

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие.....	7
Обращение к читателям	9
Письмо к читателям от команды Катценбах Центра	11
Пролог.....	12
Глава 1. Почему важна сбалансированная культура.....	22
Глава 2. Несколько ключевых культурных черт	40
Глава 3. Ключевые модели поведения	66
Глава 4. Неформальные лидеры.....	95
Глава 5. Измерение культурного действия.....	118
Эпилог.....	147
Приложение	152
Словарь основных терминов	154
Библиография.....	157
Благодарности.....	161
Об авторах	166
Биографии участников команды практиков Катценбах Центра	169

ПРЕДИСЛОВИЕ

Раньше компании проводили трансформацию только в чрезвычайных обстоятельствах. Но сегодня это то, с чем бизнес-лидеры вынуждены иметь дело практически постоянно. В мире быстрых технологических изменений, глобализации, растущего общественного внимания и конкуренции в борьбе за лучшие таланты весь процесс управления становится управлением изменениями.

Руководители пришли к пониманию важности правильной корпоративной культуры для процветания в новой, создаваемой ими реальности. Именно этому посвящена новая книга наших коллег из международной сети фирм PwC — Джона «Катца» Катценбаха, Джеймса Томаса и Гретчен Андерсон. Книга не обещает секретную формулу или волшебную палочку для создания идеальной корпоративной культуры. Вместо этого она предлагает ряд размышлений, идей и инструментов, которые помогут руководителям использовать имеющуюся у них культуру в качестве катализатора значимых изменений в организации.

Ключ состоит в том, считают Катц и его коллеги, чтобы начать с малого: вам не нужна сотня теорий, чтобы понять, какая у вас культура. Достаточно нескольких ключевых факторов.

Например:

- у компании есть множество культурных черт, но лишь некоторые из них позволяют вам приблизить организацию к целевой модели;
- в компании есть множество моделей поведения, но лишь несколько из них поддерживают путь, которым нужно следовать;
- решения в компании принимают сотни или тысячи людей, но культурная трансформация начинается с вовлечения отдельных, уникальных сотрудников, целенаправленного использования энергии нескольких специально отобранных, иногда необычных, человек.

Важно отметить: авторы книги утверждают, что культура каждой организации уже содержит элементы, необходимые для ее успешной трансформации, и лидеры осуществляют продолжительные позитивные культурные изменения, поощряя поведение, способствующее развитию этих элементов. Не нужно заменять старую культуру — нужно найти в ней аспекты, которые помогут вам двигаться вперед.

Интересны не только идеи, предлагаемые в этой книге, но и форма их подачи: это не набор правил, а беседа. Книга «Трансформация корпоративной культуры: Важные детали, без которых ничего не работает» большей частью представляет собой непрекращающуюся дискуссию между Катцем и Алексом, вымышленным CEO и собирательным образом множества бизнес-лидеров, с которыми авторам доводилось взаимодействовать на протяжении нескольких лет. Многие читатели узнают в Алексе себя и будут переживать за успех трансформации компании — трансформации, которую он будет проводить вместе с Катцем при помощи изменения культуры.

Основной посыл культурной эволюции находит мощный отклик в PwC на пути к еще более согласованной работе и сотрудничеству во всей нашей глобальной сети компаний. Эта книга углубила мое понимание организационных ценностей и культуры, а также того, как нам улучшить совместную работу, чтобы оказывать положительное влияние на тех, с кем мы взаимодействуем и кому оказываем услуги.

«Трансформация корпоративной культуры» вызывает сильные эмоции. Ни одна компания не действует чисто рационально. Именно культура содержит ее коллективные эмоции, и эта книга показывает, что необходимо для формирования этих эмоций: Ясность, Простота, Взаимосвязь.

PwC обогатила свой опыт работой с Катценбах Центром, который присоединился к нашей сети в рамках Strategy& в 2014 г. Я уверен, что бизнес-лидеры на всех уровнях и из самых разнообразных организаций по всему миру найдут вдохновляющие идеи на страницах этой книги.

Боб Мориц,

президент международной сети фирм PwC

ОБРАЩЕНИЕ К ЧИТАТЕЛЯМ



Не знаю, какое место занял бы труд Джона Катценбаха «Трансформация корпоративной культуры: Важные детали, без которых ничего не работает» на конкурсе «Деловая книга года», который в 2020 году PwC проводит в России вот уже в пятый раз, но в пользу его для CEO у меня сомнений нет.

Стремясь к реализации тех или иных задач по развитию бизнеса, мы порой забываем о том, насколько большое значение имеет культура, определяющая работу компании. А зря. Потому что именно от этого в значительной мере зависят ее не сиюминутные, а долговременные успехи или неудачи.

Книга Джона наглядно, на конкретных примерах, демонстрирует, как важно вычленить именно те качества, которые в наибольшей степени свойственны и/или импонируют коллективу, и сфокусироваться на их продвижении. Психологически комфортная среда, четкое осознание своей миссии, чувство локтя при прочих равных гарантируют компании лидирующие показатели на рынке.

Замечательны слова Антуана де Сент-Экзюпери: «Если хочешь построить корабль, не надо учить людей столярным работам, давать им задания, спускать графики, которым необходимо следовать. Людей надо заразить стремлением к бесконечной необъятности моря. Тогда они сами построят корабль».

Нет, конечно, без графиков при ведении современного бизнеса нам не обойтись, но послы великого писателя, думаю, понятен и едва ли будет оспорен даже самыми придирчивыми критиками.

В конце 2019 года мы провели опрос среди подписчиков на новости от PwC в социальных сетях, и выяснилось, что среди тех восьми качеств, которые лучше всего характеризуют нашу фирму

в России, были названы культура ведения бизнеса и лидерство. Воодушевляет! Так же как и то, что из примерно 3000 работников PwC в России более 700 в 2019 году по собственной инициативе принимали участие в благотворительных или волонтерских акциях.

Высокая социальная ответственность сотрудников — наша духовная скрепа.

И все вместе это не может не радовать.

Однако мы были бы недальновидны, если бы не учитывали постоянно возникающие новые запросы молодежи, пополняющей наши ряды (средний возраст сотрудников российской фирмы — 27–28 лет), и не превращали эти запросы, коль скоро они оправданы, в часть культуры ведения бизнеса.

Скажем, одна из современных задач — найти оптимальный баланс между рабочим и свободным временем. Сейчас, как никогда раньше, она вышла на первый план. Не менее востребованный запрос связан с тем, поощряет ли компания здоровый образ жизни, создает ли соответствующие условия как для уже работающих сотрудников, так и для новобранцев.

