

виктория журавлева



КОРПОРАТИВНАЯ
КУЛЬТУРА-

ЗЕРКАЛО?
РУКОВОДИТЕЛЯ !

Виктория Журавлева

**Корпоративная культура
– зеркало руководителя?**

«ЛитРес: Самиздат»

2015

Журавлева В. В.

Корпоративная культура – зеркало руководителя? /
В. В. Журавлева — «ЛитРес: Самиздат», 2015

Из этой книги вы узнаете: что такое корпоративная культура и как она влияет на внедрение изменений в компании; кто на самом деле формирует культуру компании; как персональные особенности управленцев влияют на корпоративную культуру; как можно изменить корпоративную культуру и в каких случаях этого вообще не стоит делать. И, конечно, множество примеров из практики международных и отечественных компаний на постсоветском пространстве.

Содержание

Введение	5
Часть 1. Академический подход к работе с корпоративной культурой	7
Раздел 1. Корпоративная культура: история вопроса	7
Раздел 2. Что такое корпоративная культура и зачем она нужна?	15
Конец ознакомительного фрагмента.	18

Виктория Журавлева

Корпоративная культура – зеркало руководителя?

Введение

Данная книга писалась в достаточно драматичной политической и экономической ситуации, которая возникла в 2014 году как в Украине, так и в мире в целом. Наш опыт консультирования дает нам основание полагать, что происходящее на уровне стран, правительств и обычных людей является следствием огромного дефицита рефлексии совместно пережитого прошлого и отсутствия смыслов будущего.

В данном контексте наша книга – одна из попыток оформить процесс рефлексии происходящего в бизнес-среде через призму корпоративной культуры. И в этом проявляется наш интерес к изучению организаций, а также тех внутренних процессов, которые они переживают, так как помимо прочего, организации могли бы создавать прототипы микромоделей социального устройства, которых остро не хватает в современной реальности. Кроме того, мы являемся убежденными сторонниками идеи того, что именно коллективные общности в виде организаций, команд, проектных групп обладают внутренним потенциалом продуцировать значимые изменения, влияющие на будущее.

В связи с этим, работая над книгой, мы поставили себе ряд задач, которые отображены в структуре книги.

Часть 1. Академический подход к работе с корпоративной культурой

Данная часть нам представляется важной в смысле преемственности и сохранения традиций в исследовании такого явления как корпоративная культура. В связи с этим, в первой части книги мы попытались обобщить большинство теоретических разработок по теме корпоративной культуры для большей глубины понимания вопроса. Предполагаем, что это должно быть интересно тем, кто не чужд концептуального мышления и интересуется теоретическими аспектами проблемы.

Часть 2. Диагностика корпоративной культуры

В данной части мы описываем два подхода к исследованию корпоративной культуры – общий и глубинный взгляд; вводим концепцию «трех слоев» корпоративной культуры; типологии первых лиц, управленческих команд и менеджеров среднего звена; классификацию «Целостная/Новое».

С нашей точки зрения, эта часть книги может представлять интерес для первых лиц, заинтересованных в изменениях, и практикующих консультантов, а также для HR-специалистов, расширяя их видение данной проблемы, или предоставляя возможность критично оценить наши подходы.

Часть 3. Изменения и разные типы корпоративной культуры

В этой части мы обобщили различные наработки в области изменения корпоративной культуры, так или иначе резонирующие с нашим пониманием, и поделились своим видением и перспективой на тот или иной подход через призму нашего 15-летнего опыта консультирования организаций. Также, мы предлагаем наше видение модели конкурентоспособной корпоративной культуры «8 субкультур».

В завершении книги мы резюмировали каждую часть для удобства восприятия, а также обозначили вопросы, которые с нашей точки зрения, представляют определенный интерес для дальнейших исследований.

Часть 1. Академический подход к работе с корпоративной культурой

Раздел 1. Корпоративная культура: история вопроса

В современных исследованиях по менеджменту теме корпоративной культуры уделяется незаслуженно мало внимания. Видимо, бизнес еще не до конца осознал важность этого явления. Поэтому данный раздел мы посвятили историческому обзору того, как развивались и трансформировались точки зрения исследователей на феномен корпоративной культуры.

Учение об организационной культуре не является чем-то инновационным. Исследования в этой области активно ведутся на протяжении уже более чем столетия. Однако интерес к этой теме возник гораздо раньше. Как развитие капитализма стало следствием промышленной революции, так и проблемы внутри корпоративной среды организаций явились следствием постановки целей, связанных с повышением эффективности функционирования организаций. Поэтому не вызывает удивления тот факт, что проблемы управления привлекли внимание исследователей еще в начале XX века.

