного. Сразу можно только поставить цель – и пока ее не трогать. Пусть себе отдыхает, пока ты не вырастешь.

И снова вернусь к метафоре про живую и мертвую воду.

Мертвая – это та, что склеивает, связывает все в единое целое. Это структуры, формализованные процессы, протоколы и регламенты. Без этой формалистики не обойтись, она позволяет организации быть управляемой, предсказуемой, расти и масштабироваться.

Но если нет живой воды, вся структура остается мертвой, не способной к жизни.

Живая вода организации – это люди и это корпоративная культура.

Живая организация – это всегда любопытство, возможность удивиться самим себе, удивиться тому, что рядом. Увидеть за цифрами живого человека с его радостями и болями.

¹ Цит. по <https://snob.ru/entry/167202/>.

Часто эту непосредственность приносят руководители компании. Поэтому так важно детское в нас: умение удивляться снова и снова. Переживать эмоции и, осознавая их, получать новый импульс для развития дела.

Важная часть жизни руководителя – не дать забронзоветь самому себе. Остаться ребенком. Часто реализуя свои детские мечты. Ты мечтал ходить под парусом? Где твоя лодка?

Путешествуя и открывая новые грани в окружающем мире.

Влюбляясь и сохраняя состояние влюбленности. Один из секретов успеха Славы Полунина – это, конечно же, его жена Лена. Видящая, чувствующая, заботящаяся. Секретом и тайным источником жизни многих успешных людей являются любовь и поддержка семьи.

И эту детскую энергию – открытости, праздника, любопытства и любви – важно сохранить, культивировать в своей организации. В какой степени сотрудники вашей компании «full-on» – включены в полной степени: в свою работу и свою жизнь? Могут поделиться тем, что чувствуют (без риска быть одернутыми и наказанными)? Смеются ли в вашей компании (в том числе на серьезных совещаниях)? Смеются только над шутками первого лица? Как в вашей компании живут любовь и забота друг о друге?

ЖИВЫЕ СВЯЗИ С КЛИЕНТОМ

У любого живого организма есть связь с внешним миром, он щупает этот мир, воспринимает его и реагирует на изменения среды. А всегда ли организация чувствует своих клиентов, часто ли видит их, есть ли обратная связь? Во многих компаниях взаимодействие с клиентами устроено следующим образом: топ-менеджмент сидит в башне из слоновой кости, а куда-то на нижний этаж организационной пирамиды приходят клиенты компании. Высшее руководство не видит и не слышит их, лишь получает статистику от полевых сотрудников.

Одна из первых практик живой компании: топ-менеджеры непосредственно общаются с внешним миром, выходят «в поля».

Дирекция региональных продаж «Газпром нефти» реализовала проект «Идем на гембу». Идея заключается в том, что для полноценного понимания ситуации необходимо прийти на гембу – место выполнения рабочего процесса, собрать факты и непосредственно на месте принять решение. Руководители на один день заменили рядовых сотрудников, выполняя работу операторов, заправщиков и управляющих АЗС. В результате было сделано около 1 тыс. предложений, позволяющих повысить эффективность работы сотрудников АЗС.

В одной технологической компании меня очень впечатлил опыт интервьюирования клиентов. Раз в полгода сотрудники разных подразделений идут в клиентские компании и в течение часа интервьюируют заказчиков. Они ничего не продают, а лишь спрашивают, как клиент относится к сервису их компании, какие есть вопросы, претензии, рекомендации, как меняются потребности и ожидания клиента. Встречаются две команды: первая – все, кто в клиентской компании оказывается потребителем продукции (от бухгалтера до специалиста по эксплуатации), и вторая – все, кто продукцию и сервис предоставляет. Таким образом исследуется интегрированный клиентский опыт, путь клиента. Кстати, в ходе таких встреч описываемая компания продает больше дополнительных сервисов, чем в ходе любой лобовой продажи.

Когда я бываю в командировках в других городах, часто спрашиваю людей: назовите, пожалуйста, пять мест великолепного сервиса (рестораны, магазины, такси, химчистки), в которые вы бы отвели гостя вашего города. Часто с ответами возникают затруднения. Называют две-три точки. Как правило, это именно те живые организации, о которых идет речь в этой главе. Они охотники за лучшими практиками, перенимая новые образцы клиентского сервиса в смежных индустриях, они становятся лучшими, бывают на слуху в своем городе и за его пределами.

Живая организация интересуется своим клиентом, исследует его путь. Командирует всех своих сотрудников «на гембу», «на передовую». Создает вместе с клиентом прототипы новых сервисов и продуктов (здесь крайне полезна методология дизайн-мышления). Стремится «превзойти ожидания». Создает прототипы новых продуктов (создает их с избытком) и мгновенно тестирует эти продукты, получая обратную связь от клиентов.

Эволюция представления о живой организации. Оранжевые vs зеленые

Представление о живой организации эволюционирует.

Легче всего эту эволюцию представить в языке спиральной динамики.

Представление об уровнях спиральной динамики связано с именами Клера Грейвза (автор концепции), Дона Бека, Кена Уилбера. Подробнее со спиральной динамикой можно познакомиться, например, по книге «Спиральная динамика на практике»², в статьях Анатолия Баляева и Марка Розина.

Приведу ниже краткое описание кодов в изложении Дона Бека. Код – это система правил и норм. В целях краткости изложения приведу лишь описание «кодов первого порядка» (а с кодами второго вы познакомитесь самостоятельно).

БЕЖЕВЫЙ код возник 100 000 лет назад, его основная тема – исключительно выживание. Пища, вода, тепло, размножение и безопасность – вот приоритеты людей, живущих в дикой природе небольшими кланами (группы родственников) и использующих для выживания базовые инстинкты. Это пещерные люди на заре нашей истории.

В настоящее время сообщество исследователей спиральной динамики делает попытки восстановить характеристики **БЕЖЕВОГО** кода. **ФИОЛЕТОВЫЙ** код сформировался 50 000 лет назад, когда кланы превратились в группы людей, объединенных в племя и приверженных своим вождям, старейшинам, предкам, празднованиям, ритуалам и обычаям. Коренные жители Америки, австралийские аборигены, члены племени зулу из Африки и ирландские кланы – вот лишь несколько примеров таких групп.

КРАСНЫЙ код – импульсивный и эгоцентричный, он освободился от племенных уз примерно 10 000 лет назад для того, чтобы завоевывать, обманывать и доминировать над другими людьми в мире, воспринимаемом как джунгли, полные хищников. Вождь гуннов Атиллы, Александр Македонский, Юлий Цезарь и Наполеон успешно создавали свои империи в мире, где до сих пор встречаются «сильные мужчины».

СИНИЙ код появился 5000 лет назад, когда главным мотивом людей стало служение высшей цели, истине или праведный путь. Носители **СИНЕГО** кода убеждены, что принуждение сообщества людей к определенным нормам поведения, базирующимся на вечных и абсолютных принципах, приносит стабильность и обеспечивает вознаграждение в будущем. В этот период зародились иудаизм, христианство и ислам. **СИНИЙ** – это базовый код для создания законов и порядка.

ОРАНЖЕВЫЙ код возник около 300 лет назад с развитием науки и европейского Просвещения. Индивидуумы, верившие в собственные силы и не боявшиеся риска, были убеждены, что изменения и прогресс – это естественные составляющие миропорядка. **ОРАНЖЕВЫЙ** код подталкивает людей к достижению общественного статуса и благосостояния с помощью конкуренции и поиска лучших решений. Пришествие этого кода ознаменовалось развитием свободных рынков, индустриализацией и появлением первых промышленных компаний, демократией и эмпирическими научными открытиями.

ЗЕЛЕНЫЙ код появился 150 лет назад. Его основная тема – поиск внутреннего мира и нахождение совместно с другими участниками такой формы общества, которая обеспечивает каждому социальную заботу. **ЗЕЛЕНЫЙ**, в отличие от **ОРАНЖЕВОГО**, знаменует переход от погони за статусом к эгалитарным и гуманистическим нормам поведения. Этот код подразумевает веру в то, что мы должны спасти оставших на пути к прогрессу и восстано-

² Бек Д. и др. Спиральная динамика на практике. Модель развития личности, организации и человечества. М.: Альпина Паблишер, 2019.

ливать баланс природных ресурсов Земли. С появлением ЗЕЛЕНОГО кода возникли движения в защиту окружающей среды и за равноправие.

В каждом из нас и в наших организациях представлены все предыдущие уровни. Точно так же по спирали проходит развитие корпоративной культуры: от культуры выживания до культуры творчества.

