

ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА И ДЕЛОВАЯ ЭТИКА

А.И. ПРИГОЖИН

Деловая культура: от исследований к преобразованию

Автор развивает концепцию совершенствования деловой культуры организации, в основе которой лежит его практическая деятельность как консультанта по управлению. Он выстраивает конкретную систему мер воздействия через поведенческие нормы, внедряемые в организации, на убеждения работников и их ценностные установки. Даются рекомендации руководителям по выработке локальных ценностей организаций, подготовке этических кодексов организации и выстраиванию соответствующей кадровой политики, предполагающей вертикальную мобильность персонала и систему мер по поощрению отдельных работников.

Ключевые слова: деловая культура, организационная культура, убеждения, поведенческие нормы, внутрифирменный кодекс.

Конструируя новые экономические, правовые системы, мы вынуждены учитывать то, как они будут восприняты всей окружающей средой. Готова ли она их освоить, или они будут ею исторгнуты, истощены?

Что это за среда?

За гранью системности

Предлагаю следующий постулат¹. Общество, конечно, есть система, но только в какой-то его части: государство с законами, оргструктурами, самостоятельные и деловые организации, поселения, коммуникации, устойчивые традиции и проч. Но кроме системной части в социуме есть слабосистемная и несистемная сферы – психология и культура. Психология включает эмоции и чувства, а также интересы (симпатии/антипатии, настроения – от апатии до энтузиазма, осознание и взаимодействие интересов групповых, массовых и т.д.); включает она также психотипию населения (значение последней пока не поддается оценке). Психология, если и упорядочивается, систематизируется, то отчасти юридически (запреты на некоторые ее проявления), но в основном культурно (ограничениями и предписаниями среды). Скажем, вы кого-то ненавидите, завидуете, обижаетесь, но ни словом, ни жестом не покажете свои пе-

¹ Под постулатом здесь понимается правдоподобное утверждение, которое я предлагаю считать истинным в рамках своей концепции без доказательств, поскольку таковые невозможны или излишни.

Пригожин Аркадий Ильич – доктор философских наук, профессор, руководитель Школы консультантов по управлению Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, консультант по управлению. Адрес: просп. Вернадского, д. 82, Москва, 119571. E-mail: smc@ganepa.ru.

реживания в адрес этих людей ни лично, ни публично, потому что среда задает этические ограничения, нарушение которых она подвергнет остракизму. Вам придется иметь дело не только с осуждением, но и недоверием к себе, отказом в общении и иными видами социального дискомфорта.

Системность культуры тоже не стоит преувеличивать. К примеру, ценнейшее достояние культуры – русский язык – системен лишь в какой-то мере: он не имеет общих правил ударения; значения многих слов пересекаются совершенно случайным образом (слово “завтра” мы понимаем однозначно, но завтрак нам нужен сегодня, а позвоночник никак не звонит); моральное устаревание техники – какая тут связь с моралью? Исключения из правил бесконечны. Еще важнее необозримое разнообразие индивидуальных носителей культуры, причем каждый индивид в себе весьма мало системен: наши интересы, чувства, ценности, поступки противоречивы наглядно и ошутимо. В каждом из нас несколько личностей – говорят психологи. К тому же безгранична переменчивость реакций и поступков индивида в разных внешних обстоятельствах и под влиянием внутренних проблем. Выражение “система ценностей” – просто фигура ученой речи. В какой мере социальная среда может быть системной при столь многообразном элементном ее составе, при бесконечных вариациях взаимодействия между элементами? Речь может идти лишь о мере системности-спонтанности социума, человечества, общества, организации.

Разумеется, в обществе разрастается системная сфера: государство с его новыми структурами, законами; новые организации, поселения, транспортные линии и т. д. Как складываются отношения между системной и несистемной сферами социума?

Между ними может возникнуть синергия, если от совпадения их потенциалов получается взаимоусиление. Если запустить автобусный маршрут в дальний район, то владельцы транспорта получают прибыль, а поселяне найдут новые формы занятости, и качество их жизни улучшится. Обе сферы могут не соприкасаться, как, например, недействующие законы (скажем, запрет на курение в офисах никогда не применяется к курящим начальникам). Но по отношению к некоторым системным воздействиям иногда формируется мощная контркультура, а в психологическом проявлении – неприязнь, то есть отторжение. Когда-то уголовный кодекс обязывал сообщать о готовящемся преступлении всех осведомленных об этом, включая ближайших родственников обвиняемого. Но близкие люди не доносили, а знакомые, соседи, сослуживцы их оправдывали и сами поступили бы так же.

Несистемная сфера общества нередко ставит серьезные препятствия правовым, экономическим и политическим мерам, когда системные институты не принимаются или извращаются средой их погружения. Реальное поведение людей определяется именно культурой и психологией, поэтому процессы модернизации (как, впрочем, и архаизации) срабатывают или ломаются прежде всего на этой линии взаимодействия системного – несистемного, планомерного – спонтанного, искусственного – естественного, субъективного – объективного, целей – ограничений.

