



Марк Розин

# Путешествие по спирали 2.0



«Культура съедает стратегию на завтрак» (Питер Друкер). Обратите внимание: на завтрак. То есть компания проснулась, умылась, привела в первичный порядок свои процессы, взяла стратегию, думает: «Пойду работать — стратегию воплотить». Съела позавтракать... р-раз — а стратегия уже съедена.

Культура прожорлива: она любит пережевывать и людей. Вот приходит в компанию человек, полный реформаторского задора: одно затеял, второе, третье — кипит, искрится, мечом размахивает... Год прошел, смотришь — а он такой же, как и все вокруг: мечтал когда-то переделать бюрократию в предпринимательство, а теперь сам бюрократию

развел — требует отчеты о количестве предпринимательских идей. Съела его культура — и не подавилась.

А еще культура любит проглатывать новые управленческие системы. Решили мы, скажем, внедрить КПЭ, чтобы нацелить всех на финальный результат. Только позавтракали, смотрим — КПЭ-то есть, но все как один процессные, например: «количество невыполненных поручений». Съела культура нашу инновацию...

Что ни дашь — стратегию, людей, системы — проглатывает и жиреет.

Бывает, впрочем, от сильной культуры и обратный эффект: пришел, к примеру, ленивый человек в культуру трудоголизма и энтузиазма, пару раз позавтракал, чуть было не сбежал — прошел год — и вот он уже трудится по выходным. Ничего не попишешь: культура сильнее...

Предлагаю вашему вниманию мою статью о модели спиральной динамики. Насколько я знаю, это единственное подробное описание модели в применении к бизнесу. Перед вами вторая версия статьи (первая была написана в 2013 году), существенно обновленная и переработанная: текст обновился примерно на треть.

Наслаждайтесь! И обращайтесь к нам, чтобы обсудить, как исследовать и трансформировать вашу корпоративную культуру.

**Марк Розин,**  
управляющий партнер  
«ЭКОПСИ Консалтинг»

# Путешествие по спирали 2.0

Марк Розин, управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

## Пролог

Из всего прекрасного и точного, что сказал за последние годы Герман Греф, хочу указать на исключительно глубокую и концептуальную мысль, которая прошла почти незамеченной: «В современном мире компании конкурируют не своими продуктами, а своими моделями управления».

В этом коротком тезисе сплетены исключительно важные мысли:

1. Нет единственно верной модели управления. Более того, нет самой лучшей модели управления для конкретной индустрии. Разные модели управления конкурируют между собой, причем выигрывать может то одна, то другая.
2. Поиск и построение своей версии модели управления – основная задача топ-менеджмента, и именно модель управления определяет успех бизнеса.

## Основная задача топ-менеджмента – поиск и построение своей версии модели управления

---

Возьмем проект строительства сложного инженерного объекта (это может быть, например, «умное здание» или атомная станция). Какую выбрать модель и стиль управления, чтобы суметь уложиться в бюджет и сроки (задача, прямо скажем, на грани реального)? Может быть, нужно поставить во главе проекта жесткого авторитарного лидера, который своей харизмой поднимет народ на подвиг? Или, наоборот, выстроить конвейер, стандартизировать всю работу, прописать нормативы, а управляет стройкой пусть рациональный системный регулярный менеджер? Или нужно самоуправление: убираем всех руководителей и опираемся на самоорганизующиеся команды?

На этот вопрос нет правильного ответа. Проиграть можно с любой из перечисленных моделей управления, и вместе с тем каждая из них имеет шанс на успех.

Как же выбрать? Наверное, здесь важно сочетание объективных факторов (например, уровень неопределенности в строительном проекте, который позволяет или не позволяет действительно стандартизировать процесс) и субъективных (во что верит владелец и первое лицо компании, к какой модели готовы сотрудники). И я думаю, что значение субъективных факторов для выбора модели в данном случае выше. А раз так, то модель управления нужно рассматривать в тесной связке с корпоративной культурой. В одной культуре приживется и будет эффективна одна модель управления, а в другой – иная. И наоборот: внедрение определенной модели управления будет способствовать формированию той или иной корпоративной культуры. Корпоративная культура и модель управления – это две стороны одной медали, разделить которые невозможно.

Итак, мы конкурируем моделями управления и корпоративной культурой – а это значит, что нам нужно уметь управлять этим процессом: осознанно принимать решение о том, какую модель управления / культуру мы строим.

Наверное, сегодня многие уже слышали про концепцию под названием «спиральная динамика». На мой взгляд, это исключительно сильная теория, позволяющая объяснить и предсказать феномены корпоративной

## Корпоративная культура и модель управления – две стороны одной медали

---

культуры, а до определенной степени – даже управлять ими. При этом подробно изложены в основном психологические основания этой концепции, а ее применение к бизнесу описано довольно плохо. Мы, «ЭКОПСИ», начали использовать спиральную динамику в 2004 году. За эти годы мы провели очень серьезную исследовательскую и практическую работу по операционализации модели. В числе прочего мы:

- четко выделили индикаторы разных стадий корпоративной культуры применительно к бизнесу;
- разработали диагностические методики, которые позволяют составлять карту корпоративных культур компаний;
- выделили управленческие и HR-инструменты, которые появляются на каждой из стадий развития корпоративной культуры;
- описали лидерские типажы, которые могут быть эффективными в той или иной культуре, а также обладают способностью менять культуру, продвигая компанию вверх по спирали;
- провели уникальные исследования изменения корпоративной культуры при изменении внешней среды (самое яркое исследование – изменение корпоративной культуры на предприятиях Донбасса в военных условиях в 2014–2015 годах<sup>1</sup>;
- разработали дорожные карты трансформации культуры, провели и отслежили их внедрение в ряде крупных и малых российских компаний.

За эти годы мы приняли участие в нескольких долгосрочных масштабных программах трансформации корпоративной культуры и убедились, что даже огромной по размеру компании можно помочь сделать шаг вперед. По нашим наблюдениям, один шаг – прохождение одного витка спирали – занимает у большой компании около 5 лет. В качестве позитивных кейсов, к которым я лично причастен, назову Росатом и «Газпром нефть» – обеим компаниям примерно за пять лет удалось продвинуться к культуре успеха. Упомяну также маленькую компанию UPECO (хорошо известна брендами «Раптор», Gardex, Salton, Forester), в которой я помогал строить культуру согласия.

Чтобы описать весь накопленный в «ЭКОПСИ» опыт работы с концепцией спиральной динамики, потребуется целая книга, которую я рассчитываю написать в будущем. Здесь же я кратко расскажу об основах концепции – следуйте за мной.

---

<sup>1</sup> «Как война изменила корпоративную культуру на заводах Донбасса», *Executive.ru* от 18.08.2016 г.

