

# Содержание

<b>Руководство для лидера по корпоративной культуре.....</b>	<b>7</b>
<i>Борис Гройсберг, Джеремайя Ли, Джесси Прайс, Йо-Цзюд Чэн</i>	
<b>Управление эмоциональной культурой.....</b>	<b>41</b>
<i>Сигал Барсейд, Оливия О'Нил</i>	
<b>Нейрофизиология доверия.....</b>	<b>59</b>
<i>Пол Зак</i>	
<b>Создание целеустремленной организации .....</b>	<b>73</b>
<i>Роберт Куинн, Анджан Такор</i>	
<b>Создание лучшего рабочего места на Земле .....</b>	<b>89</b>
<i>Роб Гоффи, Гарет Джонс</i>	
<b>Как закрепить культурное изменение.....</b>	<b>109</b>
<i>Джон Катценбах, Илона Стеффен, Кэролайн Кронли</i>	
<b>Как создать культуру новаторства .....</b>	<b>125</b>
<i>Адам Грант</i>	
<b>Когда культура непереводаима на другой язык.....</b>	<b>143</b>
<i>Эрин Мейер</i>	
<b>Культура не виновата.....</b>	<b>155</b>
<i>Джей Лорш, Эмили Ганди</i>	

<b>КАК ПРЕОДОЛЕТЬ ПАССИВНОСТЬ</b> .....	<b>167</b>
<i>Рэм Чаран</i>	
<b>РАДИКАЛЬНЫЕ ПЕРЕМЕНЫ БЕЗ ПОТРЯСЕНИЙ</b> .....	<b>189</b>
<i>Дебра Мейерсон</i>	
<b>ОБ АВТОРАХ</b> .....	<b>213</b>

# Руководство для лидера по корпоративной культуре

Борис Гройсберг, Джеремайя Ли,  
Джесси Прайс, Йо-Цзюд Чэн



**СТРАТЕГИЯ И КУЛЬТУРА НАХОДЯТСЯ В ЧИСЛЕ** основных инструментов управления, имеющихся у топ-менеджеров в их бесконечной борьбе за выживание организаций и их эффективность. Стратегия предлагает формальную логику для целей компании и помогает сотрудникам ориентироваться в них. Культура выражает те же цели через ценности и принципы и направляет деятельность посредством общих обязанностей и групповых норм.

Стратегия обеспечивает ясность, фокусирует коллективные действия и принимаемые решения. Она опирается на конкретные планы и правила и часто предполагает поощрения при достижении целей и санкции, когда этого не происходит. В идеале стратегия также включает в себя адаптивные элементы, которые могут сканировать и анализировать внешнюю среду и определять, когда изменения необходимы для поддержания целостности и роста. Лидерство идет рука об руку с формированием стратегии, и большинство руководителей понимают ее принципы. В отличие от нее культура является более тонким инструментом, поскольку во многом основывается на невербальном поведении, мышлении и социальных моделях.

Культура и лидерство неразрывно связаны, и у этого есть свои преимущества и недостатки. Основатели и влиятельные руководители часто дают импульс новым культурам и формулируют ценности и взаимные обязанности, которые сохраняются в течение десятилетий. Другой путь — когда топ-менеджеры с течением времени формируют культуру сознательно или интуитивно (иногда с незапланированными последствиями). Лучшие из лидеров, изученных нами, полностью осведомлены о разнообразных культурах, в которых они работают, хорошо чувствуют необходимость изменений и контролируют этот процесс.

К сожалению, согласно нашим наблюдениям, лидеры, стремящиеся создать эффективные организации, гораздо чаще сталкиваются с культурными проблемами. Действительно, многие либо пускают их на самотек, либо сплавляют в отдел кадров, где они становятся второстепенным делом. Лидеры могут подробно и вдумчиво планировать стратегии и их воплощения, но, поскольку они не осознают мощь и движущие силы культуры, их планы идут прахом. Как кто-то сказал однажды, культура ест стратегию на завтрак.

Но так быть не должно. Наша работа предполагает, что культурой можно управлять. Первый и самый важный шаг, который могут сделать лидеры, чтобы максимизировать ее ценность и минимизировать риски, — полностью осознать, как она работает. Объединив результаты более сотни применяемых социальных и поведенческих моделей, мы обнаружили восемь стилей, которые определяют культуру и могут быть измерены. (Мы выражаем признательность всем, кто посвятил себя изучению культуры, начиная с самых первых исследователей человеческой природы, на трудах которых строится наша работа.) Используя нашу схему, лидеры могут моделировать влияние культуры на свой бизнес и оценивать ее соответствие стратегии. Мы также показываем то, как культура может помочь добиться перемен и создать организации, которые процветают даже в самые трудные времена.

## Идея вкратце

Руководители часто бывают сбиты с толку проблемами культуры, поскольку большая их часть основывается на невербальном поведении, мышлении и социальных моделях. Многие лидеры либо пускают их на самотек, либо поручают отделу кадров, где их откладывают как незначительные для бизнеса. Это ошибка, потому что при должном управлении культура может помочь руководителям добиться изменений и создать организации, которые будут процветать даже в самые трудные времена.

Изучив литературу по данному вопросу, авторы выявили восемь различных стилей организационной культуры: *забота*, сосредоточенная на отношениях и взаимном доверии; *цель*, примером которой являются идеализм и альтруизм; *обучение*, характеризуемое исследованиями, открытостью и креативностью; *наслаждение*, выраженное в веселье и эмоциональном возбуждении; *результаты*, характеризующиеся достижением и победой; *авторитет*, определяемый силой, решительностью и смелостью; *безопасность*, характеризующаяся планированием, осторожностью и готовностью, и *порядок*, ориентированный на уважение, структуру и общие нормы.

