



Катализаторы культурных изменений в компании

Серия публикаций для новых
руководителей

Аджит Камбил

Я часто прошу руководителей, участвующих в семинарах лаборатории по приобретению управленческих навыков, назвать основное препятствие для развития своих компаний. Неожиданно, что таким препятствием обычно оказываются не внешние факторы — в качестве основного барьера руководители часто указывают культуру компании. Для того чтобы достичь успеха, новый руководитель должен быстро сориентироваться в ситуации, а затем либо продолжать работать в условиях сложившейся корпоративной культуры, либо попытаться выборочно изменить ее, если он стремится усовершенствовать организационные показатели. Тем не менее мне часто приходится видеть топ-менеджеров, не готовых диагностировать проблемы на системном уровне, четко формулировать, какие изменения необходимы, и стимулировать их внедрение в корпоративную культуру.

В данной статье я хотел бы обозначить основные направления, следуя которым новые руководители смогут понять сложившуюся в их компаниях корпоративную культуру и при необходимости наметить пути, позволяющие на высшем уровне инициировать необходимые изменения в ней. Позволю себе не согласиться с заголовком, вынесенным на обложку Harvard Business Review в апреле 2016 года («Ты не можешь изменить культуру: просто хорошо выполняй свою работу и добьешься успеха»)¹. Недопонимание корпоративной культуры на системном уровне и решение проблем, связанных с ее изменением, по мере их возникновения могут подорвать ваш успех как лидера и отразиться на корпоративных показателях вашей организации.

Из чего состоит культура: убеждения, стереотипы поведения и результаты

Многим руководителям непросто четко формулировать задачи и принимать решения, связанные с корпоративной культурой.

Согласно отчету «Делойта» «Международные тенденции в сфере управления персоналом – 2016»², основанном на опросе более семи тысяч руководителей компаний и кадровых подразделений, 82% респондентов рассматривают «корпоративную культуру как потенциальное конкурентное преимущество», но при этом лишь 28% опрошенных полагают, что они «хорошо понимают корпоративную культуру своей компании», и 19% одобряют корпоративную культуру своей организации. В этом нет ничего удивительного. Подобно айсбергу, большей частью скрытому под водой, культура способна стать неожиданным и непреодолимым препятствием на пути внедрения новых масштабных корпоративных инициатив. Видимая часть культуры — это отдельные типы поведения и результаты, которые могут стать неожиданными для новых руководителей, а иногда и создать для них серьезную проблему. Подводная часть айсберга — это «распространенные убеждения и предположения», которые формируются на протяжении нескольких поколений и на самом деле лежат в основе моделей поведения. Одним словом, то, что мы зачастую воспринимаем как главную сложность, является признаком и следствием культуры, а не ценностями, убеждениями и допущениями, которые на самом деле определяют корпоративную культуру и лежат в основе поведения сотрудников и

результатов, которые мы наблюдаем. Таким образом, преобразование корпоративной культуры предполагает изменения на уровне убеждений, что зачастую является гораздо более сложной задачей, чем реорганизация бизнес-процессов или информационных систем. Еще более усложняет ситуацию то, что внутри групп могут существовать целые корпоративные культуры и субкультуры, между которыми иногда возможен конфликт. В то время как руководитель компании обладает полномочиями по управлению процессом культурных изменений в организации, другие топ-менеджеры обычно могут лишь поддерживать генерального директора в этом начинании или обладать весьма ограниченными правами в отношении внедрения новых убеждений в своих подразделениях. То есть полномочия большинства руководителей в части изменения корпоративной культуры за пределами их сферы ответственности довольно ограничены. Тем не менее каждый топ-менеджер должен быть способен выявлять признаки культурной дисфункции и определять существующие исходные убеждения, чтобы помогать руководителю своей компании вносить изменения в корпоративную культуру всей организации.