## Спиральная динамика

Основы спиральной динамики были сформулированы в 90-х годах управленческими консультантами Доном Беком и Крисом Кованом, которые, в свою очередь, опирались на работы психолога Клэра Грейвза. Эта концепция утверждает, что люди, коллективы, общественные институты, компании и даже целые страны проходят в своем развитии определенные типичные стадии, причем более высокие с эволюционной точки зрения стадии по некоторым признакам напоминают нижние, что и позволяет говорить о движении по спирали. Основой развития компании служат изменения корпоративной культуры, которая понимается как набор ценностей и приоритетов, разделяемых большинством сотрудников. Именно эти ценности определяют, как мыслит сотрудник, какой выбор он совершает в той или иной ситуации, какое решение принимает и чем объясняет это решение. Поэтому ниже, очерчивая каждую культуру, я буду перечислять ведущие ценности этой культуры, а в качестве неформальной характеристики возьму типичный для каждой культуры ответ на вопрос: «Почему надо действовать именно так?»

## Культура принадлежности



Командность  
Поддержка лидера  
Традиции  
Социальная забота

### Культура принадлежности:

#### «Потому что у нас так принято»

Многие компании начинали свою историю с небольшой команды, где отношения были очень близкими, неформальными и напоминали семейные (а порой непосредственно выросли из них). Поэтому отправной точкой эволюции корпоративной культуры чаще всего служит *культура принадлежности*, для которой характерны семейные ценности. Для человека из этой культуры очень важно чувствовать себя частью команды. Он готов серьезно поступаться своими интересами ради интересов коллектива. Работа здесь неотделима от личной жизни, и многие люди воспринимают рабочий коллектив как вторую семью.

Четкое распределение обязанностей в культуре принадлежности отсутствует, каждый делает то, что важно для «семьи» в данный момент времени.

Лидером в такой культуре обычно является человек, исторически стоявший у руля. Как правило, это патерналистский опекающий лидер традиционного стиля, который играет роль «патриарха». Однако источником его полномочий выступает не столько его личная мощь, сколько исторически сложившееся положение вещей, традиции и «мифы» компании. На вопрос о том, почему мы в данной конкретной ситуации поступаем именно так, обычно следует ответ: «Потому что так принято» или «Потому что мы всегда так делали».

Это чрезвычайно командная культура: ее важнейшими ценностями являются принадлежность к коллективу (отсюда название) и преданность команде. Она в большой степени опирается на потребность человека быть частью какого-либо сообщества.

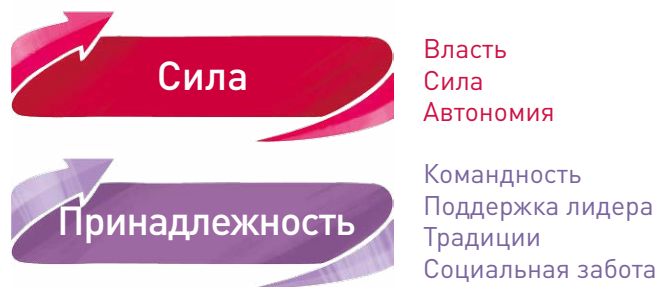
Значение культуры принадлежности в развитии каждого конкретного индивидуума и человечества в целом – огромно: осваивая эту культуру, человек научается поступать личным ради общественного и корпоративного. Тем самым это исторически первая культура, которая позволяет людям действовать сообща, подчиняться единым нормам (в данном случае традициям) и коллективно добиваться результата.

Культура принадлежности часто встречается в компаниях: из наших исследований сразу вспоминаются небольшие региональные производства, женские коллективы аптек, региональные отделения небольших банков и многие другие похожие организации. Можно припомнить и случаи, когда культура принадлежности оказалась полезна бизнесу: обычно это происходит там, где следование традициям является конкурентным преимуществом, – например, в артелях народных промыслов.

Культура принадлежности очень устойчива и способна сохраняться в организации многие десятилетия. Однако рано или поздно проявляются тенденции, которые подтачивают ее изнутри. Людям становится тесно в рамках «семьи». Растут амбиции, уходит семейная теплота, отдельные члены команды копируют лидера, начинается борьба за власть – сначала скрытая, а потом и явная. Нарастает конкуренция и враждебность, единое прежде «племя» распадается – культура принадлежности приходит к своему кризису.



## Культура силы



## Кризис

Кризис роста не является чем-то уникальным, присущим именно и только культуре принадлежности: путь от одной корпоративной культуры к другой всегда пролегает через кризис.

Каждая культура эффективна на определенном этапе жизни компании. Однако со временем именно те особенности, которые делали культуру эффективной, становятся тормозом для развития.

Ключевой причиной кризиса культуры принадлежности являются ее безликость (в ее рамках людям трудно проявить собственное «я») и система управления, которая полностью замкнута на «отце семейства» и перестает работать в подросшей компании. Поэтому развитие коллектива приводит к появлению новой культуры, которая держится на культе сильных индивидуальностей, борющихся за власть, – и это культура силы.

### Культура силы:

#### «Потому что я так сказал»

Культура силы характеризуется избытком (и даже порой переизбытком) ничем не ограниченного персонального лидерства. Лидеры, вышедшие на передний край во время кризиса культуры принадлежности, жестко конкурируют между собой, зачастую пренебрегая правилами и приличиями. Каждый из них стремится выстроить автономию и тем самым отгородиться от других, создав собственную зону влияния. В компании возникает культ силы, нарастают конкурентность и агрессивность. Хорошим историческим примером этой культуры служит эпоха феодальной раздробленности в Европе.

Хотя внешне такая культура выглядит не очень симпатично, она является шагом вперед, поскольку знаменует собой переход от монолидерства к мультилидерству. Агрессия наполняет компанию энергией, нужной для решения существенно более сложных задач, которые были не под силу инертной культуре принадлежности.

Лидером в компании становится самый властный, жесткий, авторитарный руководитель – говоря языком биологии, альфа-самец. Он забирает себе максимум полномочий и заставляет других следовать за ним, причем его решения могут носить произвольный (или, как когда-то говорили, «волюнтаристский») характер. Ответ на вопрос о причинах того или иного решения здесь чаще всего звучит так: «Потому что я так сказал». Остальные подчиняются лидеру, а на своем уровне копируют его поведение. Главной (если не единственной) управленческой системой является прямой приказ, подразумевающий беспрекословное подчинение.