Стараемся удовлетворять эти запросы — от предоставления достаточного количества времени на спокойный, а не нервный бизнес-ланч до выполнения части работ удаленно.

Это — культура неравнодушных людей, воспринимающих друг друга как членов единой команды. И мы ее будем только поощрять.

Ну а о других «секретах победителей» — в книге.

Увлекательного чтения!

Игорь Лотаков,

управляющий партнер PwC в России

ПИСЬМО К ЧИТАТЕЛЯМ ОТ КОМАНДЫ КАТЦЕНБАХ ЦЕНТРА

Дорогой читатель!

Благодаря нашему общему интересу мы все один за другим нашли дорогу в этот «клуб» — круг людей внутри нашей компании, которые обмениваются идеями, сотрудничают, спорят о тонкостях мышления и поведения и в целом расширяют и усиливают знания и интерес друг друга к теме корпоративной культуры.

Добро пожаловать в нашу команду!

Мы хотим присоединить свой голос к голосам авторов этой книги и призываем вас применять этот подход в вашей повседневной работе. Мы используем методологию ключевых факторов целиком или частично в работе с нашими клиентами в различных отраслях по всему миру. Мы все подтверждаем: она работает! И мы советуем вам воспользоваться этими идеями в собственных исследованиях и в работе с другими людьми. Мы уверены, что вы увидите их реальные преимущества, и с нетерпением ждем ваших историй об этом.

В конце книги вы найдете биографии каждого из нас. Надеемся, что книга вам понравится, и, пожалуйста, оставайтесь на связи.

*Диэнн Агирре
Рид Карпентер
Варя Дэвидсон
Диана Димитрова
Кейт Дуган
Хайме Эступиньян
Аманда Эвисон
Кристи Халл*

*Мишель Кэм
Пер-Ола Карлссон
Паоло Морли-Флетчер
Каролин Эльшлегель
Фредерик Пиркер
Роджер Раббат
Барри Ворстер
Элис Жу*

ПРОЛОГ

Меня зовут Джон Катценбах, и книга, которую вы держите в руках, является результатом пяти десятилетий писательской деятельности, разговоров, одержимости, но самое главное — реальной работы с клиентами и коллегами по вопросам корпоративной культуры. За эти десятилетия я бесчисленное число раз вел разговоры, похожие на те, вокруг которых построена эта книга. Я работал над реальными ситуациями клиентов вместе с командой Катценбах Центра; мы кристаллизовали эти идеи в методологию и смогли реализовать ее в ситуациях наших клиентов. В последние несколько лет я работал рука об руку со своими соавторами Джеймсом Томасом и Гретчен Андерсон, чтобы воплотить эти идеи и методы на страницах этой книги.

В основе книги — год из жизни новоиспеченного СЕО по имени Алекс. Этот персонаж и его компания Intrepid Corporation являются вымышленными. Однако Алекс — собирательный образ, заслуживающий доверия, так как он создан на основе глубоких разговоров и рабочих отношений с многочисленными лидерами из плоти и крови — реальными людьми, которые доверили мне свои сокровенные надежды и страхи о своих организациях.

Джеймс, Гретчен и я решили показать вымышленного Алекса, а не кого-либо из этих реальных людей или компаний, по двум причинам. Первая и основная — этот подход помог нам передать, насколько распространены и универсальны проблемы культуры, насколько знакомыми они выглядят, независимо от организации.

Во-вторых, наш выбор отражает, насколько сокровенными и личными являются вопросы культуры для каждой компании. Преобразование культуры всегда предполагает проникновение в суть сложных вопросов, раскрытие «семейных тайн» компании — эмоциональных историй, лежащих под оболочкой той легенды, которую компания рассказывает о себе внешнему миру.

Наши клиенты доверяют нам, и мы щепетильно относимся к их проблемам.

Именно так мы ведем наш бизнес, но такой подход создает уникальный вызов при написании книги! Мы намерены передать реальное ощущение того, насколько практичным может и должно быть любое вмешательство в культуру компании, и одновременно не хотим раскрывать «семейные тайны», о которых узнали за годы работы. Поэтому для этой книги мы выбрали гибридный подход, сочетающий факты и вымысел. Каждая глава начинается вымышленным диалогом между Алексом и мной, воспроизводящим беседы, которые я годами вел с лидерами, когда они приходили ко мне за советом, как активизировать изменения в образе мышления, убеждениях и, самое главное, поведении людей. За каждым диалогом следует раздел теории и практики, иллюстрирующий идеи, которые мы обсудили с Алексом на реальных примерах; одна часть примеров взята из нашего собственного опыта, другая — из открытых источников. В нем также предлагаются практические советы о том, как применить эти идеи в вашей собственной компании.

Intrepid, компания, которую возглавляет Алекс, обозначена как компания розничной торговли. Наш выбор объясняется тем, что этот вид бизнеса знаком практически каждому читателю. Но мы намеренно свели описание бизнеса к минимуму, так как аналогичные события легко могли произойти в авиакомпании, компании-автопроизводителе, банке, биологической, энергетической или телекоммуникационной компании. Многие годы мы работали с клиентами из этих и других отраслей. Мы также видим проблемы культуры, подобные тем, с которыми столкнулась Intrepid, в правительственных, государственных и военных институтах, а также в некоммерческих организациях. Компании, оказывающие профессиональные услуги (наши коллеги и другие типы консультантов, например юристы), тоже не застрахованы от них. Проблемы, возникающие при управлении культурой с целью поддержки и реализации стратегических целей всего предприятия, одни и те же.

В каждой отрасли (и каждой компании или международном институте) складывается собственная уникальная культура, но у всех организаций имеется одна общая черта. Если они обращаются к коллективной воле с призывом к значимым переменам, успех или неудача их усилий будет зависеть от того, насколько и каким образом они задействуют корпоративную культуру. И все чаще готовность меняться становится не разовым событием, а постоянной задачей менеджмента XXI века: 80% участников глобального опроса Катценбах Центра на тему культуры считают, что их организация, если хочет добиться успеха, должна развиваться, расти и удерживать лучших сотрудников, и каждый клиент, с которым мы общаемся, говорит о «постоянных переменах» и «усталости от изменений». Вопрос о том, как направлять и обеспечивать постоянную эволюцию, действительно является проблемой, которую должен решать каждый лидер. Поэтому давайте повторим, но другими словами: если вы являетесь лидером любого уровня и видите возможность для движения вашего бизнеса в новом направлении, то добьетесь большего успеха, если задействуете культуру. И наоборот, если вы будете игнорировать культуру или полагать, что она станет сопротивляться изменениям, вы с гораздо меньшей вероятностью достигнете своих целей. Рассмотрим следующие бизнес-задачи.