Одним из первых к этому вопросу обратился немецкий экономист и социолог Макс Вебер, исследуя взаимодействие между рабочими и администрацией предприятий. Он обратил внимание на произвол и злоупотребление властью, которые были распространены в организациях и учреждениях в то время, и раскритиковал существующий подход к управлению. На основе этого Вебер сформулировал три основных принципа, защищающих работников от жестокого обращения: юридическое равенство, правовая определенность и справедливость. Он также перевел эти принципы в конкретные правила и модели поведения.

Примерно в это же время американский инженер Фредерик Тейлор поднял проблему социальных экспериментов над рабочими. Позже его наблюдения и выводы легли в основу современной теории менеджмента.

Закономерно, что в данный период формируются такие науки как социология, социальная психология, В. Вундт, Г. Лебон, Г. Тард изучают психологию народов и масс. И уже с начала XX в. как теоретики, так и практики менеджмента искали некую формулу организационного счастья, которая, с одной стороны, была бы прагматичной, а с другой, носила идеологический характер. Так как, по предположениям исследователей, организация вступает в конкуренцию за ценности человека с другими социальными институтами – семьей, общиной и т. д.

В 20-е годы XX в. французский теоретик и практик менеджмента Анри Файоль отметил важность единства целей в организации и впервые употребил понятие **«корпоративный дух»** («*esprit de corps*»). По его мнению, в организации все должны стремиться к одной цели, а хороший корпоративный дух способствует гармонии и солидарности и имеет большое значение для достижения этих целей.

Автор первой теории менеджмента, американский бизнесмен Честер Барнард также рассматривал предприятие как систему, основанную на кооперации. Он первым охарактеризовал организацию как объект, с которым сотрудники могут себя идентифицировать. Барнард сам был предпринимателем и менеджером, он пытался использовать «корпоративный дух» для улучшения сотрудничества между руководителями и сотрудниками, а также предотвращения конфликтов.

События первой половины XX в. – две мировые войны, распад империй и перераспределение сил на мировой политической арене – ослабили интерес к такому явлению как внутренняя жизнь организации. Однако разного рода потрясения, которые переживал мир, дали тол-

чок развитию как новых отраслей бизнеса, так и экономик отдельных стран. Таким образом, можно сказать, что пока одни государства вели борьбу за доминирование, другие развивались, следовательно, рос и интерес к тому, как устроен эффективный бизнес и какие факторы влияют на его конкурентоспособность.

В середине XX в. возродился интерес к исследованию организационной эффективности в целом, и к вопросам внутренней жизни организаций в частности. Так, в 1950 г. канадский организационный психолог Эллиот Джекс начал изучать **организации как культурные единицы**. Он показал, что **организационное поведение в компании основано на определенных ценностях**, при этом сами эти ценности не имеют прямого отношения к техническому процессу производства. Также ученый высказал мнение, что социальная система может противостоять изменениям благодаря групповой динамике и наличию общих подсознательных паттернов страха.

Вторая половина XX в. характеризуется различными векторами в общественно-политической жизни как Европы, так и США. В частности появляются движения хиппи, new age, постмодернизм, возрастает интерес к психологии в целом. Представители гуманитарных наук поднимают вопросы, связанные с темой жизни человека в социуме. Естественно, бизнес не мог оставаться в стороне, поэтому в рамках различных МВА-школ начали формироваться новые взгляды на природу организации. Появляются теории лидерства, повышения эффективности, в фокусе внимания которых, так или иначе, оказывается человеческий фактор. Соответственно, это нашло отражение и в подходах к изучению корпоративной культуры.

В 1960 г. американский исследователь Карл Вейк представил свое видение организации, предположив, что организационная культура – это не только набор материальных условий и конкретных событий, а и взаимодействия, в ходе которых люди придают смысл этим событиям. Это создает картины реальности, которые и управляют поведением.

В 80-е годы XX в. ученые начали более детально рассматривать такое явление как организационная культура: предлагались различные модели и типологии культуры в организации. Так, британский профессор Эндрю Пэттигрю предположил, что важными для анализа и понимания организации являются **корпоративные мифы, символы, ритуалы и язык**. В своих исследованиях он выделяет несколько субкультур в организации, которые привязаны к уровню должности в организации, профессиональному бэкграунду людей и характеру выполняемой ими работы.