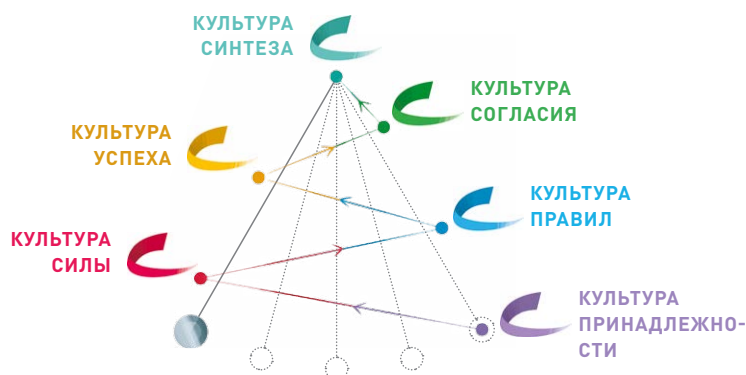
В 2015 году во время войны в Донбассе мы провели исследование влияния внешнего кризиса на культуру предприятий холдинга «Метинвест»<sup>2</sup> и обнаружили, что независимо от того, какая культура была на предприятиях прежде, в военное время возникает культура силы. Лидерство берут на себя авторитарные сильные духом люди, которые подчиняют коллектив своей воле и за счет харизмы мобилизуют его на сохранение производства и спасение коллектива. Если в мирное время культура силы держится на амбициях лидеров и их стремлении к власти, то в период войны власть «лежит на земле», и ее подбирают те, кто готов из альтруистических патриотических побуждений и корпоративных чувств взять ответственность на себя. По сути эта одна из позитивных разновидностей культуры силы, которую мы назвали культурой подвига.

Наши исследования показывают, что в России культура силы преобладает – как в своей негативной «волюнтаристской» разновидности, так и в позитивной, когда это культура подвига. Она особенно часто встречается в традиционных индустриях (производство, разнообразные розничные сети, банки и многие другие) и в регионах; для «новых отраслей» – IT, телекоммуникаций, рекламы и других – такая культура

<sup>2</sup> «Как война изменила корпоративную культуру на заводах Донбасса», Executive.ru от 18.08.2016 г.

менее характерна. Преобладание культуры силы хорошо согласуется с особенностями российского менталитета, которые описал Александр Прохоров в книге «Русская модель управления», где он на большом историческом материале показывает принципиально мобилизационный характер российского управления: мы можем выиграть войну и запустить ракету в космос, то есть за счет напряжения всех сил, подвига, яркого лидерства обеспечить уникальный разовый прорыв, – но не можем построить регулярную машину управления.

### Маятник корпоративных культур



Культура силы способна жить сравнительно долго, но при естественном развитии событий приходит к своему кризису. Источником этого кризиса служит беспрестанная война удельных княжеств между собой – борьба без правил, которая начинает съедать энергию компании, ослабляя ее перед внешними конкурентами. Нарастающая неконструктивность лидеров и усталость от непрерывных боевых действий вызывает у людей (и прежде всего у самих лидеров) желание договориться и начать играть по единым правилам. На смену силе приходит *культура правил*.

### Маятник и луковица

Наблюдая переход от культуры принадлежности к культуре силы и кризис последней, можно увидеть несколько важных закономерностей.

Во-первых, корпоративная культура совершает колебания от атмосферы коллективизма, консервативности, самопожертвования к атмосфере индивидуализма, экспансии, самовыражения – и обратно. Именно этот *маятник* и обеспечивает движение по спирали: с каждым его взмахом компания возвращается к отвергнутым прежде базовым ценностям, переосмысляя и выводя их на новый уровень.

Идея маятника отражена в цветовой кодировке культур: за каждой культурой закреплен определенный цвет, который тем или иным образом ассоциативно связан с ведущими ценностями этой культуры; при этом холодные цвета соответствуют коллективистским культурам, а теплые – индивидуалистическим (подробности можно найти в упомянутой книге Бека и Кована).

Вторая закономерность еще важнее: при переходе к новой культуре прежняя не отбрасывается полностью – присущие ей модели мышления и принятия решений сохраняются в неявном виде и служат основой для следующего «культурного слоя». Люди свыклись с командностью в культуре принадлежности – и на это опираются лидеры в культуре силы, утверждая свою власть. А как внедряются правила? Прежде всего за счет опоры на власть лидеров. Это означает, что развитая корпоративная культура напоминает луковицу: прежние инструменты сохраняются в ее глубине, доступные для актуализации и использования в любой момент, если этого потребует внешняя среда. Движение по спирали расширяет арсенал систем, повышает гибкость и адаптивность компании.

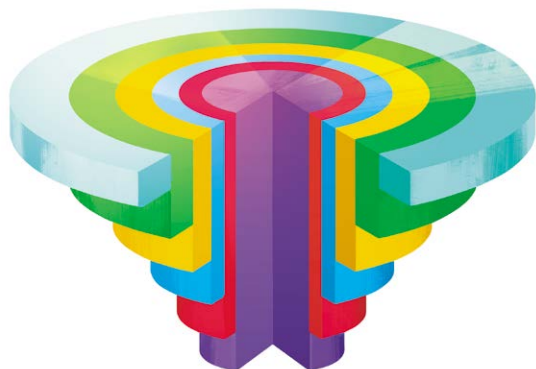
### Культура правил:

#### «Потому что таковы правила»

Проводя исторические параллели, возникновение культуры правил можно сравнить с построением единого государства на месте множества удельных княжеств, увязших в дрязгах и междоусобицах. Этот процесс немаловажен без большого количества формально закрепленных договоренностей, поэтому культура правил связана с бюрократией в ее хороших проявлениях.

Человек из культуры правил убежден в том, что на правилах держится мир, а потому их нарушение недопустимо даже ради самого лучшего достижения. Атмосфера в компании вновь становится обезличенной, рациональной, ключевыми ценностями выступают надежность, стабильность, дисциплина. Бизнес-процессы в компании четко регламентированы (собственно, и сама озабоченность бизнес-процессами по-

## Луковица структуры корпоративной культуры



является вместе с этой культурой), главным инструментом управления служат регламенты и процедуры, обязательные для всех. Характерное для этой культуры обоснование того или иного решения звучит так: «Потому что таковы наши правила».

### Границы лидерства и регулярный менеджмент

С переходом компании к культуре правил возникают два новых и важных явления.

Первое: лидер утрачивает неограниченную власть. Теперь он, как и все прочие, подчиняется правилам. Это знаменует собой переход от *абсолютного лидерства к менеджменту*.

Второе тесно связано с первым: наступает эпоха *регулярного менеджмента*. Если две предыдущие культуры (культура принадлежности и культура силы) подразумевали ручное управление, то теперь компания впервые в своей истории может управляться без прямого вмешательства лидера, с помощью регламентов и процедур.

Важность культуры правил для становления эффективного бизнеса невозможно переоценить. Если перед нами постоянный (не разовый) бизнес, эффективность и долгосрочная устойчивость немислимы для него без построения культуры правил. Пока культуры правил нет, перед нами либо основанная на традициях очень инертная и потому уязвимая компания (пребывающая в культуре принадлежности), либо динамичный, но слившийся воедино с лидером бизнес, который рассыпается сразу, как только лидер по какой-либо причине исчезает (культура силы). В современном мире подавляющее число организаций, относящихся к культуре силы или к культуре принадлежности, не имеют сколь-либо долгосрочного будущего, хотя могут быть успешными на коротком отрезке времени. При этом именно культура правил оказывается для многих российских компаний планкой, которую не получается «взять». Я наблюдал множество компаний, которые живут в культуре силы, ощущают кризис, пытаются построить регулярный менеджмент, но не могут привить уважение к правилам – и раз за разом откатываются к ручному управлению, давлению и приказам. При этом неуважение к правилам и побуждение вернуться к мобилизации и подвигу исходят обычно от первых лиц компании, которые, собственно, и являются лидерами культуры силы.

