# О корпоративной культуре

Субботина Марина **Владимировна**

**В поисках истины**

Теорема: Многое мы бы бросили, если бы не боялись, что это поднимет кто-нибудь другой. Тот, кто знает “зачем”, выдержит любое “как”.

В. Франкл

Все в этой жизни бежит, все меняется, но иногда, как это не парадоксально, все снова возвращается на круги своя, в новом измерении и новом понимании происходящего. Так и с корпоративной культурой, концепцию которой многие воспринимают как искусственно созданный миф, вызывающий отголоски воспоминаний недавних времен. Тогда миссией всего государства было строительство коммунизма, и работать бесплатно за идею считалось благородно. Как помнится, всех старательных сотрудников, “знатных” механизаторов и доярок за их заслуги поощряли вымпелами и медалями, фотографировали на фоне Красного знамени, портреты вывешивали на доску почета и т.д. Многие традиции сейчас активно пытаются возродить, правда, представив их под другим углом зрения.

В настоящее время среди многих менеджеров наблюдается тенденция к культивации идеи корпоративной культуры, позиционирование ее как панацеи чуть ли не от всех бед и проблем, встречающихся на тернистом пути организации к успеху. Некоторые руководители, не усмотрев всей сути данного инструмента, спешат отдать дань моде. Ведь так хочется, чтобы не хуже чем у других . А стоит ли? Если стоит, то ЗАЧЕМ? Что же есть корпоративная культура - миф или необходимая реальность современного менеджмента?

**О “священных коровах” или пси-фактор**

Сегодняшний МЕНЕДЖЕР-ПРОФЕССИОНАЛ уже не блуждает в поисках “священной коровы” и не делает 100% ставку на некую идеальную теорию, описанную в правильном учебнике и способную изменить любую ситуацию в единственно-верном направлении . Он совершенно четко осознает: чтобы его компания смогла выжить и устоять на рынке, необходимо искать свой собственный рецепт счастья. (Правда, очень часто в погоне за счастьем, мы не замечаем, что оно уже давно скачет за нами).

В этой погоне менеджеру приходится действовать методом “научного тыка”, пробовать и комбинировать все, что можно (и нельзя). Он понимает, что у каждой медали есть оборотная сторона, но выберет ли он только “жесткие” методы типа BPR (реинжиниринг бизнес-процессов, кардинальная перестройка организации) или придет к заключению о целесообразности мягкого подхода к решению проблем, в конечном счете, все сведется к ЧЕЛОВЕЧЕСКИМУ ФАКТОРУ. Ибо именно ЛЮДИ и создаваемая ими атмосфера могут стать причиной позорного поражения или блестящей победы компании в титанической борьбе за своего потребителя. Именно люди, с их привычками, характерами, умениями, ценностями, с их желанием (или нежеланием) работать на достижение не только личных, но и корпоративных целей. А там, где оказываются вместе люди, по истечении определенного времени стихийно возникает определенная культура или субкультура.

Каждая культура предполагает развитие неписаных, часто даже невысказанных норм и взаимных ожиданий, которые начинают оказывать сильнейшее влияние на поведение коллектива. К сожалению, часто влияние бывает не только позитивным, но и негативным. Притом, очагом распространения исповедуемой культуры осознанно или бессознательно оказывается сам руководитель.

**Выбор – в этом и есть смысл менеджмента**

Теорема: “Главное не хорошо начать, а вовремя остановиться”.

Людей мучают не сами вещи,  а представления, которые они создали о них.

М.Монтень

Смею предположить, что хороший менеджер, прежде чем реализовывать “планов громадье”, двинуться в путь, да еще при этом вести за собой людей в нужном направлении, должен все хорошенько обдумать и решить, как объединить своих сотрудников. Он должен вложить в их сознание четкое понимание того, ЗАЧЕМ они собрались вместе и КАК надо оптимально взаимодействовать, чтобы выжить и приспособиться к глобальным изменениям, происходящим в сегодняшнем мире. Другими словами, ему необходимо осознанно сформировать некую позитивную корпоративную культуру - систему материальных и духовных ценностей, убеждений, гласных и негласных соглашений, норм и правил, присущих именно данной организации. Этот кодекс должен разделяться большинством членов организации. Более того, он должен реально проявляться в поведении людей, их взаимодействии, восприятии себя и окружающей действительности. Люди сильны до тех пор, пока они живут сильной идеей.