В этот период также появились первые описания структуры и модели организационной культуры. В частности, в 1981 г. американский психолог Эдгар Шейн обозначил **три уровня организационной культуры: поверхностный, внутренний и глубинный** (см. раздел «Различные модели корпоративной культуры»). Эта модель, усовершенствованная им в 1983 г., до сих пор является весьма популярной и широко цитируемой в литературе по менеджменту. Определение уровней было важным этапом в исследовании организационной культуры, так как Э. Шейну удалось не только распределить разные элементы корпоративной культуры по уровням, но и установить существующие между ними взаимосвязи.

Приблизительно в то же время, в 1982 г., американские исследователи Терренс Дил и Аллан Кеннеди в своей книге «Корпоративные культуры: обряды и ритуалы корпоративной жизни» (Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life) предложили альтернативную, пятиуровневую модель организационной культуры. По их мнению, в основе корпоративной культуры лежит **история**, из которой выкристаллизовываются ключевые **ценности**. Третий уровень касается **ритуалов и обрядов**, которые часто порождают **героев и мифы**. И, наконец, верхний уровень модели – **символы и артефакты**, наиболее легко идентифицируемая часть корпоративной культуры (см. раздел «Различные модели корпоративной культуры»).

После выхода книги модель Дила-Кеннеди приобрела много сторонников, хотя были и те, кто скептически относился к такого рода разработкам, считая, что идея корпоративной

культуры – это просто дань моде. Однако ученые продолжили исследования в этой области и немногим позже совместно с коллегами Чарльзом Хэнди и Роджером Харрисоном создали первую типологию организационных культур. Хэнди и Харрисон разработали матрицу, которая описывала четыре профиля организационной культуры: «Аполлон», «Афина», «Зевс» и «Дионис» (см. приложение «Типологии корпоративной культуры»).

Авторы утверждали, что каждая организация имеет свои ценности и следует определенной политике и руководящим принципам, которые отличают ее от других и, собственно, формируют ее культуру. Организационная культура в свою очередь устанавливает, как сотрудники взаимодействуют между собой, а также с внешним миром. Профили организационных культур должны были помочь в диагностике культурных особенностей конкретной организации и объяснить «иррациональное поведение» некоторых из них. Матрица Харрисона-Хэнди не только описывала признаки той или иной культуры, но и демонстрировала, в каком направлении необходимо действовать руководству для формирования другой, желаемой корпоративной культуры, что можно считать первым упоминанием о **возможности изменения корпоративной культуры**.

Отдельное направление в изучении организационной культуры включает исследование различий между корпоративными культурами разных стран. Нидерландский социолог Герт Хофстеде стал известен благодаря своим исследованиям национальных различий в организационной культуре (см. приложение «Типологии корпоративных культур»).

В 70-е годы XX в. голландский ученый провел масштабное кросскультурное исследование в 50-ти странах, опрашивая сотрудников компании IBM. По результатам исследования Хофстеде определил культуру как **коллективные умственные программы**, по которым члены различных групп отличаются друг от друга.

Хофстеде выделил пять измерений, в которых культуры организаций могут отличаться на международном уровне: дистанция власти, степень неопределенности, индивидуализм/коллективизм, мужественность/женственность и долгосрочная/краткосрочная ориентация. Пятый пункт появился позже (в 80-х годах XX в.) в результате межкультурного сравнения восточного и западного образа мышления. Например, иерархия власти во Франции и Индии сильнее, чем в Гонконге и Дании. Соединенные Штаты и Великобритания больше ориентированы на индивидуализм, чем Испания и Нидерланды, где доминирует коллективистская культура. Северные европейские страны выступают как относительно «женственные». Англосаксонские компании склонны скорее к краткосрочной ориентации, в то время как бизнес в азиатских странах, таких как Китай, имеет долгосрочную ориентацию. Хофстеде показал, что национальные и региональные культуры влияют, в том числе, на поведение людей в организациях.

Совместно с другим исследователем М. Мишковым Хофстеде вводит **шестое измерение** в изучение культур – индугенция против ограничения. С точки зрения авторов, индугенизированное общество – это общество, где индивид способен свободно удовлетворять свои гедонистические потребности, в то время как ограничительное общество – это общество, где гедонистические потребности подавляются, или жестко регламентируются. Продолжая свои исследования, ученые ввели еще одно измерение культуры – монументальность против скромности, гордые культуры поощряют чувство превосходства, демонстрацию личного достоинства, в то время как скромные культуры поощряют смирение, скромность, гибкость личности.¹

В 1988 г. британский профессор Джерри Джонсон выделил ряд элементов, которые могут быть использованы для описания организационной культуры или влияния на нее: парадигма, система контроля, организационные структуры, структура власти, символы, ритуалы и процедуры, истории и мифы (*подробнее – см. раздел «Составляющие корпоративных культур»*).