Классическая модель изменения корпоративной культуры предусматривает три этапа: выявление существующих убеждений сотрудников компании в критических ситуациях, внедрение изменений путем создания и введения новых моделей для подражания и убеждений, а также закрепление новой модели корпоративной культуры (см. модель Льюина – Шайна³). Исходя из опыта проведения практических тренингов по развитию навыков руководителей,

я выделил на основе этих этапов ряд практических мер, которые могут использовать большинство руководителей:

- выявление, описание и оценка культурных традиций в организации;
- пересмотр существующих моделей;
- принятие на себя роли модели для подражания и информирование об изменениях в корпоративной культуре;
- укрепление и разъяснение новых ожиданий, модели поведения и результатов.

Ниже представлено описание каждой из вышеперечисленных мер.

Выявление, описание и оценка культурных традиций в организации.

Первая мера — выявить и сформулировать убеждения, формирующие культуру компании. Для того чтобы реализовать этот шаг, необходимо, чтобы руководители проанализировали и зафиксировали результаты влияния существующих убеждений, их положительные или отрицательные, на их взгляд, стороны. Следующая мера — предположить, какие модели поведения привели к таким результатам, и какие убеждения, лежащие в основе такого поведения, стали причиной таких результатов. Давайте рассмотрим два примера нежелательных результатов в таблице ниже. Отмечая нежелательные результаты и гипотезы о возможных моделях поведения, которые могут повлиять на результат, можно выявить вероятные исходные убеждения более легким путем⁴.

Результаты	Типы поведения	Убеждения
Многочисленные ERP- и финансовые системы во многих департаментах обуславливают увеличение расходов и не способствуют обмену информацией	Явное или неявное нежелание создать ОЦО; наличие у каждого подразделения своего представления о ведении бизнеса	«Мы особенные и отличаемся от других», — таким образом ни одна единая модель обслуживания не отвечает нашим потребностям.
Отставание от рынка при реализации инициатив. Технически слишком сложные и дорогие проекты; отсутствие инициативы	Бесконечное внесение изменений в рассматриваемые предложения с многочисленными согласованиями и медленное принятие решений в связи с оценкой рисков	«Мы должны все делать идеально»

Как только сформулированы гипотезы о существующих убеждениях, составляющих культуру компании, важно их проверить. Начать следует с признания того, что убеждения не возникают сами по себе и часто играют положительную роль, даже если не приносят пользу в данный момент. В примере, приведенном выше, высоко ценится независимость, так как успех компании был обусловлен прорывными инновациями, разработанными исследователями и дизайнерами, разрушавшими стереотипы и создававшими новые концепции. С другой стороны, автономия финансовых систем в разных бизнес-единицах необязательно служит той же цели обеспечения независимости, что и в случае с продуктовыми инновациями.

Если вы ставите под сомнение определенное убеждение, которое, на ваш взгляд, более не служит интересам компании, проверьте свое

предположение, обсудив это убеждение с коллегами; попробуйте понять, насколько оно четко закреплено в культуре компании, какова его природа и цель, которой это убеждение служит.

Культурные традиции могут сохраняться на протяжении долгого времени; причины таких убеждений могут уходить корнями в далекое прошлое компании. Например, в ходе недавней дискуссии в лаборатории по развитию управленческих навыков меня поразило описание руководителя одной компании, который возглавлял ее последние 10 лет, как человека, обладающего качествами природного лидера и открытого для сотрудничества, в то время как сложившаяся в компании культура характеризовалась концентрацией полномочий у высшего руководства, отсутствием обмена информацией и ответственности за принятые решения среди топ-менеджмента.

Когда мы изучили ситуацию более подробно, то обнаружили, что предыдущий руководитель компании, который занимал эту должность 10 лет назад, любил отдавать указания и славился тем, что мог публично критиковать и унижать своих менеджеров. По этой причине многие из них не чувствовали, что могут спокойно выражать свое мнение и, дабы уменьшить возможные негативные последствия для себя, предпочитали передавать принятие серьезных решений руководителям. Несмотря на то что нынешний глава компании не разделял убеждений своего предшественника, модель корпоративной культуры, созданная прежним руководителем, продолжала существовать на протяжении более 10 лет. Подобное постоянство культурных традиций и ценностей порой усложняет задачу по их выявлению и изменению.