Вопросы формирования и внедрения корпоративной культуры являются мощным инструментом для современного менеджмента, который позволяет не только объединить усилия “лебедя, рака и щуки”, но и помочь адаптироваться к суровой внешней среде, сформировать конкурентоспособный имидж компании. Особенно заметен эффект, если все идеологические установки по взаимодействию и принятые ценности подкрепляются объективной мотивацией персонала. Многим компаниям удается создать особые традиции и обычаи, поддерживаемые всеми членами коллектива. Также важен и профессионально сделанный фирменный стиль. Все это также является элементами формирования и поддержания корпоративной культуры.

Это одна сторона медали. А с другой стороны, здесь не все так просто и возникает очень много сомнений. В любом случае, главное не торопиться. Самое здоровое дыхание – ровное . Всегда важно вовремя остановиться, оглядеться и отдышаться, осмыслив, туда ли мы плывем, куда изначально направлялись, нет ли каких перегибов или негативных последствий? Известно, что значение всех наших поступков полностью определяется их последствиями.

Итак, с какими же проблемами может столкнуться руководитель, поставив перед своими коллегами задачу стать культурной организацией. Первое, обо что сразу же может разбиться весь энтузиазм лидера - это колоссальное внутреннее сопротивление, особенно если корпоративная культура будет явно навязываться, да еще не дай бог с перегибами в виде обязательных многокилометровых кроссов или утреннего исполнения корпоративного гимна и вечерней молитвы. Люди действительно начинают объединяться, но уже далеко не с целью достижения МИССИИ. Люди начинают “дружить против…” кого? - Правильно. Против “рупора перестройки”, против того, кто тревожит их спокойствие, кто мешает жить в привычном ритме и заниматься делами (естественно, не всегда корпоративными…).

Особенно тяжко придется “нанизывать” миссию на «людей процента» (на тех, чей личный доход напрямую зависит от количества и объема заключенных сделок, кто ближе всех к потребителю и кто делает прибыль компании). Некогда им заниматься идеологией и романтическими надеждами. Они прагматики. Они живут в мире не только внешней конкуренции, но и внутренней. Для них лучше всего оставаться “героями-одиночками” со своими профессиональными секретами. Деление кровных процентов от сделки на всю команду ради поддержания корпоративного духа вряд ли будет входить в их планы.

Немного легче будет обстоять дело с сотрудниками, сидящими на окладе. Во-первых, появляются новые мощные идейные инструменты их мотивации (помимо самих окладов). Во-вторых, в данном коллективе достаточно успешно можно добиться настоящей сплоченности, где “какой палец не укусишь – всей руке будет больно”, где один за всех, а все за одного стараются достигнуть поставленные перед ними совместные задачи.

Но… происходит очередной парадокс. Известно, что одним из положительных факторов, приписываемых сформированной корпоративной культуре, является помощь новым сотрудникам быстро адаптироваться к жизни в компании. “К воронам попал – по во-вороньи каркай” и притом желательно выучить этот язык и правила поведения в стае как можно быстрее, иначе заклюют. Представим, что в некую сплоченную команду приходит новый сотрудник, которому менеджер торжественно вручает зафиксированные в специальном буклете корпоративные заповеди, ценности и правила, с которыми новичок соглашается и его все чудесно устраивает. Но дня через 3 этот сотрудник подает заявление об увольнении. Почему? Ответ прост, инородное тело ни под каким соусом не захотело вписаться в созданную такими трудами групповую сплоченность. Пробиться и завоевать авторитет в такой команде сможет только очень гибкий и сильный человек.