¹ Гарванова М. З., Гарванов И. Г. Исследование ценностей в современной психологии // Современная психология: материалы III междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). – Казань: Бук, 2014

Таким образом, к началу 90-х годов XX в. изучение корпоративной культуры заняло определенное место в целом ряду управленческих трендов от «бережливого производства» до «learning organization», как один из методов повышения эффективности бизнеса.

Отдельного внимания требует вопрос изучения корпоративной культуры советскими и постсоветскими исследователями. В России интерес к проблематике организационной жизни также возник в начале XX века, в частности, в 20-е годы XX в. эта тема затрагивалась в работе Александра Богданова-Малиновского «Тектология – Всеобщая организационная наука». Однако она не сводилась к вопросам исключительно корпоративной культуры, а охватывала более широкий круг тем.

Стоит отметить, что в данный период в России существовал определенный интерес к научной организации труда, начало которому положил А. Богданов-Малиновский, а уже другой видный ученый А. К. Гастев продолжил это направление, создав и возглавив в 1920 г. Центральный институт труда. Школа А. К. Гастева имела много последователей и сторонников, так как в фокусе внимания их разработок находился вопрос о том, как сделать управление отдельной профессией, и, нужно сказать, для того времени подходы ученого были достаточно передовыми. Однако концепции А. К. Гастева и его учеников вошли в противоречие с доминирующей идеологией, и интерес к организации как таковой, и к изучению механизмов организационной жизни, в частности, утратил свою актуальность.

Однако в 60-е годы XX в., после поездки Никиты Хрущева в США, руководство партии обратило внимание на то, что в мире существует отдельное научное направление, связанное с изучением организаций и их управлением, а в Европе и США возникла новая профессия управленцев, о которой практически ничего не было известно в Советском Союзе. В СССР начинают создаваться различные академии, институты управления, призванные исследовать организации во всей их полноте, издается «Курс для высшего управленческого персонала» и пр. В частности, данный интерес был также обусловлен развитием кибернетики и работами Н. Винера, а также В. Глушкова, занимавшегося данной проблематикой.

Далее интерес к данной теме развивает другое научное сообщество, которое, безусловно, в большей степени интересовалось вопросами философии и мышления. Стоит выделить такого исследователя как Г. П. Щедровицкий, деятельностный подход которого до сих пор практикуется его последователями и применяется, как правило, в контексте организационной жизни.

Вот как о проблемах организационной жизни и управлении говорил Г. П. Щедровицкий в своих лекциях «Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология»:

«И нужно создать науки о деятельности. Скажем, нужно рассмотреть строительство, завод, регион как своего рода мегамашины, составленные из деятельностей. Нам надо понять, что здесь есть много разных факторов. Как нам на все эти факторы воздействовать, чтобы обеспечить высокую эффективность производства? Но дело не только в производстве, дело еще и в том, чтобы люди жили человеческой жизнью, ибо завод, строительство – это не организация по производству прибавочной стоимости, а прежде всего, форма организации всей жизни людей».

Кроме того, Г. П. Щедровицкий, с нашей точки зрения, во многом опередил своих западных коллег, еще в середине XX в. актуализировав те вопросы, которыми многие исследователи организаций начинают задаваться только сейчас.

«Оппозиция организации и личности – личности в современном смысле – складывается в XIII–XIV веках в итальянских городах, когда возникают производственные организации (торговые и промышленные предприятия) и организации политические, групповые, – партии. Здесь появляются гвельфы и гибеллины. Здесь пишется первый в мире политический трактат. И организации противостоит личность. Собственно личность начинает формироваться – я обращаюсь к нашему обсуждению – только в оппозиции к организации. Парадоксальная вещь. Вы можете быть личностью, если вы противостоите организации, отделяете ее от себя.

И наоборот, чтобы быть человеком организации, вы должны от своих личностных качеств, и даже от личности, отказаться. И поэтому люди в организации, преследующие интересы организации, должны быть все одинаковые, неразличимые.