Как бы ни была ценна культура правил, в ней тоже есть существенные изъяны. Ее кризис связан с недостаточной ориентацией на результат. Постепенно накапливается ощущение, что пока компания вязнет в бумагах и бюрократии, более гибкие, динамичные, активные, агрессивные конкуренты снимают сливки с рынка. Это ощущение стимулирует формирование *культуры успеха*.

### Культура правил



### Культура успеха:

#### «Потому что это дает результат»

В полном соответствии с метафорой «луковицы» культура успеха не отменяет правила напрочь, но помещает их в «ядро» и дополняет ценностью результата. Сотрудники, работающие в этой культуре, знают, что главное – это выдающийся успех. Поэтому они стремятся достичь наилучшего возможного результата, ставят рекорды и пытаются превзойти себя, коллег и звезд отрасли. Культура успеха отличается высокой соревновательностью, конкуренцией – но эта конкуренция имеет совершенно иную природу по сравнению с культурой



силы: там шла война без правил, здесь – спортивное соревнование, *олимпиада*.

Соответственно, и система управления здесь нацелена на достижения: ключевым ее элементом является амбициозное целеполагание. На вопрос о причинах того или иного решения носители культуры успеха отвечают: «Это помогает нам достичь цели» или «Это дает результат».

### Оптимальная культура для бизнеса

Сегодня для большинства коммерческих организаций *культура успеха является самой эффективной*. Она совмещает в себе уважение к правилам, что позволяет управлять системно, минимизируя ручное управление; она подразумевает нормальное взаимодействие без ухода в неконструктивный конфликт; она ориентирована именно на деловой успех, поскольку ее внутренние ценности отвечают ценностям бизнеса: занять наибольшую долю рынка, победить, нарастить капитализацию до максимума, реализовать самую амбициозную стратегию, не нарушая при этом законы, – другими словами, взять золотую олимпийскую медаль; наконец, ведущим мотивом этой культуры на уровне конкретного сотрудника является идея личного успеха, в том числе высокого заработка, что очень полезно для бизнеса.

Вместе с тем это первая культура на спирали, которой не страшен рост бизнеса. В то время как попытки консервации предыдущих культур неразрывно связаны с остановкой развития бизнеса и влекут за собой накопление негативных явлений, культура успеха, напротив, требует постоянной экспансии.

Тем не менее и у культуры успеха есть свое узкое место: погоня за быстрым результатом приводит к тому, что «ремонт» процессов всегда переносится на неопределенное «потом», долгосрочные проблемы игнорируются – и в итоге сегодняшний успех может подорвать успех завтрашний.

Еще одна причина кризиса этой культуры тесно связана с человеческим фактором: в постоянной гонке за достижениями люди могут эмоционально выгорать. Чрезмерная концентрация на рекордах приводит в конце концов к фрустрации при любом исходе: если ты достиг выдающейся цели, ты чувствуешь опустошенность; если не достиг и понимаешь, что уже не сумеешь, – испытываешь разочарование. Кроме того, этой культуре присущ недостаток теплоты в человеческих отношениях, а ее индивидуалистический характер затрудняет командную работу. Люди устают от олимпиады, у них появляется желание остановиться и без спешки оглядеться вокруг. Зарождается *культура согласия*.

### Культура согласия:

#### «Потому что мы об этом договорились»

Ключевыми ценностями культуры согласия являются диалог и совместный поиск наилучших решений. Носители этой культуры знают, что все люди разные, но не просто мирятся с этим, а видят в различиях самый ценный ресурс. Они понимают, насколько важно иметь разные подходы к решению задачи, разные точки зрения, уникальные идеи – неважно, будет ли результат немедленным или может проявиться лишь долгое время спустя. Задача, которую они ставят перед собой, не сводится к победе в «олимпиаде» – они стремятся заложить основу для долгосрочного развития компании. Ради этого они готовы пожертвовать сиюминутным успехом, быстрым результатом.

Культура согласия – это культура мозговых штурмов, дискуссий, творчества и коллегиальных решений. Она позволяет выстроить надежные каналы коммуникации между различными уровнями, предприятиями

### Культура успеха



### Культура согласия



ради единства команды. В культуре же согласия ценится индивидуальная личная точка зрения и поощряется конструктивный спор и дискуссия.

### Сетевой менеджмент

Переход к культуре согласия порождает новый тип управления: на смену регулярному менеджменту приходят инновационные сетевые модели управления. Это экспериментальное поле, где можно наблюдать матричные оргструктуры, обилие проектов, отсутствие иерархии и жестко закрепленных ролей, где команды гибко собираются под задачу, а лидера может не быть вовсе. Это царство управляемого хаоса, где упор делается на осознанность и компетентность людей, которые готовы объединяться и договариваться друг с другом ради интереса дела. Культура согласия нужна тогда, когда стабильную иерархическую организацию начинает заменять союз временных команд, собранных под задачу.

### Культура синтеза, или «бирюза»

По мере эволюционного развития компании размах маятника становится все короче: индивидуалистичность выражена в культуре успеха слабее, чем в культуре силы (ведь успех все же опирается на общие для всех правила), а командность в культуре согласия существенно ниже, чем в культуре принадлежности (в культуре принадлежности люди отказываются от своего «я», тогда как в культуре согласия умеют находить консенсус, не поступаясь собой). Поэтому неудивительно, что высшая из обнаруженных на сегодняшний день культур оказывается в центре шкалы и интегрирует все предыдущие состояния. Маятник приходит в точку равновесия. Вот почему эта культура называется культурой синтеза.

Это центральное положение культуры синтеза отражено на схеме ниже. Рядом с каждой из культур на схеме я поместил ее важнейшую позитивную характеристику (подвиг, порядок, драйв и т. п.), а негативные кризисные проявления обозначил на стрелке перехода.

Культура синтеза вбирает в себя все лучшее, что есть в предыдущих культурах. Переход к ней добавляет в культурный код организации две важнейшие ценности:

- Во-первых, ценность самоуправления. В культуре синтеза впервые происходит полный отказ от иерархии (в том числе исчезают постоянные лидеры команд) – сотрудники напрямую договариваются между

и функциями компании. Образ этой культуры – *совет* мудрых и глубоко уважающих друг друга людей. Решения опираются на консенсус: «Потому что мы об этом договорились». Основным инструментом управления в этой культуре является фасилитация – бережное подталкивание других к конструктивному обсуждению проблемы.