Итак, из предложенного выше постулата следует это базовое противоречие социальной инноватики. Обычно данное противоречие разрешается через постепенную адаптацию системных институтов к культурно-психологической среде и наоборот. Правда, при этом новые институты часто ослабляются, меры их воздействия на среду затягиваются, внедряются частично, что не дает ожидаемого эффекта. Это стоит дорого, но приводит к разочарованиям.

Как социальные инноваторы достигают успеха? Обычно повышенной резкостью воздействия. Так, в массовой культуре России было принято господство автотранспорта над пешеходами. Подразумевалось, что последние должны уклоняться от машин, и водители устрашающе сигналили неловким и медлительным. Желая ускорить признание прав пешеходов на “зебру”, на некоторых дорогах поперечные валики делали намеренно высокими, жесткими для колес. Еще пример: когда-то наши экологи озаботились перерасходом воды для бытовых нужд. Действительно, на кухнях, в ваннах она лилась совсем не экономно. В рядах водозащитников всерьез заговорили о проек-

те ценового шока – кратного повышения цены на водопользование. Но в итоге такой резкости решили избегнуть.

Заметим, что подобные воздействия в основном принудительны, идут извне культуры и даже “сверху-вниз” от власти. Конечно, это вызывается необходимостью. Однако далее я хочу обсудить вопрос о возможностях развития деловой культуры, находя или создавая импульсы развития в недрах нее самой, то есть изнутри. Буду опираться на собственный опыт преобразования организационной культуры в бизнесе. Думаю, некоторые мои методологические разработки на этот счет могут быть выведены за рамки организаций и применены к деловой культуре страны.

Теперь надо поточнее определиться с феноменом и понятием культуры как таковой. Тут накопились нежелательные стереотипы.

О понятии “культура”

В самом общем понимании культура есть все, что создано людьми. В отличие от природы. Поэтому она делится на материальную, правовую, художественную, бытовую, политическую и т. д. В настоящей статье речь пойдет о культуре деловой, которая проявляется в сфере управленческой, коммерческой и производственной деятельности. А что есть организационная культура? Это деловая культура страны, преломленная через особенности конкретной организации. Поскольку эти особенности различаются довольно сильно, то и организационные культуры в нашей, как и в любой стране, бывают очень разные. Все остальные рассуждения будут исходить именно из такого их разделения.

Теперь об устройстве самого этого явления. Как социальный феномен культура, по-моему, складывается из трех слоев:

1. **Ценностный**, включает в себя идеалы и идеологемы. Идеалы суть ценности самоценные, по отношению к которым невозможен вопрос “зачем?” – здоровье, безопасность, справедливость, любовь. А идеологемы – ценности прикладные, вопрос “зачем?” к ним очень даже применим. В деловой культуре – это обязательность, клиентоориентированность, качество, управляемость и т. д. Ценности как базовые ориентиры личной, коллективной, массовой деятельности следует отличать от целей. Ценности не могут быть достигнуты полностью, это представление о совершенстве, к которому мы стремимся. Но совершенство неисчерпаемо. Цели же конкретны, достижимы. Цели – планируемые результаты деятельности. И как таковые выстраиваются в последовательный ряд: добиться такой-то доли рынка, потом ее увеличить на столько-то, и т. д. Цели – это отрезки достижений на осях ценностей.

2. **Убеждения**. Субъекту деятельности трудно поступать непосредственно в соответствии с ценностями. Он вынужден соотносить их с условиями конкретной среды, отвечать себе на вопрос: насколько следование дорогим ему ценностям возможно в данном коллективе, организации или обществе? Приходится оценивать конфликтный потенциал такого столкновения разных идеологем. Рассматривая такие возможности и риски, субъект приходит к убеждению, то есть выбору меры ценностных поступков в данных обстоятельствах. Иначе говоря, убеждения есть преломление ценностей через специфику данного социума. Разница между ценностями и убеждениями бывает весьма существенной.

3. **Поведенческие нормы**. Наконец, в культуре мы имеем реальные поступки в соответствии с выработанными убеждениями. Эти поступки почти всегда близки к принятым в данной среде обитания. Тут действует социальная программа, предписывающая действующим лицам местные представления о приемлемых и осуждаемых поступках. Такого рода социальная программа задает субъектам неофициальные нормы деятельности. Поведенческие нормы – третий и практически явленный слой культуры.

Разумеется, невозможно отрицать значительную связь между ценностным и поведенческим уровнями. Но можно ли отрицать и неизбежную разницу между ними? Ведь отклонения третьего уровня от первого закономерны.

Это очень важный методологический вывод: исследуя ценностные ориентации людей, мы совсем не обязательно получаем картину реальной культуры. Также верно и обратное: изучая фактическое поведение, мы не можем утверждать его полное соответствие ценностям субъекта, потому что, например, сотрудники организации вынуждены обеспечивать требуемое качество процесса и продукта труда под воздействием среды (поведение других, их отношение к действиям субъекта, а также взыскания, поощрения, угрозы увольнения). Допустим, ценность “качество” не близка данному субъекту, у него нет склонности к качеству, но он вынужденно его обеспечивает. Да, ценности могут быть одними, а поведение – другим. Первые преобразуются через убеждения иногда до противоположности.

Что из этого следует?