И в XX в. в Европе и Штатах в качестве важнейшей встает проблема: как при дальнейшем развитии организации суметь сохранить личность при потере многих факторов индивидуальности. Мы приходим к совершенно новому отношению, я бы так сказал: между организацией и личностью как таковой. Не между организацией и человеком, а между организацией и личностью, потому что человек живет всегда в организации и вне организации человека вообще быть не может, человеческого общества быть не может – ни производства, ни клуба, ничего. Так что не между человеком и организацией существует диссонанс, противоречие, а между личностью и организацией».²

На сегодняшний день на постсоветском пространстве тему деятельности организаций в целом, и корпоративной культуры в частности, исследуют такие ученые, как В. Спиваков, В. Капитонов, А. Капитонов, из практиков – М. Розин, П. Безручко.

Однако по нашему мнению, в данном вопросе существует определенная сложность: западные ученые, исследуя феномен корпоративной культуры, не отделяют организационную жизнь от доминирующих социальных процессов. Европейская и американская культуры выстроены на англосаксонских принципах мироустройства, а также протестантской этике, на которых базируется общество по обе стороны Атлантики, и тема ценностей весьма существенно оказывает влияние на изучение корпоративной культуры, особенно в международных компаниях.

С другой стороны, на советском пространстве существовала принципиально иная парадигма, и соответственно принципиально другая социальная система, которая также оказывает существенное влияние на развитие современных локальных компаний. Парадокс ситуации в том, что те социальные ценности, за которые ратовал советский проект, во многом нашли свое отражение в развитых европейских странах, с их более чем гуманной социальной политикой.

На сегодняшний день возникла ситуация, когда постсоветское общество, состоящее из людей, воспитанных в определенной идеологии, не успев осмыслить, отрефлексировать прожитый, во многом негативный опыт, практически слепо стало перенимать иную модель мироустройства, переоценивая его блага и недооценивая последствия.

И, поскольку целью данной книги не является анализ затронутой проблемы, мы лишь констатируем, что отсутствие в социуме внятной «повестки дня», а также размытость многих моральных и ценностных норм, очевидным образом отражается на организациях, которые мы изучаем.

Отечественным ученым только предстоит определить направление своих исследований корпоративной культуры. На наш взгляд, пристального внимания заслуживают как организации, которые калькируют «западные» проявления корпоративной культуры, так и те, в которых корпоративной культуре вообще не уделяется должного внимания, и отслеживание результативности таких компаний.

Следующее направление, которое мы считаем наиболее перспективным, – исследование корпоративной культуры организаций, которым удастся, интегрировав лучшие западные практики, сохранить то ценное, что было в советской реальности, создавая новые социальные общности, которые еще предвидел Г. П. Щедровицкий.

«Личное действие, групповое и труд практически могут совпадать. Я не говорю – совпадают, но могут совпадать. Это сегодня такое место и такой способ жизни и работы людей,

² Г. П. Щедровицкий, Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология. М.: Издательство Студии Артемия Лебедева, 2013

где они выступают фактически как носители общественного сознания, где они могут мыслить, ставить цели и задачи и их реализовывать».

Теоретические разработки исследователей организационной культуры были восприняты бизнес-сообществом прохладно в силу того, что, во-первых, человеческий ресурс долгое время не считался конкурентным преимуществом организации, а во-вторых, проблемой стало то, как общие принципы и модели внутренней жизни организаций, сформулированные теоретиками, могут быть применены к конкретным компаниям и бизнес-процессам.

Таким образом, исследователи все ближе подходили к вопросу **практического применения в бизнесе знаний о корпоративной культуре**. Актуальными стали не просто абстрактные рассуждения на эту тему, а практические методики, позволяющие использовать эти знания для того, чтобы повысить результаты бизнеса. В фокусе исследователей корпоративной культуры был следующий вопрос: могут ли менеджеры использовать культуру компании для получения конкурентных преимуществ на рынке, и если да, то как? Однако результаты этих исследований были скудными, и споры вокруг корпоративной культуры утихли. Многообещающие начинания в этой области не принесли ожидаемых плодов, и предприятия перенаправили свое внимание на развитие гибкости, реорганизацию бизнес-процессов, слияния и поглощения, инновации и использование новых информационных технологий.

В 1990-е годы возник новый всплеск интереса к корпоративной культуре. Менеджеры к этому времени получили опыт работы с ней и осознали, что простые рецепты для внутриорганизационных изменений не работают. Теперь вопрос был поставлен в новом ракурсе: **как лидеры организаций могут способствовать развитию культуры, которая была бы тесно связана с миссией и предназначением организации?** И, наоборот, как провести изменения таким образом, чтобы бизнес сохранил свою идентичность и, в то же время, вышел на новый уровень?

