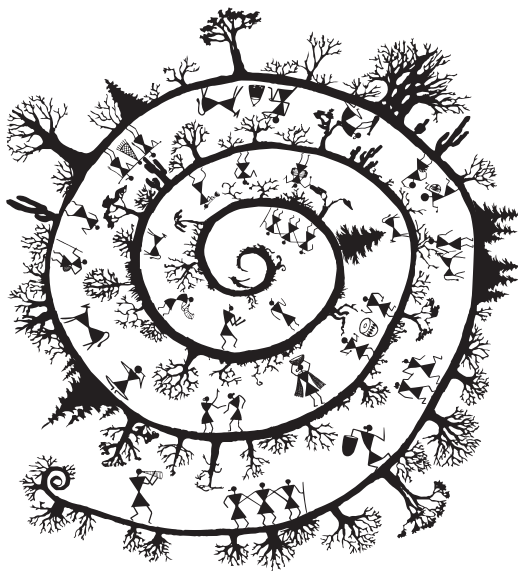


Прочитав эту книгу, ваша компания сможет:

- реагировать на перемены;
- сохранить лучших сотрудников;
- строить живые связи с клиентами;
- быстро вводить новые сервисы и продукты,

а вы будете получать удовольствие от того, чем занимаетесь

МАРК КУКУШКИН



# ЖИВЫЕ

КАК КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА  
СПАСАЕТ ЛЮДЕЙ И КОМПАНИИ

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ  
**СИНЕРГИЯ**

Москва, 2020

В живой компании работа каждый день бурлит, а люди часто улыбаются. В кризисные времена такие организации становятся собранными, сохраняют лучших сотрудников и быстро реагируют на перемены. Ключевым принципом устойчивости становится корпоративная культура — неочевидная реальность, которая влияет на результат.

Если руководитель игнорирует корпоративную культуру, он совершает фатальную ошибку и теряет стратегическое преимущество. Компании, в которых инвестируют корпоративную культуру, стоят дороже в несколько раз. Это доказывают исследования международных экспертов из Denison Consulting, в которых в течение 20 лет приняли участие 1057 компаний.

Автор книги Марк Кукушкин, один из самых известных российских экспертов по развитию лидерства и корпоративной культуры, расскажет, на что способна неосязаемая культура и как ей управлять, чтобы бизнес приносил результаты.

Книга полезна собственникам бизнеса, руководителям, менеджерам, HR-специалистам, а также всем, кто хочет получить конкурентные преимущества на рынке и видеть свою компанию «живой».

© ООО «Синергия Стор», 2020.

© Университет «Синергия», 2020.

## Содержание

|  |     |
|--|-----|
| Предисловие автора к первому изданию.....  | 7   |
| Глава 1. Искусство ходить по граблям: как «профакапить» культуру и компанию.....       | 12  |
| Глава 2. Живая компания: приметы.....  | 31  |
| Глава 3. От средневековых гильдий до современных корпораций. Смыслы и определения..... | 52  |
| Глава 4. Зачем нужна корпоративная культура?.....                                      | 62  |
| Глава 5. Как культура съедает стратегию на завтрак?.....                               | 75  |
| Глава 6. Культура первых лиц: рецепты свежести для рыбьей головы.....                  | 87  |
| Глава 7. Культура компании: путешествие вглубь.....                                    | 103 |
| Глава 8. А ты кто будешь такой? Диагностируем ваш тип культуры.....                    | 122 |
| Глава 9. Белые пятна и скрытая повестка. Ищем рычаги изменений.....                    | 144 |
| Глава 10. Из чего же сделана эта культура? Миссия, ценности, практики.....             | 170 |
| Глава 11. Витязь на распутье: дорогой перемен.....                                     | 191 |
| Глава 12. Матрица привычек.....  | 219 |
| Глава 13. Вирусные изменения — как это работает?.....                                  | 240 |
| Глава 14. Расскажите мне сказку, или Зачем компании сторителлинг?.....                 | 260 |
| Глава 15. ПиР: праздник и практика развития. Культура со-бытия.....                    | 277 |
| Глава 16. Сапожники с сапогами, или Культурный код «Тренинг-Бутика».....               | 294 |
| Глава 17. От корпоративной культуры к антропологии: новые горизонты.....               | 305 |
| Почему привычки важнее стратегии? Напутствие автора...                                 | 326 |



## Предисловие автора к первому изданию

Помните сказки о русских богатырях?