В широком смысле в основе любой трансформации лежит требование, чтобы люди, работающие в компании, действовали и добивались результатов новыми способами. Для этого вам нужно учитывать эмоциональную вовлеченность своих сотрудников — базовую концепцию, лежащую в основе нашего подхода к культурной интервенции.

Если компания стремится сократить расходы, инвестировать в различные возможности, повысить прибыльность или, как мы говорим у себя в компании, обрести «готовность к росту», эмоции будут зашкаливать. Еще ни одной компании за всю историю не удалось сократить ресурсы или переквалифицировать сотрудников, не вызвав у них чувств потери, страха или скептицизма. В этом контексте подход, отводящий основную роль культуре, может помочь лидерам признать эти эмоции и справиться

с ними — и, что важнее, дать уверенность в том, что сокращение расходов выполнено с учетом поведенческих моделей, собственных любым крупным переменам. Реальный ключ к устойчивому, долговременному сокращению расходов и инвестициям в возможности — не просто избавиться от затрат, а сделать так, чтобы они не возникли снова.

Разрабатывая модель изменений, которую теперь считают основной рабочей силой будущего, компании начали предусмотрительно адаптировать свои структуры и методы работы в соответствии с прогнозируемыми тенденциями, такими как автоматизация задач, робототехника и новые способы восприятия сложившейся среды. Изменения такого типа требуют внедрения новых возможностей. Часто компании бывают разочарованы, обнаружив, что их сотрудники не готовы к реализации этих и других возможностей, ориентированных на будущее. В этом случае трансформация рассматривается как неравный бой, а не как возможность активизировать естественные элементы культуры, которые бы усилили изменения и стали для сотрудников источником вдохновения.

Культура также должна учитывать вопросы риска и регулирования. Представьте себе компанию, чья стратегия должна меняться в соответствии с возникающими трендами в политике и регулировании. Будет лучше, если ее лидеры станут не просто диктовать сверху изменения в процессах, а взглянут в целом на то, как поведение сотрудников увеличивает или уменьшает риск несоблюдения требований. Аналогично новое законодательство в области налогообложения, как и новая политика или требования регулирующих органов, часто становится катализатором изменений в организационной структуре. Каждый раз, когда происходят изменения в схеме организационной структуры, это затрагивает людей, поэтому нужно учитывать культуру. Особенно это актуально на сегодняшний день, когда инвесторы и аудиторы отказываются мириться с такими устоявшимися практиками, как подставные компании, созданные с целью ухода от налогов, и требуют прозрачности и доказательств, подтверждающих заявления компании о своей добропорядочности.

И наконец, если компания рассматривает продажу или приобретение других компаний, от культуры может зависеть успех сделки. Никогда не рано начать рассматривать культуру в контексте возможной продажи компании: для большинства компаний, смотрящих в будущее, и частных инвестиционных фирм диагностика культуры сегодня считается очень важной при проведении аудита. Мы считаем, что кроме оценки, проведенной на ранних этапах, при любой интеграции следует задать ряд вопросов, например: «Какие общие качества есть у двух компаний?», «Готовы ли мы усилить их?», «Где у нас самые большие расхождения?», «Как мы будем справляться с ними и что можем потерять в случае успеха?», «Какие эмоциональные триггеры могут ускорить интеграцию или помешать ей?», «Кто те люди с обеих сторон, к которым будут обращаться за энергией и поддержкой в самые напряженные моменты, и как нам подготовить этих людей к совместной работе с самого начала, чтобы обеспечить более гладкий переход?»

Эти сценарии связаны общей крепкой нитью. Когда предстоят большие перемены любого типа, на первый взгляд кажется, что влиятельные эмоциональные силы корпоративной культуры сопротивляются им. Однако внутри зреют и множатся другие эмоциональные силы. И они являются потенциальным источником движущей силы. Лучшие лидеры добиваются успеха, так как не обращают внимания на отсутствие инициативы или сопротивление и пользуются источниками силы, а также не поддаются импульсу заглушить простые эмоциональные истины рациональными аргументами и сложными теориями. Это в общих чертах и есть основной урок книги, секрет, который я раскрою, если вы уделите мне свое внимание и пролистаете страницы этого издания. Положительные эмоции имеют огромное значение и могут зарядить энергией любые усилия. Люди должны хорошо относиться к тому, о чем их просят, и единственный способ изменить их поведение — помочь им испытать положительные эмоции в отношении (пугающей по своей сути) идеи любых изменений.

Еще один секрет: то, что лидеры поначалу воспринимают как сопротивление или инерцию, может оказаться темпом изменений, пока незаметным невооруженному глазу. Лучшие ли-

деры знают, что на изменение культуры требуется значительное время, и умеют распознавать и вознаграждать зачатки развития, а не вскидывают руки и не восклицают в отчаянии, что их организация «застряла». Лучшим лидерам также известно, что, глядя на организацию поверхностно, в общих чертах, можно получить неполную картину и начать воспринимать компанию как сложную систему субкультур, конкурирующих, сталкивающихся и активно действующих друг против друга. Внутри глобального предприятия или крупного института не существует единой культуры: большинство организаций любого размера по определению являются мультикультурными.

Культуры могут меняться, но изменения происходят медленно, если не совершить целенаправленное вмешательство. Субкультуры есть в любой организации, и они могут быть мощным источником эмоциональной идентификации, но существует и корпоративная культура, обладающая собственной эмоциональной силой. Этот и другие парадоксы лежат в основе понимания того, как следует управлять культурой вашей организации. Эта книга призвана научить вас распознавать эмоции и отношения в организации, а также их локальные различия и влияние, которое они оказывают на вашу стратегию и возможности ее реализации.

Если вы действительно хотите изменить вашу компанию, от вас потребуются высокий уровень эмпатии, упорство и решительность, четкий фокус и практическая методология, которая поможет выявить лучшие аспекты вашей нынешней культуры. Вам понадобится что-то вроде метода «ключевых факторов». Именно об этом узнает наш герой, СЕО Алекс, на страницах книги.

Я наговорил уже довольно много. Спасибо, что продержались со мной так долго. Если когда-нибудь мы будем иметь удовольствие познакомиться лично, вы поймете, что для того, кто основал компанию и центр знаний под собственным именем, я достаточно скромнен и не люблю занимать центральное место, а предпочитаю слушать. Поэтому я отойду в сторону и позволю представиться Алексу.