Эти восемь стилей составляют «систему объединенной культуры», согласно которой они отражают независимость или взаимозависимость (по оси взаимодействия людей) и гибкость или стабильность (по оси реакций на изменения). Их можно использовать для диагностики и описания очень сложных и разнообразных моделей поведения в культуре, а также для прогнозирования того, насколько отдельный лидер будет соответствовать конкретной культуре и сможет формировать ее.

На основании исследований и практического опыта авторы пришли к пяти важным выводам относительно влияния культуры на успех компаний: 1) с учетом стратегии и лидерства сильная культура способствует достижению положительных организационных результатов; 2) выбор или воспитание будущих лидеров требует перспективной стратегии и культуры; 3) при слиянии разработка новой культуры на основе взаимодополняющих преимуществ может ускорить интеграцию и со временем создать больше ценности; 4) в динамичной, неопределенной среде, в которой организации должны быть более гибкими, обучение приобретает все большее значение; 5) сильная культура может быть серьезной помехой, если она не соответствует стратегии.

## Определение культуры

Культура — это негласный социальный порядок организации: она формирует отношения и поведение. Культурные нормы определяют, что поощряется и принимается, а что не одобряется и отвергается

внутри группы. При правильном согласовании с личными ценностями, побуждениями и потребностями культура может высвободить огромное количество энергии для достижения общей цели и стимулировать организацию к процветанию.

При этом культура может развиваться гибко и автономно в ответ на меняющиеся возможности и требования. В то время как стратегия обычно определяется топ-менеджментом, культура может органично сочетать замыслы высших руководителей со знаниями и опытом сотрудников всех уровней.

Научная литература по этому предмету обширна. Наш обзор выявил множество формальных определений организационной культуры, моделей и методов ее оценки. Также существует большое число подходов к ее созданию и изменению. Модели, методы и детали этих определений и подходов редко совпадают, но благодаря синтезу оригинальной работы Эдгара Шейна, Шаломы Шварца, Герта Хофстеде и других ведущих ученых мы смогли выделить четыре общих свойства.

### **Совместность**

Культура — это групповое явление. Она не может существовать только внутри одного человека и не является неким средним арифметическим индивидуальных характеристик. Она находится в поле общих принципов поведения, ценностей и обязанностей и обычно ощущается через нормы и ожидания группы, во многом невербальные.

### **Всеобъемлемость**

Культура пронизывает несколько уровней и очень широко распространяется в организации; иногда она становится частью самой организации. Она обнаруживается в коллективном поведении, окружающей обстановке, групповых ритуалах, визуальных символах, историях и легендах. Другие аспекты культуры не так заметны, например мышление, мотивации, негласные обязанности и то, что Дэвид Рук и Уильям Торберт называют «логика действия» (ментальные модели интерпретаций и реакций на окружающий мир).

## **Устойчивость**

Культура может направлять мысли и действия членов группы в долгосрочной перспективе. Она развивается посредством критических событий коллективной жизни и обучения группы. Устойчивость культуры частично объясняется моделью притяжения–отбора–истощения, впервые представленной Бенджамином Шнайдером: люди тянутся в организации с характеристиками, аналогичными их собственным; организации предпочитают выбирать людей, которые кажутся «приспособленными» к их культурам; и со временем те, кто не вписывается, как правило, уходят. Таким образом, культура становится самоусиливающейся социальной моделью, показывающей рост устойчивости к изменениям и внешним воздействиям.

## **Имплицитность**

Важным, но часто незаметным аспектом культуры является то, что, несмотря на ее подсознательную природу, люди очень хорошо распознают ее и реагируют на интуитивном уровне. То есть культура действует как некий немой язык.

Шалом Шварц и Эдвард Уилсон своими исследованиями показали, как эволюционные процессы формируют возможности человека; поскольку способность чувствовать и реагировать на культуру универсальна, следует ожидать, что некоторые темы будут повторяться во многих моделях, определениях и научных работах в этой области. Именно это мы и обнаружили в наших исследованиях нескольких последних десятилетий.

## **Восемь особых стилей культуры**

Проведенный нами анализ литературы на предмет общности основных концепций выявил два ключевых измерения, которые могут быть применены независимо от типа организации, ее размера, отрасли или географии: взаимодействие людей и реакция на изменения. Чтобы понять культуру компании, необходимо определить, где она находится в этих двух измерениях.

## Взаимодействие людей

Измерение организации, определяющее взаимодействие сотрудников и их координацию, может варьироваться от «полной независимости» до «высокой взаимозависимости». Культуры, которые склоняются к первому, придают большее значение автономии, индивидуальным действиям и конкуренции. Те, кто ближе к последнему, делают упор на интеграцию, управление отношениями и координацию групповых усилий. Люди в таких культурах, как правило, сотрудничают и видят успех через призму группы.

## Реакция на изменения

В то время как одни культуры придают особое значение стабильности, отдавая приоритет слаженности, предсказуемости и поддержанию статус-кво, другие ориентируются на гибкость, адаптивность и восприимчивость к изменениям. Те, кто выступает за стабильность, обычно следуют правилам, используют такие структуры контроля, как кадровый состав на основе старшинства, укрепляют иерархию и стремятся к эффективности. Те, кто поддерживает гибкость, отдают предпочтение инновациям, открытости, разнообразию и долгосрочному планированию. (Ким Кэмерон, Роберт Куинн и Роберт Эрнест входят в число исследователей, которые используют аналогичные измерения в своих моделях культуры.)

Применяя это фундаментальное понимание аспектов взаимодействия людей и реакций на изменения, мы определили восемь стилей, которые применимы как на уровне организационной культуры, так и на уровне отдельных лидеров. Исследователи из консалтинговой компании Spencer Stuart (включая двух авторов этой статьи) за последние два десятилетия независимо друг от друга изучили и уточнили этот список стилей применительно к обоим уровням.