Во-первых, исследование культуры неверно сводить к исследованию ценностей. Ибо реально культура дается нам в наглядной деятельности, в поведении, в поступках людей, в продуктах их труда. Именно их надо принимать за признаки реально функционирующей культуры. Такой подход существенно отличается от традиций опросной социологии. К тому же, ценности и убеждения труднодоступны для исследователя. А действия человека вполне наблюдаемы. Их фиксация дается нам легче и достовернее. Поэтому наряду с опросной социологией нам нужно развивать *натуральную социологию*, то есть социологию видимых фактов.

Во-вторых, натуральная социология прямо показывает и объект воздействия, то есть что именно надо изменить в культуре и насколько это возможно. Ведь обратная зависимость убеждений от ценностей тоже имеется. Когда требуемое от работника поведение становится привычным, то в сознании оно поднимается к ценностям.

В-третьих, в рассмотренной выше трехслойном составе культуры есть средний элемент – убеждения. Который наиболее доступен для воздействий при целенаправленных изменениях культуры. Наиболее очевидный способ формирования ожидаемых убеждений – предоставить субъекту (индивидуальному, коллективному, массовому) информацию о назревающих изменениях как неизбежности. Субъекту в этом случае предлагается благополучно, наименее проблемно встроиться в процесс изменений. Он приходит к убеждению, что уклонение от изменений, сопротивление им не имеют шансов на успех. Еще более конструктивный способ – вовлечение субъекта в процесс изменений позитивно, раскрывая преимущества, которые эти изменения дадут. Ему предлагается стать сотворцом их или активно поддерживать. Проникаясь убеждением необходимости принятия изменений, он меняет свою деятельность, а возможно, и ценности.

И все же стартовая точка изменения культуры – *ценностная саморефлексия*. Осмысление личной ценностной сферы, сложившихся приоритетов в ней очень проблематизирует. Как правило, рефлексия не проходит бесследно, она вызывает самокоррекцию или критичное восприятие своих состояний. Отсюда – начало изменений в сознании и деятельности.

Есть еще один, наверное, самый радикальный способ формирования требуемой организационной культуры: поиск таких сотрудников, которые являются *естественными носителями* ведущих ценностей данной организации. В этом случае ценности получают шанс прямого действия. Не требуется преломлять их через убеждения, тратиться на контроль над поведенческими нормами. В Японии на Toyota мне сообщили довольно сильный тезис: 85% эффективности работника определяется через набор и только 15% – через стимулирование. У них действует система поиска людей, органично склонных к качественному труду в самых разных его проявлениях: операционном, управленческом, отношенческом, поведенческом, даже применительно к одежде и трудовой обстановке. В том и состоит идеология тотального качества Toyota. Я спросил у них: “Можно посмотреть вашу стратегию охвата самой большой доли рынка?”

(Каковой на тот момент их доля и была.) “Такой стратегии у нас не разрабатывалось, – отвечают. – Ставка делалась на идеологию тотального качества. А когда мы добились ее реализации во всех сферах деятельности, рынок сам открылся нам навстречу”.

Более общий вывод таков: как и все иные, социокультурные инновации нуждаются в *социальной базе*. Ее надо найти или создать. Персонал всегда неоднороден, в нем можно найти тех, кто быстрее и легче осваивают предложенные им идеологемы; объективируют их в требуемых поведенческих нормах. В обычных условиях такие сотрудники, как правило, не в большинстве. Но инновации – всегда дело меньшинств. Последние и сами пытаются продвинуть, расширить свое влияние на среду, стараются формировать ее “под себя”. Они охотнее других откликаются на ценностно близкие им призывы, первыми входят в открывающиеся для них каналы самореализации.

Конечно, методология изменения организационной культуры здесь изложена намеренно скупно, с единственной целью показать возможности активной натуральной социологии в рамках столь ограниченных объектов.

Давайте посмотрим, как это реализуется на практике.

Формирование организационной культуры

Особенно важно это увидеть на примере бизнеса. Поиск ценностной, идеологической идентичности распространяется в современном бизнесе довольно энергично и не только в самых развитых странах. Иногда говорят “философия” и даже “религия” фирмы. Уйдем от таких преувеличений. Речь о выборе ведущих ценностей, на которые надо будет ориентировать развитие бизнеса в обозримой перспективе.

Выше я утверждал, что ценности естественным образом никакой системы не образуют, они противоречивы, переменчивы, неустойчивы, их взаимосвязи неопределенны и запутанны. Достаточно каждому из нас углубиться хоть немного в саморефлексию – и мы почувствуем всю бессистемность наших ценностных ориентаций. Ценности могут приобрести системный вид только искусственно, через некоторые усилия над собой, через рационализацию ценностных приоритетов, сопоставление их с требованиями среды, то есть через убеждения.

А зачем это бизнесу? Ведь его дело денежное. Товарно-материальные ценности – да, понятно и дорого. Иные абстракции ему ни к чему. Даже о стратегии далеко не все хотят думать.