Джон Катценбах

Познакомьтесь с Алексом

Я всегда был слишком амбициозным и противоречивым, чтобы легко получать удовлетворение. По словам моих родителей, меня несложно было представить меняющим мир вокруг себя. Я всегда тяготел скорее к практике, чем к теории. В старшей школе благодаря амбициям у меня были достаточно высокие оценки, чтобы привлечь внимание учителей, но я всегда знал, что меня интересует более широкая перспектива, чем предлагала школа. У меня появилась привычка оставаться после уроков и задавать учителям вопросы — не о заданиях, а о жизни в целом. Что нужно сделать, чтобы после школы получить хорошую работу? Насколько умным нужно быть? Почему одни люди добиваются успеха, а другие — нет? И почему некоторые из самых располагающих к себе людей оказываются менее успешными?

Среди учителей всегда находился один или двое, кто уделял мне время. Чем старше я становился, тем более сложными были мои вопросы и тем более интересными ответы. Я поступил в колледж, где изучал экономику и специализировался в области психологии и компьютерных наук. Я успел присоединиться к доткомам в самом конце бума и, как и многие другие из тех, кто остался, когда пузырь лопнул, пошел прямиком в бизнес-школу. Шли годы, и мои амбиции росли. Как и многие мои однокурсники, я хотел получить все: возможность стать лидером, комфортную жизнь и перспективу оказать влияние на что-то важное. Все мы понимали, что мир стремительно становится более взаимосвязанным и сложным. Это и пугало, и бодрило нас. Но я чувствовал себя не таким, как все. Они думали, что первая работа после бизнес-школы определит их путь в жизни, однако мне было совершенно ясно, что многие из старых правил больше неприменимы. Я знал, что моя первая работа будет не концом, а лишь первым шагом на длинном пути. Думаю, что такие взгляды развились у меня под влиянием тех разговоров, которые я вел в течение многих лет со старшими наставниками.

После бизнес-школы я начал работать в небольшой фирме, занимающейся стратегическим консалтингом. Джон Катценбах,

один из основателей компании, чье имя красовалось на вывеске, носил очки, любил велоспорт, был невысокого роста и обладал невозмутимой манерой поведения. Никто в компании, от партнеров до административного персонала и сотрудников техподдержки, никогда не называл его «мистер Катценбах» — он был просто «Катц». Когда-то он был партнером в одной из ведущих мировых компаний в области управленческого консалтинга, где специализировался на оказании помощи компаниям из самых разных отраслей на пути их становления от стартапов до гигантов бизнеса. Затем он сфокусировался на том, что называется «лидерством между строк», — неформальных отношениях, благодаря которым компания и команда действительно работали. Он много знал о стратегии: выборе рынка, инвестициях в перспективные направления, создании правильной управленческой команды и достижении хороших показателей.

Но его настоящая страсть заключалась в том, чтобы помогать компаниям определить, как побудить людей вести себя так, чтобы это соответствовало миссии их организации. Именно Катц помог мне увидеть, что каждому человеку в компании необходимо осознавать свой вклад в общее дело и что лидеры чаще всего не говорят об этой потребности и не пользуются ею. Катц называл это «эмоциональной приверженностью против рационального соблюдения требований». Работая с Катцем и его партнерами, мы и сами научились некоторым из этих идей и навыков. Мы были необычайно преданны компании и друг другу: и по сей день среди моих самых близких друзей — тех, к кому я могу обратиться за помощью и советом по личным и профессиональным вопросам, — есть люди, с которыми я познакомился в этой компании.

Каким бы небольшим ни был мой опыт работы в те времена, мне с самого начала было ясно, что я предпочитаю заниматься управлением, а не консультировать тех, кто обладает этой привилегией. Через несколько лет я ушел в технологический стартап и стал работать еще больше, чем в консалтинговой фирме. Там я познакомился со своей будущей женой Джейн. Поженившись, мы решили пойти разными профессиональными путями: она

осталась в сфере технологий, а я перешел в крупную производственную компанию, где занимался цифровой аналитикой. Затем последовали другие назначения и, наконец, предложение перейти в Intrepid — сравнительно небольшую, но уважаемую розничную компанию. Меня взяли в команду по разработке стратегии и через несколько лет повысили до главного операционного директора. А затем, после шести лет работы в Intrepid, когда мне исполнилось сорок пять лет, я, наконец, получил «награду» — должность CEO.

С первых дней работы в компании я был знаком с предыдущим CEO, приветливым и общительным Тоби Мэнсфилдом, и восхищался им. Он занимал эту должность более десяти лет. Два года назад у Тоби диагностировали рак, и он не скрывал, что боится за свою жизнь. Своевременное лечение и работа квалифицированного хирурга спасли его, но он вернулся другим человеком. В прошлом году он объявил о своем решении. Хотя ему оставалось до пенсии еще десять лет, он решил уйти из Intrepid и возглавить одну из некоммерческих организаций. Его уход был неожиданным и мирным. Тоби и совет директоров договорились, что я буду его преемником, но у нас оставалось немного времени для совместной работы и планирования. А совету нужен был сильный человек у руля прямо сейчас. К счастью, мы с Джейн считали, что этот шаг соответствует приоритетам нашей семьи. Я принял предложение с гордостью и удовольствием.

Когда я начал работать в Intrepid, это была компания с шестидесятилетней историей, входившая в число лучших в своей категории. В прессе писали, что она почивает на лаврах, и даже мои дети могут сказать, что розничная торговля в XXI веке находится под угрозой (мы с Джейн никогда не теряли привычку говорить о работе за ужином). Но я был уверен, что справлюсь со своей задачей. Особенно меня впечатлил опыт совета директоров. Я был уверен, что мы сможем встряхнуть компанию. С помощью инноваций и осторожных инвестиций Intrepid вернется на вершину.

Прошло шесть месяцев после моего вступления в должность. Когда совет директоров беседовал со мной в первые недели после объявления Тоби об отставке, я был полон уверенности и обещал, что они сразу почувствуют разницу. Но сейчас,

сидя в кресле СЕО, я вижу компанию такой, какая она есть на самом деле, все ее противоречия и проблемы, которые не были заметны с позиции операционного директора. В этом году мы просто не сможем достичь запланированных показателей роста; нам едва удалось это в прошлом году. И если мы не найдем способа сократить расходы, какая-нибудь частная инвестиционная фирма с радостью сделает это за нас: вынужденная продажа компании преследует меня в страшных снах. Я достаточно изучил ситуацию, чтобы заметить признаки опасности, но мне не хватает опыта, чтобы понять, как избежать того, что в данный момент кажется неминуемым.