*Забота* фокусируется на отношениях и взаимном доверии. Рабочая среда этого стиля — теплое, дружелюбное и гостеприимное место, где люди помогают и поддерживают друг друга. Сотрудники объединены преданностью; лидеры акцентированы на искренности, командной работе и позитивных отношениях.

*Цель* являет пример идеализма и альтруизма. Рабочая среда — толерантная, либеральная, в которой люди пытаются делать добро

на долгосрочную перспективу и благо мира. Сотрудники сфокусированы на устойчивом развитии и глобальных сообществах; лидеры подчеркивают общие идеалы и способствуют росту их значимости.

*Обучение* характеризуется исследованием, экспансивностью и творчеством. Рабочая среда — открытая, новаторская, в которой рождаются новые идеи и изучаются альтернативы. Сотрудников объединяет любопытство; лидеры акцентированы на инновациях, знаниях и приключениях.

*Удовольствие* выражается в веселье и эмоциональном волнении. Рабочая среда — место, где люди стремятся делать то, что им нравится. Сотрудников объединяют азарт и поиск новых вызовов; лидеры придают особое значение непринужденности и чувству юмора.

*Результаты* характеризуются достижением и победой. Рабочая среда — ориентированная на результат и основанная на заслугах, в которой люди стремятся достичь максимальной производительности. Сотрудников объединяет стремление к эффективности и успеху; лидеры особенно подчеркивают достижение цели.

*Авторитет* определяется силой, решительностью и смелостью. Рабочая среда — атмосфера конкуренции, в которой люди стремятся достичь личного преимущества. Сотрудники объединены сильным контролем; лидеры подчеркивают свою уверенность и доминирование.

*Безопасность* характеризуется планированием, осторожностью и готовностью. Рабочая среда — предсказуемое место, где люди осознают риски и тщательно обдумывают действия. Сотрудников объединяет желание чувствовать себя защищенными и предвидеть изменения; лидеры подчеркнуто реалистичны и уверены в будущем.

*Порядок* ориентирован на уважение, структуру и общие нормы. Рабочая среда отличается систематичностью, в рамках которой люди стремятся играть по правилам и хотят ей соответствовать. Работников объединяет сотрудничество; лидеры делают акцент на общих процедурах и проверенных временем традициях.

Эти восемь стилей расположены в нашей системе объединенной культуры (см. врезку «Объединенная культура: система координат») в зависимости от степени, с которой они отражают независимость

или взаимозависимость (аспект взаимодействия людей) и гибкость или стабильность (аспект реакций на изменения). Стили, соседствующие в рамках системы, такие как *безопасность* и *порядок*, на деле часто сосуществуют внутри организаций и их персонала. Напротив, стили, расположенные на максимальном удалении друг от друга, такие как *безопасность* и *обучение*, с меньшей вероятностью могут оказаться вместе и требуют больше организационной энергии для поддержания такого совместного существования. Каждый стиль имеет свои преимущества и недостатки, и ни один из них по своей природе не лучше другого. Организационная культура может быть определена абсолютными и относительными преимуществами каждого из восьми стилей и степенью согласия сотрудника с тем, какие стили характеризуют его организацию. Важная особенность этой системы, которая отличает ее от других моделей, заключается в том, что она также может использоваться для определения стилей и ценностей руководителей и сотрудников.

В основе системы заложены компромиссы. Хотя каждый стиль может быть полезен, естественные ограничения и требования конкуренции вынуждают делать трудный выбор в отношении того, какие именно ценности следует подчеркнуть и как люди должны себя вести. Часто встречаются организации с культурами, в которых особое внимание уделяется как *результатам*, так и *заботе*, но такое сочетание может сбивать сотрудников с толку. Непонятно, должны ли они оптимизировать индивидуальные цели и стремиться к результатам любой ценой или открыться командной работе и сделать упор на сотрудничестве и общем успехе? Характер самой работы, бизнес-стратегия или структура организации могут помешать сотрудникам ориентироваться одновременно и на *результаты*, и на *заботу*.

Напротив, культура, основанная на *заботе* и *порядке*, будет поощрять рабочую атмосферу, в которой командные действия, доверие и уважение имеют первостепенное значение. Два стиля взаимно усиливают друг друга, что может оказаться полезным, но может и подкинуть проблем. Среди преимуществ — преданность, удержание ценных сотрудников, отсутствие конфликтов и высокий уровень вовлеченности.

## Объединенная культура: система координат

На основе многолетнего опыта анализа организаций, руководителей и сотрудников мы разработали строгую, всеобъемлющую модель для определения ключевых атрибутов как групповой культуры, так и индивидуальных стилей лидерства. Восемь характеристик выходят на первый план, когда мы сопоставляем культуры по двум параметрам: тому, как люди взаимодействуют (от независимости до взаимозависимости), и тому, какова их реакция на изменения (от гибкости до стабильности). Особенности этих восьми стилей могут в той или иной степени присутствовать в любой организации, хотя почти во всех есть черты *результатов* и *заботы*.

Пространственные отношения между стилями в системе важны. Соседствующие, такие как *безопасность* и *порядок* или *обучение* и *удовольствие*, будут без усилий сосуществовать по сравнению со стилями, которые заметно отличаются друг от друга и разнесены на графике, такие как *авторитет* и *цель* или *безопасность* и *обучение*. Стиль *авторитет* часто означает не только получение преимуществ (и примирение с недостатками) этой культуры, но и недостижимость преимуществ (и избежание недостатков) культуры стремления.



Источник: Spenser Stuart.

## Объединенная культура: позиция лидера

Высшие лидеры и основатели часто выносят свои настроения в публичную сферу, преднамеренно или нет. Такие заявления могут дать важные подсказки о том, что эти лидеры думают о культурах своих организаций и как руководят ими.