*И стал над рыцарем старик,  
И вспрыснул мертвою водою,  
И раны засияли вмиг,  
И труп чудесной красотой  
Процвел; тогда водой живую  
Героя старец окропил,  
И бодрый, полный новых сил,  
Трепеща жизнью молодою,  
Встает Руслан...*

(Пушкин, «Руслан и Людмила»)

Мертвая вода заживляет раны, срощивает разрубленное «в хлам» тело богатыря. Живая вода возвращает жизнь и молодость, позволяет совершать новые подвиги и выходить на бой с любыми чудовищами, будь они внешними или внутренними.

Эта книга о живой воде наших с вами компаний — о корпоративной культуре. Она — показатель силы наших компаний во все времена: в сытые и в кризисные.

Я, Марк Кукушкин, автор этой книги, приглашаю вас в путешествие по водоемам с живой водой. В путешествие за эликсиром силы.

Как практик, основатель и акционер действующих компаний и проектов (BestT&DGroup, «Тренинг-Бутик», Ассесмент Системз Россия, ОТУМКа (Открытый Тренерский Университет) и «ПиР: Практики Развития») знаю, сколь важна и непроста эта тема. И планирую в книге делиться собственными радостями и достижениями, болями и уроками, связанными с темой.



Как исследователь, изучающий эту тему уже много лет, планирую рассказывать о многих компаниях, которые мне доводилось изучать и в которых мне удалось побывать лично. Мое хобби — исследование культуры компаний, мест и людей. И оно совпадает с моей работой консультанта и тренера — развивать людей и организации.

В каждой главе я буду приводить примеры (курсивом) и предлагать уважаемым читателям вопросы и задания в конце главы. Если вы с карандашом или гаджетом в руке проделаете несколько упражнений (а вдруг — все?), культура вашей компании (нынешней или будущей) многое приобретет.

Эта книга адресована всем, кому интересна тема корпоративной культуры как фактора силы и устойчивости организации. Ключевая аудитория — те, кто меняет культуру компании и отвечает за ее развитие. Именно поэтому я буду предлагать и дополнительные вопросы руководителям компаний (поскольку основные задания они выполняют быстро).

Цель книги — создать пространство для ваших инсайтов (озарений) и осознаний. В книге представлены концепции и практики, продуктивные для порождения вами собственных идей и практик в поле корпоративной культуры.

Книга, которую вы держите в руках, — первая версия издания. Если вам захочется поделиться своими ответами на вопросы в конце главы или своими размышлениями по теме (или вы заметите в книге неточности), автор и издатель будут рады вашим откликам по адресу: [kukmark@yandex.ru](mailto:kukmark@yandex.ru). Вместе мы сделаем эту книгу лучше.

Несколько слов о логике этой книги. Всего 17 глав — 17 прекрасных мгновений корпоративной культуры.

В первых шести главах мы начнем с источников и основ. Начнем мы с того, как «профакапить» корпоративную культуру (первая глава), и с особенностей «хождения по граблям» в трудные времена. Далее, во второй главе, обсудим, что такое живые

компании и в чем особенности их культуры. Затем дадим определения (к третьей главе уже пора бы) и поговорим, зачем она, культура, нужна (глава 4). В пятой главе обсудим, чем питается корпоративная культура, в шестой — роль первого лица в ее становлении и развитии.

Вторая часть книги, главы с 7-й по 10-ю — структура и составляющие, типология и диагностика корпоративной культуры. В седьмой главе речь пойдет о структуре корпоративной культуры, в восьмой — о типологиях корпоративной культуры. Девятая глава посвящена диагностике корпоративной культуры, десятая — ее составляющим (миссия, ценности, практики).

В третьей части книги речь пойдет о процессе управления культурой и трансформации. В 11-й главе мы вместе исследуем процесс трансформации корпоративной культуры, в 12-й главе — процесс управления культурой как управления привычками. В 13-й главе — как быть с культурой в кризисных ситуациях (коснемся и коронавируса), а в 14-й — попрактикуемся в сторителлинге (рассказывании историй).