Однажды во вторник я просматривал LinkedIn и увидел, что Катц опубликовал ссылку на недавно написанную им статью; меня осенило: вот самый подходящий человек, с которым я могу поговорить. Я сразу же позвонил ему. Оказалось, что он был знаком с моим предшественником. Он согласился встретиться в неформальной обстановке за пределами офиса с глазу на глаз. Ничего особенного, уверял его я, просто нужно поговорить. Но, едва увидев меня, Катц понял, что я нахожусь под более сильным давлением, чем готов признать.

ГЛАВА 1

Почему важна сбалансированная культура

ВРЕМЯ И МЕСТО ДЕЙСТВИЯ: Январь, обед. Ресторан «У Казимира», классический стейк-хаус на Среднем Западе.

КАТЦ: Рад снова видеть тебя, Алекс. Прекрасно выглядишь. Похоже, ответственные должности идут тебе на пользу. Как дела у Тоби? Он мой давний хороший друг. И, мне казалось, он очень поддерживал тебя.

АЛЕКС: Да, поддерживал. Работать с ним было удовольствием. Я слышал, он доволен новой ролью лидера в некоммерческой организации и уже все там расшевелил.

КАТЦ: Рад слышать. И рад, что совет директоров выбрал тебя. Как тебе новая работа?

АЛЕКС: Мы давно знакомы, поэтому не буду делать вид, что доволен. Большинство в компании рады, что у них новый СЕО. По крайней мере, они так говорят мне. Но если серьезно, то у нас большие проблемы. Intrepid не справляется. Мы не достигли запланированных показателей по выручке и чистой прибыли за последние два квартала, что я занимаю пост СЕО. Это хуже полученного несколько лет назад удара, когда с нами начал конкурировать Amazon. Тогда нам удалось восстановиться: природа наших продуктов такова, что

клиентам нравится потрогать и почувствовать их, прежде чем купить, поэтому у нас всегда будут физические магазины. Но сейчас продажи снова падают.

Между тем нам необходимо во многое инвестировать. Конечно, как и всем, нам нужно улучшать клиентский опыт онлайн, поэтому мы реализуем цифровую инициативу. Однако понадобится время, чтобы она набрала темп, и это обходится нам дороже, чем мы ожидали. Мы до сих пор не проводим некоторые виды анализа, как другие крупные сети. Говорят, что скоро на рынок придут новые китайские розничные сети и задавят нас низкими ценами. И, откровенно говоря, мы недостаточно развиваем кибербезопасность; я ужасно боюсь, что кто-нибудь взломает наши файлы с данными кредитных карт, потому что мы к этому не готовы.

Все любили Тоби, но я был шокирован, узнав, от скольких проблем он отмахивался, считая недостаточно важными. Мы знали о проблемах, но думали, что в целом мы сильнее, чем оказалось на самом деле. Некоторые члены совета директоров предупреждали нас, что нужно двигаться быстрее, проявлять больше гибкости, быть готовыми закрывать магазины и увольнять людей. И теперь они напрямую предупреждают меня. Мне не сносить головы, если я не совершу чудо. И я боюсь, у меня немного времени, чтобы что-то изменить.

К а т ц: Как ты справляешься с давлением?

А л е к с: Я в порядке. Мы одержали несколько побед: пара проблем с товарными запасами, периодически возникавших при Тоби, теперь под контролем. Я изменил кое-что в порядке отчетности, передвинул несколько элементов в организационной схеме и, кажется, разобрался, в чем заключается основная проблема — по крайней мере, в том, что касается вопроса с запасами. Но мне не следовало уделять внимание подобным мелочам. Ко мне стекается информация о других кризисных ситуациях, которые следует решать на более низком уровне. Подозреваю, что команда руководителей иногда передает проблему мне, чтобы избежать жестких разговоров между собой. Мы любим хлопать друг друга по

спине и говорить, что мы отличная команда, что мы все друзья, но я начинаю задаваться вопросом, в чем разница между приятельскими отношениями и стремлением избегать конфликтов.

К а т ц: Дело не в разнице, это две стороны одной медали. В свое время мы вернемся к этому. А пока достаточно сказать, что все СЕО, которых я когда-либо знал, жаловались на команду топ-менеджеров.

А л е к с (*вздыхает*): Не хочу быть тем парнем, который показывает пальцем. Каждый из моих непосредственных подчиненных обладает суперквалификацией. У них верные намерения и опыт работы не хуже, чем у других в отрасли, и я знаю, что они говорят правду.

К а т ц: Но..?

А л е к с: Но они не понимают, какие проблемы нам грозят, если мы не изменим методы работы. А когда я завожу об этом речь с глазу на глаз, они в основном обвиняют друг друга. И дело не двигается с места.

К а т ц: А что остальная компания? Какая в ней культура? Как люди относятся к происходящему?

А л е к с: Все довольно плохо. Отделам кажется, что их вклад не ценят. Много внутренней борьбы: большинству отделов не нравится работать друг с другом. Люди жалуются друг на друга, а затем ведут себя точно так же, как те, на кого они жаловались. Нам нужно заменить культуру отговорок культурой результатов!

К а т ц: Откуда ты все это знаешь?

А л е к с: Последние несколько лет мы проводили опрос на тему вовлеченности. Данные показывают, что люди теряют веру в выбранное компанией направление. Больше всего меня беспокоит вопрос, насколько сильную связь чувствуют респонденты с миссией компании: число ответивших положительно было очень низким — около 37%.

К а т ц: Меня бы это тоже беспокоило. Но хочу предостеречь тебя: не полагайся исключительно на данные опросов — они могут быть довольно грубым инструментом, когда речь

идет о проблемах культуры. Мне встречалось не так много лидеров, которым были полезны подобные цифры без дополнительных сведений.

А л е к с: Мне хотелось бы побольше узнать об этом. Но настроения людей чувствуются, даже когда просто идешь по коридорам. На днях я заглянул в отдел управления недвижимостью и спросил менеджера по имени Майкл, почему он не в духе. «Что бы я ни делал для людей здесь,— сказал он,— никто не скажет спасибо». Мне неприятно это говорить, но я согласен с Майклом. Хуже того, никто не берет на себя ответственность. Когда что-то идет наперекосяк, мы показываем пальцами друг на друга и ищем оправдания. Вот такая у нас культура.

К а т ц: Что ты делаешь, чтобы изменить ситуацию?

А л е к с: Об этом я и хотел поговорить. Нам нужно разжечь искру, разбудить людей. Я думал о радикальных мерах: закрытии нескольких магазинов, продаже части бизнеса, кардинальном изменении баланса. Просто чтобы дать людям понять: «На этот раз все серьезно! Вы тормозите компанию!» *(Алекс слишком повысил голос, и Катц поднял бровь и оглянулся вокруг. Они немного посмеялись, как люди, давно знающие друг друга, и Алекс продолжил тише.)* Конечно же, я понимаю, что это неправильный подход. Если бы я начал увольнять людей за то, что они не дают компании двигаться вперед, мне пришлось бы заменить половину сотрудников. Поэтому мы планируем реорганизацию.

