

# Предисловие

Чтобы трансформировать компанию в цифровую, надо трансформировать культуру в компании. Бизнес делали, делают и будут делать только люди... Для нас самым главным сдерживающим фактором в диджитализации и главной движущей силой являются изменения культуры...

*Алексей Мордашов, ПМЭФ 2019*

Пока Земля еще вертится,  
пока еще ярок свет,  
Господи, дай же ты каждому,  
чего у него нет:  
мудрому дай голову,  
трусливому дай коня,  
дай счастливому денег...  
И не забудь про меня.

*Булат Окуджава. Молитва*

Этой книгой я хотел бы помочь трем людям.

Первый из них — Собственник бизнеса.

Человек создает компанию. Он вкладывает в ее становление не только деньги, но и колоссальное количество энергии, времени и нервов — вкладывает душу. Это его детище, часть его самого, смысл жизни. У человека есть видение компании в будущем, есть цели и представление о том, как их достичь.

Он крепко держит штурвал и уверенно направляет корабль своего бизнеса к заветному берегу.

Неважно, является ли при этом Собственник генеральным директором, руководит ли одним из подразделений или курирует определенные блоки, — он находится внутри компании, а значит, досконально понимает и чувствует все, что в ней происходит. Он всегда рядом. С капитанского мостика отлично видны и само судно, и работа команды, а приборы показывают исправность систем и позволяют свериться с заданным курсом.

На данном этапе у Собственника не возникает никаких вопросов о корпоративной культуре. Неважно, сознательно или нет, но сама личность владельца формирует в компании вполне определенную корпоративную культуру: близкую ему по духу, ценностям, идеям, убеждениям и даже по темпераменту.

«Компания — это я», — может, перефразируя известное высказывание, приписываемое Людовику XIV, заявить Собственник и будет абсолютно прав.

**Заглянув в компанию, которой управляет сам Собственник, вы обнаружите там культуру, сформированную личностью одного-единственного человека.**

Но вот (как часто бывает) проходит время, и Собственник решает отойти от непосредственного управления. С этого момента он оказывается вне компании, и тогда словно обрывается некая нить, связывающая их все эти годы. Он больше не видит и не чувствует компанию так, как чувствовал раньше. Даже если он продолжает наблюдать за ее развитием, взгляд снаружи и взгляд изнутри — это совершенно разные вещи.

И не стоит удивляться, если, вернувшись в компанию через год-другой и попытавшись зайти внутрь, Собственник обнаружит совершенно иную культуру, ведь все это время компанией управляли другие люди, с иными убеждениями и ценностями, нежели его собственные. (Если вы оставите своего ребенка на попечение няnek, решив провести пару лет в путешествиях по Гималаям, то по возвращении он вряд ли будет помнить не только те колыбельные, которые вы пели ему на ночь, но и вас самих.)

Увидев, что за время его отсутствия внутри компании многое изменилось, причем необратимо, Собственник может почувствовать страх: «Это не мое творение! Ведь я создавал нечто прекрасное, а теперь передо мной чудовище! Я не понимаю, почему оно что-то просит у меня и очень странно себя ведет по отношению ко мне! Я не знаю, что с ним делать, но оно мне совсем не нравится!» Это тот самый синдром Франкенштейна. Помните, чем заканчивается рассказ Мэри Шелли? «Ты мой создатель, но я твой хозяин», — говорит монстр Виктору Франкенштейну. Творение восстает против создателя и уничтожает его. Недавно все мы наблюдали подобную ситуацию в бизнесе, когда несколько акционеров Facebook выступили с предложением отстранить Марка Цукерберга от должности председателя совета директоров компании.

Я хочу, чтобы Собственник вместо того, чтобы поддаться страху (или бороться с ним, что не меняет сути) расценил бы увиденное как предупреждение: «Внимание! Опасность!» А она здесь действительно есть. Чем чувство страха отличается от предчувствия опасности? Страх деструктивен, он вызывает агрессию и хаотичные действия, способные разрушить все вокруг. Страх заставляет человека пребывать в постоянном напряжении и лишает способности ясно мыслить.

В среде, где доверие избирательно, а страх постоянен, полноценно работать практически невозможно. Если вас преследует призрак, если вы постоянно оглядываетесь, ожидая удара в спину, то подумайте, сколько времени отнимает у вас тревога.

*Говард Бехар. Дело не в кофе*

Предчувствие опасности конструктивно, оно заставляет оценивать и анализировать ситуацию, побуждает просчитывать риски: что может произойти, когда и насколько быстро.

«Как будет выглядеть компания через пять лет? Что случится, если я передам ее, например, своим детям? Что сделают с ней наемные менеджеры, которых я нанял? Какие во всем этом могут быть риски для моего бизнеса?»