И в последней части — собственный опыт (не всегда радостный) и новые горизонты. В 15-й и 16-й главах я расскажу о проектах, к которым имею отношение как автор и основатель. В которых, как мне кажется, получается строить осознанную корпоративную культуру (события и компании). И завершающая 17-я глава будет посвящена корпоративной антропологии — новой области исследований и практик культуры племен и организаций.

Будете ли вы, уважаемый читатель, последовательно читать эту книгу или выхватите при беглом просмотре несколько глав и примеров? Вам решать. Буду рад, если вы будете обращаться к этой книге несколько раз.

Я хочу поблагодарить моих клиентов (без которых не случилось бы этой книги), коллег по всем компаниям и проектам, моих учителей и учеников (а последние всегда оказываются первыми), профессиональное сообщество, друзей и семью.

Четыре особенные благодарности.

Первая — сотрудникам издательства «Синергия», которые довели меня до написания и публикации этой книги. Мало иметь 25 лет опыта в теме, преподавать эту тему постоянно (в том числе в бизнес-школе «Синергия», где я почетный профессор), мало жить в Переделкино, мало писать в соцсетях. Надо было «принудить» меня к написанию книги. И коллегам это удалось! Снимаю шляпу.

Вторая — людям компании «Тренинг-Бутик». «Тренинг-Бутик» уже более десяти лет специализируется на теме корпоративной культуры и корпоративной антропологии (акционеры и управляющий компании внесли свой вклад в главу 16 этой книги). Особая благодарность двум людям, с которыми проделан большой объем совместной работы в обозначенных темах, — Арсентию Аникееву и Владимиру Данкину (коллеги вложились и в эту книгу, в частности, Арсентий редактировал 8-ю главу этой книги, Владимир внес свой вклад в главу 17).

Третья — сообществу ПиРа, фестиваля Практик Развития. Благодарность всем, с кем мы многие годы делаем ПиРы (я уверен, что это лучшее событие на рынке обучения и развития в России и одно из лучших в мире), и особенная — Екатерине Лефтеровской, бессменному их организатору (Катя приложила руку к главе 15).

Четвертая — Сергею Бехтереву и участникам наших «бирюзовых» стажировок: вот уже несколько лет мы с Сергеем и коллегами изучаем опыт живых организаций в разных частях мира: в США, Европе, Китае (и об этом пойдет речь в книге).

Финальная и, возможно, самая главная — маме и жене. Без которых ничего и не было бы (меня как минимум).

И, исполнив важный для меня ритуал благодарности (а о ритуалах мы еще поговорим), двинемся в путь. В поисках силы.

Редакцию этой книги я завершал в два приема. Первая часть — в путешествии по Латинской Америке. Одно из самых ча-



Предисловие автора к первому изданию

сто встречающихся словосочетаний в Коста-Рике, ее слоган и бренд — Pura Vida, Чистая жизнь (в согласии с природой, неспешная).

И вторая — спасибо коронавирусу — на даче, в Переделкино, в марте 2020 года. Когда ценность человеческой жизни и выживания бизнеса стала столь высокой.

Самое лучшее время — сегодня. Быть живым. И стать сильнее. Отправляемся в путешествие. За силой и живой водой.

*Марк Кукушкин, 2020 год*

P. S. И я всегда считал, что написание книг — дело второй половины жизни. Видимо, она уже (а в этом году автор отмечает свое 50-летие) наступила.

# Глава 1

## Искусство ходить по граблям: как «профакапить» культуру и компанию

*Главный завет сооснователя PayPal и классика Кремниевой долины Питера Тила основателю Airbnb Брайану Чески: «Don't fuck up the culture». Варианты перевода многообразны: «не испортить», «не погуби» (и да, более грубый тоже возможен). Остановимся на политкорректном: «Не испортить культуру!»*

Анализируя корпоративную культуру неуспешных компаний, а порой разбирая оставшиеся от них руины, я и мои коллеги снова и снова обнаруживаем схожий набор ошибок, одни и те же грабли.

В первой главе мы с них и начнем: 7 советов, как «профакапить», профукать корпоративную культуру. В духе «вредных советов» другого классика, уже отечественного, Григория Остера.