К проблемам можно отнести склонность к конформизму, зависимость от консенсуса, избегание трудных вопросов и прочное ощущение, что «мы против них». Лидеры, которые больше сосредоточены на *результатах и обучении*, находят сочетание *заботы и порядка* тесным и душным — ведь они стремятся поощрять предпринимательство и перемены. Опытные лидеры сочетают существующие культурные преимущества и тонкое понимание того, как инициировать изменения. Например, они могут опираться на коллективную природу культуры, фокусируясь на *заботе и порядке* для вовлечения членов команды, и одновременно выявить ориентированного на *обучение* «инсайдера», которому доверяют коллеги и который стал бы проводником изменений через личные отношения.

Восемь стилей могут быть использованы для диагностики и описания весьма сложных и разнообразных поведенческих паттернов в культуре и для моделирования того, насколько отдельный лидер соответствует той или иной культуре и способен формировать ее. Используя эту систему и многоуровневый подход, руководители смогут:

- понять культуру своей организации и оценить ее предполагаемые и возможные непреднамеренные последствия;
- оценить уровень согласованности взглядов сотрудников на культуру;
- выявить субкультуры, которые могут быть причинами повышения или снижения производительности группы;
- определить различия между традиционными культурами во время слияний и поглощений;
- быстро ориентировать новых руководителей на культуру, к которой они присоединяются, и помочь им найти наиболее эффективный стиль руководства;
- измерить степень соответствия стилей отдельных лидеров организационной культуре, чтобы понять, какое влияние этот лидер может оказать;
- спроектировать культуру общего намерения и понять, какие изменения необходимы для ее воплощения.

## Плюсы и минусы стилей культуры

У каждого стиля культуры есть свои сильные и слабые стороны. В приведенной таблице обобщены преимущества и недостатки каждого стиля и то, как часто он является определяющей культурной характеристикой среди компаний в нашем исследовании.

Стиль культуры	Преимущества	Недостатки	Доминирование стиля в культурах исследуемых компаний, %
<b>Забота</b> Теплота, искренность, отношения	Улучшены: командная работа, вовлеченность, коммуникабельность, доверие, чувство принадлежности	Излишнее внимание к достижению консенсуса может ослаблять исследования, сдерживать конкурентоспособность и замедлять принятие решений	63
<b>Цель</b> Мотивация устремленности, идеалы, толерантность	Улучшены: способность к разнообразию, устойчивость, социальная ответственность	Излишнее внимание к долгосрочной цели и идеалам может помешать решению практических и насущных вопросов	9
<b>Обучение</b> Открытость, изобретательность, исследования	Улучшены: инновации, подвижность, уровень образованности в организации	Излишнее внимание к исследованиям может привести к отсутствию фокусировки и невозможности использовать существующие преимущества	7
<b>Удовольствие</b> Азарт, интуиция, веселье	Улучшены: моральное состояние сотрудников, вовлеченность, творчество	Излишнее внимание к автономности и вовлеченности может привести к отсутствию дисциплины и создать проблемы в вопросах согласованности или управляемости	2
<b>Результаты</b> Мотивация достижений, целеполагание	Улучшены: исполнительность, внешняя фокусировка, наращивание возможностей, нацеленность на результат	Излишнее внимание к достижению результатов может привести к сбоям в коммуникации и совместной работе и к повышенным уровням стресса и тревоги	89

<p><b>Авторитет</b> Смелость, решительность, доминирование</p>	<p>Улучшены: скорость принятия решений, реагирование на угрозы или кризисы</p>	<p>Излишнее внимание к сильной власти может привести к политическим интригам, конфликтам и психологически небезопасной рабочей среде</p>	<p>4</p>
<p><b>Безопасность</b> Реалистичность, осторожность, подготовленность</p>	<p>Улучшены: управление рисками, стабильность, целостность бизнеса</p>	<p>Излишнее внимание к стандартам и формальностям может привести к бюрократизации, негибкости и дегуманизации рабочей среды</p>	<p>8</p>
<p><b>Порядок</b> Соблюдение правил, уважение, сотрудничество</p>	<p>Улучшены: операционная эффективность, бесконфликтность, удовлетворение общественных интересов</p>	<p>Излишнее внимание к правилам и традициям может подавлять индивидуальность, творческий подход и ограничивать организационную гибкость</p>	<p>15</p>

Примечание. Сумма процентов превышает 100, поскольку стили считаются доминирующими, если они занимают в культуре организации первое или второе место.

## Связь между культурой и результатами

Наши исследования и непосредственный опыт показывают, что при оценке того, как культура влияет на результаты, очень важен контекст, в котором работает организация, — географический регион, отрасль, стратегия, лидерство и структура компании, — пожалуй, не меньше, чем сила самой культуры. (См. врезку «Контекст, условия и культура» в конце статьи.) То, что работало в прошлом, может стать бесполезным в будущем, а то, что работает в одной компании, может быть бесполезным в другой.

По итогам исследования мы пришли к следующим выводам.

### В сочетании со стратегией и лидерством сильная культура способствует положительным организационным результатам

Рассмотрим случай лучшего в своем классе ритейлера со штаб-квартирой в США. Компания считала своим приоритетом первоклассное обслуживание клиентов. Достичь этого ей удалось с помощью простого правила «Действуй с позиции клиента», которое поощряло сотрудников использовать свои суждения при оказании услуг. Основная практика обучения персонала состояла в том, чтобы научить каждого продавца рассматривать взаимодействие с клиентами как возможность создавать «истории обслуживания, которые войдут в легенду». Сотрудникам напоминали, что сервис нужно определять с точки зрения клиента, что требуется постоянно задавать клиентам вопросы, направленные на понимание их конкретных потребностей и предпочтений, чтобы превзойти их ожидания.