Своеобразный «прорыв» в приближении теории организационной культуры к реалиям бизнеса произошел с выходом в 1982 г. книги Тома Питерса и Роберта Уотермана «В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки» (In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies by Tom Peters and Robert Waterman), вошедшей в классику литературы по менеджменту. В период экономического спада, когда многие компании находились в упадке, а процветали лишь некоторые, их книга стала настоящим откровением. Питерс и Уотерман рассмотрели культуру как отдельную часть организации, и показали, что **формирование корпоративной культуры и ее развитие – это задача менеджеров**.

Для того времени работы Тома Питерса были инновационными как по форме, так и по содержанию, так как до него не было принято описывать решение проблем бизнеса языком лозунгов и призывов, а также оформлять литературу по бизнесу в виде яркой презентации. После появления такого подхода к исследованию вопроса правомочность тезиса об управлении корпоративной культурой уже не вызвала ни у кого скепсиса.

Заметный вклад в рассмотрение корпоративной культуры в данном контексте внес уже упомянутый ранее Э. Шейн. Большую роль в формировании и изменении культуры он отводит руководству организации. Именно поэтому его концепция называется рациональной – формирование организационной культуры рассматривается как **сознательный и контролируемый процесс**. Опубликованная Э. Шейном в 1992 г. работа «Организационная культура и лидерство» («Organizational Culture and Leadership») признана классической в данной области.

После выхода его книги корпоративная культура на какое-то время оказалась в фокусе приоритетов первых лиц организаций, не в последнюю очередь благодаря стараниям консультантов, которые следовали модным трендам.

Следующий этап в развитии исследований в области корпоративной культуры был посвящен тому, чтобы найти корреляцию между «здоровой» корпоративной культурой и эффективностью бизнеса. Кроме того, исследователей интересовал вопрос, на какие именно составляю-

щие организационной жизни корпоративная культура оказывает наиболее сильное воздействие – улучшение взаимодействия, повышение клиентоориентированности, или же улучшение психологического климата.

В 2003 г. Harvard Business School провела исследование, которое показало влияние корпоративной культуры на долгосрочные показатели эффективности бизнеса. Данное исследование носило лонгитюдный характер и включало изучение 160-ти организаций. Кроме вывода о влиянии корпоративной культуры на организационную эффективность в целом, ученым удалось вычлениить те элементы корпоративной культуры, которые способствовали ее влиянию на бизнес. В частности, это гибкость, готовность рисковать, открытость.

Воодушевившись первыми положительными результатами о взаимосвязи между эффективностью бизнеса и корпоративной культурой, исследователи продолжили двигаться в намеченном направлении. В 2004 г. Денисон, Хааланд и Гельзер провели исследование, целью которого было найти взаимосвязь между различными составляющими корпоративной культуры и результативностью бизнеса уже в контексте национальных особенностей.

В итоге ученые пришли к выводу, что невозможно сформировать некую универсальную модель корпоративной культуры, так как корпоративная культура каждой организации подвержена влиянию тех национальных культур, на территории которых существует данный бизнес.

В 2004 г. появилось еще одно исследование Эдкинса и Колдуэлла, посвященное тому, какое воздействие оказывает корпоративная культура на персонал компании. Исследование со всей очевидностью показало, что степень удовлетворенности сотрудника напрямую связана с тем, насколько он ощущает себя вписанным в корпоративную культуру компании. Кроме того, фактор, связанный с совпадением ценностей сотрудника и ценностей организации, является весомым как при выборе сотрудниками данной компании в качестве работодателя, так и при удержании сотрудника в организации.

К началу 2000-х гг. социологи, организационные психологи, отчасти психотерапевты, которые констатировали у многих своих пациентов «синдром менеджера», пришли к выводу о взаимосвязи между атмосферой, которая царит в организации, удовлетворенностью сотрудников и результатами бизнеса. Данные различных исследований в области корпоративной культуры значительно облегчили специалистам диалог с первыми лицами организаций, которые, несмотря на признание важности корпоративной культуры, как правило, не считали этот фактор существенным.

В современном дискурсе корпоративная культура больше не рассматривается как отдельный феномен или инструмент управления. Корпоративная культура неразрывно связана со всеми аспектами организации, начиная от ценностей, на которых строится организация, и заканчивая целями, к которым она стремится.

С этого момента корпоративная культура постоянно пребывает в фокусе особого внимания лидеров, которые всерьез работают над формированием будущего своих компаний.

На сегодняшний день тема корпоративной культуры остается одной из самых востребованных в исследованиях организаций, особенно в контексте работы с разными поколениями сотрудников. Многие авторы изучают особенности корпоративной культуры наиболее успешных компаний современности (Apple, Google, Facebook) полагая, что именно в них заключается секрет мотивации персонала, инновационности идей и успеха в целом.