Руками никогда нигде  
Не трогай ничего.  
Не впутывайся ни во что  
И никуда не лезь.  
В сторонку молча отойди,  
Стань скромно в уголке  
И тихо стой, не шевелясь,  
До старости своей.

И начнем мы с советов для времени Ч — времени испытаний, а продолжим советами «на все времена».

## **Совет первый. Все пропало: во время Ч сопротивление бесполезно**

Время Ч — время чумы. Чума пришла. Максимум, что можно сделать, — позаботиться о личном выживании и благополучии семьи. Плохое время для бизнеса. Лучше перестать барахтаться.

В марте 2020 года я встречал руководителей и сотрудников с таким настроением. К счастью, их было меньшинство (даже когда само существование их бизнеса — туристического, ресторанного, образовательного — оказалось под вопросом).

«Она появилась на Востоке и унесла бесчисленное число жизней, а затем, беспрестанно двигаясь с места на место и разросшись до размеров умопомрачительных, добралась, наконец, и до Запада. Ничего не могли с ней поделать догадливость и предусмотрительность человеческая ... воспрещавшая въезд больным, распространившая советы медиков, как уберечься от заразы».

Кажется, что это события недавних дней. Автор этого текста... Джованни Боккаччо (Декамерон, 1352–1354), и пишет он о чуме, бушевавшей во Флоренции в 1348 году. При том, что отчаяние и паника были сродни описанным в XIV веке. И паника по поводу пандемии — в силу исторической памяти человечества — оказалась страшнее самой пандемии (появился даже термин инфодемия).

Только от человека и от организации зависит, как расшифровать букву Ч. Как Чуму? Как Черных Лебедей (а они теперь летают стаями)? Человечность? Чудо? Как все это одновременно. И это так для эпохи любого кризиса (и коронавируса, в частности).

«Там, где опасность, там и спасение» (Ф. Гельдерлин).

В феврале-марте 2020 года в наш язык вошло новое английское слово covidiot, обозначающее как тех, кто недооценивает эпидемию коронавируса (пренебрегает правилами гигиены и карантина), так и тех, кто паникует по его поводу (распространяя фейковые новости и т. д.).

Важно «не забывать дышать», справляясь со своими эмоциональными реакциями. Собирать данные. Видеть мир широко: периферическим, а не только туннельным зрением. Отвечать на вопрос про смысл кризиса, а значит, и про его потенциал для меня и для моей организации.

Главный смысл кризиса, пожалуй, в том, чтобы понять, что процесс трансформации бизнеса, его пересборки, переизобретения будет постоянным. Меняется отношение к неопределенности, сам способ работы с будущим, отношение к этому миру. Вот как продуктивную стратегию «жизни в кризис» сформулировал известный российский психолог Дмитрий Алексеевич Леонтьев:

«Смириться с неопределенностью и не ждать ясности в ближайшем будущем. Найти баланс между разумным самоограничением и сохранением полноты жизни. Стремиться к пониманию и осмыслению происходящего, но не надеяться, что оно придет быстро и окончательно. Искать новые возможности под руинами рухнувших планов. С пониманием и любопытством относиться к тем, кто иначе воспринимает ситуацию и реагирует на нее, не конфликтовать с ними, а обмениваться опытом. Вырабатывать психологический иммунитет. И помнить, что и это пройдет, и быть готовым засучить рукава, когда настанет время».

Для бизнеса это означает сокращение горизонтов и увеличение интенсивности пересмотра стратегических планов. Работу с портфелем продуктов и пулом вариантов и стратегий. Наблюдение за поведением клиентов в режиме реального времени и реакцию adhoc. Мышление стартапера (при обременениях давно работающего бизнеса).

И вот уже отели начинают предоставлять комнаты для того, чтобы переждать карантин (для самоизоляции), детские центры начинают оказывать услуги «диджитал-нянь», а представительницы древнейшей профессии (почти не меняя дресс-кода) начинают оказывать услуги по доставке продуктов питания.

**Первая ошибка — пропустить кризис как шанс для личного и организационного развития.** Не разгадать смысл. Не увидеть возможности. Запаниковать.