В процессе оценки культуры этой компании мы обнаружили, что, как и у большинства других крупных розничных продавцов, она характеризовалась прежде всего сочетанием *результатов* и *заботы*. Однако, в отличие от многих других ритейлеров, культура компании была гибкой, ориентированной на *обучение* и сфокусированной на *стремлении*. Как объяснил один из ее руководителей: «Мы свободны до тех пор, пока заботимся о клиенте».

Кроме того, ценности и нормы компании были хорошо понятны всем сотрудникам и последовательно распространялись в организации. По мере того как ритейлер расширялся в новые сегменты

и регионы на протяжении многих лет, руководство стремилось поддерживать интенсивную ориентацию на клиента, не ослабляя свой культурный завет. Хотя компания исторически воспитывала лидеров — носителей ее естественной культуры — внутри организации, по мере роста возникла необходимость набора сторонних специалистов. Несмотря на это, компания смогла сохранить свою культуру, тщательно оценивая новых лидеров и разработав процесс их адаптации, который закреплял основные ценности и нормы.

Культура в этой компании является мощным дифференцирующим звеном, поскольку тесно связана со стратегией и лидерством. Обслуживание клиентов на таком высоком уровне требует культуры и мышления, которые зиждутся на достижениях, безупречном сервисе и решениях проблем в духе независимости и изобретательности. Неудивительно, что эти качества привели к ряду положительных результатов для компании, включая устойчивый рост и международную экспансию, многочисленные награды за обслуживание клиентов и частое появление в списках лучших компаний-работодателей.

### **Выбор или развитие лидеров на будущее требует дальновидной стратегии и культуры**

Генеральный директор сельскохозяйственного предприятия планировал уйти на пенсию на фоне слухов о враждебном поглощении. При этом он активно воспитывал преемника — инсайдера, проработавшего в компании более 20 лет. Наш анализ выявил организационную культуру с ярко выраженными заботой и целью. Как отметил один из лидеров компании: «Вы чувствуете себя частью большой семьи, когда становитесь нашим сотрудником».

Потенциальный преемник понимал культуру организации, но был существенно менее склонен к риску (*безопасность*) и более — к приверженности традициям (*порядок*), чем было принято в компании. Учитывая слухи о поглощении, топ-лидеры и менеджеры дали понять генеральному директору, что, по их мнению, компании необходимо занять более агрессивную и ориентированную на действия позицию в будущем. Правление приняло решение рассмотреть внутреннего кандидата наравне с другими, сторонними.

Появились три внешних кандидата — один, связанный с текущей культурой (*цель*), второй — рискованный и инновационный (*обучение*) и третий — жесткий и конкурентоспособный (*авторитет*). После долгих размышлений совет директоров выбрал высококонкурентного лидера с авторитетным стилем. Вскоре после этого агрессивный инвестор предпринял попытку враждебного поглощения, и новый генеральный директор смог преодолеть сложную ситуацию, сохранить независимость компании и одновременно начать реструктуризацию, готовясь к росту.

### **В результате слияния разработка новой культуры на основе взаимодополняющих преимуществ может ускорить интеграцию и со временем создать ббольшую ценность**

Слияния и поглощения могут создавать или разрушать ценность. Многочисленные исследования показали, что культурная динамика представляет собой один из величайших, но чаще всего игнорируемых факторов, определяющих интеграционный успех и эффективность после слияния.

Например, высокопоставленные лидеры двух объединяющихся международных предприятий розничной торговли продуктами питания вложили значительные средства в культуру своих организаций и хотели сохранить свои уникальные сильные стороны и особенности. Оценка этих культур выявила общие ценности и области совместимости, способные послужить основой для объединенной культуры, а также важные различия, на которые лидеры должны были обратить внимание. Обе компании подчеркивали *результаты, заботу и порядок* и ценили высокое качество продуктов, хорошее обслуживание, справедливое отношение к сотрудникам и поддерживали особенности местного менталитета. Но одна из них действовала в более властной манере, опираясь на *авторитет*, особенно в поведении лидеров.

Поскольку обе компании ценили командную работу и инвестировали в местные сообщества, лидеры отдали приоритет *заботе и цели*. В то же время их стратегия требовала перехода от авторитарности к стилю *обучения*, который бы стимулировал инновации в форматах новых магазинов и розничной торговли через интернет. Как сказал

один из высших руководителей компании о стратегии: «Нам нужна смелость действовать по-другому, а не игры по старым правилам».

Как только они договорились о культуре, строгий процесс оценки выявил лидеров в обеих организациях, чей личный стиль и ценности позволили бы им служить связующими звеньями и поборниками общей культуры. Затем была запущена программа по содействию культурному выравниванию в 30 лучших командах, с акцентом на уточнение приоритетов, установление искренних связей и разработку командных норм, которые позволят воплотить новую культуру в жизнь.

Наконец, структурные элементы новой организации были перепроектированы с учетом культуры. Была разработана модель лидерства, которая охватывала наем персонала, оценку талантов, обучение и развитие, управление эффективностью, системой вознаграждений и продвижением по службе. Такие соображения часто упускаются из виду во время реорганизаций, но, если системы и структуры не соответствуют культурным и лидерским императивам, прогресс может оказаться под угрозой.

### **В динамичной, неопределенной среде, в которой от организации требуется бóльшая гибкость, значимость обучения возрастает**

Неудивительно, что *результаты* — самый распространенный стиль культуры среди всех компаний, которые мы изучали. Тем не менее за то десятилетие, что мы помогаем лидерам создавать амбициозные культуры, все очевиднее становится тенденция отдавать приоритет *обучению*, что способствует инновациям и маневренности, которые нужны предприятиям, чтобы реагировать на все менее предсказуемые и все более сложные условия. И хотя *обучение* занимает четвертое место в нашей расширенной базе данных, для небольших компаний (200 сотрудников или меньше) и компаний в относительно молодых отраслях (таких, как программное обеспечение, технологии и беспроводное оборудование) это значение выше.