Что отличает успешные страны, которые не имеют никаких полезных ископаемых и живут в трудных природных условиях, от других (не будем называть) стран, где есть много нефти, газа, леса, а жизнь – скудная? Отличают ведущие ценности. Почему семьи бывают счастливыми при скромном достатке, и несчастными – при богатстве? Ответ – тот же. Нашим экономическим материалистам трудно признать, что главное в жизни решается в этих тонких сферах, невидимых структурах. Евросоюз – один из мощнейших субъектов современной политики – создан был на общих ценностях: разделение властей, права человека, жизнь по средствам, возврат долгов. Да, иные из южных стран приняли эти ценности сугубо декларативно, из-за чего и возник кризис. Теперь грекам и испанцам приходится осваивать ценности ЕС. Пора говорить о бедности нематериальной, которая проявляется в культурно-деловой нищете, когда организации, страны страдают от скудости некоторых ценностных ориентаций, традиций, поведенческих норм, обеспечивающих деловой успех. ***Социальная бедность вызывает материальную, а не наоборот!*** Значит, социальное обогащение есть предусловие материального. Иначе говоря, пересматривать надо сами ценности, строить из них новые идеологию, этику, традиции.

Нередко слышим, что ценности есть нечто сакральное, интимное, особо чувствительное в личном и обществе, что менять никак нельзя во избежание вреда тому и другому. Неверно. Каждый из нас на протяжении жизни менял ценности: вспомните себя в детстве, юности, на разных этапах и после каких-то событий, переживаний,

когда приходилось менять картину жизни и главные ориентиры в ней. Наша огромная страна пересмотрела общественные ценности в конце XX в.

А в организациях? Разве не так же? Один старый завод в малом городе я застал в коллективном веровании: мы все – одна семья. А из семьи не выгоняют. Затоварились донельзя. Зарплаты уже снизились до невозможности. Но на увольнения избытка работников не решались. Разумеется, от идеологии семьи пришлось отказаться, начали осваивать эффективность, конкурентность – болезненная смена ценностей. Под них понадобились производственная и кадровая политики. Жаль, что мы соглашаемся на такие перемены, только доведя дело до самой крайности. С одним неудачливым предпринимателем я проводил коучинг, и мы установили, что одна из главных причин его провалов – необязательность. Такая была у него особенность – обещал и пренебрегал. Встала совершенно очевидная задача: нужно выработать в себе уважение к партнеру через освоение ценности “обязательность в отношениях”. Даже договорились, как именно надо работать ему с собой в этом направлении. Или такая ценность, как “качество”: вспомните, что я писал выше о беседах на Toyota.

Понимаете? Речь идет о *весьма дееспособной силе!* С очень даже материальными результатами. В развитых странах предприниматели давно догадались, что идеология бизнеса обладает большой подъемной силой. Что там подразумевают под идеологией? Специально отобранную систему ведущих деловых ценностей, на которые следует ориентировать деятельность персонала. С запозданием, но то же понимание приходит и к нам. По крайней мере, в авангардном бизнесе.

Другое дело, что этот ресурс надо уметь качественно разработать. Кругом же я вижу сплошной брак: сочиняются и развешиваются лозунги, которые никак не влияют на труд и отношения в нем. Авторы лозунгов не знают, как их довести до практики. Но мы с Вами, Читатель, не из их числа. И в этой статье научимся доводить деловые ценности до поведенческих навыков.

В своих книгах [*Пригожин 2003; Пригожин 2007; Пригожин 2010; Пригожин 2015*] я излагал некоторые методы. Практика отобрала лучшие из них. И именно их я предлагаю здесь. Ниже вы увидите методику ценностного *самоопределения* руководителей компаний. Как она появилась? Когда-то я собрал все известные мне деловые ценности, дал им определения, расшифровал их. Для работы с руководителями потребовалось выработать методическую процедуру ценностного самоопределения. Она представлена в таблице 1. Вникните, пожалуйста.

Заметьте: заполнение этого вопросника дает не только возможность выбора ведущих ценностей, но и обладает *диагностической силой*. Сравните колонки ответов. Глава компании (заполнил таблицу именно он) выделил в качестве ведущих на стратегическую перспективу те ценности, которые слабо разделяют члены управленческой команды (единственное совпадение в 11 пункте) и которые совсем не свойственны коллективу. У руководителя просто нет социальной базы для его идеологии! Положение такого руководителя я называю управленческим одиночеством.

Трудный случай. И отнюдь не редкий. Как столь сильные диспропорции складываются? Когда-то на заре своей предпринимательской карьеры он предпочитал набирать хороших исполнителей. Все инициативы шли только от него. Постепенно он сформировался как типичный самоцентрист. Теперь бизнес повзрослел, а коллектив остался ребенком. Деловые дети. Все смотрят “папаше” в рот. Как с такими выходить на новую орбиту? Давайте представим и масштаб изменений, которые он вынужден будет провести. Вроде и рынок растет, и новая продуктовая линейка вырисовывается, но конкуренты ее уже обновляют, а тут инерция...

Вернемся к методике. Очень желательно предложить другим руководителям заполнить (сугубо анонимно и независимо друг от друга) эту же таблицу. Вдруг у них окажутся существенно иные оценки и приоритеты? Бывает. Сравните ответы. Разница большая – задуматься и обсудить. Если разброс в оценках – возможно, стоит обменяться мнениями, фактами. Поправить свое видение обстановки. Если же отличие в ценностных приоритетах – послушать надо, но решения – за первым руководителем.