Живые организации на оранжевом уровне корпоративной культуры – это стремление к максимальной эффективности, это культура успеха и достижения. Характеристика живой организации в данном случае – это поддержание высокой ориентации на клиента (все для клиента), на талантливых сотрудников (война за таланты), ориентация на эффективность (поиск явных и скрытых ресурсов эффективности), фокус на инновации (запуск механизмов поиска и реализации идей). Оранжевый код живой организации: ориентация на экспансию, на постоянное развитие, на рост прибыли и увеличение акционерной стоимости компаний.

При этом, конечно, оранжевый уровень понимает, что и разумная забота о сотрудниках выгодна организации. Известны так называемые хоторнские эксперименты, которые доказали, что люди ценят не столько изменения условий труда, сколько заботу о них, которая проявляется в этих изменениях.

Эксперимент был проведен в Чикаго на предприятиях Хоторна в 1924–1932 годах. Отсюда и название этих исследований. Ученые выясняли, какая зависимость существует между интенсивностью освещения, его изменением и производительностью труда. Весьма неожиданным оказался полученный результат. Выработка у рабочих с усилением освещения поднялась в испытательной комнате. Но производительность труда поднялась и в контрольной группе, где освещенность была неизменной. Потом освещенность понизили, однако производительность труда продолжала расти в обеих группах.

Исследования в дальнейшем были расширены. В число переменных были введены другие факторы: влажность, температура помещения и т. п. Опробованы были также различные сочетания пауз отдыха и рабочих часов. Выработка в результате всех этих изменений устойчиво возрастала (при отсутствии корреляции с изменением температуры или освещенности). В рабочей среде, кроме того, наблюдалось улучшение социального климата. Работники реагировали не на изменения условий труда, а на то, что к ним проявляли заботу и внимание (руководство и исследователи).

Что меняется на зеленом уровне корпоративной культуры? То, что Фредерик Лалу в книге «Открывая организации будущего» относит к бирюзовому, скорее, ближе к зеленому в языке классической спиральной динамики (в этой позиции мы едины с рядом российских экспертов). Важной и новой по отношению к оранжевому уровню оказывается культура согласия. Компания больше не ориентирована на принцип «пожрать все и всех». Организация понимается как часть экосистемы. Организация начинает чувствовать свои границы. Ключевыми становятся смысловые вопросы: «А что мы даем социуму? Кому и чему мы служим?» Социальная ответственность бизнеса и сотрудничество со средой становятся новой нормой.

Изменяется иерархия целей. Конечно, у владельца или у топ-менеджмента есть понимание ценности денег. В компании, безусловно, есть KPI, финансовые планы. Но для руководителей живой компании кроме денег есть еще и цели общественного служения: клиентом организации в широком смысле становится общество.

В августе 2019 года главы более 180 американских компаний, входящих в группу Business Roundtable, подписали совместное «заявление о предназначении корпораций» (цитирую российский Forbes). Его основная идея в том, что

компаниям должны не только удовлетворять интересам своих инвесторов, но и работать над созданием «экономики, служащей всем американцам». Авторы заявления напомнили, что «принципы корпоративного управления» *Business Roundtable* публиковала с 1978 года. При этом во всех версиях документа, начиная с 1997 года, говорилось, что корпорации в первую очередь существуют, чтобы служить их акционерам. Однако это утверждение не соответствует тому, как видят ситуацию главы компаний, подписавшие обновленный документ.

Теперь в нем также говорится о необходимости «превосходить ожидания» клиентов и быть им полезными; об инвестициях в сотрудников, их образование и переподготовку; о честной и этичной работе с другими компаниями, будь они «маленькими или большими»; о поддержке сообществ, в которых работают компании, и окружающей среды. Пункт о важности увеличения «акционерной стоимости компаний» в новом списке значится последним.

Документ подписали, в частности, глава Amazon Джефф Безос, исполнительный директор American Airlines Даг Паркер и руководитель JPMorgan Chase Джеймс Даймон.

«Крупные компании инвестируют в сотрудников и местные сообщества, потому что знают, что это единственный путь к долгосрочному успеху» (Джеймс Даймон).

Заявление в высшей степени примечательное. Оно символизирует не только поворот в сознании корпоративной Америки, но и отражает то напряжение, которое существует между оранжевой и зеленой корпоративными культурами, образами живых организаций.

В частности, заявление подвергла критике американская некоммерческая организация Совет институциональных инвесторов. В пресс-релизе она заявила, что «ответственность перед всеми означает ответственность ни перед кем», а инвесторы – та позитивная сила, которая заставляет компании сфокусироваться на долгосрочной эффективности.

Мой тезис, предложенный в 2018 году, состоит в том, что в ближайшие 5–10 лет мы окажемся свидетелями дискуссии и интеграции оранжевой и зеленой перспектив (в развитии организаций, в их корпоративной культуре). Это находит подтверждение со скоростью, которой я даже не ожидал.

Это напряжение проявляется в том, что сегодня в корпоративном мире лидируют и побеждают оранжевые (культура подавляющего большинства компаний в любых значимых рейтингах). И в том, что оранжевые уже не могут оставаться прежними: не обращающими внимание на местные сообщества, не инвестирующими в их развитие.

Интересен в этом смысле опыт Amazon в Сиэтле (это было предметом нашего исследования во время стажировки в 2018 году). Компания прорастает в город: более 40 зданий в Сиэтле используются компанией (в скобках заметим, что интересно и то, как компания «прописывает» себя на карте города, называя здания значимыми для компании именами, например, офисное здание, в котором работает сам Безос, называется «Day One»: «Каждый день – первый день»). Как следствие – рост численности сотрудников компании (в первую очередь из Китая и Индии) способствует росту цен на недвижимость. А это влияет на местное сообщество города. И это компания не может не учитывать, предлагая различные акции для

жителей города: от «банановых троп» до сооружения «сфер Безоса» («яйца Безоса» в местном фольклоре), одновременно являющихся экостранством для города и переговорными для сотрудников компании. И даже если первый шаг в ориентации на городское пространство является вынужденным, то последующие действия (инвестиции в образование и т. д.) становятся осознанной политикой: принципами и практиками действия.

И подобные напряжения (дискуссии) – удел не только корпоративной Америки. Если поговорить с людьми из мира бизнеса в России, можно встретить диаметрально противоположные позиции. Первая позиция: «Перестаньте болтать о других целях помимо прибыли. Прибыль – ключевая цель жизни бизнес-организации. Не надо лишних сущностей». Сторонники другой позиций считают: «У каждой организации безусловно должны быть другие цели, помимо денег. Ориентированные на общество».

Руководитель сети салонов связи как-то рассказал мне про эксперимент, который на тот момент моего понимания бизнеса показался мне странным. Однажды на итоговом совещании в компании он заявил, что никаких планов на будущий год ставить не будет. «Сколько продадим, столько продадим. Или давайте спросим у продавцов: сколько вы продадите? Сколько они скажут, такой и план у них будет».

Я был в недоумении: как это так? Неужели можно не ставить планов продаж? В большой организации? Как можно спрашивать у продавцов, сколько они намерены продать?

Но статистика показала, что самоорганизация сыграла свою роль. В тот год продажи в сети показали самый высокий уровень.

Я не отрицаю роль вертикали власти, не хочу идеализировать самоорганизации и утверждать, что можно жить вообще без всяких иерархий. Вертикаль власти – важная составляющая организационной жизни.

В корпоративной антропологии мы часто говорим: «Власть и Любовь». Для создания и развития организации нужны обе эти силы, оба начала (подробнее о корпоративной антропологии в главе 17).

И оранжевые (эффективные), и зеленые (человечные и самоорганизующиеся) – таков современный образ живой организации.

Живые организации постоянно тяготеют к такой самоорганизации, к созданию сообществ, которые сами себя регулируют. Мудрые руководители поступают так: ставят задачу и говорят: «Вот вам общая задача на коллектив, которую мы согласовали. Как вы будете ее выполнять, разберитесь сами. Сами разделите функции, договоритесь о процедуре голосования, принятии решений, корректировки планов и так далее».

Корпоративная культура зеленого и бирюзового уровней предполагает большую самоорганизацию. Это не просто, знаю по собственному опыту руководителя. Ты уверен, что самый умный, самый быстрый и вообще главный парень в этой компании. Ты всех строил под свои ритмы и скорость. И они дают результаты. И ты неплохо справляешься. И вдруг нужно уступить место главного в решении многих вопросов, отдать их на откуп коллектива.

В самом начале работы нашей организации («Тренинг-Бутик») мы договорились о таком принципе с партнерами компании: обсуждать вопрос до тех пор, пока не договоримся. Пока есть время на принятие решения, не включать механизмы голосования и формального принятия решения. Это было не просто, тебе хотелось бежать, а сотрудники предлагали неспешно

идти. Но если мы приходили к консенсусу, то движение было осознанным, согласованным, с комфортным темпом работы для каждого.