Рассмотрим одну технологическую компанию из Кремниевой долины, с которой мы работали. Несмотря на то что она построила сильный бизнес и инвестировала в уникальные технологии и лучших инженеров, рост ее доходов начал снижаться по мере того, как

новые, более ловкие конкуренты добивались успехов в этом секторе, развивающемся на основе инноваций и разрушения бизнес-моделей. Руководители компании рассматривали свою культуру как отличительную черту бизнеса и решили ее диагностировать, чтобы укрепить и развивать. Мы выявили культуру, которая была ориентирована на конкретные *результаты*, командные ценности (*забота*) и исследования (сочетание *удовольствия* и *обучения*).

После пересмотра общей бизнес-стратегии и общения с сотрудниками топ-менеджеры приняли решение двигаться к культуре, которая была бы еще более сфокусирована на обучении, и приняли нашу систему в качестве нового языка для организации своей повседневной работы. Они начали неформальные обсуждения между руководителями и сотрудниками того, как сделать акцент на инновациях и исследованиях. Изменения в культуре требуют времени, но мы обнаружили, что компания достигла заметных успехов спустя всего лишь год. И, даже несмотря на то, что она готовилась к предстоящей продаже в условиях все большей конкуренции, показатели вовлеченности сотрудников росли.

### **Сильная культура может стать значительной помехой, если она не соответствует стратегии**

В поле нашего исследования попала организация, оказывающая промышленные услуги в Европе. Данная отрасль начала испытывать быстрые и небывалые изменения, связанные с ожиданиями клиентов, нормативными требованиями и конкурентной динамикой. Стратегия компании, которая исторически держала высокую ценовую планку, в ответ должна была сместиться в сторону большей дифференциации услуг. Но ее сильная культура стала препятствием на пути к успеху.

Мы диагностировали эту культуру как ориентированную на *результаты*, *заботу* и *порядок* с акцентом на *авторитет*. Лидеры компании решили сделать ее более целеустремленной, стимулирующей, открытой и основанной на командных действиях, что повлекло бы за собой усиление *заботы*, *обучения* и *цели*, а также спад *авторитета* и *результатов*.

Это изменение было особенно сложным, потому что действующая культура хорошо служила организации в течение многих лет,

а в отрасли был распространен упор на эффективность и *результаты*. Большинство менеджеров все еще рассматривали это как преимущество и сопротивлялись изменениям, угрожая успеху нового стратегического направления.

Культурные изменения пугают любую организацию, но, как стало очевидным для этой компании, «страшно» — не значит «невозможно». Генеральный директор представил новые программы развития лидерства и командного коучинга, а также возможности обучения, которые помогут лидерам чувствовать себя более комфортно в процессе культурной эволюции. Если кто-нибудь покидал компанию, она тщательно отбирала новых лидеров, которые разделяли бы базовые ценности, такие как *забота*, и повышали бы акцент на общей цели. Преимущества этого стратегического и культурного сдвига выразились в разнообразии ассортимента комплексных услуг и значительном росте, особенно на развивающихся рынках.

## Четыре рычага для развития культуры

В отличие от разработки и реализации бизнес-плана изменение культуры компании неразрывно связано с эмоциональной и социальной динамикой людей в организации. Мы выделили четыре метода, которые способствуют успешному изменению культуры.

### Сформулировать стремление

Подобно определению новой стратегии создание новой культуры должно начинаться с анализа действующей, при этом так, чтобы система могла открыто обсуждаться во всей организации. Лидеры должны понимать, к каким последствиям приведет культура и как она соответствует или не соответствует текущим и ожидаемым условиям рынка и бизнеса. Например, если основные стили культуры компании — это *результаты* и *авторитет*, но они существуют в быстро меняющейся отрасли, целесообразным будет переход к *обучению* или *удовольствию* (с сохранением акцента на *результатах*).

Вдохновляющая культура предполагает принципы высокого уровня, проводниками которых служат организационные инициативы, как это было в технологической компании, которая стремилась

повысить маневренность и гибкость в условиях растущей конкуренции. Изменения могут быть сформулированы с точки зрения как реальных насущных проблем и возможностей бизнеса, так и устремлений и тенденций. В силу неоднозначной и не сразу различимой природы культуры обращение к осязаемым проблемам, таким как давление рынка или вызовы роста, помогает людям лучше понять необходимость перемен и подключиться к этому процессу.

### **Выявить и развить лидеров, которые соответствуют намеченной культуре**

Лидеры служат важными катализаторами перемен, поощряя их на всех уровнях и создавая безопасный климат, а также то, что Эдгар Шейн называет прикладными областями. Кандидаты должны оцениваться на предмет их соответствия намеченной культуре. Для этой деятельности критически важна единая модель, которая может увязать организационную культуру с индивидуальными стилями лидерства.

Лидеров, которые не поддерживают желаемые перемены, можно переубедить с помощью обучения и тренингов, наглядно показывающих важность взаимосвязей между культурой и стратегическим направлением, которое может получить новые импульсы. Зачастую такие лидеры начинают поддерживать изменение после того, как осознают его актуальность, ожидаемые преимущества и влияние, которое они лично могут оказать на этом пути. Тем не менее изменение культуры может привести к текучести кадров: некоторые уходят сами, потому что считают, что они больше не подходят организации, а других просят уйти, если они ставят под угрозу необходимую эволюцию.

### **Используйте неформальные обсуждения культуры, чтобы подчеркнуть важность изменений**

Чтобы изменить общие нормы, убеждения и невербальные аспекты культуры в организации, коллеги должны общаться на эту тему друг с другом. Наша система объединенной культуры может использоваться для обсуждения действующих и намеченных стилей культуры, а также особенностей работы старших руководителей. Когда

сотрудники начнут осознавать, что их лидеры все больше говорят о новых понятиях — например, об инновациях, а не о квартальной прибыли, — они сами станут вести себя по-другому, создавая положительную обратную связь.