Вот несколько идей и советов для бизнеса в кризисное время от Дмитрия Кибкало, основателя компании «Мосигра».

- Первое желание в кризис — зарезать все возможные косты. Но важнее сосредоточиться на источнике нового дохода.
- Внимание к потребностям клиентов. Меняются способы удовлетворения, но сами потребности остаются.
- Важно не бояться просить поддержку у клиентов.
- Я записываю изменения, которые происходят, и сопоставляю их с потребностями, которые хочу удовлетворить. До кризиса такой подход был при запусках стартапов. На пересечении перемен и старых потребностей возникает новый продукт.
- В стартапах чаще рождаются интересные идеи, т. к. в них достаточно одного «да», а в больших компаниях достаточно одного «нет», чтобы идея не реализовалась. Голосованием прорывную идею родить не получится. Надо беречь идеи, которые могут показаться сумасшедшими.
- Попробуйте на секунду представить, что эта ситуация на полгода или год. Есть ли у нас жирок продержаться? Если нет, то лучше решение принимать сейчас, а не через три месяца.

Как еще можно использовать эпоху коронавируса и любого другого вируса в интересах компании и ее культуры? Поделюсь тремя своими идеями.

1. Ответить самим себе: «А про что этот кризис? Зачем он миру? Нам? Как шанс для чего?» Ответить персонально, командно, организационно.
2. Исследовать негативные вирусы в наших мышлении и коммуникации: ограничивающие убеждения, нарциссические установки и вредные привычки менеджмента.
3. Подумать о том, какой позитивный вирус необходимо запустить в компании и в сообществе. Какая позитивная повестка позволит создать новое качество в трудные времена?

В частности, на мой взгляд, позитивная повестка этого вируса состоит в том, чтобы запустить:

- вирус спокойствия и ценности жизни;
- вирус порядка и малых шагов;
- вирус рефлексии (дневники);
- вирусы связности (род, соседи);
- вирус обучения и освоения нового;
- вирус предпринимательства: говори делом;
- вирус творчества (книги, фильмы).

### **Совет второй. В трудные времена точно не до культуры компании и не до людей**

Спасать бизнес. Требовать льгот и послаблений от властей и контрагентов в бизнесе. Сокращать все возможные затраты и в первую очередь затраты на персонал. Режим жесткой экономии. Коммуникации с сотрудниками — исключительно под задачу. Развитие и работу с культурой компании заморозить до лучших времен.

И это стратегия поведения многих компаний в трудные времена. Но есть и другие.

Начнем с того, что кризис закончится, а репутация останется. Репутация в глазах клиентов, партнеров, собственных сотруд-

ников. Кризис — лучшее время для испытания клиентоориентированности. Хорошее время, чтобы задуматься о новых продуктах, услугах, сервисах.

Кризис — хорошее время для мобилизации персонала. И, пожалуй, характеристика «мобилизационная» — ключевая для корпоративной культуры в трудный для компании период. Время Ч — это военный термин, означающий время, к которому наступающие части (чаще пехота) должны занять определенный рубеж/перейти к реализации нового этапа операции. Время Ч для сильных компаний — время атаки, наступления. На собственные слабости.

И еще раз отметим, что принцип сокращения затрат любой ценой не является здесь основным. Как критерий принятия кадровых решений может использоваться принцип, который я называю принципом мирного времени (его аналог описан у Брайана Трейси, применяется компанией Netflix и т. д.): «А если бы ты принимал решение о расставании с этим сотрудником в докризисное время, ты бы принял решение расстаться?» Если да, то кризис — хорошее время расстаться. Если нет, то есть множество решений (частичная занятость, отпуск и др.), позволяющих стратегически сохранить сотрудника для компании.

**Вторая ошибка — забыть в кризис про людей (клиентов и сотрудников) и культуру, сосредоточиться только на финансах и бизнес-процессах.**

Важной возможностью времени Ч является вовлечение персонала в создание нового будущего компании. В частности, в рабочие группы, разрабатывающие новые продукты, многие из которых будут доработаны за пару недель вместо многих месяцев.