Таким образом, признавая тот факт, что корпоративная культура многообразное явление, а также неотъемлемая часть любого бизнеса, и как показывают исследования и наш практический опыт, оказывает значимое влияние как на результаты бизнеса, так и на отдельные группы и индивидов, работающих в организации, мы считаем корпоративную культуру отправной точкой, с которой необходимо начинать долгосрочные изменения в организациях. И в рамках данной книги мы хотели бы продемонстрировать, как корпоративная культура способ-

ствует улучшению результатов бизнеса и наоборот, как игнорирование влияния корпоративной культуры приводит к серьезным последствиям.

Но для начала важно детально разобраться с самим понятием «корпоративная культура».

Раздел 2. Что такое корпоративная культура и зачем она нужна?

Прежде чем перейти к научным определениям, отметим, что корпоративная культура – это внутренний контур организации, который проявляется порой самым неожиданным образом. Приведем несколько примеров из нашего опыта.

В одной компании, с которой нам довелось работать, под корпоративной культурой понимали всего два пункта – дресс-код и совместное проведение досуга. Поэтому руководство все силы и средства тратило именно на это: во-первых, сотрудникам с помощью картинок наглядно демонстрировали, в каком виде они должны приходить на работу; во-вторых, существовала подробная инструкция как себя вести на корпоративном мероприятии, сколько раз говорить тост и каким должно быть его содержание.

В другой компании на информационных досках еженедельно вывешивали информацию о том, какой сотрудник что, сколько и за какой период украл у компании, и что с ним после этого произошло. С точки зрения авторов идеи, это должно было предотвратить воровство в организации в будущем.

В третьей организации негласным правилом и, соответственно, частью корпоративной культуры был запрет уходить раньше босса, даже если у сотрудника не было работы. Поэтому целые отделы и департаменты задерживались на работе допоздна, в то время как топ-менеджмент проводил совещания далеко за полночь.

Примеров таких неэффективных, а порой и патологических проявлений корпоративной культуры множество. Но, к сожалению, мало примеров того, как корпоративная культура способна повысить эффективность бизнеса.

Возможно, причиной того, почему менеджмент не озадачивается вопросами корпоративной культуры, с одной стороны, является то, что руководители организаций не видят положительных примеров, а с другой – порой просто не знают, или не понимают, какие задачи позволяет решать эффективная корпоративная культура.

Приведем пример из нашей практики. Одна из крупных западных компаний, с которой мы работали в течение длительного времени, была более чем успешна на своем рынке: качественные, востребованные продукты, грамотный маркетинг, работающий, как часы, сбыт. И что самое примечательное – очень открытая, позитивная атмосфера, много обучающих и развивающих мероприятий, обмена опытом. Такая ситуация стала возможной в силу того, что в начале работы генеральный директор сделал ставку на людей и их развитие. Он лично отбирал на рынке самых подготовленных, обученных и мотивированных, а главное – тех менеджеров, ценности которых совпадали с его собственными. Он верил в свою команду, занимался развитием своих сотрудников как персонально, так и в группе, предоставил им свободу действий, но требовал, чтобы они занимались развитием своих подчиненных. Следствием такого подхода и стали успехи компании.

Однако понять корпоративную культуру этой компании в полной мере стало возможным только тогда, когда бизнес столкнулся с новыми вызовами. В частности, в штаб-квартире организации было принято решение снять с производства две из пяти основных позиций, которые пользовались успехом на рынке, где работала компания. Это было равносильно закрытию бизнеса, так как оставшиеся продукты были неконкурентоспособны.

Менеджмент не стал скрывать сложившуюся ситуацию от сотрудников и предложил тем, кто посчитает нужным, покинуть компанию, у которой, по сути, уже не было будущего. Однако в данной ситуации даже руководство компании не смогло спрогнозировать реакцию персонала, так как, во-первых, желающих покинуть компанию просто не нашлось, зато на разных уровнях организации начали стихийно формироваться рабочие группы, которые задались целью

найти выход из сложившейся ситуации. Никто не руководил ими и не контролировал их. Просто сотрудники, чувствуя себя частью организации (многие из них уже относились к компании как своей), начали продуцировать новые идеи и предложения, связанные с сохранением бизнеса. И выход был найден – команда топ-менеджеров во главе с генеральным директором разработала и защитила новый бизнес-план. В итоге они не только заработали для компании больше прибыли, чем обещали, но и вышли на новые рынки. И даже позже, по разным причинам покинув компанию, сотрудники, встречаясь друг с другом на различных мероприятиях, вспоминали годы совместной работы, как самые лучшие в их жизни. На вопрос консультантов о том, что оказалось наиболее привлекательным в этой компании, прозвучало множество различных ответов, все из них, так или иначе, можно свести к одной мысли: все работающие в организации сотрудники были «одной кровью».