Прекрасной иллюстрацией культуры согласия может служить Братство Кольца, описанное Толкиеном: очень различные существа объединяются и отправляются в длительный поход ради общей цели, опираясь на возможности и сильные стороны друг друга, с пониманием относясь к слабостям, договариваясь и используя различия на общее благо.

Культура согласия – это снова командная культура, однако команда здесь понимается совсем иначе, чем в культуре принадлежности. Важная черта командности в культуре принадлежности – конформизм: я отказываюсь от своего мнения

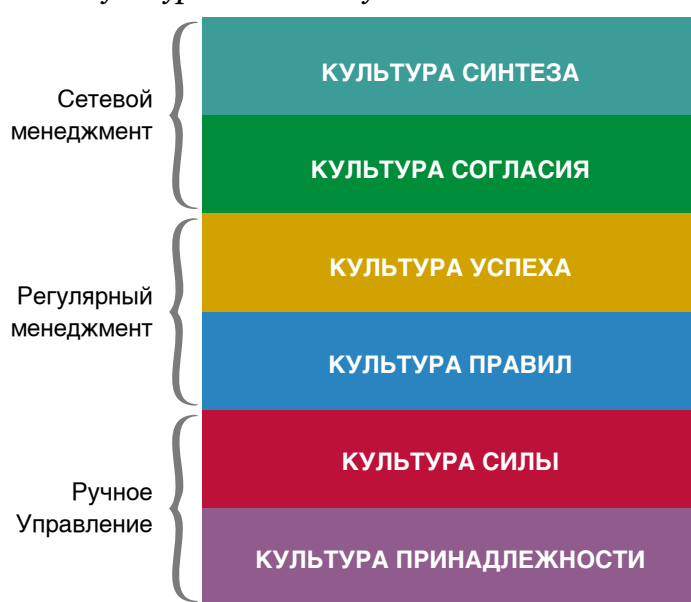
собой во временных командах, при этом каждый может в какой-то момент взять на себя один из аспектов лидерства.

- Во-вторых, культивируется ценность творчества, инноваций, в том числе инноваций, носящих революционный характер.

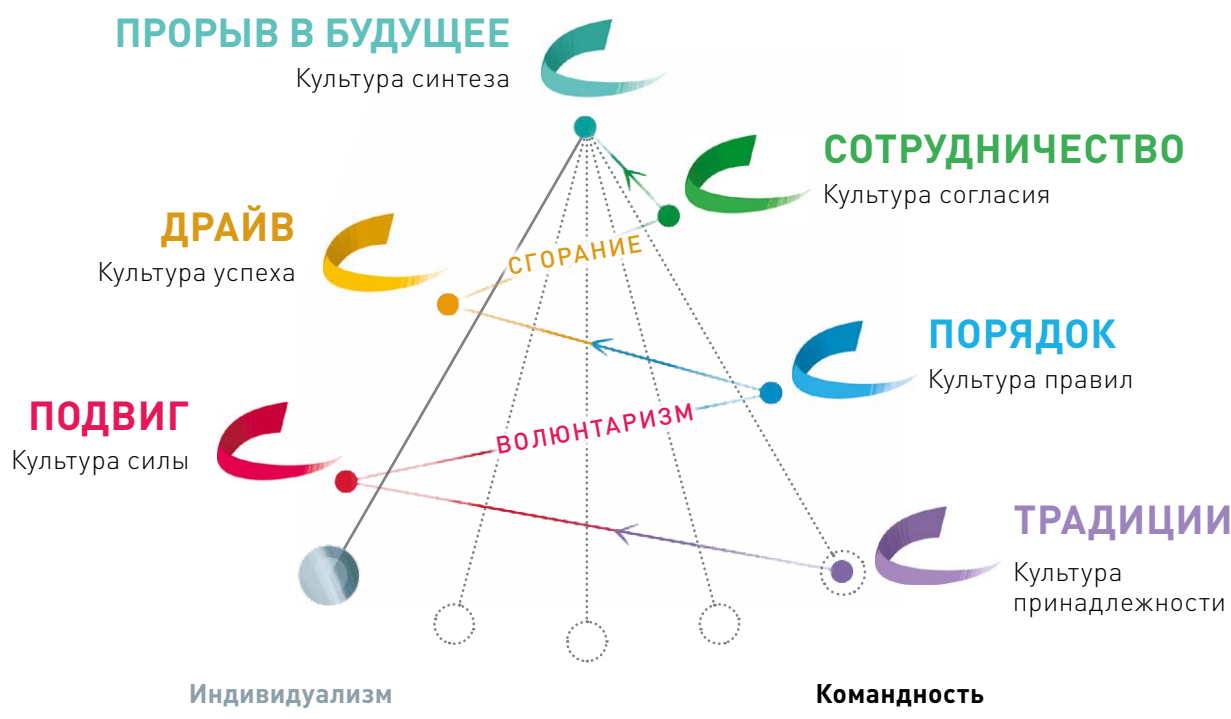
Организация в культуре синтеза – это по сути добровольный союз эмоционально зрелых очень творческих людей, которые способны самоорганизоваться и невероятно быстро придумать и внедрить принципиально новые идеи. При этом уровень зрелости в культуре синтеза таков, что сотрудники могут даже сами назначать себе зарплату – и доверяют друг другу в таких вопросах.

До определенной степени идеология культуры синтеза является принципиально новым идеалом управления. Сегодня идеи синтеза известны под брендом «бирюзовая организация», и понять всю революционность этой идеологии вам, возможно, поможет моя небольшая заметка «Бирюзовая проповедь»<sup>3</sup>. Самое удивительное здесь то, что такие организации действительно существуют: в книге Фредерика Лалу «Открывая организации будущего» можно прочесть о совершенно реальных живых компаниях, которые соответствуют этому новому идеалу. Известно и несколько российских компаний, культура которых несет в себе выраженные бирюзовые черты.

Каждой культуре соответствует свой вид менеджмента



Кризисы перехода от одной корпоративной культуры к другой



<sup>3</sup> <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/ru-biryuzovaya-propoved.html>

### Основные черты менеджмента в зависимости от корпоративной культуры

Сетевой менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Творчество</li> <li>• Глобальные инновации</li> <li>• Самоуправление</li> </ul>	<b>СИНТЕЗ</b> Потому что за этим будущее
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Толерантность и уважение</li> <li>• Диалог культур</li> <li>• Консенсус</li> </ul>	<b>СОГЛАСИЕ</b> Потому что мы так договорились
Регулярный менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Достижения</li> <li>• Эффективность</li> <li>• Решительность</li> <li>• Срочность</li> </ul>	<b>УСПЕХ</b> Потому что это ведет к выдающемуся результату
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Системность</li> <li>• Организованность</li> <li>• Логичность</li> <li>• Закон/право</li> </ul>	<b>ПРАВИЛА</b> Потому что таковы правила
Персональный менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Власть</li> <li>• Сила</li> <li>• Автономия</li> </ul>	<b>СИЛА</b> Потому что я так сказал
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Командность</li> <li>• Поддержка лидера</li> <li>• Традиции</li> <li>• Социальная забота</li> </ul>	<b>ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ</b> Потому что у нас так принято

В современном мире, где развитие технологий опережает фантазии потребителей, а искусственный интеллект максимально облегчает управление, культура синтеза закономерно стала востребованной: в новых условиях снижается роль менеджмента (IT-системы облегчают самоуправление), зато максимально вырастает роль творчества и скорости внедрения нового.