Никаких голосований – ни прямых, ни косвенных – слишком неравные риски. В случае чего толковые сотрудники где-то устроятся не хуже, а для предпринимателя – личная катастрофа. Не обманывайтесь также на именное, не анонимное заполнение: достоверности ответов совсем не обещаю. А фиктивные, льстивые или намеренно предрезанные вам зачем? Высокое совпадение искренних ответов тоже не обязательно радует. Сматривая какую картину они покажут.

Занятие это довольно чувствительное, болезненное даже. Ладно, если там обнаружатся расхождения в понимании конкурентов или причин брака. А как переживают-ся открывшиеся противоречия в ценностных ориентациях ваших давних товарищей, в управленческой команде? Я свидетель: иногда мучительно. Особенно, когда трудно, а то и невозможно, заменить. И многое связывает.

Есть еще одна методическая процедура. Сгруппируйте ценности (см. табл. 2) по любому значимому для вас признаку. Потом попробуйте по другим признакам. Какие из получившихся блоков вам будут особенно интересны? У меня тоже есть своя группировка. Думаю, небесполезная для вас.

Чем полезна такая группировка? Согласитесь, она заставляет глубже задуматься над ценностными приоритетами. В самом деле: что вам важнее – порядок или развитие? Принимаете ли вы ведущую роль рыночных ценностей перед внутриорганизационными? Посмотрите, в какие ячейки (см. табл. 2) попали те ценности, которые вы выбрали в качестве ведущих. Очень может быть, стоит пересмотреть ваш выбор.

Что дальше? Выпишите отобранные ценности на листок и разберитесь в зависимостях между ними: какая какую обуславливает, какая от какой зависит. Отметьте эти зависимости стрелками. Так у вас получается систематизация ведущих ценностей, что и называется “идеологией”.

Выше мы договорились, что культура, в том числе и организационная, есть поведенческие нормы, принятые в данной среде, ставшие привычными и коллективно одобряемые. Посмотрим примеры.

На складе горюче-смазочных материалов сломался вентилятор. Начальник склада носится то к снабженцам, то к механикам: замените, почините, испарения накапливаются – далеко ли до беды... Обещают, но не делают. Я интересуюсь, почему бы не обратиться письменно – с объяснением ситуации, с указанием сроков? “Что вы, – насторожился тот, – у нас так не принято! Документ – это вызов, жалоба. А мне тут работать”.

Еще пример. Глава компании жалуется на безынициативность персонала: «Все делают только “от и до”, избегают самостоятельных решений. Случись нестандартная ситуация – ждут меня». Потом один паренек мне посетовал: “Здесь неинтересно работать, никто не думает. Я попробовал обновить экспозицию – вокруг неодобрительно косятся: тебе больше всех надо?”.

В первом примере господствует стремление поддерживать добрые отношения даже в ущерб делу, во втором – примитивная исполнительность. Но вот руководитель решает изменить стихийно сложившиеся ценности, убеждения, нормы. Ввести новые. Скажем, ту же инициативность. Как это сделать? Ведь призывать можно бесконечно, но люди останутся равнодушны. Поэтому для изменения столь тонкой сферы нужна специальная методология. Прежде всего сотрудникам необходимо разъяснить, что подразумевается под инициативностью, расшифровать ее смысл – зачем и какая инициативность требуется. Ведь не всякая. Это так называемый внутренний PR: на совещаниях, собраниях, встречах показывать, почему именно за ней дело стало.

Следующая стадия – ваши управленческие решения, которые придадут продвижению этой ценности реальные механизмы. Например, объявить о конкретных формах вознаграждения за инициативность, о специальных почтовых ящиках, куда можно опускать предложения, о временных целевых группах по разработке и осуществлению перспективных новшеств. Неплохо сформулировать систему требований к руководителям подразделений и критерии их оценки, мотивирующие на активизацию улучшений.

Вопросник для ценностного самоопределения

Деловые ценности	Какие из этих деловых ценностей вы лично считаете:			особенно необходимо развивать в вашей организации? (не более 5)
	самыми важными для любой бизнес-организации? (не более 5)	особенно сильно проявляются в вашей организации? (без ограничения количества)		
		в управленческой команде	в коллективе	
Безопасность		+	+	
Бережливость		+		
Бесконфликтность		+	+	
Благополучие сотрудников		+	+	
Взаимная обязательность				
Время (пунктуальность)				
Динамика				
Дисциплина		+		
Доброжелательность			+	
Доверие			+	
Достижимость	+	+	+	+
Доходность, прибыль		+		
Инициативность				
Инновационность, креативность				
Интересная работа				
Карьера		+	+	
Качество		+		
Клиентоориентированность	+	+		
Командность				+
Конкурентность	+			+
Лидерство на рынке				+
Лояльность			+	
Ответственность		+	+	
Открытость, прозрачность				
Проактивность	+			+
Профессионализм		+		
Результативность				
Репутация (какая?)		+		
Рост бизнеса		+		
Синергия				
Состязательность (внутренняя)				
Социальность (польза обществу)				
Стабильность		+	+	
Стратегичность	+			
Стрессоустойчивость			+	
Темп, скорость		+		
Упорядоченность		+	+	
Управляемость		+	+	
Условия труда				
Целеустремленность				
Целостность, единство			+	
Чистословие				
Этичность, честность				
Эффективность		+		