К а т ц: Снова двигая элементы на организационной схеме...

А л е к с: Да, но с четкой целью. И не просто чтобы решить одну проблему — у меня более смелые планы. Возможно, если встряхнуть компанию и дать новый старт, это поможет.

К а т ц: Что думал Тоби о существующей культуре и о том, идет ли она на пользу Intrepid? Что он говорил перед уходом?

А л е к с: Тоби и совет директоров ясно ощущали, что компании необходимы перемены, которые позволили бы повысить эффективность и сократить убытки,— два или три года назад мы разработали стратегию, в которой были четко обозна-

чены необходимые шаги. Примерно в то же время было запущено несколько кросс-функциональных инициатив, но их не реализовали последовательно, поэтому сложно сказать, был ли от них какой-то эффект. Прямо перед уходом Тоби разослал по всей компании официальное письмо, в котором перечислил наши сильные стороны, проблемы с онлайн-продажами и товарными запасами и последствия для нас, если мы не увеличим прибыль.

КАТЦ: И какой была реакция?

АЛЕКС: Разной. Большинство пытались оправдать свои действия. «Вся отрасль меняется, это не наша вина», «Мы недостаточно платим нашим людям», «Это какой-то другой отдел облажался» и все в таком роде.

КАТЦ: Большинство, вероятно, просто хотят продолжать работать так, как им удобно, и надеются, что кому-нибудь другому придет в голову блестящая идея, которая спасет компанию.

АЛЕКС: Да. И не исключено, что осторожность — лучший вариант на данный момент: дела идут достаточно хорошо, чтобы мы могли продержаться на поверхности этот год и следующий. Но я не знаю, как долго это продлится. *(Делает паузу.)* Так что ты думаешь?

КАТЦ: Во всяком случае, тебе не приходится начинать с нуля. Многие компании даже не представляют, что важнее всего для их сотрудников. Они думают, что все дело в деньгах. Лидеры редко задумываются о том, что люди чувствуют. По крайней мере, ты уже выявил некоторые эмоциональные аспекты проблемы, хотя и назвал их другими словами.

АЛЕКС: Что ты имеешь в виду?

КАТЦ: Суть проблемы заключается в культуре. То, что мешает развитию Intrepid, находится не только вовне, но и внутри нее: чувства, мысли, поведение людей и их отношение друг к другу. Иначе говоря, то, как они вместе работают. Вот почему все так расстроено, даже ты. Вспомни, как ты говорил о переменах. Может быть, нужна реорганизация. Может быть, нужно сократить персонал. Ты не уверен, что

какое-либо из принятых решений может вдохновить на изменения или способствовать им.

А л е к с: Я уже сталкивался с подобным. Я хочу быть оптимистом, но в глубине души знаю, что такие меры никогда не работают.

К а т ц: Не работают. Или, точнее, вызывают несколько импульсивных реакций, но редко дают устойчивые результаты, которые ведут к настоящей трансформации. *(Пауза.)* Послушай, у вас компания с устоявшимися методами работы. Большинство сотрудников работают в ней давно. Никто из них с легкостью не откажется от того, что и как привык делать. От плохих привычек трудно избавиться. Культура упряма и поддерживает сама себя.

А л е к с: То есть ты хочешь сказать, что я не могу бороться с культурой? Что это значит? Мы просто медленно уйдем в небытие?

К а т ц: Нет. Тебе нужно найти способ заставить важные эмоциональные силы нынешней культуры работать на тебя. Нужно выявить и использовать то, что уже есть. Ты еще практически ничего не сказал о положительной эмоциональной приверженности, которую многие испытывают к Intrepid. Она должна быть: всегда есть причина, кроме зарплаты, по которой люди каждый день приходят на работу. Велики шансы, что внутри вашей культуры уже имеется источник положительной эмоциональной энергии, которую можно использовать, если вытащить ее на свет.

А л е к с: Ты имеешь в виду провозглашение какой-нибудь великой миссии? Тоби пытался сделать это со своей инициативой «зеленых магазинов». Люди думали, что он совершенно потерял связь с реальностью. Они ненавидели все это. После ухода Тоби плакаты о переработке отходов и защите водоемов буквально содрали со стен.

К а т ц: Тоби — хороший парень. Мы вместе участвовали в веломарафонах. Но командный подход вроде того, что ты описал, прямо противоположен тому, что я имел в виду, говоря о создании эмоциональной приверженности. Тоби решил сам,

что должно понравиться другим, вместо того чтобы держать руку на пульсе эмоциональных связей людей с Intrepid. Думаю, ты не допустишь той же ошибки.

А л е к с: Мне кажется, невозможно установить эмоциональную связь с десятью тысячами человек.

К а т ц: Может быть, ты не там ищешь или спрашиваешь не тех людей. Ты когда-нибудь по-настоящему прислушивался к рядовым сотрудникам компании? Ты знаешь, что их волнует и почему они приходят на работу по утрам? Как они описывают детям, чем зарабатывают на жизнь? Верить или нет, но, если ты готов слушать об этом, люди откроются тебе. Тебе даже не придется спрашивать всех, а только тех, кто интуитивно понимает, «как здесь все заведено». Лучшее, что ты можешь сделать, если хочешь начать движение, это дать сотрудникам Intrepid возможность начать решать собственные проблемы — и отойти с дороги.

У каждой компании есть проблемы с культурой

Большинство компаний создавались с энтузиазмом и благородными стремлениями. Так и должно быть. Просто заработать на зарплату сотрудникам — это уже огромная проблема для стартапов. Кроме того, они хотят угодить клиентам, производить замечательные продукты и услуги, оставить след в мире — и, конечно, получить хорошую прибыль. Но со временем эти возвышенные стремления разрушаются. Руководители и сотрудники понижают планку своих ожиданий, часто даже не осознавая этого. Они начинают верить, что в реальности можно достичь успеха лишь частично. В трудные времена они сокращают бюджеты, далеко не всегда учитывая долгосрочные последствия. В хорошие времена они становятся самодовольными и не отдают должного сотрудникам, позволившим им добиться успеха. Они упускают из виду и даже теряют ценность, которую несет их культура.