«План – ничто, планирование – все», – это высказывание приписывают Дуайту Эйзенхауэру. Или мягче: «Планирование важнее плана» (Игорь Ансофф). Главная мысль идентична: процесс согласования важнее текущей версии документа. План может измениться завтра под влиянием внешних факторов (санкций, курса доллара и так далее). Но возникшая в ходе обсуждения согласованность поможет в дальнейшем быстро находить решения.

В целом ряде компаний я слышал такую фразу: «Мы хотим быть великими, а не большими». Необязательно быть самыми крупными для того, чтобы считаться великими, выдающимися, уникальными. Это движение от «экспансии любой ценой», «занять как можно большую долю рынка, территории» к оптимальному варианту взаимодействия со средой³.

Надеюсь, нам удалось показать, как эволюционирует сам образ живой организации, как в диалоге оранжевой и зеленой парадигм выплывает новый образ корпоративной культуры современной компании.

И это то, что интуитивно чувствуют многие руководители российских компаний (даже не читавшие тех замечательных книг, о которых мы упоминаем).

³ И об этом замечательная книга Бо Бёрлингейма «Великие, а не большие» (изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2015).

Живое: взгляд компании

Каждая успешная корпоративная культура уникальна.

И важно, что у компаний появляются свои трактовки «Живого» – того, что компания понимает как предмет своей заботы и передает как ключевое послание для своих сотрудников.

Один из примеров трактовки Живого в текстах компании – компания «Буше», сеть пекарен-кондитерских из Санкт-Петербурга (основатель компании – Олег Лега).

Приведу ниже фрагмент текста о культуре «Буше», специально подготовленный для нас Анной Мамонтовой:

«Быть живым в любой момент времени» – это наше видение. Мы так живем. Быть живым – это присутствие в моменте. Не просто осознание (фиксация происходящего), а именно способность проживать, чувствовать жизнь в любой ее момент. Еще некоторое время назад существовал тренинг для сотрудников, который назывался ВСП, но в последние годы этот подход настолько пропитал собой все бизнес-процессы компании, что его точно можно назвать отражением нашей культуры. Что такое ВСП? Вижу, слышу и реагирую. Вижу: я вижу человека в человеке, вижу тебя, ситуацию, происходящее. И не просто вижу, а замечаю. Я слышу. Слышу тебя и слышу, как происходящее отзывается во мне, слышу себя, сверяюсь с собой. Реагирую: реагирую не автоматически, а из этой точки сверки. Реагирую – это про действия. Про то, что я делаю, и то, что мы делаем вместе: это наш продукт... живые закваски, сыр, который мы варим сами, использование натурального сырья высокого качества и, конечно, живые взаимоотношения. Например, у нас нет скриптов для общения с нашими гостями. То, что скажет гостю официант, продавец, администратор, нельзя поместить в скрипт. Скрипт – это что-то статичное, не позволяющее живо реагировать на то, что происходит вокруг. Мы доверяем ребятам.

Если говорить про доверие в целом, это очень важная часть культуры. Речь даже не столько про слепое доверие, а скорее про культуру взаимоотношений, где это доверие может рождаться. И поддерживать эту культуру – наша как компании ответственность.

Олег где-то полтора года назад начал делиться своими знаниями и практиками, которые он копил порядка 18 лет, в формате трехдневного мероприятия, состоящего из набора медитативных техник, на которое может записаться любой сотрудник. Это место встречи с собой. А встреча с собой настоящим – шаг к осознанности.

Говоря откровенно, мы потеряли некоторых сотрудников после практик, потому что люди понимали, например, что работа в экономическом отделе – это не мечта всей жизни. Что мечта всей жизни – это дизайн...

Но мы готовы идти на это, потому что это про настоящее.

И, наконец, живость для нас – это способность быть гибкими. Чувствовать поток, находиться в нем, живо откликаясь на изменения, прокладывая свой путь.

Глубина в простом. Когда находишь свое, тебе не все равно. Жизнь – это про неравнодушие. Около полутора лет назад родился манифест Новой искренности. Это философия бережного отношения к себе и окружающему миру. Так в нашу культуру вошла еще одна важная часть – экологическая. Все мы так или иначе влияем на экологию. Мы

сократили на 60 % объем вывозимого на полигон мусора. В рамках созданного нами сообщества «Зеленый бизнес. Живая планета» мы проводим форумы и иные мероприятия, на которых бизнесы могут объединяться в экологических инициативах, обмениваться идеями и находками. Наши экологические проекты простираются от отказа от одноразового пластика до строительства теплицы, которую мы сейчас проектируем. Мы будем «забирать» тепло на производстве и использовать его на отопление теплицы в холодное время года, а продукты, выращенные в теплице, будут поступать в наши Буше.

Когда мы рассказали о манифесте в Буше, многие люди сказали нам: «Ура! Наконец-то! Мы давно отдельно сортируем мусор дома, как здорово, что теперь мы делаем это в компании!» И для нас это про единомыслие и про «быть настоящими».

Этот текст является замечательным примером рефлексии компании ее собственной культуры. И отличным примером того самого зелено-бирюзового тренда (по спиральной динамике), о котором мы говорили выше.

Эпоха мудрости: первое приближение

Рикардо Семлер, президент бразильской корпорации «Semco Partners», реализовавший описанные выше зеленые принципы и практики управления у себя в компании (принципы производственной демократии), обеспечивший двузначный рост финансовых показателей компании в течение 14 лет подряд, как-то сказал: «Мы научились строить организации на принципах производительности. Мы живем в эпоху экономики знаний, в постиндустриальную эпоху. Вот только мы не приблизились к эпохе мудрости» (посмотрите выступление Семлера на TED, почитайте его книги, переведенные на русский язык. Он потрясающий!).

Итак, что же такое эта эпоха мудрости? В развитии человеческого общества и в управлении?

Вот лишь некоторые наброски, важные для наших последующих размышлений.

Это про умение жить и управлять с фокусом на человеке («все прогрессы реакционны, если рушится человек», А. Вознесенский).

Про умение видеть контексты и отдаленные последствия принимаемых решений. Понимать, что человек живет в культуре и в природе.

Это про великую И, когда мы логику выбора «или – или» меняем на интеграцию при помощи союза И (и про это становление интегрального видения блестяще пишет Кен Уилбер – возможно, самый интегральный ум современности).

Это про отказ от тотальной иронии постмодернизма. Эпоха постиронии и новой романтики (мне кажется, это чувствовал Александр Кравцов, лидер «Ружан-города» и «Экспедиции», когда предлагал проект «100 успешных романтиков»). Концепция метамодернизма (метамодерна) сформулирована Робинот ван ден Аккером как синтез проекта модерна и постмодерна, как «новый глобализм».

Наш ответ в том, что живые организации – это и есть приближение к эпохе мудрости, к корпоративной культуре нового типа.

К культуре организации как части целостного мира. И крайне важными становятся те контексты (экологические, социальные и другие), которые компания выделяет как значимые для себя).

Быть эффективной и человечной одновременно. Сочетающей характеристики оранжевой и зеленой культур, глобальность мышления и конкретность (локальность) действия.

Помню, меня впечатлил ответ Олега Хусаенова, владельца «Атлант-М» (автодилер), на вопрос о его предпринимательской мечте. Олег ответил: «Будучи большим, оставаться маленьким».

Это про то, чтобы при любом размере не потерять чувствительность к этому миру и скорость реакции (принятия решений).

Ориентированной не только на горизонтальное, но и на вертикальное развитие (смысловое, ценностное).

Ориентированной на интеграцию лучших практик и поиск собственной уникальности. Сегодня любая компания может находить идеи и практики для своего развития на всем масштабе человеческой истории и во всех типах организаций (в т. ч. некоммерческих).

Понимающей свое развитие как процесс проб, ошибок и извлеченных уроков.

Культуру живых компаний мы и продолжим исследовать в следующих главах нашей книги.

Вопросы и задания

Какие примеры живых компаний вы можете привести (известных вам по личному опыту или известных из литературы)?

Руководителю:

1. Актуально ли для вас определение компании как живой? Каким характеристикам живой компании (не)соответствует ваша компания?

2. Писали ли вы когда-то о важном для вас и вашей компании?

- Напишите. Страничку текста. Так, как сможете.
- Покажите нескольким людям в вашей компании.

Обсудите с ними, что из этих идей и ценностей достойно коммуникации в компании.

Ваши ответы присылайте по адресу: kukmark@yandex.ru.

Глава 3

От средневековых гильдий до современных корпораций. Смыслы и определения

Так что же такое корпоративная культура?

Говорить о корпоративной культуре, оценивать ее значение и изучать стали сравнительно недавно. Термин «корпоративный» возник от латинского «corporatio» – объединение, сообщество. Корпоративная культура дословно – культура сообщества, объединения.