Различные виды организационных бесед, такие как роуд-шоу, слушания и структурированные групповые обсуждения, могут поддерживать изменения. Социальные медиаплатформы поддерживают возможность общения между старшими менеджерами и передовыми сотрудниками. Влиятельные сторонники перемен могут выступать за культурный сдвиг словами и действиями. Технологическая компания внесла существенные изменения в свою культуру и вовлечение сотрудников, создав структурированную основу для диалога и широкого обсуждения.

### **Закрепить желаемое изменение в модели организации**

Когда структуры, системы и процессы компании выровнены и поддерживают намеченную культуру и стратегию, стимулирование новых стилей культуры и поведения станет намного проще. Например, управление эффективностью может использоваться, чтобы побудить сотрудников воплощать новые культурные атрибуты. Практика тренингов хорошо укрепляет намеченную культуру по мере роста организации и появления новых кадров. Степень централизации и количество иерархических уровней в организационной структуре можно регулировать, чтобы усилить поведение, присущее желаемой культуре. Ведущие ученые, такие как Генри Минцберг, показали, что структура компании и другие конструктивные особенности могут со временем оказать глубокое влияние на то, как люди думают и ведут себя в организации.

### **Соберем все вместе**

Итак, перечисленные четыре метода были использованы традиционным производителем, который пытался стать поставщиком комплексных решений. Изменения начались с переформулирования стратегии и были усилены массовой кампанией по продвижению бренда.

Но президент понимал, что культура компании представляет собой самое большое препятствие для перемен и что высшие руководители являются ключевым рычагом культурной эволюции.

Культура характеризовалась достижением *результатов*, сопровождаемым *заботой* и *стремлением*, последнее из которых было необычайно сильным для промышленного предприятия. Один из сотрудников охарактеризовал компанию как «группу талантливых и преданных делу людей, нацеленных на то, чтобы нести добро в мир, с искренним желанием изменить общество в лучшую сторону, желанием, которое поддерживается и поощряется руководством». В то время как более широкая культура была тесно связана с совместным принятием решений, лидеры выступали порой авторитарными иерархами и даже политическими интриганами, что препятствовало принятию новых рисков.

Высшие руководители рассмотрели сильные стороны своей культуры, пробелы в собственном стиле и обсудили, что необходимо для воплощения стратегических намерений. Они согласились с тем, что им нужно больше рисковать, поощрять автономию, сократить иерархию и децентрализовать принятие решений. Президент реорганизовал руководящую группу, поставив в центр сильных бизнес-лидеров, а остальным освободил время на то, чтобы стать поборниками новой культуры и сфокусироваться на клиентах.

Затем топ-команда создала группу из 100 менеджеров среднего звена на серию конференций по лидерству, которые проводились два раза в год. По результатам первой же была создана информационная платформа для обратной связи и разработки плана организационных изменений с четкими культурными приоритетами. Президент организовал этих менеджеров в команды, сосредоточенные на важнейших бизнес-задачах. Каждая команда должна была изучить опыт за пределами компании, чтобы найти идеи, разработать решения и представить свои выводы всей группе для обратной связи. Эта инициатива поставила руководителей среднего звена на роли, которые традиционно выполнялись вице-президентами, предоставив им большую самостоятельность в развитии культуры, основанной на обучении. Намерение состояло в том, чтобы создать реальные выгоды для бизнеса, развивая при этом культуру.

Президент также инициировал программу по выявлению сотрудников с прорывными идеями и нестандартными стилями работы. Эти люди были включены в проектные команды, которые занимались ключевыми инновационными приоритетами. Деятельность команд сразу же повысила бизнес-результаты как по основным коммерческим показателям, так и по культуре и вовлеченности. Спустя всего лишь год вовлеченность сотрудников подскочила на целых 10 баллов, а индекс лояльности клиентов достиг рекордного уровня, сформировав положительные отзывы об инновационных решениях компании.

---

Это вполне возможно — и жизненно важно — повысить производительность организации за счет изменения культуры, используя простые, но мощные модели и методы, описанные в этой статье. Первые лица компании должны осознать культуру, которая действует в их организации. Затем потребуются определить желаемые стили. Завершающим этапом будет применение основных методов изменения, сочетающих четкое донесение целей, корректировку лидерства, неформальные обсуждения и реорганизацию. Лидерство в культуре может быть одним из немногих источников устойчивого конкурентного преимущества, оставшихся сегодня у компаний. Успешные лидеры перестают разочаровываться в культуре и вместо этого используют ее в качестве основного инструмента управления.

## Каков культурный профиль вашей организации?

Прежде чем приступить к формированию культуры вашей организации, важно выяснить, как она выглядит сегодня. Эта анкета и предваряющие ее вопросы помогут вам сформулировать предварительную оценку вашей культуры и начать обсуждение.

Рассмотрите, как в настоящее время функционирует ваша организация, что в ней ценится, как ведут себя люди и что их связывает. Объединитесь с коллегой и независимо друг от друга оцените каждое утверждение в соответствии с тем, насколько хорошо оно описывает вашу организацию.

Поставьте две оценки в каждой строке, затем суммируйте их и получите оценки каждого из восьми стилей. Чем выше сумма, тем сильнее стиль.

Сравните ваш рейтинг с рейтингом вашего коллеги и обсудите следующие вопросы:

- Что вам больше всего нравится в действующей культуре?
- Какое поведение и образ мышления вы могли бы развить?
- Насколько эффективны лидеры вашей организации в ролевом моделировании культуры?
- Каковы характеристики людей, которые наиболее успешны в вашей культуре?
- Когда новые люди не преуспевают в вашей культуре, что является наиболее частой причиной этого?

По шкале от 1 до 5 оцените, как каждое из утверждений описывает вашу организацию.  
 1 – никак, 2 – плохо, 3 – до некоторой степени, 4 – близко к правде, 5 – в точку.