Пересмотр существующих моделей.

Второй шаг к изменению корпоративной культуры — пересмотр моделей, которые можно будет использовать для изменения устоявшихся убеждений. Для того чтобы изменить существующие убеждения, важно подготовить модель, описывающую ценность широко распространенного убеждения и одновременно связанные с ним риски, а также неуместность этого убеждения в других контекстах. В приведенном выше примере компании, где происходят значительные изменения, для руководителя и финансового директора оказалось особенно важным объединить усилия и создать новую единую модель, признающую, что, с одной стороны, при создании продуктов важна самостоятельность в принятии решений и уникальность, но с другой — для эффективной деятельности компании необходимо учитывать ограниченность этого убеждения, а также затраты, связанные с отсутствием

стандартизированных финансовых и других систем.

В некоторых случаях крайне полезно четко сформулировать такие убеждения, поведенческие стереотипы и желаемые результаты. Например, давайте попробуем переформулировать второе убеждение из таблицы выше.

Результаты	Типы поведения	Убеждения
Более оперативное принятие решений; сокращение времени на доработку решений и более высокая скорость вывода продукта на рынок	Серьезный анализ решений, которые могут привести к неблагоприятным последствиям; умеренный анализ и более быстрое принятие решений, направленных на уменьшение неблагоприятного воздействия	«Мы должны все делать правильно и в то же время достаточно быстро».

Для того чтобы изменить существующие убеждения в корпоративной культуре, необходимо отчетливо сформулировать и продемонстрировать поведенческую модель, необходимую для достижения желаемых результатов.

Формирование новых убеждений требует от руководителя самому стать моделью для подражания — делать то, что соответствует новым убеждениям, и вознаграждать тех, кто поддерживает его позицию. Первый шаг — донести до всех то, что ценится не только на уровне результатов, но также на уровне убеждений. Это с большой степенью вероятности будет означать создание и разработку единой коммуникативной стратегии по изменению корпоративной культуры (см. статью *A plain English talent agenda for your transition*). Кроме того, являясь лидером, вы должны вести себя и действовать в манере, соответствующей той модели культуры, к

Пути изменения текущих убеждений должны быть тщательно проработаны и сформулированы таким образом, чтобы их ценность была максимально очевидна, а возможность неверного толкования сведена к минимуму.

Принятие на себя роли модели для подражания и информирование об изменениях в корпоративной культуре.

которой вы стремитесь. Для сотрудников ваша поведенческая модель является основным источником ценностей и убеждений, лежащих в основе будущего развития вашей организации. Таким образом, вы не можете, например, поддерживать стремление к самому высокому качеству и инновациям и при этом назначать посредственных руководителей, у которых нет опыта достижения успеха в данных областях.

Так как культура имеет свойство сохранять стабильность на протяжении очень долгого периода времени, создания новых моделей и примеров для подражания может оказаться недостаточно для того, чтобы ваша организация своевременно подошла к переломному моменту в распространении новых культурных традиций. Вместо этого вам может понадобиться нанять новых руководителей и сотрудников из

других организаций, разделяющих те убеждения, которые вы хотите распространять в своей компании с первых дней пребывания на новой должности, для того чтобы помочь вам ускорить культурные преобразования.

Закрепление и распространение новых убеждений, моделей поведения и результатов.

Для закрепления новой совокупности поведенческих моделей и убеждений важно пересмотреть систему поощрений сотрудников и политику управления показателями, приведя их в соответствие с той культурой, которую вы хотите сформировать. Например, если вы хотите, чтобы различные бизнес-подразделения занимались перекрестной продажей и взаимодействовали друг с другом, но вознаграждаете лидеров в каждом из них, опираясь исключительно на показатели конкретного бизнес-подразделения, вы вряд ли будете способствовать увеличению объемов продаж и повышению активности взаимодействия.

Поскольку сотрудников вашей компании в основном интересует вопрос заработной платы, очень важно согласовать процесс вознаграждения и показатели, по которым оцениваются их профессиональные достижения, с культурными ценностями, которые вы стремитесь внедрить.