При этом самому явлению корпоративной жизни и корпоративной культуры – тысячелетия. У феномена корпоративной культуры множество корней и исторических прототипов. Любое сообщество людей порождало свою культуру: культуру племени, поселения, государства. Известны сотни определений понятия «культура», мне ближе этимология этого слова, связанная с возделыванием клочка земли, на котором проживал наш древний прародитель (и продолжаем проживать мы). Совместное возделывание земли, совершенствование ремесла, работа над отношениями и правилами, складывание и передача коллективных представлений об устройстве мира, его героях – все это сквозные линии развития корпоративной культуры в истории человечества.

Обратимся, например, к средневековым гильдиям. В средневековых профессиональных сообществах, цехах и гильдиях, были свои правила поведения, свои уставы. Нарушение писаных и даже неписаных законов могло приводить к исключению из гильдии. Уже тогда профессиональные объединения имели внешние атрибуты. Обычно они были связаны с покроем и цветом одежды, аксессуарами, тайными символами принадлежности, поведенческими знаками, по которым члены сообществ могли отличать «своих» от «чужих». Члены ремесленных гильдий, например, имели собственную цветовую гамму, прообраз нынешнего корпоративного цвета. Кроме того, гильдия имела свой герб и святого патрона, мастера выступали духовными наставниками учеников (чем не современный коучинг?). Цеховая система также предполагала и систему обучения, которая позволяла сменять статусы с «ученика» на «подмастерье» (аналог современного тренинга), а после сдачи самостоятельного «шедевра» (аналог современной проектной работы) стать «мастером».

Считается, что первым употребил словосочетание «корпоративная культура» (в значении, близком к современному) немецкий фельдмаршал Гельмут фон Мольтке в XIX веке. Так он называл взаимоотношения, сложившиеся в профессиональном военном сообществе. С точки зрения военачальника силу и монолитность армии придавал именно этот неписанный свод правил и кодекс чести прусского офицерства, который Мольтке и называл корпоративной культурой, призывая к ее сохранению и развитию.

В то время взаимоотношения регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской корпорации.

И в наши времена на армейских примерах продолжают иллюстрировать многие выдающиеся и теневые стороны корпоративной культуры, ее отдельные элементы. От «Лидеры едят последними» Саймона Синека (пример, когда офицеры спецподразделений едят после рядовых, заботясь об их довольствии) до шокирующего выступления Филипа Зимбардо, автора

знаменитого Стэнфордского тюремного эксперимента «Как добрые люди становятся злодеями» (выступление можно найти на TED), где он показал на примере пыток в тюрьме Абу-Грейб, как добропорядочные американские солдаты в условиях закрытой тюрьмы начинали использовать жесточайшие методы пыток применительно к заключенным (по сути, список механизмов, стимулирующих жестокость в условиях закрытой культуры). От массового героизма советских и российских солдат в годы Великой Отечественной войны, в Афганистане и в других горячих точках до неуставных отношений из «Ста дней до приказа» и личного опыта многих служивших в Вооруженных силах.

В нашей стране аналоги понятия «корпоративная культура» использовались в первые годы советской власти. В 1920-е годы руководитель Центрального института труда (ЦИТ) при ВЦСПС СССР Алексей Гастев в книге «Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда» вводил понятие организационной культуры. Он писал: «Культура производительности человека является предпосылкой его трудовой культуры».

Прочитайте, например, статью Гастева, опубликованную в ноябре 1923 года в «Правде» «Почему немец работает лучше русского?». Вот каков был ответ Гастева: «Немец, не знающий слова «НОТ», обладает тем, что автоматически обеспечивает ему рассчитанную организацию работы, – трудовой культурой. А нашему рабочему ее надо еще прививать. Именно прививать, а не проповедовать! Ибо культура в понимании Центрального института труда (ЦИТ) – это не начитанность, а сноровка, и воспитывается она не агитацией, а тренажом» (не эти ли публикации стоили жизни Алексею Капитоновичу? Он был репрессирован в 1938-м и расстрелян в 1939 году).

За последние полвека создано множество исследований по корпоративной культуре, в том числе российскими учеными, написано немало книг по этому вопросу, сформулированы определения корпоративной культуры.

Начнем с одного из самых известных и, пожалуй, самого цитируемого (и определения, и автора по теме «Корпоративная культура»).

Культура – это совокупность коллективных базовых правил, изобретенных, открытых или выработанных определенной группой людей по мере того, как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться ценными.

Эдгар Шейн⁴

Что подчеркивает классик?

- культуру формирует и несет на себе конкретная группа людей;
- культура складывается исторически;
- культура формируется в процессе внешней адаптации и внутренней интеграции;
- то, что оказалось ценным для выживания группы в этих процессах, закрепляется как модель для подражания и передачи следующим поколениям;
- для того чтобы стать своим, надо впитать основы наработанной коллективом культуры.

Если мы посмотрим на другие известные определения корпоративной культуры, они, как правило, близки к определению Э. Шейна.

⁴ Эдгар Шейн – американский психолог, теоретик и практик менеджмента, основатель научного направления «Организационная психология», автор работ по организационной культуре.

Вот, например, определение Э. Жака, значительно опередившее шейновское по времени (надеюсь, за пределами этой книги вы познакомитесь с его концепцией «реквизитной», или «правильной» организации):

- «Корпоративная культура – это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали своими» (Э. Жак).

Корпоративная культура – это то, что принимается (разделяется) всеми или большинством. Часто неосознанно. Тот бульон, в котором варятся люди организации. И то, что зачастую выглядит странным для новичков и внешних посетителей.

Приведем несколько определений, добавляющих важные смыслы к определению Э. Шейна.

- Корпоративная культура – это комплекс убеждений и ожиданий, разделяемый членами организации, эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп (Х. Шварц и С. Дэвис).

Ключевое слово здесь «поведение». Корпоративная культура в конечном счете проявляется в поведении работающих в организации: от первого лица до рядового сотрудника. И это внимание к поведению, проявляющему установки, мы еще не раз вспомним на страницах нашей книги.

- Корпоративная культура – это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, то, что отличает ее от всех других в отрасли (К. Голд).

Корпоративная культура – это индивидуальное выражение общих закономерностей, уникальность корпоративного лица, способ индивидуализации и масштабирования индивидуального. Все счастливые организации счастливы своим уникальным способом.

- Корпоративная культура – это корпоративная смысловая сфера, фундамент и звезды.

Корпоративная культура через миссию, систему ценностей и целей задает поле представлений о том, зачем, ради чего существует организация, ради чего работают сотрудники. Мотив из Виктора Франкла: «Человек, который знает «зачем», сможет вынести любое «как». Добавим: это также верно и для компании.

- Корпоративная культура – проекция первых лиц организации. Или так: проекция культуры первых лиц (управленческий фольклор).

Именно с первых лиц, основателей и акционеров, и начинается культура организации. На них смотрят, по ним сверяют курс, определяют, откуда дует ветер, что можно и нельзя в организации.

- Корпоративная культура – это уклад жизни организации.

В 90-е годы XX века мне довелось поработать в Школе Самоопределения (со школой я дружу до сих пор), где директором был Александр Наумович Тубельский. Александр Наумович много сделал для становления в России педагогики свободы, ценности ученика, его выбора (самоопределения). В современное школоведение он ввел важное понятие – «уклад школы». Понятие уклада он определял как «скрытое содержание образования», вот какие параметры он включал в понятие уклада школы:

- *различного рода дифференциацию школьников по способностям, включая наше отечественное изобретение последних лет – классы коррекции и специальные классы для одаренных детей (классы «дураков» и классы «ботанов», как их называют сами дети);*

- *структуру реальной власти в школе (тоталитарную или иерархическую, демократическую или либеральную);*

- язык класса или школы (разумеется, не по формальному признаку, а по реально действующим семантике, тону, стилю и объему лексикона);
- сложившуюся практику отвечать учителю то, что он ждет, а не то, что думает ученик;
- умение действовать в ситуации контрольной работы или экзамена (не культурные формы поведения в ситуации испытания, а сложившиеся правила списывания, подглядывания, угадывания и т. п.);
- реальное распределение учебного времени (не по учебному плану или расписанию, а фактически используемого учеником времени – у одних учебное время составляет реально 12 часов в день, у других не наберется и полчаса).

Этот отрывок из текста А.Н. Тубельского показывает, какие аспекты школьной жизни и составляют ее суть, реальную повестку – в нашем языке корпоративную культуру школы (разговор о школах и скрытой повестке мы продолжим в главе 9).

- Корпоративная культура – это то, как принято здесь (Д. Денисон&«Тренинг-Бутик»).

