
СОЦИАЛЬНЫЕ СТРУКТУРЫ, ИНСТИТУТЫ И ПРОЦЕССЫ

УДК 005.32:008

М.В. Ермошин

УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ В РОССИИ НА ОСНОВЕ ДИНАМИЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИИ

***Аннотация.** Представлены аргументы, обосновывающие необходимость управления корпоративной культурой в России. Выявлены преимущества спиральной модели развития корпоративной культуры. Описаны основные этапы развития корпоративной культуры. Дана оценка общего состояния корпоративной культуры на российских предприятиях. Даны общие рекомендации по управлению корпоративной культурой.*

***Ключевые слова:** управление корпоративной культурой, спиральная динамика, ценности, эффект маятника, уровни развития корпоративной культуры.*

Mikhail Ermoshin

THE MANAGEMENT OF CORPORATE CULTURE IN RUSSIA BASED ON THE DYNAMIC CONCEPT

***Annotation.** The arguments substantiating the need for management of corporate culture in Russia are presented. The advantages of the spiral model of development of the corporate culture are identified. The basic stages of development of corporate culture are described. The general state of the corporate culture of Russian enterprises is assessed. The general recommendations for managing of corporate culture are given.*

***Keywords:** management of corporate culture, spiral dynamic, values, pendulum effect, levels of development of corporate culture.*

В России процессу изменения становятся подвержены все большее число предприятий. Очень часто, при выработке стратегии развития уделяют должное внимание материальной составляющей (основные фонды, финансы и т.п.), но социокультурным факторам отводят небольшую роль, что приводит к асимметрии в развитии предприятия. Нарастают экономические показатели, разрабатываются маркетинговые стратегии, но при этом происходит бессистемное, неуправляемое формирование организационной культуры, происходит рассогласование корпоративных ценностей. Все это приводит к неустойчивому существованию предприятия в конкурентной среде.

Управляя организацией, мы управляем коллективом – некой социальной общностью. Персонал живет по тем же принципам, что и общество в целом, а значит и, управляя им, необходимо учитывать ценности и культуру. Корпоративная культура является значимой категорией в современном менеджменте, а значит, пренебрежение к ней может привести к серьезным последствиям. А управление организацией без управления корпоративной культурой вряд ли может быть эффективным.

В данной статье проанализирована спиральная модель развития корпоративной культуры, предложенная бизнес-консультантами Доном Беком и Крисом Кованом, описана область применения данной модели, будет дана оценка общего состояния корпоративной культуры на российских предприятиях, а также даны рекомендации по управлению корпоративной культурой. Есть разные подходы к представлению процесса развития биологического или социального организма. Какие-то ученые являются сторонниками моделей, которые описывают замкнутый круг, какие-то являются сторонниками волновых теорий. Нами же рассматривается модель спирального развития, сторонниками которой являются авторы книги «Спиральная динамика» Дон Бек и Крис Кован [1]. Модель спирали была

выбрана ввиду того, что именно она позволяет сочетать такие принципы, как цикличность и эволюционизм. То есть система, завершая некоторый цикл своего развития, проходя очередную стадию, способна перейти на уровень выше. В свою очередь эти уровни определяются некоторыми главенствующими идеями, которые и задают характер поведения развивающейся системы на том или ином уровне.

Чтобы управлять корпоративной культурой, необходимо понимать принципы ее развития. Как и общество в целом, так и отдельно взятая организация проходит свой путь развития. Любое развитие, любая динамика характеризуется определенными схожими стадиями. Например, становление – рост – зрелость – упадок. Но по Беку и Ковану это не все, поскольку за этим следует либо смерть, либо новый уровень в развитии. А с развитием общества либо организации развивается и культура, которая как «эфир» пронизывает и обволакивает каждый элемент этих систем. Безусловно, культура должна соответствовать уровню развития социума, поэтому при управлении корпоративной культурой необходимо четко понимать, на каком уровне находятся и культура, и организация в своем развитии. Бек и Кован, опираясь на труды американского психолога, профессора Клера У. Грейвза, выделяют несколько уровней развития (уровней спирали) и каждый из них, для наглядности, окрашивают в свой цвет [1]. В свою очередь Марк Розин (президент «ЭКОПСИ Консалтинг») в своей статье «Путешествие по спирали» [2], рассуждая над концепцией спиральной динамики в рамках корпоративной культуры, дает названия каждому уровню развития корпоративной культуры.