Структура деловых ценностей

	<i>Рыночные ценности</i>	<i>Внутриорганизационные ценности</i>
<i>Ценности развития</i>	достижительность клиентоориентированность конкурентность лидерство на рынке открытость, прозрачность прибыль проактивность рост бизнеса синергия стратегичность социальность (польза обществу) целеустремленность эффективность	время (пунктуальность) динамика достижительность инициативность инновационность, креативность интересная работа карьера состоятельность (внутренняя) профессионализм результативность синергия темп, скорость
<i>Ценности порядка</i>	взаимная обязательность качество лояльность репутация целеустремленность этичность, честность	безопасность бережливость бесконфликтность взаимная обязательность доверие командность ответственность стабильность управляемость упорядоченность благосостояние сотрудников время (пунктуальность) дисциплина доброжелательность лояльность стрессоустойчивость условия труда целостность, единство чистословие этичность, честность

Третья стадия – разработка правил поведения и взаимодействия, которые будут регулировать, поощрять перспективные инициативы. К примеру, правило самовыдвижения: на привлекательные вакансии каждый может предложить свою кандидатуру с соответствующим обоснованием (как он понимает данную функцию и ее исполнение). Знаю по опыту, такое правило резко активизирует сотрудников с серьезным инновационным потенциалом.

Четвертая стадия – ввести регулярные поддерживающие мероприятия. Пусть это будут конкурсы – по профессиям, подразделениям, а хоть и в масштабах всей фирмы – на наиболее инициативного сотрудника. Или начать аттестацию с акцентом на это же качество.

И вот после того, как все эти стадии грамотно пройдены, наступит пятая стадия, когда можно рассчитывать, что ценность “инициативность” вошла в повседневное поведение, в привычные ориентации персонала. Но почему только инициативность? Тем же путем можно развивать организационную культуру на освоение таких замечательных ценностей, как “качество”, “командность”, “конкурентность”, “клиентная ориентация”... и др. (см. табл. 1).

Теперь вопрос. Есть ли какие-то ограничения на пригодность некоторых ценностей для данной организации? О, да! Прежде всего – качество ее персонала. Многие зависит от того, по каким критериям его подбирали, на что настраивали. А во вторую

очередь – от лидерских способностей руководителя. Сможет ли он точно выбрать ценностные приоритеты и последовательно провести их по всем пяти стадиям освоения? Хватит ли у него на это управленческой воли?

Перейдем к следующей стадии работ по развитию организационной культуры, без которой идеология окажется безжизненной, обесточенной. Менеджмент развивается волнами. На гребне каждой волны очередная модная новинка: то тотальное качество, то оргструктуры, то сбалансированные показатели, теперь вот бережливые технологии... А если присмотритесь внимательно, то заметите подъем новейшей волны управленческих увлечений – внутрифирменные кодексы. Их сочиняют и в гигантских корпорациях, и в магазинах. Все бы ничего, только волны спадают, исчезают, оставляя после себя недоумение, а то и разочарование. Дескать, сколько пронеслось конференций, книг, семинаров, статей. Да вот схлынуло все и забылось. Жаль, но с нынешней бурной кодексной деятельностью произойдет именно то же. Хотя в ней есть очень ценный управленческий ресурс.

Что же такое кодекс? Это договорной порядок. Да, тот, который нужен в любой организации помимо законов, административного распорядка, отраслевых инструкций, бизнес-процессов, служебных функций. Ведь порядка всегда не хватает. Деловые люди давно заметили, что какие-то правила взаимодействия на работе настолько специфичны для конкретного коллектива, стадии развития фирмы, внутренней и внешней ситуации, что о них надо договариваться сугубо между собой. Причем для одной фирмы могут быть актуальны такие правила, которые в другой выглядели бы странными и чуждыми. И еще: порядок, образуемый такими договорными правилами, юридической силы не имеет, поэтому его иногда называют этическим кодексом. За его нарушение работника нельзя уволить и даже административно наказать – можно лишь порицать или одобрять. Но сила коллективного уважения или морального осуждения, как мы знаем, вполне сопоставима с силой административного или экономического воздействия.

Почему же тогда, составив кодексы, фирмы вскоре о них забывают, а если и вспоминают, то с огорчением – не работают! Принимали их с энтузиазмом, а существенно-го влияния на взаимодействие и поведение людей они не оказали. Не все руководители догадываются, какими насмешками обмениваются сотрудники по поводу этих текстов.

Я собрал целую коллекцию типичных ошибок в разработке таких кодексов, посмотрите в них. Если сможете их избежать, то почувствуете всю пользу договорных правил.