Я впервые встретился с понятием корпоративной культуры в нежном возрасте. Это определение дал мне почтенного возраста ленинградец, блокадник. Во время прогулки по Невскому я небрежно бросил скомканный фантик мимо урны. И услышал очень интеллигентное замечание: «Молодой человек, здесь так не принято». Это «у нас так не принято» я запомнил на всю жизнь.

Культура воспроизводится через людей, через послов (амбассадоров), манифестирующих ее нормы, проявления. Возможно, вы возразите: по-разному принято в одном и том же месте, разные социальные группы, страты, слои существуют в одном и том же пространстве. И будете правы. В культуре крупной организации, конечно, присутствуют субкультуры. Их динамику взаимодействия мы еще обсудим.

Позднее, занимаясь вопросами организационной культуры, я понял, что короткое «у нас так принято» или «у нас так не принято» – точное и самое короткое определение корпоративной культуры, используемое нами, «Тренинг-Бутиком» в работе.

Когда надо сказать коротко, что такое корпоративная культура, мы пользуемся этим определением: «Корпоративная культура – это то, как принято в данной организации вести дела, относиться к коллегам, ко времени, к клиентам».

С этим определением и смыслами связано понимание корпоративной культуры как культурного кода организации, ее ДНК (DNA): того, что наследуется/воспроизводится.

- Корпоративная культура – это культурный код организации, ее ДНК (слова народные).

Корпоративная культура эволюционирует на протяжении жизни компании. Она – динамический объект. А следовательно, развиваема. Одной ногой коренясь в прошлом, другой ногой она находится в будущем. Про то, как развиваема и почему это невозможно сделать по приказу, в следующих главах.

Ключевые характеристики культуры

Ниже я приведу ключевые характеристики культуры. Эти характеристики я привожу на основе текстов наших нидерландских партнеров – И. Крамер и Д. Браун (о подходе, авторами которого они являются, мы еще расскажем в главе 17).

- Культура находится между людьми.

Культура всегда в пространстве «между». Ее трудно схватить за «хвост». Но она всегда присутствует между людьми, видна в том, как устроено взаимодействие, и да простится мне такой каламбур, «культура – в поле».

- Культура создает порядок из хаоса.

Культура – способ создания порядка, задания норм и табу (запретов). Кто должен первым представиться? Как допустимо и недопустимо себя вести? И так далее.

- Люди формируют культуру. Культура формирует людей.

Культура, задающая порядок и нормы, тоже изменяется. Через поведение и действия конкретных людей, меняющих нормы. И задающих новый порядок.

- Культура постоянно изменяется.

Культура постоянно пульсирует: любая новация устаревает, период стагнации сменяется культурным взрывом. И этот механизм работает, пока существует человечество.

- Культура состоит из субкультур.

Культура не едина, она фрагментарна, лоскутна. Культура целой компании состоит из субкультур составляющих ее отделов и проектных команд, субкультур выходцев из различных компаний (откуда они и пришли на нынешнее место работы), субкультур «верха» и «низа», различных географий (когда все филиалы федеральных округов оказываются разительно несхожими) и т. д. Взаимодействие этих субкультур – еще один источник изменения культуры.

- Культура дает уникальные ответы на универсальные вопросы.

У человечества есть вечные вопросы о смысле жизни, о том, что такое благо, прекрасное, справедливое. И есть уникальный способ ответа на эти вопросы применительно к конкретному человеку, организации, месту. Эти ответы живут в культуре. И они всегда конкретны и уникальны.

- Культура придает смысл.

Культура всегда источник ответов на вопросы «зачем?» и «почему?».

- Культура функциональна.

Ответы культуры используются конкретными людьми и группами для определенных целей и в чьих-то интересах.

- Культура задает ритм.

Мы все живем в определенных ритмах: годовых, квартальных, месячных, дневных. Ритмы эти часто вызваны к жизни внешними факторами: сезонностью бизнеса, сроком сдачи отчетности, графиками клиентов и поставщиков. Как синхронизировать внешние и внутренние ритмы человека и организации? Культура задает и хранит ритмы, призывая нас слушать ритм и становиться его со-творцом.

- Культура позволяет играть.

В культуре мощное игровое начало: энергия игры является движком для многих продуктивных изменений в корпоративной культуре.

Вопросы и задания

1. Какое из приведенных определений корпоративной культуры вам ближе?
Возможно, у вас есть свое определение корпоративной культуры.
2. Если корпоративная культура состоит из субкультур, какие субкультуры вы можете описать в своей компании?

Руководителю:

Часто для иллюстрации того, что такое корпоративная культура, руководитель использует историю (анекдот, метафору): «Культура – это когда...». Как это просто объяснить человеческим языком (с поправкой на вашу аудиторию)?

Своими ответами вы можете поделиться по адресу: kukmark@yandex.ru.

Глава 4

Зачем нужна корпоративная культура?

А зачем нужна эта корпоративная культура?

Вопрос справедливый.

Уж слишком много сил, инвестиций временем и здоровьем требует эта самая культура.

Корпоративная культура увеличивает эффективность бизнеса и является его долгосрочным стратегическим преимуществом

Сильная корпоративная культура коррелирует с высокими бизнес-показателями. Поясним здесь понятие «сильная» культура – это когда различные подразделения компании воспринимаются как части одной компании (а не различные компании с разными системами ценности). Когда различие субкультур внутри культуры предприятия не является критическим, когда сотрудники в разных подразделениях и офисах несут схожие ценности и демонстрируют идентичные модели поведения.

Яркий пример сильной культуры – IKEA. Мой коллега, которому довелось работать с Ингваром Кампрадом, основателем компании, говорил: «Культуру IKEA можно было вырубать топором из воздуха». Есть ряд историй про Кампрада, про то, как открывая очередной магазин, он отказался перерезать ленточку. Объявив магазин открытым, один из богатейших людей планеты свернул ленточку и вернул ее управляющему открытого магазина: «Пригодится». Столь концентрированным был (и верю – сохранился) дух разумной экономии в компании: когда менеджмент компании пользуется общественным транспортом, эконо-классом в самолетах, а взгляд каждого сотрудника заточен на поиск возможной экономии.

Сильная корпоративная культура – одно из самых устойчивых стратегических преимуществ компании в долгосрочной перспективе. Технологии копируются, культура слабокопируема (конкурентами) и является основой долгосрочного успеха компании.

Яркий пример – компания Toyota. Многим компаниям удалось перенести на свою почву основы TPS (Toyota Production System) – Производственной Системы Тойоты. Но только некоторым удалось воспроизвести уникальный дух Toyota – дух постоянных улучшений. Говорят, что комментируя открытость внешнему миру, представители Toyota отвечают: «Смотрите все, вы все равно не скопируете культуру».

И это один из верных признаков сильной культуры: когда в позиции наблюдателя ты отчетливо понимаешь, что простым переносом технологий (установкой правильных досок или выделением перерывов для анализа улучшений) не удастся воспроизвести целостный процесс. Или переносить вместе с людьми и почвой, или выращивать у себя: с опорой на оригинальную модель и учетом местных почв, меняя установку и привычки (вспомните статью Гастева про русских и немцев).

Корпоративная культура способствует успеху компании у клиентов

Бренд компании и корпоративная культура – две стороны одной медали.

Самобытная корпоративная культура, как правило, становится мощным инструментом привлечения новых клиентов.

Рассказы о компании становятся средством продвижения ее продуктов.

Начнем с известного исторического примера компании Tesco, когда в конце 90-х годов XX века компании удалось вернуть приверженность клиентов в значительной степени за счет работы с корпоративной культурой и персоналом компании.