Первый уровень – это культура принадлежности. У Бека и Кована этому уровню соответствует фиолетовый цвет. Многие организации начинают свой путь развития именно с него. Для культуры принадлежности характерны семейные ценности. Для человека в такой среде очень важно чувствовать принадлежность к команде. Он готов зачастую поступиться своими интересами ради интересов коллектива. Решения, как правило, принимаются по принципу: «Потому что так было всегда», а полномочия в такой культуре четко не определены и каждый занят тем, что важно на данный момент. Лидерство в такой культуре определяется не амбициями, а скорее традициями, и главный тот, кому исторически принадлежит это почетное звание. По мере развития организации и роста бизнеса, культура принадлежности постепенно приближается к своему кризису: растет конкуренция внутри коллектива, личные интересы начинают преобладать над коллективными, начинается борьба за власть.

Далее корпоративная культура может перейти на новый виток развития, согласно спиральной динамике – это будет красный уровень. Марк Розин называет этот уровень – культура силы. Для данного уровня характерно наличие сильного лидера, который и будет определять дальнейшее развитие организации. Принятие решений в такой культуре происходит практически единолично, и единственным аргументом является мнение лидера. Для организационной структуры компании с культурой силы свойственна вертикаль власти, более того лидер старается контролировать все процессы протекающие в организации. Руководители одного уровня жестко конкурируют между собой, и правым оказывается тот, кто «сильнее». Рано или поздно к упадку приходит и эта культура, т.к. люди устают от такой модели управления, а деятельность лидеров все больше и больше начинает быть направлена на поддержку своего статуса, нежели на развитие организации.

При благоприятном стечении обстоятельств на смену культуре силы приходит культура правил (синий уровень). Для этой культуры свойственно наличие четкой системы правил деятельности в организации, направленной на поддержание эффективности процессов. Сотрудники поступают так, как им должно, относительно правил, а не так, как посчитает авторитарный лидер, и необходимость в таком лидере отпадает. Как следствие, посредством этой культуры устанавливается атмосфера строгой дисциплины, надежности и стабильности. Но и эта культура себя изживает, т.к. в ней отсутствует нацеленность на результат, и амбициозные работники начинают мало по малу подвергать сомнению ее надежность и стабильность.

Хочется отметить, что в развитии корпоративной культуры наблюдается некоторая тенденция «движения маятника». Помимо того, что проходя каждый цикл и переходя на новый уровень, культура как бы раскачивается из стороны в сторону – от коллективной модели к индивидуалистической и обратно. Так от культуры принадлежности (коллективной модели) к культуре силы (индивидуалистическая модель), потом к культуре правил (коллективная модель), а далее опять к индивидуалистической культуре, а именно к культуре успеха. Этот уровень Бек и Кован обозначили оранжевым цветом. Стоит обратить внимание на то, что холодными цветами (фиолетовый, синий) они обозначили уровни, которые, в нашем случае, относятся к коллективным культурам, а теплыми (красный, оранжевый) – к индивидуалистическим.

Итак, на смену культуре правил приходит культура успеха, которая ни в коем случае не отменяет сложившиеся правила в организации, а лишь дополняет их и стимулирует работников к достижению высоких показателей. Это приводит к тому, что в компании начинает царить дух постоянных соревнований и конкуренции внутри организации. Но сотрудники конкурируют уже согласно установленным правилам, а не опираясь на собственную «силу» и влияние, как это было в культуре силы. Кризис культуры успеха может наступить из-за эмоционального выгорания людей, постоянное соперничество приводит к усталости, а также желанию остановиться и отдохнуть. Также в виду постоянной гонки за результатом часто игнорируется сам процесс, и краткосрочные выгоды превалируют над долгосрочными, что может привести к неблагоприятным последствиям для организации.