При этом важно на каждой стадии культурных преобразований сообщать сотрудникам о своих ожиданиях, в том числе в отношении поведенческих моделей. Для руководителя компании четкое обозначение своей позиции должно быть в порядке вещей. Некоторые компании публикуют культурные манифесты⁵. Один из моих любимых примеров выражения амбициозных стремлений — обращение Стива Джобса к своим сотрудникам

перед началом кампании «Думайте иначе»⁶. Новая рекламная кампания служила не только внешней, но и внутренней задаче, укрепив основные ценности компании Apple на важном этапе развития компании. На сегодняшний день грамотное использование телевизионных и электронных СМИ поможет повысить эффективность распространения необходимой информации и культурных ценностей среди целевой аудитории.

Катализаторы культурных изменений в компании: генеральные директора и топ-менеджеры

Руководители и топ-менеджеры компаний играют разную роль в процессе внедрения культурных преобразований в компании. Руководителям необходимо владеть инициативой и быть теми людьми, которые внедряют и распространяют изменения в корпоративной культуре. Другие топ-менеджеры, несмотря на то что они в общем ограничены в возможности управлять изменениями в корпоративной культуре своей зоной ответственности, должны поддерживать позицию генерального директора. В ходе семинаров лаборатории по развитию навыков руководителей я нередко удивляюсь тому, как часто культуру ассоциируют с неким неприятным фактором, влияющим на корпоративные показатели при одновременном отсутствии даже четкого определения культуры, желаемых ценностей и подходов к изменению культуры. Зачастую в команде руководителей даже не ведется дискуссий на эту тему. Анализ результатов, поведенческих моделей и убеждений может быть одним из способов создания гипотез об основных элементах культуры. В наше время у компаний есть возможность

выйти за рамки подобного анализа, используя различные методы, такие как анкетирование сотрудников, компьютерная обработка отзывов клиентов и других интернет-источников информации о компании. Они позволяют рассмотреть существующие проблемы с разных точек зрения и подтвердить гипотезы о корпоративной культуре с привлечением основных заинтересованных сторон.

Я полагаю, что в то время как руководитель компании должен возглавлять процесс изменения корпоративной культуры, остальные топ-менеджеры должны и могут принимать активное участие в реализации этапов этого процесса, рассмотренных в данной статье.

Руководителям и топ-менеджерам компаний следует работать над задачей внедрения изменений в корпоративной культуре вместе, в частности, выявлять и отклонять те элементы культуры, которые более не приносят пользу компании. Они могут совместно разрабатывать новые модели, отражающие убеждения, которые ведут к более продуктивным результатам. А становясь примерами для подражания, они будут способствовать распространению, внедрению и закреплению желаемых убеждений и поведенческих моделей среди сотрудников компании.

Эта статья посвящена изменениям в корпоративной культуре, однако не все элементы существующей в компании культуры могут быть однозначно плохи. На самом деле многие убеждения, такие как упомянутый ранее девиз «мы особенные», в контексте научно-исследовательских разработок и в разработке продуктов чрезвычайно важны для создания инноваций и

делают такую культуру источником конкурентных преимуществ. Таким образом, важно выяснить, как можно использовать сложившуюся культуру для обеспечения конкурентных преимуществ, прежде чем искать способы ее изменения. Вот почему для вас как для начинающего руководителя так важно провести диагностику существующей культуры. С целью получения конкурентных преимуществ ваши приоритеты в отношении изменений должны или систематически совпадать с существующей культурой и опираться на ее основные элементы, в ином случае вам необходимо будет разработать стратегию изменения культуры для осуществления эффективной работы по приоритетным направлениям. В последнем случае вам нужно решить, окупают ли преимущества новой культуры материальные и временные затраты, необходимые для изменения культурных ценностей в компании.