- *В начале 90-х годов XX века Tesco испытывала серьезные трудности. Европейские магазины со сниженными ценами начали проникать на британский рынок. Цена акций второй крупнейшей сети супермаркетов в Великобритании (Tesco) упала на 40 %.*

- *В этом же году будущий исполнительный директор компании Терри Лихи был назначен директором по маркетингу.*

- *В последующие несколько лет под новым маркетинговым слоганом «Каждая мелочь имеет значение» Tesco провела более ста акций по улучшению впечатления от покупок у своих клиентов. К ним относится в том числе и первая общенациональная программа потребительской лояльности, клубная карта, система работы кассиров «один впереди», призванная минимизировать время ожидания в очереди, и серия акций по снижению цен, включая новую линию продуктов под собственной маркой.*

- *1995 год, когда Tesco обогнала Sainsbury's и стала лидирующим розничным продавцом продуктов питания в Великобритании, ознаменовался также созданием внутри компании Отдела по изучению потребителей (ОИП).*

- *Когда Терри Лихи был назначен новым исполнительным директором (1997), он взял в руки руководство компанией, которая была на подъеме. После длительного периода исследования работников и консультаций с менеджерами летом 1997 года Tesco очень сдержанно представила 5 основных ценностей и восемь заявлений (принципов), касающихся персонала.*

- *Заявления об основных ценностях:*
 - *понимать покупателя лучше, чем кто-либо другой;*
 - *быть энергичным, готовым к новизне и риску ради улучшения жизни наших покупателей;*

- *использовать знания, масштаб и технологии для предоставления покупателям максимальной ценности во всем, что мы делаем;*

- *понимать, что у нас работают прекрасные люди, и использовать это преимущество для того, чтобы сделать процесс покупки приятным для наших клиентов, приятнее, чем у любого из наших конкурентов;*

- *завоевывать уважение ценностей компании со стороны персонала и ценить вклад сотрудников.*

- *Заявления, касающиеся сотрудников:*

- *все сотрудники Tesco – розничные продавцы, это одна команда, команда Tesco;*

- в Tesco сотрудники получают вознаграждение за создание ценностей для покупателя;
- в Tesco люди готовы взять на себя риск, оказать поддержку и не винят других в ошибках;
- люди Tesco говорят со своими сотрудниками, выслушивают их и делятся знаниями, которые могут быть использованы;
- сотрудники Tesco уважают других и доверяют друг другу;
- люди Tesco уважают всех покупателей, местное сообщество, поставщиков и конкурентов;
- люди Tesco стремятся к личному совершенству во всем, что делают, – мы прикладываем все усилия для того, чтобы сделать все по максимуму;
- люди Tesco умеют веселиться, радоваться успеху и учиться на ошибках.

- Вскоре после запуска ценностей было проведено исследование сотрудников «Точка зрения», которое было призвано определить, насколько на тот момент сотрудники ассоциировали компанию с этими основными ценностями и заявлениями. Результаты показали, что Tesco придется решить много сложных задач, если они хотят соответствовать тем устремлениям, что были обозначены во многих из этих заявлений.

- Самые положительные ассоциации у сотрудников были связаны с покупателями. Например, 84 % связывали «уважение к покупателям», 82 % – «создание максимальной ценности для покупателей» и 75 % – «возможность превзойти желание покупателей» с работой в Tesco. Однако всего 40 % сотрудников считали, что их деятельность ценится компанией, только 43 % чувствовали, что «их ценит их непосредственный начальник», и 44 % связывали «то, что их выслушают и оценят их мнение», с работой в Tesco. Отчетный доклад в то время показал, что совсем немногие из ориентированных на сотрудников ценностей были воплощены в действительности.

- Топ-менеджмент компании проделал в 1997–1999 годах огромную работу по устранению дисбаланса между потребительской удовлетворенностью и ощущением работников, что о них заботятся. Последующие исследования «Точка зрения» показали значительный рост удовлетворенности сотрудников и на несколько лет закрепили лидерство компании на рынке.

Какие выводы мы можем сделать из кейса Tesco?

1. Культура компании часто зарождается и трансформируется при необходимости изменения отношения к клиенту и практик работы с ним.

2. Важно устранить дисбаланс между отношением к клиенту и к сотруднику: если наши сотрудники чувствуют, что их не ценят, это скажется и на клиенте.

В данный момент у компании все далеко не так «шоколадно», но, как пишут журналисты, «это совсем другая история». Хотя и в этой истории есть важный урок: никакие прошлые успехи и победы не гарантируют будущих достижений. Лучшие потому и лучшие, что они лучше и быстрее меняются (трансформируя в том числе и корпоративную культуру).

Другой пример клиентоориентированной и самобытной корпоративной культуры – компания Zappos, ее культура ярко описана в книге Тони Шея «Доставляя счастье»⁵.

⁵ Шей Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда. История создания выдающейся компании из первых рук. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010 (первое издание).

- Компания стала известна своей корпоративной культурой, пожалуй, не меньше, чем обувью, которую она продает онлайн.

- 10 заповедей (ценностей) компании известны не только сотруднику, но и многим клиентам.

1. Вызывайте «ВАУ!» – чувство удивления качеством того, что вы делаете.

2. Принимайте и поощряйте изменения.

3. Создавайте и поддерживайте позитивную и необычную атмосферу.

4. Мыслите творчески и нешаблонно, будьте дерзкими и смелыми.

5. Стремитесь к росту и повышению уровня образованности.

6. Будьте открытым и честным, делитесь с окружающими любой информацией, которая может оказаться им полезной.

7. Культивируйте среди сотрудников/соратников позитивный командный дух и создавайте уютную семейную обстановку.

8. Старайтесь делать большее меньшими средствами.

9. Будьте решительным и увлеченным.

10. Будьте скромным.

- Основным принципом работы компании является желание сделать клиента счастливым. И сотрудников не ограничивают в том, как они этого достигают. Приведу один пример из нашего визита в Zappos в 2018 году. Вы, конечно же, знакомы с тем, как работает классический кол-центр: жесткие скрипты разговоров, лимит времени на общение с клиентом (60–120 секунд) и т. д. В Zappos нет скриптов, известен ряд разговоров, которые продолжались несколько часов. В компании говорят: «Если нам звонят вместо 911 (службы спасения), мы готовы организовать эвакуацию клиента из Невадской пустыни». В ответ на удивления посетителей в Zappos отвечают: «Самое главное – счастье, удовлетворенность клиента. И мы делаем все, чтобы поддержать это клиентское впечатление. Если вы хотите какой-то KPI, то это количество повторных звонков тех, кто позвонил к нам первично. И этот показатель у нас около 97 процентов».

- Один из примеров встречи с культурой Zappos, рассказанный Борисом Дьяконовым (банк «Точка»). Борис обратился в Zappos, зная, что компания не работает в России. Каково же было его удивление, когда он получил ответ. Более того, компания договорилась с европейским партнером о доставке Борису выбранной им пары обуви. Так у Zappos в России появился еще один фанат.

- Zappos нанимает сотрудников, чьи взгляды соответствуют корпоративной культуре компании. В конце первой недели обучения компания предлагает каждому новичку оплату за эту неделю плюс бонус в размере 2000 долларов, чтобы он бросил работу и прямо сейчас покинул компанию. Цель этого предложения – отсеять сотрудников, которых интересуют только деньги.

- Пару лет назад компания переехала из Сан-Франциско в Лас-Вегас. Одно из объяснений этого перемещения было таким: «Нам нужна была культура города-праздника. Города, который, как и мы (компания круглосуточно обслуживает клиентов по всему миру), никогда не спит».

К счастью, в России тоже много примеров, когда культура компании становится дополнительным фактором привлекательности ее продукции для клиентов.

В качестве примеров назову:

- «ВкусВилл» с его культурой обещаний и умением живо реагировать на потребности клиентов.

- Банк «Точка» с его компетенцией сотрудников кол-центра проконсультировать клиента в полном объеме без перевода звонка на других специалистов (и множеством других ценных сервисов для клиентов), эта сервисность является продолжением клиентцентричной культуры банка на всех уровнях.

Драйвером культуры клиентоориентированности выступают конкретные истории о действиях сотрудников по отношению к клиенту. Истории, которые оказываются достаточно вирусными, чтобы коммуницировать представление о качестве работы с клиентом.

Эту историю рассказал Крис Херн (Chris Hurn). Во время отпуска он остановился с семьей в гостинице Ritz-Carlton, а вернувшись домой, обнаружил, что любимая игрушка сына, жираф Джоши, осталась в отеле. Чтобы успокоить расстроенного ребенка, мистер Херн сказал, что Джоши решил остаться еще на несколько дней. К счастью, жираф нашелся все в той же гостинице, и сотрудники отеля сделали несколько фотографий из продолжительного отпуска жирафа-путешественника: Джоши в СПА-салоне, Джоши у бассейна и т. д. Зная, что Джоши не может беспрепятственно бродить по отелю без персональной карты, сотрудники не поленились и оформили первую в истории отельного бизнеса карту для плюшевой игрушки. И еще на протяжении нескольких дней поддерживали коммуникацию Джоши с мальчиком (вплоть до возвращения Джоши из путешествия). Блестящий пример сервиса от классного отеля!



Понимание базовых ценностей и принципов заменяет порой следование сотням правил. Так, понимание ценности клиента сотрудником компании экспресс-доставки или отеля позволит ему оказать сервис или решить проблему клиента таким способом, который не описан ни в одной из многочисленных инструкций (подробнее об этом в главе 7).

Внимание к культуре повышает вовлеченность персонала

На рынке труда, особенно в сфере информационных технологий, почти идеальная конкуренция. Работодатели предлагают сопоставимые финансовые условия и соцпакеты, барьеров для перехода сотрудников очень мало. В таких условиях главным конкурентным преимуществом компании становится корпоративная культура.