Важен ежедневный режим встреч оперативного (антикризисного) штаба. Сам корпоративный язык трансформируется в эту эпоху: историческая память подскажет нужные слова и образы: Штаб, Опергруппа, Пакет антикризисных мер. Мобилизационная

культура в кризис может выражаться и в новых принципах культуры компании, сформулированной в «военной» лексике: «Самое страшное — это паникеры и мародеры» и т. п.

При этом рядом с операционной деятельностью необходимо вести и стратегический разговор о смысле этого кризиса для компании в целом.

Надо заново придумать некий смысл бытия...

(группа «Агата Кристи»)

Например, кризис 2008–2009 гг. многие российские компании осмыслили так: «Это возможность впервые всерьез поставить вопрос об эффективности. Мы про это говорили и раньше, но росли не за счет эффективности, а за счет других факторов. А вот теперь впервые в своей истории нам предстоит расти за счет эффективности».

Один из самых важных вопросов в ситуации изменений: «А что останется неизменным?» И это позволяет в разгар кризиса затронуть культурный код компании, ее идентичность. Проведите разговор с командой о том, что останется неизменным в компании (в частности, эту практику использует Надя Жексембаева, основатель подхода Re-invention/Пере-изобретения и Reinvention Academy).

Несколько лайфхаков управления корпоративной культурой в кризис.

- В кризис важно регулярно общаться с командой: по нашему опыту сотрудники компании должны получать целенаправленную коммуникацию от руководства компании (новостную сводку о ситуации в компании) минимум раз в неделю. Отсутствие информации, информационный вакуум приведут к распространению непроверенной информации и панике. Необходимо приучать компанию к информационной



гигиене в кризис: делиться только проверенной информацией.

- Важно отмечать даже небольшие победы (сохранение клиентов, получение специальных условий от поставщиков и кредиторов, успешное тестирование новых идей и продуктов).
- Если у сотрудников высвобождается время (например, от работы с клиентами), его важно заполнить развитием себя и компании: обучением, мозговыми штурмами и т. д. (ничто не разлагает так, как пассивное ожидание).
- Нужны корпоративные истории (от руководства и старожил компании) о том, как компания переживала и чему научилась в предыдущие кризисы (об историях мы подробнее поговорим в главе 14).
- Важно понимание, как сотрудники могут вложиться в преодоление кризиса в компании: на какие вопросы мы ищем ответы? Какие возможности исследуем?
- После завершения острой фазы кризиса важно отметить героев, сложить новую корпоративную мифологию и сделать бизнес-выводы.

Этот важный разговор про то, как управлять культурой в трудные времена, и про то, как коммуницировать, мы продолжим в главе 13, с примерами из мировой и российской практики.

Отдав дань кризисным факапам, двинемся дальше. Советы с 3-го по 7-й были написаны в «мирное» время и полезны во все времена.

### **Совет третий. Бизнес превыше всего. И кому интересно, что думают эти люди**

Бизнес — это продукты, процессы и деньги. Все остальные разговоры от лукавого. Сделайте мегапродукт и постройте

работающие процессы, все остальное приложится. И разговоры про культуру — болтовня консультантов, набивание цены...

Знакомо?

И даже обосновано историей успешных стартапов.

По мнению Михаила Трутнева из UG (Ultimate Guitar), бóльшая часть фаундеров (основателей компании) — продуктовики: им удалось запилить правильный продукт, поднять инвестиции. И только потом они встретились с реальностью под названием «Люди и культура».

И да, корпоративная культура — вещь неосязаемая, трудноизмеримая. Ее часто троллят, над ней иронизируют. В своих выступлениях я иногда демонстрирую рисунок Андрея Бильжо: двое ведут подвыпившего коллегу и говорят ему: «Главное в нашем деле, Петрович, это корпоративная культура».

**Третья ошибка — это игнорирование корпоративной культуры. В принципе, когда такой реальности, как культура, в восприятии руководителя просто нет.**

Руководитель считает, что все проблемы можно решить, если «закрутить гайки», формализовать бизнес-процессы, расширить должностные инструкции и т. п. Но если бесконечно закручивать гайки, сорвется резьба. Расплата за невнимание к корпоративной культуре — нарастающее молчаливое сопротивление сотрудников компании. Это печальная история многих бизнес-империй. Если основным инструментом выступает принуждение, отсутствует коммуникация с корпоративным центром, не работает обратная связь, организация обречена.