Это яркое свидетельство того, как внутренняя культура организации помогла в трудный для компании момент не только сохранить бизнес, но и вывести его на качественно другой уровень развития. Важным в этом случае является и то, что топ-менеджмент изначально задал основные принципы функционирования организации, и то, какое влияние они оказали на коллектив и его действия в критической ситуации.

Так что же такое «корпоративная культура»? На сегодняшний день в теории менеджмента существуют различные определения этого понятия.

Некоторые исследователи рассматривают корпоративную культуру как **совокупность представлений и ценностей**, которые формируются обществом и социальными взаимодействиями. Организация в этом случае выступает как контекст, в котором проявляются те или иные элементы культуры, и активное воздействие на нее оказывают уже сформировавшиеся представления сотрудников.

Следует сказать, что интерес к теме ценностей в социальной психологии возник еще в 30-е годы XX в. в работах Олпорта, Вернона, Линдсея, Шпрангера. Позже, видный исследователь М. Рокич создал методику, позволяющую измерять ценности, и высказал гипотезу о том, что существуют взаимосвязанные системы ценностей, на которые ориентируется личность в течение жизни. Кроме того, М. Рокича интересовало исследование механизмов изменения ценностей в системе личности.

В этой связи представляет интерес исследование американского социолога Рональда Инглхарта «Постмодерн: меняющиеся ценности и изменяющиеся общества», который изучал изменения ценностных установок людей во второй половине XX века, и которым еще предстоит быть соотнесенными с такой темой как корпоративная культура организации.

Сторонники иной точки зрения полагают, что **организация сама создает свою культуру**. Непосредственное участие в этом принимает руководство компании, которое устанавливает правила, структуры, нормы, определяет цели. В такой среде возникают уникальные ритуалы, легенды и церемонии, характеризующие культуру именно этой организации.

Еще один подход: корпоративная культура есть суть организации, ее отличительное качество. То есть, **организация и есть культура**.

Проанализировав большое количество как западных, так и отечественных источников, посвященных изучению корпоративной культуры, мы полагаем, что разнообразие точек зрения на природу этого явления для практической можно разделить на три различных определения (не умаляя важности теоретических разработок).

Корпоративная культура – это, в первую очередь:

- **ценности**, разделяемые в организации.
- **видимое поведение** сотрудников.
- в равной степени и **ценности**, и **поведение** сотрудников.

Примеры таких определений приведены ниже:

1. «Корпоративная культура – это ценности»

«Культура группы может быть определена как комплекс коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, функционирующий достаточно долго, чтобы подтвердить свою эффективность и состоятельность, и передаваемый новым членам организации как единственно правильный». (Э. Шейн)

«Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды». (В. Спивак)

«Корпоративная культура представляет собой коллективные ценности, убеждения и принципы членов организации и является производным таких факторов, как история компании, ее продукт, рынок, технологии, стратегии, типы сотрудников, стиль управления, национальные культуры и так далее. Корпоративная культура – это культура, преднамеренно созданная менеджментом компании для достижения конкретных стратегических целей». (Д. Нидл)

Необходимо заметить, что изучение корпоративной культуры через призму доминирующих ценностей, с нашей точки зрения, наиболее перспективное направление исследований, так как несомненно наличие корреляции между ценностями, доминирующими в социуме, и ценностями, разделяемыми в той или иной организации. Целый ряд современных исследований ценностей позволяет под новым углом рассмотреть взаимосвязь между ценностями и корпоративной культурой.

В частности, Г. Триандис выделяет культурные синдромы, определяя их как модель общих установок, убеждений и норм, самооценки и ценностей, организованных около одной темы, которые могут быть идентифицированы людьми, говорящими на одном языке и живущими в одном и том же историческом периоде и географическом регионе.

С точки зрения Г. Триандиса, необходимо различать четыре универсальных культурных синдрома – культурная сложность, культурное давление, индивидуализм и коллективизм. И если исследования Г. Триандиса еще только предстоит соотнести с корпоративными культурами, то другие ученые, Ф. Громпенсара и Ч. Хэмпден-Тернер, провели исследования, цель которых заключалась в определении влияния культуры на управление бизнесом.

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.