Множество проблем можно найти и там, где изначально был неверно выбран тип корпоративной культуры. Например, специфика бизнеса предполагает творчество, инициативу и нестандартность, а руководитель считает своих подчиненных неисполнительными и ленивыми, в результате чего вводит систему жесткого управления и контроля. Вместо культуры задачи воцаряется культура власти.

Еще хуже, когда руководитель начинает прятаться за пышной атрибутикой. Возникает “крайняя необходимость” в отдельных сейфах, обедах, кабинетах, секретарях и в придании значимости ритуалу редкого выхода в люди, заранее составляются списки тех, кто будет «допущен к телу” и т.п. Нетрудно догадаться, что далее последует - потеря и искажение информации о происходящих в компании делах, как результат ОТРЫВ, негибкие и ошибочные управленческие решения. А ведь «тот, кто владеет информацией, владеет миром».

Можно добавить еще несколько десятков преград и бревен, через которые надо удачно перешагнуть на пути к счастливому будущему.

Так быть иль не быть?

Самый темный час бывает перед рассветом.

Однозначно – быть. Быть и пробовать. Правда, помнить, что идеального рецепта не существуют. У каждой организации свой путь, и легких дорог не бывает. А раз уж культура есть явление, которое возникает там, где собирается группа людей, то логично использовать данный процесс в выгодном для развития компании аспекте. Важно “посеять семя в свое время” и организовать правильный уход за всходами.

Кстати, слово культура пришло к нам от латинского colere, что означает возделывать, обрабатывать почву. При этом не плохо бы помнить, что одним из предназначений любой культуры является передача накопленного кем-то опыта с использованием наиболее оправдавших себя рациональных элементов. Поэтому, приступая к столь благородному инновационному делу, как формирование и поддержание корпоративной культуры, важно не сотворить себе кумира в виде ВСЕМОГУЩЕГО ИДОЛА, а также учесть и выбрать именно то, что работает только в вашей компании и что в конечном результате оправдает ожидания всех участников процесса.

Для тех же, кто “созрел” для нововведений, хочется напомнить, что:

**Изменения происходят в том случае, когда**

И=(Т\*V\*1Ш)>C.И.

И – изменение

T – уровень тревоги

V- vision, представление о целях, о перспективах и о “сейчас”

1Ш – представление о первом шаге

C.И. – сопротивление изменениям

И в заключение несколько факторов успеха инновационного проекта, предлагаемых в книге Е.Г. Ойхмана т Э.В. Попова «Реинжиниринг бизнеса»:

Мотивация. Мотив для начала проекта должен быть ясно определен и зафиксирован. Высшее руководство и сотрудники должны быть убеждены в успехе проекта, т.е. знать “ЗАЧЕМ” предстоит заниматься нововведениями

Руководство. Проект должен выполняться под руководством авторитетного лидера, который будет нести полную ответственность за его реализацию. Задача руководителя провести своих сотрудников через весь процесс, начиная от анонсирования проекта, затем отказа его понимать, преодолеть сопротивление, растерянность и наконец дойти до покорности и интеграции.

Сотрудники. В команде, выполняющей проект, необходимо участие всех сотрудников, наделенных полномочиями и способных создавать атмосферу сотрудничества

Понятность (vision). Новые задачи компании должны быть четко сформулированы и понятны каждому участнику. Успех проекта зависит от того, насколько руководство и другие сотрудники компании понимают, как достичь стратегических целей.

Бюджет. Проект должен иметь свой собственный бюджет

Фокусирование. Работа должна фокусироваться на наиболее приоритетных целях

Четкое определение ролей и обязанностей

Осязаемые результаты

Консультации. Есть смысл обратиться за помощью к профессиональным консультантам, которые смогут заранее оградить руководителя от неверных шагов, а также комплексно поддержать всю программу продвижения проекта с учетом индивидуальных особенностей компании. Эксперты могут оказать существенную помощь, но важно подчеркнуть, что они выполняют поддерживающую роль, а не управляющую.