За культурой успеха следует культура согласия (зеленый уровень). Это культура постоянного диалога и поиска компромисса. Решения принимаются коллегиально в дискуссиях. Носители данной культуры пытаются учитывать недостатки и достоинства каждого участника «игры». Культура согласия присуща, как правило, высшему руководству компании – топ менеджерам. Либо это может быть инновационный бизнес, где процесс творчества и созидания непосредственно связан с постоянным диалогом и обменом опытом, и более того, является ключевым фактором успеха.

Некоторые культуры обладают схожими чертами. Это происходит из-за того, что каждый последующий уровень развития культуры не отменяет предыдущий, а напротив – учитывает. Также каждую культуру можно отнести к коллективной или индивидуалистической. И это порождает такую проблему, что культуру ошибочно относят к культуре, стоящей выше по спирали. Чтобы этого не произошло, при диагностике необходимо учитывать не поведение сотрудников, а ценности, которые побуждают их так себя вести.

Согласно исследованиям корпоративной культуры в России, проведенным консалтинговой компанией ЭКОПСИ, ситуация в Москве и Санкт-Петербурге несколько отличается от ситуации, складывающейся в целом в России. Чаще всего в нашей стране встречаются предприятия, являющиеся носителями культур принадлежности, силы и правил, причем количество предприятий с культурой силы значительно больше чем остальных. В Москве и Санкт-Петербурге можно встретить все корпоративные культуры и сложно говорить о доминировании какой-либо из них. Но можно отметить некоторую закономерность, обусловленную отраслевой и географической принадлежностью предприятия. Например, компании, пришедшие к нам с европейского рынка, как правило, являются носителями культуры согласия, тогда как американские компании являются сторонниками культуры успеха. Что касается отраслевой принадлежности, то очень часто аптечные сети находятся в культуре принадлежности, что характерно и для многих небольших региональных отделений банков. Если рассматривать предприятия занимающиеся производством, то для них характерна культура силы. Интересен тот факт, что в России культура силы преобладает и в академической среде, тогда как наиболее подходящая для образовательной среды была бы культура согласия [2].

Единая культура скорее присуща маленьким организациям, тогда как в разных частях крупной организации, как правило, можно встретить разную культуру. В связи с этим возникает проблема

налаживания эффективного функционирования мультикультурной компании и обеспечения кооперации различных культур. Если структурные подразделения находятся на соседних ступенях, то у подразделения находящегося выше, культура должна быть на уровень выше по спирали, а если она будет выше на два уровня, то это приведет к проблемам в функционировании организации. Причина этого кроется в том, что если обе культуры будут коллективными, то будет не хватать лидерства и это приведет к заболачиванию, а если они будут индивидуалистическими, то возникнет переизбыток конкуренции, что так же отразится не лучшим образом на функционировании предприятия. Весьма опасна ситуация, когда в структурной иерархии над подразделением с культурой, находящейся выше по спирали, находится подразделение с культурой ниже по спирали.

При управлении корпоративной культурой нужно помнить главное правило, что развитие культуры может происходить только поэтапно. Нельзя проигнорировать следующий уровень в развитии корпоративной культуры и перескочить через одну ступень. Если возникает необходимость изменения корпоративной культуры, то нужно пользоваться инструментами актуальной на данный момент культуры и учитывать предыдущие ступени развития культуры. Если же игнорировать естественные этапы в динамике корпоративной культуры, то это может привести к кризису культуры, а возможно даже к деградации, что, в свою очередь, приведет к снижению эффективности функционирования организации.

Библиографический список

1. Бек, Д. Спиральная динамика / Д. Бек, К. Кован ; пер. с англ. И. Фрейман, П. Миронова. – М. : Бест Бизнес Букс, 2010. – 414 с. – ISBN 978-5-9743-0187-2.
2. Розин, М. Путешествие по спирали. Что такое культура достижений и почему она важна для бизнеса / М. Розин // HRTimes. – 2014. – № 25. – С. 15–26.