Вопросы, на которые основателю и CEO придется отвечать рано или поздно: для чего существует компания? Каково ее (наше) предназначение? Какую ценность мы создаем для своего клиента? Каков наш уникальный способ создавать эту ценность и быть вместе?

## **Совет четвертый. Корпоративная культура — то, что на стенах**

Ладно, пусть будет эта ваша... культура. Сотрудники в униформе выглядят лучше, чем без униформы. И это бывает важно клиенту.

Что еще? Ценности? Пусть висят. Повесить везде! Чтобы миссию и ценности каждый знал наизусть. Спрошу лично!

Доводилось слышать?

И хочу сказать, что в этом размышлении про видимую и воспринимаемую часть корпоративной культуры много смысла (и об этом мы еще поговорим).

При этом, конечно, корпоративная культура — это не только внешние атрибуты: униформа, эмблемы, текст миссии на стене.

Огромная часть корпоративной культуры, как у айсберга, скрыта от наблюдателя. Но ее присутствие угадывается, чувствуется.

Например, в компании усиленно декларируется внимательное отношение к клиенту. На совещании руководство провозглашает: «Клиентоориентированность — это стиль поведения в компании». В офисах компании развешаны плакаты: «Зарплату нам платит клиент!» При проверках, о которых известно заранее, все выглядит благопристойно: сотрудники излучают доброжелательность, демонстрируют клиентоориентированность на «отлично». При этом в неформальной коммуникации, между собой, сотрудники отзываются о клиентах как о людях, «скудно снабженных интеллектуальным ресурсом» (цитата). Подсознательное отношение к клиенту «ходят тут всякие» все равно прорывается через маску доброжелательности. Глубинные слои корпоративной культуры противоречат поверхностному слою. Эта подводная часть остро чувствуется клиентом. «Заходил в сервис, ощущение, что мы там лишние», — дает он обратную связь в социальных сетях, создавая негативный имидж компании.

Формальным атрибутом корпоративной культуры может стать и Корпоративный кодекс. Каждый уважающий себя руководитель знает, что в компании должен быть Корпоративный кодекс (Кодекс ценностей, Белая/Синяя или какого-то еще цвета книга). Поэтому специалисту дается задание: до 1 сентября со-творить документ. И создается симулякр. Сверстанный по при-казу сверху Корпоративный кодекс — вещь совершенно бес-смысленная, глупая и даже вредная.

В одной из компаний как-то встретил сувенир — набор для висельника: веревка и мыло. Этот милый комплект висит на кухне в компании, куда все сотрудники заходят попить кофе и перекусить. Понятно, что это шутка, но она о мно-гом говорит. Именно через такие ухмылки или невинные с первого взгляда плакатики для сотрудников («Говори кратко, проси мало, уходи быстро») и проявляется культу-ра взаимоотношений.

Шила в мешке не утаишь. Истинная, глубинная корпоративная культура всегда себя манифестирует, проявляет. Иногда совер-шенно неожиданно. Она прорывается неосторожными фраза-ми, сказанными в присутствии клиента, записками, которые коллеги будут писать друг другу в соцсетях и вешать на холо-дильниках.

Только «ценностями на стенах» и «кодексами» задача работы с культурой не решается. Фокус внимания — на привычках и поведении. Это работа вдолгую, но именно она даст резуль-таты.

Итак, **четвертая ошибка и возможность «профакапить куль-туру» — сведение корпоративной культуры к надводной ча-сти айсберга, культуре видимой.**

Корпоративная культура не сводится только к артефактам. Она глубже.

## Совет пятый. Корпоративная культура — это они

Как сделать так, чтобы они, сотрудники, начали действовать иначе? Все ж по-русски написано! В ценностях, в кодексе. Да я каждый день об этом говорю. Давайте наймем тренеров, пусть менеджеры на каждой утренней планерке повторяют наши корпоративные ценности.

Замечаете, где находится ваш указательный палец в момент подобных речей?

А если развернуть палец на себя?

А посмотреться в зеркало?

**Пятая ошибка — считать, что корпоративная культура может состояться без непосредственного участия первого лица.**

Культура компании — это, прежде всего, культура ее основателей и руководителей высшего звена. «Каков поп, таков и приход». Помните, с какого места гниет рыба?