Организация сфокусирована на	Организация ощущает себя как	Сумма
Сотрудничестве и взаимном доверии	Большая семья	Забота
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Сочувствии и толерантности	Община на пути к идеалу	Цель
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Исследования и творчестве	Динамичный проект	Обучение
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Веселье и эмоциональном возбуждении	Непрерывный праздник	Удовольствие
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Достижениях и победе	Образованная элита	Результаты
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Силе и отваге	Арена сражений	Авторитет
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Планировании и предусмотрительности	Тщательно спланированная операция	Безопасность
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Структуре и стабильности	Плавно движущаяся машина	Порядок
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	

Расширенную версию анкеты можно посмотреть на <http://www.hbr.org>.

## Как сформировать свою культуру

Сначала вы должны установить культурные цели. При правильной постановке они будут иметь следующие общие черты: соответствовать стратегическому направлению компании; обладать высоким приоритетом; отражать требования внешней бизнес-среды. Хорошая цель должна быть конкретной и достижимой. Например, «Мы ценим наших клиентов» — звучит неопределенно и может привести к непоследовательности в вопросах найма, развития лидеров и управления компанией. Лучшим вариантом может быть «Мы строим искренние и позитивные отношения с клиентами; мы уважаем их; и мы выступаем в качестве послов богатого наследия нашего бренда».

### **Чтобы установить культурную цель:**

#### **Осознайте действующую культуру**

Изучите свою культуру — основы и наследие компании, поддерживаемые ею ценности, субкультуры, стиль руководства и командную динамику. (Используйте предыдущий список вопросов, чтобы начать обсуждение.)

Определите сильные стороны вашей культуры и изучите ее влияние на организацию сегодня. При необходимости проведите опрос ключевых заинтересованных сторон и влиятельных членов организации.

#### **Рассмотрите стратегию и окружающую среду**

Оцените текущие и будущие внешние условия, стратегический выбор и определите, какие культурные стили должны быть усилены или уменьшены.

Сформулируйте цель культуры, в соответствии с которой стили станут поддерживать будущие изменения.

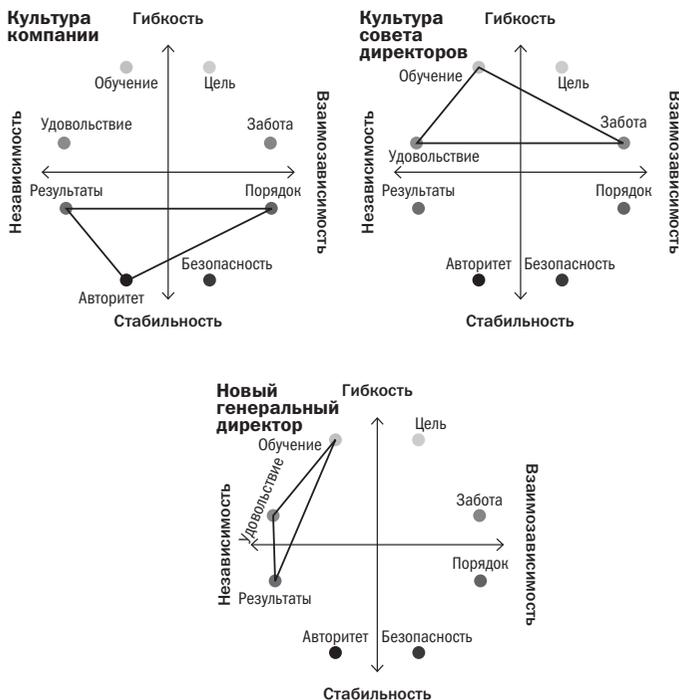
#### **Оформите намерение в реалиях бизнеса**

Переведите фокус на приоритеты в организационных изменениях. Это должно быть подано не как инициатива по изменению культуры, а как реальные проблемы, которые необходимо решить, и решения, которые создают ценность.

Сосредоточьтесь на согласованности действий руководителей, обсуждениях и организационном дизайне как на рычагах, определяющих развитие культуры.

## Опыт одной компании

Одна крупная компания использовала поиск нового генерального директора как возможность преодолеть проблемный разрыв между двумя культурами: самой компании и совета директоров. Для достижения этого руководство первым делом диагностировало обе культуры и свои ожидания в отношении будущего директора.



В то время как компания была сильно ориентирована на *результаты* и фокусировалась на порядке, дисциплине и исполнительности, совет директоров был больше ориентирован на *обучение*, исследования, любознательность и сосредоточен на *удовольствии*. Новый директор, которого хотели видеть заинтересованным в *результатах* и любопытным, помог бы соединить две культуры.

Через два года после того, как описанная выше личность возглавила компанию, совет директоров и команда менеджеров сообщили о росте эффективности стратегического планирования и повышении производительности.

## Совпадение оценок

Когда мы сравнили взгляды сотрудников на наиболее важные культурные атрибуты их организаций, возникли два типа распределения: *расхождение оценок* (сотрудники нечасто соглашались с наиболее важными культурными атрибутами) и *совпадение оценок* (взгляды располагаются более тесно). В двух приведенных ниже примерах каждая точка представляет одного сотрудника.

Обратите внимание, что в организации с расхождением мнений семь из восьми культурных атрибутов были названы наиболее важными и задействован каждый квадрант. Это означает, что сотрудники рассматривают свою компанию по-разному и часто противоположным образом. Например, одни видят *заботливую* организацию, а другие — *авторитетную*.

Почему важна высокая степень совпадения оценок? Потому что этот параметр коррелирует с показателем вовлеченности сотрудников и уровнем ориентации на клиента. Однако если действующая культура вас не устраивает, то высокая степень совпадения оценок затруднит ее изменение.

### Компания А: расхождение оценок