Когда советы директоров увольняют CEO, в качестве официальной причины часто называют отсутствие финансовых успехов или невыполнение поставленных задач. Но каждое из подобных увольнений является следствием более глубокой проблемы — неспособности связать стратегические инициативы и операционные изменения в компании с людьми так, чтобы мотивировать и вдохновлять их. CEO ставит цели, к достижению которых сотрудники не готовы, или дает обещания, которые компания пока не в состоянии выполнить. И коллектив не может работать в полную силу, так как им не хватает наставлений и оперативной поддержки, а также эмоциональной энергии для достижения уровня, превышающего статус-кво.

Культура важна и сильна, потому что определяет, на что способна ваша компания. Корпоративная культура — это совокупность глубоко укоренившихся убеждений, сложившихся привычек, моделей поведения, скрытых эмоций и коллективного восприятия мира. Культура — это общий набор установок, которые мы все привносим, работая вместе, это наши невысказанные ожидания друг от друга. Начинаются ли собрания в вашей компании вовремя или допустимы опоздания на несколько минут? Вызовет ли удивление, если кто-то в комнате откроет пакет чипсов и начнет их есть, открыто заговорит о личных проблемах или будет отвечать на сообщения в смартфоне во время разговора? Есть ли в компании общие истории, которые «все знают», общие шутки, непонятные тем, кто не работал в ней? Все это, а также сотни других наглядных примеров ежедневного поведения, действий и событий составляют ткань общей культуры. Этот сплав укрепляется с течением времени, формируясь под влиянием каждого сотрудника. Возможно, лидеры оказывают большее воздействие в силу своего положения, но сотрудники всех уровней являются частью этого процесса. Работая в организации, люди естественным образом влияют на окружающих и находятся под их влиянием; их отношения, чувства, поведение и восприятие перекликаются и обладают «семейным сходством». Модели взаимодействия строятся не на примере поведения одного конкретного человека. Весь опыт работы в компании объединяется в не-

формальное, но всеобъемлющее и устоявшееся понимание того, что допустимо, а что нет: «Так здесь у нас принято».

[Если вы закончили читать предыдущий абзац и подумали: «Подождите, так это и есть определение культуры?» или вам захотелось загнуть угол страницы, чтобы вернуться к ней позже и решить, согласны ли вы с тем, что на ней изложено, то хотим обратить ваше внимание на словарь (см. с. 152). В нем мы постарались дать относительно ясные определения абстрактных терминов вроде «культура», на которые опирается наша методология. Мы надеемся, он станет для вас полезным инструментом и справочником, когда вы начнете читать эту книгу и решитесь вернуться к ней в будущем. Иначе говоря, на тех страницах стоит загнуть уголок.]

Не менее верно — и это похоже на парадокс, но следите за ходом наших мыслей — что в каждой компании есть как общая, последовательная культура, так и конкурирующие, отличающиеся от нее субкультуры. Чтобы понять эту мысль, стоит на минуту отступить в сторону и взглянуть на один из любимых образов Катца, который он называет «схемой трех кругов» (рис. 1.1). За последние несколько десятков лет он столько раз рисовал эту схему на салфетках в ресторанах, на слайдах презентаций и досках в конференц-залах отелей, что сбился со счета. Однако ли-

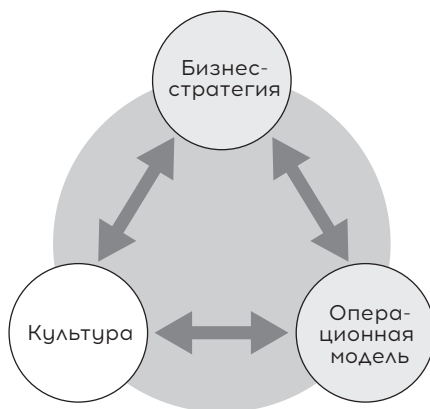


РИС. 1.1. Последовательные элементы эффективной организации

деры, похоже, никогда не устают от нее, потому что она элегантно демонстрирует важность культуры.

Внутри компании мы все согласны с тем, что бизнес-стратегия является движущим направлением, той базой, на которой, как мы все решили, мы можем лучше всего конкурировать. А наша операционная модель — это то, как мы планируем достичь своей цели: как мы структурируем отношения подчинения и управления, чтобы они наилучшим образом поддерживали те виды деятельности, которые помогут нам реализовать нашу стратегию. Культура является третьим компонентом: это мотивация, которая движет двумя другими и поддерживает их. Это эмоциональная приверженность, ощущаемая (или нет) людьми, когда лидеры описывают стратегию. Это обязательства и страсть, которые люди приносят в свою работу, в повседневные действия. Когда мы говорим, что культура никогда не может быть абсолютно хорошей или плохой и что лидеры должны стремиться не исправить или изменить культуру, а привести ее в соответствие со стратегией, мы имеем в виду тот тонкий баланс, который рисуем каждый раз, — триаду бизнес-стратегии, операционной модели и культуры.

Бизнес-стратегия, культура, операционная модель

Катценбах Центр проводит масштабный глобальный опрос на тему культуры и изменений, в котором участвуют более двух тысяч человек. Повторяя его, мы можем отслеживать развитие идей с течением времени. Год за годом опрос демонстрирует, что лидеры на всех уровнях рассматривают культуру, стратегию и операционную модель как взаимосвязанные компоненты. На самом деле большинство респондентов даже утверждают, что для успеха их предприятия культура важнее, чем два других компонента. Что примечательно, с каждым новым опросом процент респондентов, утверждающих это, растет. Пришло время идеи о том, что культура определяет успех предприятия.

Если вы согласны, что стратегия, операционная модель и культура взаимосвязаны, то, вероятно, вы также согласитесь и со следующей мыслью: аналогично тому, как ни одна многоструктурная компания не имеет единственной стратегии или операционной модели, у нее нет и единственной монолитной культуры. Стратегии меняются и развиваются в режиме реального времени, люди принимают решения, которые в основном совпадают между собой, но иногда и расходятся, и результатом может стать как хаос, так и внедрение инноваций. Операционные модели рисуются на бумаге, но все мы знаем, что ни одна организационная схема полностью не отражает, сколько усилий требуется для органичного развития рабочих взаимоотношений. У каждой компании есть набор стратегий и операционных моделей, которые могут противоречить друг другу. Иногда это происходит явно, иногда нет. То же самое можно сказать и о субкультурах компании: они существуют и сплетаются друг с другом, как ветви семейного дерева. Проблема ли это? Нет, если только трения и разногласия между ними не носят серьезного характера.