И здесь мне хочется сказать Собственнику: занимайся корпоративной культурой, не игнорируй ее, иначе можешь потерять компанию.

### Не игнорируй!

Корпоративная культура может оказаться как другом, так и самым опасным врагом. Если относиться к ней как к некоей неуловимой умозрительной концепции, не уделять ее формированию достаточного внимания или просто не уметь с ней работать, то она станет серьезным фактором риска. И в то же время для тех, кто знает, как управлять корпоративной культурой, выстраивать в компании правильную культуру и поддерживать ее, она оказывается универсальным ключом, открывающим множество самых разных дверей, совершенным инструментом, позволяющим избегать или существенно уменьшать влияние негативных факторов.

Я написал эту книгу не только для создателей бизнеса, но и для новых Собственников, в распоряжение которых попала компания, созданная другими людьми. Всем им важно понимать, какие риски несут в себе изменения, происходящие сейчас внутри компании, насколько они опасны.

Кроме того, и сами Собственники, и те люди, которые работают в их интересах (советы директоров, независимые директора), должны рассматривать корпоративную культуру как важный фактор, воздействующий на все решения, которые они принимают, и главное — серьезно влияющий на стратегию компании, особенно долгосрочную.

В далеком 2005 году на заседании по развитию компании Ford известный ученый, один из ведущих теоретиков по проблемам управления Питер Друкер произнес фразу: «Культура съедает стратегию на завтрак». Он имел в виду, что можно иметь какую угодно стратегию, но если культура компании ей не соответствует, если среди сотрудников не принято соответствующее поведение, то никаких стратегических целей компании достичь не удастся.

О том же говорят в своей статье «Анатомия поражений: как корпоративная культура мешает цифровизации»<sup>1</sup> Яков Сергиенко и Сергей Алябьев, партнеры McKinsey & Company: «Трансформация бизнеса — серьезная задача, с которой, по нашим подсчетам, успешно справляется не более трети компаний. С цифровой трансформацией ситуация еще хуже: 84 % компаний терпят неудачу. При цифровой трансформации должен принципиально измениться тип людей, рабо-

---

<sup>1</sup> *Сергиенко Я., Алябьев С.* Анатомия поражений: как корпоративная культура мешает цифровизации [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://pro.rbc.ru/demo/5c8a5e7e9a79470850d20965?from=material\\_cards](https://pro.rbc.ru/demo/5c8a5e7e9a79470850d20965?from=material_cards). — Дата доступа: 03.02.2021.

тающих в компании. Неспособность последней обеспечить этот процесс снижает вероятность успеха приблизительно в пять раз».

С Собственниками я хочу поговорить о корпоративной культуре как о факторе риска, причем очень серьезном, который не так просто проанализировать, оценить и уж тем более оцифровать. И еще сложнее — управлять корпоративной культурой.

- Что делать, если есть понимание, что компанию заносит в некий культурный дрифт и ее нужно перевести на другую траекторию?
- Какие составляющие входят в корпоративную культуру? Как они влияют на людей?
- Каким образом можно со своей стороны повлиять на культуру или отдельные ее части?
- Поможет ли созданная в компании корпоративная культура устоять в периоды кризисов?

На все эти вопросы я попытался ответить в данной книге.

Второй человек, которому я хочу помочь, — это Менеджер. Всегда и в любой компании у Менеджера одна и та же проблема: перед ним стоит огромное количество задач и на их решение ему постоянно не хватает ресурсов. Не хватает в первую очередь времени, денег, людей, а зачастую и знаний (и это первое, на что пожалуется любой Менеджер, если вам удастся его вызвать на откровенный разговор). Никогда ни один Менеджер не скажет: «Да я все свои задачи щелкаю как орехи!» Сама суть этой профессии заключается в том, чтобы достигать цели в условиях ограниченных ресурсов.

Мне хочется помочь Менеджеру, показав ему, каким мощным ресурсом может быть хорошая корпоративная культура. То, что, как нам иногда кажется, придется делать долго, дорого и с привлечением большого количества людей, можно сделать быстро, дешево и небольшими силами — если существует правильная корпоративная культура. Правда, для этого сначала нужно провести работу по ее настройке.

Если существует хорошая, настроенная и понятная для Менеджера культура, то все задачи, которые обычно представляют большую сложность даже для опытных людей, не говоря уже о начинающих, решаются легко.