Основные положения статьи

Переходный период — это промежуток времени, в который новоиспеченному руководителю необходимо провести диагностику существующей культуры и затем принять решение о создании стратегии и инициатив, которые

будут опираться на существующую корпоративную культуру или изменят ее таким образом, чтобы поддержать новые стратегии. Определить проблемы в корпоративной культуре и изменить существующее положение вещей сложно, ведь культура может сохраняться в неизменном виде на протяжении многих лет. Отталкиваясь от результатов наблюдений и выявляя на их основе поведенческие модели и убеждения, вы можете построить гипотезы и начать изучать основные характеристики корпоративной культуры, чтобы понять их ценность и причины возникновения. После этого могут быть реализованы стратегии изменения культурных ценностей, преобразующие убеждения через представление примеров для подражания, тщательный подбор кадров и укрепление корпоративной культуры с помощью изменения оцениваемых показателей и стимулов, а также на основе целенаправленной коммуникации. Отсутствие вовлеченности и системного представления о культуре в начале переходного периода повышает вероятность возникновения ситуации из высказывания, приписываемого Питеру Друкеру: «Культура ест стратегию на завтрак».

Д-р Аджит Камбил — международный директор по исследованиям программы для финансовых руководителей и создатель лаборатории по развитию навыков руководителей.

Примечания

1. Джей Лорш и Эмили МакТар, "Culture is not the culprit," Harvard Business Review, апрель 2006 года. Хотя заголовок статьи может ввести читателя в заблуждение, четыре примера, приведенные авторами, демонстрируют несколько вариантов преодоления прежних убеждений, использования примеров для подражания, изменения показателей и т. д. Данная статья из Harvard Business Review выглядела бы выигрышнее, если бы имела более подходящее название и не содержала поверхностного обсуждения диагностики преобладающих убеждений и стратегий их изменения.
2. Джефф Шварц и Билл Пелстер, выпускающие редакторы. "The new organization: Different by design", Global Human Capital Trends 2016, март 2016 года, <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>
3. Модель изменений Льюина-Шайна обсуждается в рабочем документе Эдгара Шайна 1995 года Массачусетского технологического института: Kurt Lewin in the classroom, in the field, and in change theory: Notes toward a model of managed learning, <http://hdl.handle.net/1721.1/2576>
4. Подход «Ожидания, поведенческие модели и результаты», применяемый к диагностике культуры, а также другие части этой статьи, частично основаны на материалах моей предыдущей статьи, написанной для финансовых директоров «Делойта» Navigating change: How CFOs can effectively drive transformation, опубликованной 23 мая 2013 года.
5. См. ссылку на увлекательную дискуссию в отчете «Международное исследование тенденций в сфере управления персоналом – 2016», Шварц и Пелстер, март 2016 года, стр. 37–44, <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>
6. Apple, Стив Джобс «Думай иначе». Внутреннее совещание. 23 сентября 1997 года. <https://www.youtube.com/watch?v=9GMQhOm-Dqo>



 Читайте наш твиттер [@DU_Press](https://twitter.com/DU_Press)

Подпишитесь на обновления Deloitte University Press на DUPress.com.

Об издательстве Университета «Делойта»

Издательство Университета «Делойта» публикует оригинальные статьи, отчеты и периодические издания, предоставляющие информацию для бизнеса, государственного сектора и НПО. Наша задача — используя исследования и опыт нашей компании, предоставляющей аудиторско-консультационные услуги, нашего соавтора по вопросам академии и бизнеса, содействовать дискуссии по широкому спектру вопросов, представляющих интерес для руководителей и государственных деятелей.

Инициатором основания издательства Университета «Делойта» выступила компания «Делойт Девелопмент ЛЛС».

Deloitte.

deloitte.ru

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее — ДТТЛ). Каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемая «международная сеть «Делойт»») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте www.deloitte.com/about.

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками, налогообложения и иные услуги государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» — международная сеть компаний, в число клиентов которой входят около четырехсот из пятисот крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. «Делойт» имеет многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира и использует свои обширные отраслевые знания и опыт оказания высококачественных услуг для решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Более 225 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Для получения более подробной информации заходите на нашу страницу в [Facebook](https://www.facebook.com/deloitte), [LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/deloitte) или [Twitter](https://twitter.com/deloitte).

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее — «сеть «Делойт»») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.