Внимание к культуре компании позволяет повысить вовлеченность. Вовлеченность – это следующий шаг после «удовлетворенности» и «лояльности».

Вовлеченность означает, что я/сотрудник:

- «говорю» – позитивно отзываюсь о компании (выйдя за проходную родной компании, в социальных сетях и т. д.);
- «остаюсь» в этой компании (потому что здесь такие люди и отношения между ними);
- «стремлюсь» – инвестирую свое время и силы в новые проекты и начинания (реализуя себя и помогая другим).

Вовлеченность – это стремление внести вклад, в том числе за рамками непосредственных обязанностей.

Креативные решения в области нематериальной мотивации – главное оружие в борьбе за привлечение и удержание талантов. Ценности корпоративной культуры способны не только побудить сотрудника работать лучше, но и удержать лучших специалистов.

Исследование о влиянии похвалы на рабочем месте, проведенное компанией Deloitte, показало, что взаимодействие сотрудников и производительность улучшились примерно на 14 %. Но самое интересное заключалось в том, что признание со стороны коллег гораздо больше ценится, чем признание руководства.

Сотрудников Twitter тяжело остановить и заставить прекратить восхищаться культурой компании. Работники рассказывают о встречах на крыше, дружесственных коллегах и командно-ориентированной среде, в которой каждый человек мотивируется целями компании.

Работники говорят о том, что каждый из них – это часть компании, которая делает что-то полезное. И никто не может оставить работу, пока не выполнена определенная задача.

Четыре раза в год сотрудникам Atlassian дается 24 часа для разработки новых идей. Это время именуется День запуска. Сотрудникам в этот день предлагается отказаться от обычной работы и посвятить время любому творческому проекту. Благодаря этому созданы Jira Service Desk, видеостудия DIY, доработана версия Jira и др.

Все сотрудники компании Whole Foods имеют право на 20 %-ю скидку на покупки в магазине. Однако они могут получить и большую скидку (до 30 %), если будут вести здоровый образ жизни. Их давление, уровень холестерина, индекс массы тела, отношения с табаком играют в этом ведущую роль.

На сайте Whole Foods есть специальный сервис, позволяющий сотрудникам компании вести дневник питания и поддерживать свое здоровье.

Культура – это про МЫ

Культура – это про МЫ. Про единение разных частей организации, где бы мы ни находились.

В Evernote есть видеостена, которая позволяет быстро связаться с головным офисом. Речь идет именно о связи – Фил Либин, основатель Evernote, специально «хотел избежать чувства, что если вы не работаете в штаб-квартире, то вы работаете во втором по значимости офисе».

Культура – про понимание того, кто такие «наши» и «не наши» люди/сотрудники. Как оценивать поведение сотрудников, как разрешать конфликты и принимать решения. Общие эталоны поведения уменьшают хаос, выполняют функцию третейского судьи при разрешении конфликтов и разногласий, выступают критериями оценки поведения людей, задают для сотрудников поведенческие ориентиры.

Когда сотрудники компании не говорят про топ-менеджмент или другие подразделения «ОНИ», а говорят о своей ответственности за всю компанию – «МЫ», разве это не та компания, частью которой хочется быть?

Культура позволяет экономить

У компаний с сильной культурой текучесть персонала, как правило, ниже, чем в среднем по рынку (исключением бывают ситуации трансформаций или «квантовых скачков», когда эта культура строится, и в эти моменты расставание с сотрудниками может быть массовым). А если у компании ниже текучесть, она экономит значительные средства на привлечении новых сотрудников.

Компания лучше защищена в части сохранения своих секретов (коммерческой тайны), приверженные компании сотрудники реже предадут.

Компания с сильной культурой, как правило, меньше средств расходует на компенсации аварий и травм.

Иметь сильную культуру выгодно.

И спорный тезис под занавес. Руководитель HR-подразделения одной из крупнейших мировых компаний в CIS, отвечая на вопрос про то, зачем ему корпоративная культура и HR-бренд, ответил: «Чтобы платить ниже рынка». Логика очевидна: к нам всегда очередь. У нас хотят работать.

Согласны?

Вопросы и задания

1. Считаете ли вы культуру вашей компании сильной? Почему?
2. Какие компании с сильной (выдающейся) корпоративной культурой можете назвать?
3. С какими эффектами сильной корпоративной культуры вы встречались как клиент, сотрудник, руководитель или наблюдатель?

Руководителю:

Согласны ли вы с последним тезисом этой главы о том, что сильная корпоративная культура позволяет компании экономить на ФОТ?

Своими ответами вы можете поделиться по адресу: kukmark@yandex.ru.

Глава 5

Как культура съедает стратегию на завтрак?

Эта фраза принадлежит величайшему теоретику менеджмента XX века Питеру Друкеру: «Culture eats strategy for breakfast» («Ведомости» дают ссылку на выступление классика в 2005 г. на заседании по развитию компании Ford Motor). Ее не цитирует только ленивый, настолько точно она выражает суть проблемы. Компания может иметь любую формализованную стратегию, но, если у работников принято другое поведение, никакая стратегия в компании не приживется.

Работая с «РУСАЛом», я оказался с тренингами на рудниках в Африке (взятых компанией в долгосрочную аренду). Разговорился там с одним из российских менеджеров, руководившим трудовыми подвигами местных сотрудников, нанятых на предприятие. Его фразу запомнил: «Амбициозную стратегию трудно реализовать с людьми, у которых есть убеждение, что если ты не украл у белого человека, то день прошел зря».

У нас и в России есть компании с таким же уровнем культуры сотрудников: «Если ты не украл, то...». Самые талантливые топ-менеджер или консультант могут придумать самую гениальную стратегию – все равно ничего не изменится. Любая стратегия работает в контексте той культуры, которая есть в организации. Если стратегия совпадает с культурой по «группе крови», результат будет превосходный. Если не совпадает, кончина стратегии неизбежна. Можно сколько угодно стратегировать, но, если стратегия не учитывает существующую культуру, не предполагает ее трансформацию, шансы такой стратегии на реализацию невысоки.

Величайший практик менеджмента XX века Джек Уэлч, много лет проработавший генеральным директором (CEO) General Electric, говорил: «Цифры или ценности, никто не знает правильного ответа, во всяком случае не я. К тем, кто разделяет наши ценности, при этом достигает требуемых цифр, к тем вопросов нет. Тем, кто соответственно разделяет ценности, но не достигает цифр, предоставляется еще одна возможность. Сложнее всего с теми, кто достигает цифр, но не разделяет ценности. Мы мучаемся с такими людьми, пытаемся их убедить, мы боремся с ними».

Это действительно проблема: что делать с теми, кто эффективен как специалист, но «не наш», «не наш» ни по ценностям, ни по духу, ни по культуре?

Во многих современных российских компаниях корпоративная культура становится ключевой преградой, в которую упираются руководители компании, заявляя амбициозную стратегию. Классические, традиционные инструменты повышения эффективности исчерпаны. Конкуренция на рынке повышается, маржинальность любого производства, любой сделки снижается. Если раньше борьба разворачивалась за возможность приобрести какой-то производственный или торговый актив по сходной цене и на этом получить большую прибыль, то сегодня на рынке все находятся примерно в равных условиях. Конкуренция становится все более жесткой, и преимущества компании перемещаются в зону «мягких факторов», живой воды.

Серьезная стратегическая трансформация невозможна без трансформации культуры. Корпоративная культура – неочевидная реальность, оказывающая ощутимое влияние на результат. Оказывается, что те же люди при другом отношении к ним показывают другие результаты: производительность труда, качество выполнения работы и т. п. Конечно, этот

вывод не новость. Он был получен в ходе хоторнских экспериментов еще в 30-х годах прошлого века (подробнее смотри вторую главу нашей книги).

Исследование компании Hay Group совместно с журналом Fortune показало, что ключевым фактором успеха является способность организации привлекать, развивать и удерживать талантливых сотрудников. В 70 % случаев причиной нереализации выбранной стратегии респонденты назвали недооценку человеческого фактора⁶.

Но именно сегодня культура стала одним из немногих конкурентных преимуществ, которые есть в арсенале руководителей компаний и которые выступают на первый план.

Культура отношения к клиенту, к производству, к безопасности, к инновациям.

По этим ключевым разделам мы и пойдем, обсуждая тему стратегии и культуры.

⁶ Цит. по: Аникеев А.А. Организационная культура и ее влияние на реализацию стратегии компании // Мотивация и оплата труда. 2017. № 2.