На первое место по степени распространенности таких ошибок я ставлю *пустословие*. Люди бизнеса необидчивы и поймут меня, узнавая плоды собственного творчества в примерах, взятых мною из корпоративных кодексов очень уважаемых организаций. Вчитаемся: “руководство создает для сотрудников условия, необходимые для успешного выполнения их обязанностей”; “мы организуем работу подчиненных с учетом их знаний, специальности и квалификации, ставя перед ними конкретные производственные задачи”. Из этих слов решительно ничего не следует! Предлагаю принцип: если без какой-то фразы в кодексе можно обойтись – никогда не упускайте возможность вычеркнуть ее.

Второй просчет многих кодексов – изложение в них *общерыночных законов*: “мы стремимся наилучшим способом удовлетворять потребности наших заказчиков”; “мы несем ответственность перед нашими клиентами за качество своей продукции”. Но это не ваш выбор, а условие существования на рынке: попробуйте вы не удовлетворять потребности или избегать ответственности перед клиентом – исчезнете с рынка.

Еще один типичный порок – *цинизм*. Вы пишете: “наша главная ценность – сотрудники”; “для нас все клиенты равны”. Думаете, лукавство и подмены здесь не заметны? Все понимают, что главная ценность на рынке все же прибыль. А ценность клиентов тоже зависит от объема закупок, дебиторской задолженности и проч.

Далее – *засилие лозунгов*. Это добрые пожелания, следование которым невозможно ни проверить, ни оценить: “сотрудник ЗАО должен работать честно и добросовест-

но исполнять свои должностные обязанности”; “мы все – одна семья”. Не напоминает ли это советскую демагогию?

Почитайте любой кодекс – там наверняка много требований типа: “мы отдаем все свои силы для успеха дела”. Согласитесь, все же некоторые силы стоит поберечь и для других жизненных нужд. Или: “мы должны знать клиента и его бизнес так же хорошо, как он сам”. Возможно ли подобное?

Совершенно ни к чему в кодексах повторять и служебные функции: “отдел по работе с персоналом формирует кадровый резерв на должности руководителей всех уровней”; “руководители ставят перед подчиненными четкие задачи и оценивают их исполнение”.

Вряд ли уместно также воспроизведение в кодексах российских законов или подзаконных актов. Это касается, например, трудовой дисциплины, условий найма, техники безопасности и санитарии и т.д. Очень неприятно видеть в кодексах типичное морализаторство: “честность и порядочность – основа отношений в нашей компании”; “мы строим нашу кадровую политику на основе справедливости и объективности оценки сотрудников”. Такие закливания лишь дискредитируют кодекс и усиливают конфликтность в коллективе – у вас и ваших подчиненных очень разные представления о справедливости оплаты и честности в отношениях.

Конечно, кодексы есть один из элементов тонкой настройки бизнеса, повышения качества управления. К тому же теперь при оценке компаний, при выходе их на IPO наличие подобных документов становится необходимым. Поэтому стремительный рост количества неудачных самоделок увеличивает разочарование в этой деятельности. Оглядывая расширяющиеся кладбища фирменных кодексов, предлагаю вычеркнуть из их текстов все, что напоминает перечисленное выше. Но предупреждаю: кому-то придется вычеркнуть едва ли не все.

В каком же случае правила кодекса будут качественными, то есть дееспособными, восприниматься как практическое руководство к действию? Предлагаю 5 критериев такого качества:

1. Правила кодекса должны формулироваться так, чтобы отклонения от них были легко фиксируемыми, а следование им – проверяемым. Правила не должны быть подобны лозунгам и общим пожеланиям.

2. Правила должны быть посильны, не требовать невозможного.

3. Формулировки правил не должны повторять законы, подзаконные акты, служебные функции, бизнес-процессы и т.д.

4. Правила не должны повторять существующие нормы поведения. Они должны быть выше того, что есть.

5. Формулировки правил не должны допускать многозначного толкования. Они должны быть доступны для одинакового понимания всеми сотрудниками, акционерами и клиентами.

Назначение правил кодекса – воплотиться в поведенческих нормах, стать привычными и незаметными в повседневной деятельности. Совсем неплохо дополнить кодекс некоторыми второстепенными элементами, как бы помогающими воспринимать правила кодекса, усиливающими восприятие последних. Поэтому в кодексе помимо правил могут быть девизы, то есть лозунги, эмоционально окрашивающие значимость каждой ценности; призывы – указания на важнейшие направления поиска.

Очень важно, чтобы каждая ведущая ценность имела свой набор правил кодекса. Приведу еще один пример из моей практики – текст, разработанный для одного из банков:

Проактивность – базовая ценность Банка

(Проактивность – умение не столько реагировать на возникающие события, сколько действовать на упреждение нежелательных, опасных тенденций и иницировать или активизировать желаемые; не только встраиваться в изменения среды, но и формировать ее. Идти впереди спроса, создавая рынок.)

Девиз: Мало реагировать, надо упреждать!