### Мимикрия культур

Окидывая взглядом спираль, мы можем заметить, что некоторые культуры похожи друг на друга. Так, культура согласия по своим внешним признакам напоминает культуру принадлежности, а культура успеха – культуру силы. Поверхностный наблюдатель может спутать их друг с другом. Один из аспектов этого сходства – маятник индивидуалистичности/командности – мы уже подробно рассмотрели выше.

Из наличия такого сходства вытекают два важных следствия.

- Во-первых, надо смотреть на ценности, а не только на поведение: одно и то же поведение может порождаться разными ценностями.
- Во-вторых, слишком энергичные попытки прищипорить эволюцию корпоративной культуры могут привести к тому, что культура, расположенная ниже по спирали, просто начнет мимикрировать под расположенную выше. Мимикрия культуры под более «высокую» ведет к углублению кризиса и дальнейшему спаду эффективности.

Например, культура силы порой мимикрирует под культуру успеха. Истоки такого явления понятны: культура успеха весьма привлекательна, и бизнесу очень хочется выстроить ее как можно скорее. Компания декларирует, что отныне конкуренция внутри подчиняется строгим правилам, а эффективность оценивается по результатам достижения определенных значений ключевых показателей эффективности (КПЭ), однако на практике правила бесконечно нарушаются, а КПЭ подгоняются «под ответ». Извне может даже казаться, что система действует, однако люди внутри хорошо понимают, что компания продолжает жить в культуре силы.

### География и индустрия

Эволюция корпоративной культуры по Беку и Ковану – это ответ ценностной системы и мышления людей и организаций на меняющиеся условия жизни. Ключевыми элементами условий жизни выступают

географическое *место*, историческое *время, проблемы и обстоятельства*. Если говорить о бизнес-среде нашей страны, то география превращается в «замороженное время» (чем глубже в провинцию, тем дальше от настоящего), а проблемы и обстоятельства приобретают отчетливо выраженную отраслевую специфику. Я уже приводил выше некоторые индустриальные и географические примеры – обобщу их несколькими крупными штрихами.

В целом для России (исключая Москву и Санкт-Петербург) характерны культуры правил, силы и принадлежности, причем культура силы преобладает с большим отрывом. В Москве и Санкт-Петербурге, как в плавильном котле, можно найти все, и здесь сложно говорить о доминировании какой-то культуры. Для сравнения: американские компании чаще всего находятся в культуре успеха (и стараются сформировать ее своих российских отделениях), а культуру согласия можно наблюдать в основном у европейских компаний.

На географические тренды накладываются отраслевые особенности. Скажем, небольшие региональные отделения многих банков находятся в культуре принадлежности, унаследованной еще с советских времен. То же самое можно сказать о большинстве аптечных сетей. Российское производство чаще всего находится в культуре силы с добавлением ценностей культуры правил (более эффективные компании) или принадлежности (менее эффективные). А вот, скажем, в академической среде преобладает культура силы (попытка добиться автономии, борьба за гранты) – хотя, казалось бы, где, как не там, ожидать торжества культуры синтеза?

## Мимикрия «нижней» культуры под более «высокую» ведет к углублению кризиса

Если конкуренция внутри индустрии сильна, это создает давление в сторону более «высокой» культуры, так что культура успеха быстрее всего распространяется в самых конкурентных отраслях. Наиболее развитые культуры (согласие, синтез) если и возникают, то это происходит в самых инновационных отраслях (консалтинг, IT, телекоммуникации).

### **Мультикультурность: как разные культуры взаимодействуют внутри организации**

В больших организациях очень редко встречается монолитная корпоративная культура – как правило, в разных частях компании культура различна. С одной стороны, при определенных условиях это может сделать организацию даже более эффективной по сравнению с монокультурной (одна культура дает ресурс сплоченности, другая – энергетику). С другой – несовпадение ценностей способно порождать серьезные конфликты, если сочетание культур оказалось неудачным. Что же такое «удачное сочетание»?

Общая закономерность выглядит так: части компании, расположенные в иерархии на соседних «этажах», находятся в гармонии, если культура сверху на одну ступень выше культуры снизу.

Например, если человек из культуры силы руководит людьми с ценностями принадлежности, конструкция работоспособна: сотрудники органично воспринимают авторитарный, патерналистский лидерский стиль руководителя, а он нормально относится к их семейности. Если же «отец семейства» вдруг начнет строить регулярный менеджмент (культуру правил), сотрудники из культуры принадлежности почувствуют себя некомфортно – им будет не хватать заботы, опеки, эмоционального лидерства и поддержки, эмоциональных «тычков», «пинков» и «наказаний», поскольку культуре правил присуща довольно отчужденная атмосфера. Помимо этого, обе культуры – и культура правил, и культура принадлежности – являются коллективистскими, что приводит к недостатку энергии лидерства – компания «заболачивается».

Если взять культуру успеха, то под ней вполне могут находиться люди из культуры правил: сотрудники довольно дисциплинированы и готовы действовать, а драйв, энергия, целеполагание идут сверху. Если же руководителю из культуры успеха подчиняются сотрудники из культуры силы, они начнут конкурировать с руководителем, при этом, в отличие от него, не ориентируясь на результат как на высшую цель, что приведет к провалу в бизнесе.



### Гармония разных культур в одной организации



Можно продолжить эту цепочку (культура согласия в совете директоров при культуре успеха в верхнем эшелоне руководства и так далее), однако принцип, полагаю, уже понятен.

Очень неконструктивна и конфликтогенна любая конструкция, где наверху находится более низкая культура, чем внизу. Такова, в частности, очень характерная для российских производственных компаний ситуация, когда высшее руководство исповедует ценности культуры силы, а заводы живут в культуре правил. Волонтаризм руководства постоянно раздражает и сбивает с толку производственников, которые остро нуждаются в системности и рациональности происходящего, – и в итоге в компании тлеет непрекращающийся конфликт.

### Корпоративная культура и человек

Что происходит, когда носитель одних ценностей попадает в культуру с другими ценностями?

Если это рядовой сотрудник, то вариантов всего два: он либо примет ведущие ценности компании, либо через какое-то время будет вынужден уйти. Если же речь идет о человеке, принимающем решения, то к этим вариантам добавляются два других, более интересных.