Стратегия vs культура: ориентация на клиента

Обычная история: компания разработала стратегию клиентной ориентации. Для развития клиентоориентированности проведены совещания, тренинги, написаны инструкции. Но при этом у сотрудников компании было и осталось отношение к клиенту как к источнику денег. И только. При виде клиента у них возникает только одна мысль: «О, денежки пришли». Персонал не видит живого человека, не стремится решать его проблемы, он лишь хочет получить деньги клиента. Это написано на лицах сотрудников, сквозит в каждой их фразе. В итоге привычка относиться к клиенту лишь как к источнику доходов напрочь разрушает стратегию клиентной ориентации, хоронит стратегию стать на рынке сервисной компанией номер один.

О том, какой вред может оказать деструктивная организационная культура, можно судить по примеру Грега Смита – экс-менеджера компании Goldman Sachs Group Inc., который рассказал о причинах своего ухода из компании в своем блоге: «... я могу честно сказать, что внутреннее окружение в компании сейчас как никогда ядовито и деструктивно». В своей статье Грег рассказал о внутренней кухне банка – как клиентов называют марионетками, что значит работа на «лесопилке», где клиентов убеждают инвестировать в инструменты, от которых банк хочет избавиться, и «охота на слонов», в ходе которой клиентов заставляют торговать инструментами, которые принесут банку наибольшую прибыль. «Меня поражает, что высшие руководители не могут понять простой истины: если клиенты вам не доверяют, они в конце концов перестанут с вами работать», – признался Смит. На следующий день после публикации статьи капитализация компании снизилась на 2,15 млрд долларов⁷.

Отдельная тема – шутки, цинизм, троллинг в отношении клиентов в официальной коммуникации компании. Поделюсь с вами кейсом, который проявляет многомерность этой темы – «отношения к клиенту».

Сотрудница Сбербанка, специалист по связям с общественностью, в официальном Twitter-аккаунте банка опубликовала шутку известного КВН-щика, которая была процитирована сотнями пользователей и вызвала горячее обсуждение в профессиональной среде. Событие даже сейчас, спустя несколько лет, остается «нагретым», поэтому будем называть героиню просто К.

⁷ http://www.vedomosti.ru/library/articles/2012/03/26/partnery_v_goldman_ne_pajmalchiki.



Публикация вызвала недовольство пенсионеров, глава комитета Совета Федерации по социальной политике, председатель Союза пенсионеров России (СПР) Валерий Рязанский назвал шутку непристойной. Сбербанк отреагировал на ситуацию: сотрудница уволена.

Событие разделило профессиональное сообщество на сторонников и противников данной публикации. Ниже мы приводим несколько комментариев. Комментарии к событию подтверждают реальность существования феномена корпоративной культуры и иллюстрируют сложность принятия управленческих решений в подобных ситуациях (указаны позиции участников дискуссии на момент обсуждения).

Беснующаяся толпа радуется тому, что Сбербанк уволил К. Типичная реакция масс. Шутка, быть может, была слегка грубовата, но зато это была живая коммуникация с людьми, а не автопостинг корпоративного буллимита. И это дурной сигнал: растите роботов, расширяйте официоз, людям тут не место... Да здравствует SMM!

(Сергей Скрипников, заместитель директора департамента по связям с общественностью МТС)

Если оценивать с точки зрения PR, то Сбербанк таким решением продемонстрировал:

подверженность раздутым и высосанным из пальца скандалам; неумение пресс-службы отбить пустяковый инфоповод иначе, как увольнением не последнего в медийном пространстве сотрудника; дал еще один очевидный сигнал о том, что уволить оттуда любого не понравившегося сотрудника можно, надавив на некое руководство (потому что пресс-службы так своих не сдают); в глазах определенной трезвомыслящей части PR- и digital-специалистов показал, что сотрудников там не ценят и под раздачу может попасть каждый просто из-за не совсем удачной шутки.

(Федор Скуратов, PR-директор в Efir Labs)

Надо стараться просчитывать свои действия при работе с корпоративными аккаунтами. Любой аккаунт компании ведется не для SMM-специалистов, которые могут оценить шутку. Надо понимать, что пост может вызвать волну публикаций в прессе – как позитивных, так и негативных. В целом, думаю, до увольнения дело зря довели.

(Марат Ракаев, руководитель функций PR и SM в Dell)

Любой специалист, занимающийся коммуникациями, теми самыми связями с общественностями, должен осознавать:

- *на кого он работает;*
- *с кем он коммуницирует.*

Ситуация К. отвечает на эти вопросы так:

- *я не знаю, на кого я работаю;*
- *я не знаю, с кем я общаюсь.*

Твиттер для крупных корпораций – один из инструментов взаимодействия с различными аудиториями. Проблема К. в том, что она писала для а) тусовочки, б) массы. Но забыла про а) журналистов, б) чиновников. Фактически она посмеялась над одной из аудиторий Сбера от лица Сбера. Мне кажется, тут все понятно.

(Андрей Азаров, digital-менеджер в THK-BP)

А ваша позиция, уважаемый читатель? И самое важное – почему?

Если бы вы были руководителем К., каковы были бы ваши действия?

Давайте взглянем на этот кейс через призму корпоративной культуры. Сбербанк заявляет ценность клиента, реализует новые практики работы с клиентами. С этой точки зрения увольнение сотрудницы, допустившей насмешку в адрес одной из основных целевых аудиторий банка, верно. В Сбербанке кардинально решили дилемму, которая была у CEO General Electric: уволили сотрудника, который не разделяет ценности компании. И пусть К. эффективна как специалист (если говорить о количестве лайков и внимании аудитории), но по данному твиту «не наша» для Сбербанка ни по ценностям, ни по духу, ни по культуре.

Кроме того, это кадровое решение, конечно же, является посланием другим сотрудникам организации. И важен сам прецедент принятия решения «на основе ценностей».

Хуже то, что данное решение носило реактивный характер – как ответ на внешние претензии (возмущения) и скорее было свидетельством, что в Сбербанке того периода ценностная оценка действия сотрудников была скорее случайной, чем системной.

Другой важный вопрос в данной ситуации – вопрос о том, как осуществлялась в банке коммуникация ценностей и принципов работы с клиентами. Может ли сотрудник быть уволен за несоответствие тем ценностям и принципам, коммуникация которых не была организована в достаточной мере?

Стратегия vs культура: безопасность

Одна из ключевых задач многих современных производственных компаний – ноль травматизма и смертельных случаев. И здесь многое зависит от культуры безопасности. Но как сделать, чтобы рабочий, который двадцать лет работал без каски, стал надевать ее при входе в цех? Как перевоспитать людей, которые годами позволяли себе нарушения правил эксплуатации оборудования? И чтобы эти люди не только сами соблюдали технику безопасности, но и были готовы прекратить исполнение опасных работ подрядчиками и коллегами, давать обратную связь друг другу, а если надо, то и руководству.

На нескольких производствах мне рассказывали истории о том, как начальник участка (мастер и даже рядовой сотрудник) не пустил генерального директора (топ-менеджера, представителя корпоративного центра) в цех, потому что тот был без каски/без спецодежды. И пока руководитель не облачился в СИЗы (средства индивидуальной защиты), его подчиненный не позволил и шагу ступить в опасную зону. И лишь поостыв, руководитель признал справедливость требований, поблагодарил/премировал начальника участка за соблюдение правил ОТ и ПБ.

Стратегическая цель «ноль смертности, ноль травматизма» недостижима, если каждый работник не будет точно так же соблюдать правила безопасности и требовать их соблюдения от каждого, невзирая на ранги.

Ключевые задачи безопасности и эффективности на сто процентов завязаны на культуру. Никаким самым строгим приказом и самыми подробными инструкциями ничего не поменять в действиях всех сотрудников. Отношение к безопасности начинает меняться только тогда, когда ценность безопасности доходит до сознания каждого.

Один из лайфхаков в этом случае – изменение культуры через поддерживающую обратную связь. «Спасибо, что держитесь за перила» – правильная коммуникация в этом случае.

Стратегия vs культура: эффективность

Есть и хорошая новость. Правильно сформированная корпоративная культура работает на реализацию стратегии, повышает эффективность.

В проекте, который мы сейчас реализуем с одной из компаний, ключевым фактором роста эффективности стало развитие корпоративной культуры.

В компании были приняты ежедневные линейные обходы начальников цеха своей территории. В привычках у начальников цехов был высокомерный тон разговора с подчиненными. Мастера, специалисты рапортовали навтыяжку, нередко получали втык за какой-то промах, недочет в работе. Начальник мог накричать на мастера в присутствии подчиненных.

В новой культуре взаимоотношений было предложено изменить практику «разносов», обращать внимание на данные, которые сообщает сотрудник, вместе с ним искать причину недоработки и возможность ее устранить.

Было предложено указывать на то, что сотрудник делает хорошо и что может делать еще лучше, развивать амбициозность. Становление новых привычек, конечно, требует времени. Новые привычки позволили соответствовать стратегии эффективности, которую провозгласила компания.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.