Я хочу показать Менеджеру, каким совершенным инструментом управления может служить корпоративная культура, как она помогает контролировать ситуацию и устанавливать отношения с сотрудниками: давать оценку, хвалить, критиковать, ругать, поощрять, наказывать. Она способна помочь Менеджеру в работе с клиентами, ведь клиент сразу чувствует, с кем имеет дело: со случайно собравшимися людьми или с культурой. Конечно, остается вопрос, как он оценит эту культуру: если положительно, то с ним могут сложиться надежные долгосрочные отношения, если же нет — отправится искать другого партнера. Что поделаешь — конкуренция.

Бизнес всегда существует в условиях конкурентной борьбы. Но задумывались ли вы когда-либо о том, что конкуренция в бизнесе — это в первую очередь конкуренция культур? Корпоративная культура — стратегический инструмент войны за людей, которых мы хотим привлечь или удержать, будь то сотрудники или клиенты. Греческое слово «стратег» (strategos) образовано от двух слов: stratos — «войско», ago — «веду». Культура всегда воюет.

Я хочу напомнить Менеджеру: для того чтобы твоё войско могло одержать победу в битве, оно должно быть консолидировано и исполнено боевого духа. Если ты не учел, недооценил, не трансформировал вовремя корпоративную культуру, то рискуешь проиграть эту битву.

### Не проиграй!

И наконец, третий, для кого я писал эту книгу, — рядовой Сотрудник, человек, который только начинает строить карьеру и осваиваться в мире бизнеса. Ему я хотел бы помочь установить контакт с корпоративной культурой. Встреча с незнакомой культурой подобна взаимодействию с инопланетной цивилизацией: непонятно устроенная, она чего-то требует от тебя, ты пытаешься чего-то добиться от нее, что-то сказать, но иногда разговор не складывается. Мне хочется, чтобы этот разговор сложился, чтобы человек смог оценить и примерить эту культуру на себя.

Современные молодые люди, придя в компанию, первым делом присматриваются и прислушиваются к существующей там культуре. Изучают, как все устроено, как относятся друг к другу сотрудники, каковы ограничения, на каких ценностях базируется культура компании, анализируют и примеряют эти ценности на себя. Они действуют правильно. Иной раз работать и так непросто. А если придется работать в культуре, которая совершенно не подходит человеку и вместо того, чтобы что-то давать (опыт, знания, навыки), она будет только отнимать (время, силы, энергию), то стоит серьезно подумать, прежде чем прийти в такую компанию. Никакие материальные блага не компенсируют полученный стресс или потенциальное разочарование. Развитие человека, который оказался в неподходящей для него культуре, затормаживается,



и он может потерять очень много времени впустую — об этом стоит помнить.

И наоборот — культура, с которой человек совпал, способна ему многое дать для собственного развития, указать правильный путь, помочь поставить цели.

Очень важно почувствовать культуру компании, в которую ты попал, и понять, чего компания хочет от тебя. Если у тебя получится установить контакт с культурой, поймать ее ритм и войти с ним в резонанс, то ты сделаешь хорошую карьеру.

Мне хочется сказать Сотруднику: приходя в новую компанию, смотри внимательно. Не пропусти ту корпоративную культуру, которая может многое тебе дать и сделать тебя бóльшим, чем ты есть сегодня.

**Не пропусти!**

Молодому сотруднику, новичку в бизнесе или просто человеку, никогда ранее не интересовавшемуся подобными вопросами, не так просто понять корпоративную культуру. В книге я постарался подсказать правильный алгоритм и логику действий, дать работающую методичку для того, чтобы человек сориентировался в культуре и нашел в ней свой путь.

Понимание того, каковы ваши ценности, и пребывание в среде, позволяющей постоянно на них ориентироваться, — нечто большее, чем ключ к удовлетворению от работы. Это еще и ключ к счастью.

*Говард Бехар. Дело не в кофе*

Умному — голову, трусливому — коня... Корпоративная культура — уникальный предмет, способный дать самым разным людям именно то, в чем они нуждаются. Одному — возможность вовремя предчувствовать опасность и анализировать риски, другому — инструмент для решения задач и оружие в конкурентной борьбе, третьему — путь собственного развития и карьерный рост.

Есть еще и четвертый человек, которого может заинтересовать моя книга, — это Исследователь. Книга позволит ему взглянуть на культуру под необычным углом и даст новые инструменты для работы.

Не каждому из нас посчастливилось побывать в других цивилизациях и познакомиться с неизвестными племенами и народами, живущими по своим законам. Изучение корпоративной культуры — почти такое же приключение, как и путешествие по неведомым странам или планетам, наполненное встречами с самыми разными (и иногда довольно странными) людьми. Эти люди могут рассказать, как у них все устроено, как они живут, что любят и чего не приемлют, что для них возможно, а что они считают для себя недопустимым.

Мне довелось немало попутешествовать по таким странам, планетам и землям, и я считаю это одним из самых больших подарков в моей жизни.