Или лидеры компании следуют заявленным ценностям, или ценности можно смыть в известном месте.

Посмотрите на Ричарда Брэнсона и Virgin или Тони Шей и Zappos: лидеры являются выражением ценностей, и наоборот. В истории российского предпринимательства также немало примеров, когда владельцы бизнеса живут в соответствии с заявленными принципами компании. Они — ядро корпоративной культуры, ее дух и пример для подражания.

Один из хрестоматийных примеров — Сергей Кириенко в его бытность первым лицом Росатома. Когда в корпорации внедрялась система 5S, первым человеком, у которого «все вещи на своих местах», был сам Сергей Владиленович.

Однако чаще случается другое. Директора многих российских компаний считают, что вопрос с корпоративной культурой

закрыт функционально ответственным за эту культуру. Это ж так просто: есть проблема — создай новый функционал для ее решения. Корпоративная культура так не работает, не живет.

Во время недавнего визита в Россию в декабре 2019 года мировой эксперт в HR Дэйв Ульрих задавал вопрос российскому HR-сообществу: «Кто главный человек в вашей компании, отвечающий за людей?» Ответ самого Ульриха был таким: «Это первое лицо компании». Интересно, что позиция многих лидеров российского HR была иной: все-таки это первое лицо в HR. Но обе стороны согласились, что в долгосрочной перспективе выигрывают те компании, в которых первый руководитель — ролевая модель отношения к людям и корпоративной культуры.

Первое лицо крупной компании на регулярном мероприятии топ-менеджеров провозгласил: «Друзья, мы много говорим о принципе экономии. Думаю, начинать нужно с себя. Я посчитал, сколько телефонных номеров оплачивает компания мне и моей семье — 15. Это несправедливо и неэффективно. Я оставил для себя 3 номера. Все остальные номера я впредь финансирую из личного бюджета».

В крупной компании руководители приезжают в одно из дочерних обществ, и их традиционно сажают в президиум. Первое, что они делают, — разворачивают людей в зале лицом друг к другу, садятся сами в этот круг и начинают беседу.

Сколько бы в компании ни говорили про ценности открытости, эффективности и экономии, следовать им станут, если таков стиль поведения первого лица. Большая ошибка — несоответствие между ценностями, которые декларируются, и поведением топ-менеджеров. Если что-то нужно поменять в корпоративной культуре, начинать нужно с руководителя.

Когда сотрудники видят, что первые лица начинают по-другому разговаривать, предоставляют и запрашивают обрат-

ную связь, обращают внимание на свои собственные привилегии, тогда меняется тип коммуникации, меняется корпоративная среда. Как говорит одна из управленческих поговорок: «Подчиненные слушают тех руководителей, которые к ним прислушиваются».

Как-то топ-менеджеры спросили меня на семинаре по корпоративной культуре: «У нас есть ценность «открытость». Как нам ее продемонстрировать?»

Мой ответ был: «Уберите спецстоловые». Очень часто изменение культуры компании начинается с замеченного и устраненного топ-менеджерами неравенства или неудобства. И напротив — консервирование разрывов, неудобства, несправедливости лишает компанию энергии, надежды на перемены.

Руководитель приходит в крупную организацию, в которой отдельный лифт зарезервирован только за топ-менеджментом. В это же время рядовые сотрудники стоят в очередях к лифту (в часы пик по 15–20 минут). Первое, что делает новый руководитель, — открывает для всех доступ к «привилегированному» лифту. Тем самым он обрекает себя на стояние в очереди, но приобретает доверие и уважение подчиненных.

Не призываю лишать топ-менеджмент всех привилегий. Пусть они сами определяют степень разрыва со своими подчиненными. Это касается и уровня зарплаты, и различных льгот. Кстати, известно, что именно в России разрыв в зарплате руководителя и рабочего кратно выше, чем в большинстве стран мира. Как вы думаете, это влияет на уровень отчуждения между руководителями и сотрудниками?

Однако до сих пор первые лица формулируют запрос на работу с персоналом через словосочетание «сделайте так, чтоб они...».

Рецепт — начни с себя. Как именно, обсудим дальше.