Во-первых, при наличии достаточной харизмы и заразительности «инородец» может стать реформатором и в конечном итоге «подтянуть» культуру компании к себе. При этом ситуация, когда лидер стоит на ступеньку выше, как мы уже видели, вообще не является проблематичной: такая конструкция вполне продуктивна без радикальных изменений. Если разрыв составляет больше одной ступеньки, от лидера потребуется много сил и терпения, и здесь крайне желательно действовать постепенно, не пытаясь прыгать через ступеньки и «срывать резьбу». Если же лидер находится ниже, это влечет за собой конфликт, но итогом может стать деградация культуры.

Во-вторых, при недостатке харизмы лидер, не совпадающий с компанией по ценностям, может быть просто изолирован внутренней средой компании, подобно тому, как организм изолирует занозу, окружая ее своего рода капсулой. Тогда приверженец культуры правил может сколько угодно вводить правила – они будут действовать в одном отдельно

взятом кабинете; носитель ценностей силы может до изнеможения раздавать приказы – они будут проигнорированы.

### Большой разрыв между культурами «верхов» и «низов»



Ситуации, когда сливаются коллективы – подразделения или даже целые компании, – подчиняются в целом тем же закономерностям: либо побеждает доминирующая культура, либо (гораздо реже) налаживается конструктивное взаимодействие культур, либо образуется тлеющий конфликт; те, кто не смог подстроиться, уходят либо окукливаются.

### Корпоративная культура и управленческие системы

При описании культур мы уже упоминали, что для каждой из них характерны свои управленческие системы, причем само по себе место для управленческих систем возникает только начиная с культуры правил, поскольку до нее компания управляется в ручном режиме.

Давайте взглянем, как эволюционирует от культуры к культуре система материальной мотивации.

Для культуры правил характерно внедрение критериев качества процесса и правил выплаты премии по итогам сопоставления с этими критериями. Это могут быть процессные КПЭ или что-то более простое – важно, что появляется идея измерения и стабильность договоренностей.

В культуре успеха внимание переключается на результат. Сравните две формулировки показателя: «Выполнить годовой план продаж» и «Продать продукции на 870 млн руб.» – цель вроде бы одна и та же (если в плане продаж записана такая же цифра), но фокус внимания разный. Упор делается на **амбициозное целеполагание** по КПЭ – очень важной становится планка «вызов», которая находится на грани достижимого. При этом выделяются такие КПЭ, на которые человек может лично влиять, а значит, нести за них персональную ответственность.

В культуре согласия появляется большое количество **солидарных и командных КПЭ**, поскольку эта культура предполагает, что мотивируются команды, а не люди. К этой же культуре относится идея **системы сбалансированных показателей**, которая позволяет сместить фокус с финансового результата «прямо сейчас» на более долгосрочные и качественные достижения.

Культура синтеза немного напоминает идеалы коммунизма («от каждого по способностям – каждому по потребностям»), но с несколькими важными дополнениями. Результаты каждого работника должны быть прозрачны для всех (и с этой целью действуют публичные мониторинговые системы), а затем каждый сотрудник может взять себе те деньги, которые сочтет справедливой оплатой своего труда, но делает он это опять же публично – получается такая своеобразная операционализация коммунистического идеала.

Что случится при попытке внедрить в культуру не свойственную ей управленческую систему? Ответ во многом напоминает анализ взаимодействия культуры и человека: система либо поможет организации перейти в другую культуру, либо мимикрирует и выхолостится.

Переход в другую культуру происходит тогда, когда к этому уже созданы базовые предпосылки. Например, уже само по себе внедрение критериев премирования в культуре силы знаменует появление устойчивых договоренностей и тем самым переводит компанию в культуру правил – однако оно может выродиться в фикцию: правила на бумаге существуют, показатели подсчитываются весь год, но когда дело доходит до выплаты премии, то все правила забываются – и руководитель самолично проставляет суммы премий в ведомость. Аналогичным образом амбициозное целеполагание по КПЭ способно помочь движению из культуры правил в культуру успеха – но может формализоваться и превратиться в процессуальную и совершенно не амбициозную систему, никак не повышающую мотивацию.

### Спиральная динамика и организационная структура

Мы начали статью с утверждения, что корпоративная культура и модель управления являются сторонами одной медали. Этот тезис хорошо иллюстрируется типичными трендами в изменении оргструктуры по мере движения культуры по спирали.

Оргструктура тоже подчиняется маятнику – и раскачивается он между полюсами «централизация – децентрализация».

В культуре принадлежности оргструктура очень аморфна: она напоминает совокупность плохо структурированных, мало взаимодействующих между собой, но весьма стабильных, позитивно настроенных друг к другу и склонных к взаимопомощи артелей – своего рода большой кооператив. Мы можем встре-

**Конфликт культур: более ранняя оказалась сверху**



тить такое на старых предприятиях, где цеха-семьи держатся на традициях, отчасти помогая друг другу, не отгораживаясь друг от друга, но и никак не структурируя свое взаимодействие. Для культуры силы характерна высокая децентрализация: каждая оргединица стремится отгородиться от другой и стать «натуральным хозяйством». Вместе с культурой правил обычно приходит централизация – формируется сильный корпоративный центр, который стандартизует все процессы и создает единую отлаженную армию, управляемую сверху. Культура успеха снова требует децентрализации – но теперь это децентрализация на уровне бизнес-единиц. Здесь характерно появление дивизиональной оргструктуры, в которой каждый дивизион – это отдельная бизнес-единица. Культура согласия возникает вместе с проектным межфункциональным и междивизиональным управлением. Именно с этого момента начинается сетевой менеджмент, где основой управления становятся временные команды, собранные под задачу. Ну и, наконец, культура синтеза, «бирюза» – это торжество самоуправления и сетей. Опять, как и в самом начале спирали, мы видим единую как бы неструктурированную организацию, которая на самом деле очень эффективно управляется за счет искусственного интеллекта, анализа больших данных, мониторящих систем и осознанных прямых публичных договоренностей между людьми, владеющими всей необходимой информацией.