Лидеры крупных компаний умеют распознавать признаки несогласованности между операционной моделью и стратегией и устранять их. Они стараются наладить согласованную работу организации, если что-то в ней дало сбой. (Вспомните Алекса и его первую мысль о том, что он может решить проблемы культуры с помощью реорганизации.) Силы, движущие культуру, гораздо труднее распознать, и им тяжелее противостоять. Поэтому даже те лидеры, которые горячо поддерживают идею «трех кругов», отодвигают тему культуры на задний план. Но даже если никто не говорит и не думает о ней, в каждой компании есть влиятельная культура, которая должна быть согласована с другими элементами.

Движущие силы любой культуры являются скорее эмоциональными, чем рациональными. Именно поэтому большинству лидеров культура кажется чем-то незнакомым и загадочным. Культура не реагирует на те же рычаги и блоки, что другие типы организационных элементов. Она имеет тенденцию ускользать от традиционных подходов к управлению изменениями, кото-

рыми пользуются лидеры многих компаний, то есть от крупных, масштабных мероприятий по трансформации. Эти подходы могут быть очень полезны при перераспределении формальных аспектов работы организации. Они могут помочь наладить коммуникацию во время слияния, обосновать необходимость изменений в крупной организации, попавшей в сложную ситуацию, или изменить систему мотивации, чтобы она соответствовала стратегии компании. Но когда речь идет об эмоциональной энергии, традиционные методы управления изменениями могут потерпеть неудачу. Они не дают толчок глубоким продолжительным изменениям, в которых обычно больше всего нуждается компания и которые зависят от истинной эмоциональной вовлеченности людей.

Если вы действительно заинтересованы в трансформации вашей компании, если вы искренне хотите создать высокоэффективную организацию, в которой работают люди, болеющие за успех предприятия, то вам необходимо узнать больше об эмоциях, поведении и укоренившихся отношениях в вашей компании. Вам нужно понять, что вызывает у людей сильные чувства — как положительные, так и отрицательные. Мы называем эти знания «пониманием культуры», которое позволяет ясно увидеть, что мотивирует ваших сотрудников. Полностью овладев этими знаниями, можно перейти к так называемым «культурным изменениям» — целенаправленному вмешательству, влияющему на то, как люди ведут себя изо дня в день. Эти действия могут повлиять на климат в целом, то есть на поведение, мысли и чувства сотрудников, приводя их в соответствие со стратегическими планами компании. Проще говоря, сначала вам нужно понять свою культуру, а затем с ней работать. Так вы сможете выявить лучшее, что есть в вашей организации.

К счастью, сделать это легче, чем кажется. А отдача огромна. Представьте себе, что вы являетесь частью компании с действительно незаурядной культурой, где все сотрудники уделяют должное внимание отношениям, убеждениям и поведению других людей на всех уровнях организации. Это бизнес с положительными эмоциями — тот тип атмосферы, который вы получаете,

когда люди ощущают высокий уровень эмоциональной энергии и приверженности тому, что и как они делают. Сотрудники хотят продвигать предприятие вперед не только потому, что получают стимулы, но и потому, что у них есть коллективное чувство ответственности за достижение поставленных целей. Они верят, что их собственные ежедневные действия способствуют достижению этих целей и что их вклад будет оценен. Им свойственно чувство взаимной ответственности, они не хотят подводить друг друга. Они редко испытывают скуку, стресс или тревогу и демонстрируют воодушевление и энергию во всем, что делают. Они естественно и охотно сотрудничают, и им это нравится. Если спросить их, знают ли они причины успеха их организации, они не просто отвечают «да», а начинают подробно рассказывать и выражать свои чувства различными способами. И вскоре переходят к тому, как можно сделать их компанию еще лучше.

Многие организации до некоторой степени обладают такой культурой. У каждой компании она своя, и это свойственно здоровой культуре. Например, в Zappos, онлайн-магазине обуви, принадлежащем Amazon, сотрудники относятся к клиентам как к личным знакомым. Они проявляют творческий подход и искренность, зная, что клиенты ценят это, и гордятся своей работой. В компании Airbnb, изменившей рынок аренды жилья, работники на всех должностях страстно верят в миссию компании — радикальную идею о том, что можно чувствовать себя как дома в любой точке мира, — и рассматривают каждый аспект своего бизнеса как возможность поддержать и развить эту идею. Сотрудники одной финансовой южноафриканской организации, которую мы консультировали, испытывают такую же сильную эмоциональную приверженность, но в данном случае их общая миссия состоит в помощи Африке, «нашему дому». Более ста лет эта организация поддерживает и развивает экономику на континенте. Аналогичное видение мира присуще одной из крупнейших в мире энергетических компаний. Другие организации с сильной культурой, такие как USAA (американская страховая компания, обслуживающая военных, ветеранов и их семьи) и Southwest Airlines, известны тем, как они заботятся о чувствах клиентов и заряжают энергией

сотрудников: не только топ-менеджмент, но и все работники поддерживаются в реализации своих стремлений.

Культуры успешных компаний, даже работающих в одной отрасли, могут значительно различаться. Возьмем, к примеру, Starbucks и Dunkin' Donuts — две розничные сети, предлагающие кофе и закуски. Обе известны постоянным ростом и способностью удовлетворять клиентов. Starbucks построила свою культуру на концепции «третьего места» (кроме дома и работы), и все в ней ориентировано на располагающую обстановку премиум-класса. Культура Dunkin' Donuts построена вокруг эффективности, бережливости и выполнения своей работы. Ее слоган «Америка работает на Dunkin'» — не просто маркетинговый ход. Он отражает культуру сети. Бизнес формирует культуру, но и культура формирует бизнес.

Аналогичное сравнение можно провести между Apple, Intel, Google и Microsoft — все они относятся к технологической отрасли, но это четыре очень разные культуры, — или между Aetna и Geico; FedEx, UPS и DHL; Unilever и Procter & Gamble; Burberry и Brooks Brothers; Delta, British Airways и Southwest Airlines; Four Seasons Hotels и Airbnb.

Даже когда люди согласны с указаниями, поступающими от руководства, или поддерживают стратегию теоретически, они должны сделать следующий шаг: спросить себя, как должны измениться их собственные действия, решения и рабочие правила, чтобы удалось успешно реализовать эту стратегию. И здесь на первый план выходит «эмоциональная поддержка»: сиюминутная реакция и выбор людей в основном являются реакцией на эмоциональные стимулы, а не результатом абстрактного рационального мышления. Именно поэтому лидерам нужно учитывать, что движет людьми не только на рациональном, но и на эмоциональном уровне, чтобы изменить образ работы. Организационная схема, или, иначе говоря, формальное представление работы, никогда не отражает всей картины. Результаты нашего опроса наглядно демонстрируют это: 52% респондентов согласны с тем, что в их организации методы работы и реальная субординация не соответствуют тому, как это выглядит на бумаге. Люди будут