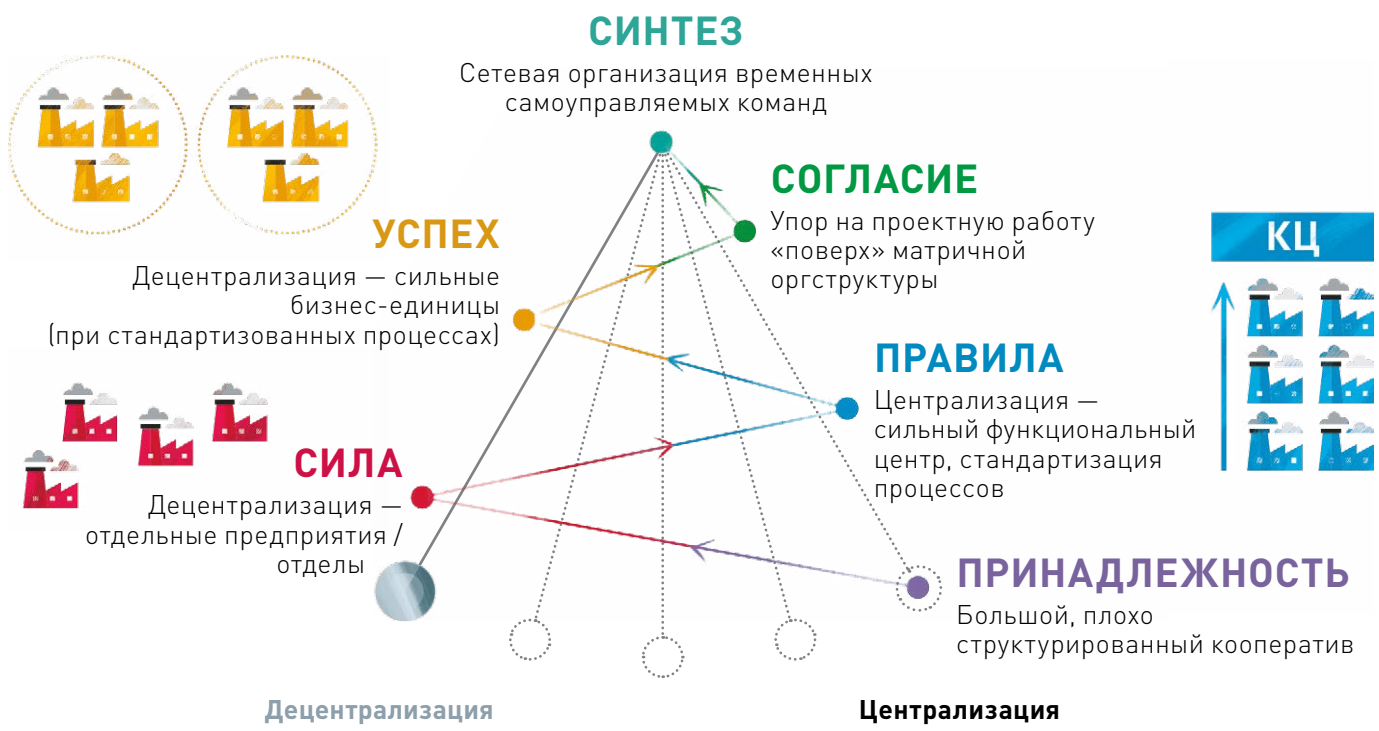
Какая оргструктура лучше? Думаю, у каждой найдутся сторонники. Одни расскажут о преимуществах централизованной армии, другие – о силе предпринимательских команд, отвечающих за направления бизнеса, а третьи будут доказывать, что только сетевой принцип организации позволяет обеспечить гибкость, необходимую для современного быстро меняющегося мира.

Думаю, что, как и с культурами, в ближайшее десятилетие мы будем наблюдать многообразие и конкуренцию различных оргструктур и моделей управления.

### Движение по резьбе: как изменить корпоративную культуру

Можно ли целенаправленно изменить корпоративную культуру? Да, можно – но только на один шаг. В ситуации, когда шире всего распространены ценности принадлежности и силы, а наиболее эффективной культурой является культура успеха, возникает соблазн прищипорить процесс и перескочить через сту-

#### Маятник культур: от централизации к децентрализации



пеньку. Увы, в лучшем случае вы просто ускорите наступление кризиса, ведущего на следующую ступень, в худшем – останетесь на месте, а может быть, даже откатитесь на шаг назад.

Чтобы было понятно, почему это происходит, давайте возьмем в качестве примера культуру принадлежности и посмотрим, что станет с ней при попытках ускорить эволюцию. Если мы решим внедрить в ней сразу культуру успеха, то отсутствие уважения к правилам и процедурам приведет к тому, что в погоне за рекордами и достижениями мы породим культуру силы. Попытки перескочить через ступень приводят к результату, который напоминает забивание шурупа молотком.

Как же можно все-таки целенаправленно изменять культуру? Основной принцип здесь таков: внедрять новую культуру нужно с помощью инструментов актуальной культуры. Чтобы внедрить культуру успеха, мы должны, пользуясь культурой правил, запустить очень амбициозную систему КПЭ с целевыми планками на грани возможного; чтобы внедрить культуру правил, нужно воспользоваться лидерством и силой какого-то круга авторитарных лиц, которые соберутся и договорятся об этих правилах; и так далее.

## Какая оргструктура лучше? Думаю, у каждой найдутся сторонники

---

### Очень практичный эпилог

Допустим, вы руководитель компании и решили осознанно развивать корпоративную культуру и модель управления, опираясь на идеи спиральной динамики. Что вам нужно сделать?

**Шаг 1.** Проанализируйте собственные ценности и поймите, к какой культуре относитесь лично вы.

**Шаг 2.** Изучите корпоративную культуру компании и определите ее место на спирали.

**Шаг 3.** Вместе с узкой группой единомышленников примите решение о том, какую культуру вы хотите построить. Учитывайте свое место на спирали и место компании. Помните: за раз можно пройти только один виток! Убедитесь, что эти изменения жизненно необходимы для компании и для вас лично.

**Шаг 4.** Начните нанимать людей, относящихся к целевой культуре. Проводите ассесменты, чтобы не ошибиться. Вы должны насытить компанию людьми с правильными ценностями.

**Шаг 5.** Наймите коучей, чтобы помочь лидерам вести себя в соответствии с целевой культурой. Если внедряете культуру правил, лидер должен быть лишь менеджером – четким, рациональным воплощением корпоративного закона. Если внедряете культуру успеха, лидер должен гореть сам и зажигать других (демонстрируя уважение к правилам). Если внедряете культуру согласия, придется всех руководителей учить методам фасилитации. Без коучей добиться согласованного поведения очень трудно.

**Шаг 6.** Определите организационную структуру, необходимую на вашем витке спирали. Внедряя культуру правил, централизуйте и стандартизируйте компанию; двигаясь к культуре успеха, создайте независимые бизнес-единицы; когда хотите создать культуру согласия, займитесь проектным управлением и постройте матрицу.

**Шаг 7.** Разработайте и внедрите управленческие системы, относящиеся к целевой корпоративной культуре. Если внедряете культуру правил, создайте модель процессов и привяжите к ней регламенты. Если внедряете культуру успеха, сделайте ставку на амбициозное целеполагание. Если ваша цель – культура согласия, обратите основное внимание на проектную работу и коллегиальные органы управления.

**Шаг 8.** Постоянно следите за тем, что получается, и делайте результаты мониторинга публичными. ■



127015, Москва,  
ул.Новодмитровская, 2, корп.1,  
БЦ "Савеловский Сити"  
+7 (495) 645-21-15