Правила:

- Мы не только удовлетворяем спрос, но и формируем его: предлагаем клиентам банковские продукты сверх их запросов.
- Руководители ежемесячно помещают на страницу внутреннего сайта сведения о достижениях их подразделений в углублении спроса приоритетных клиентов.
- Оцениваем перспективы сценарно, по принципу: что будет, если ...? как поступим, если...? Такие сценарии строим при решении задач с высокой неопределенностью и большими рисками. (Методика прилагается.)
- Привлечение каждого приоритетного клиента сотрудником Банка рассматривается как премиальный случай (не считая тех сотрудников, в чьи обязанности это входит).
- Качество для нас – не только соответствие стандартам и потребностям клиентуры. Качество есть превосходство над предыдущим состоянием, над тем, что есть у других. И мы регулярно оцениваем такое превосходство.
- На ежегодных корпоративных мероприятиях награждаем отличившихся сотрудников по номинации “проактивность”.

Призыв: В одной древней притче хозяин посылает своего слугу: “Вдали движется караван. Узнай, куда он держит путь?”. Слуга вернулся с ответом: “Он идет в Египет”. – “А что он везет?” – “Не знаю, вы же не приказали спросить об этом”. Тогда хозяин послал другого слугу, и тот, вернувшись сообщил: “Этот караван нагружен такими-то товарами по такой-то цене. Если мы купим хотя бы два тюка, то через год сможем продать втрое дороже”.

Сотрудник Банка! Мы должны превышать ожидания клиента, предлагать ему больше, чем он предполагает.

И все же одного кодекса мало, если у нас задача – перевести ведущие ценности в поведенческие нормы. Идеология и кодекс – живые, развивающиеся положения. Они должны обновляться по мере смены внешних и внутренних условий и стадий развития (данном случае – банка).

Даже правильно сформулированные кодексы становятся безжизненными, обесцениваются, если:

- периодически не **оценивается соблюдение** правил кодекса;
- руководители считают, что кодекс предназначен **только для подчиненных**, а личным примером показывают пренебрежение его правилами;
- правила кодекса формулируются без **привязки к избранным ценностям** (люди не понимают, зачем эти правила нужны).

Поэтому на стратегических сессиях ежегодно надо проводить оценку правил кодекса, отвечая на вопросы: Какие правила соблюдаются? Какие не соблюдаются? Почему не соблюдаются? Что нужно изменить (в работе, в поведении либо в формулировке правил кодекса), чтобы они соблюдались?

Нельзя забывать, что кодекс, как и идеология, стареет. Его периодически надо подвергать, так сказать, ремонту. Такой ремонт лучше проводить раз в год или чаще, если требуется.

Как разрабатывается кодекс? Вот тут годится стратегическая сессия. На нее выносятся доклад главы компании об идеологии. Всем должно быть понятно, что идеология уже принята и сама по себе предметом разработки на стратегической сессии не является. Не надо иллюзий. Разработка идеологии – дело тех немногих или даже одного лица, чьи личные риски и ответственность за компанию – самые высокие. А вот разработку кодекса во исполнение этой идеологии, действительно, лучше проводить коллективно.

Представим, что кодекс компании разработан и принят. Наверняка его поначалу воспримут как декорацию, украшение деловой жизни. Но если хранители ценностей наблюдают совещания, рабочие будни, обсуждения, настроения с ним связанные, складывается общая картина его влияния на ход бизнеса.

Пройдет полгода со времени принятия кодекса. И тут очень важно и полезно вовлечь персонал в коллективную рефлексию по оценке фактического влияния кодекса. Оценить его действенность. Поправить, понять его слабые и сильные места. В общем – отремонтировать. Поскольку в противном случае он снашивается, искажается, забывается, а то и умирает за ненужностью. Не надо допускать этого. Не только потому, что потеряются напрасно время и средства, потраченные на его разработку, погасятся некие надежды, хорошие эмоции. Но еще и потому, что будет упущен верный шанс на воплощение идеологии в деловую жизнь – без кодекса она зависнет совершенно беспомощно. Надо провести стратегическую сессию по ремонту кодекса.

Давайте признаем, что вовлечь в эти процессы весь персонал вряд ли получится. Все-таки здесь речь идет о *динамичном меньшинстве*. Однако именно меньшинства двигают прогресс, создают динамику. Большинство идет за ними в том составе и в той степени, в которых способно.

Именно для этих меньшинств я разработал еще один метод – *конкурс по ценностным номинациям*. Как это выглядит? В компании периодически объявляется конкурс по двум-трем номинациям идеологии бизнеса, принятой в ней. Например, проактивность, качество, инновационность, командность и т.д. Выдвижение кандидатур на конкурс происходит тремя путями: руководителем рекомендуемого сотрудника, его коллегами по работе (не менее двух рекомендующих) и самовыдвижение. Разумеется, с необходимыми обоснованиями. Очень важно при этом предусмотреть те преимущества, которые получают победители (не более трех по каждой номинации). Какие преимущества? Это может быть, например, “Доска достижений”, на которой помещаются портреты победителей. В этом – признание личных достижений конкретных людей. Желательно предусмотреть и премиальный фонд.

Свидетельствую: идеология компании, сформулированная в виде системы ведущих ценностей, перестает восприниматься коллективом как абстракция, не имеющая к нему отношения, именно с момента объявления такого конкурса. Вначале конкурс может вызвать недоверие, но с каждым его повторением с соблюдением указанных условий интерес к нему возрастает. Люди начинают вникать в содержание заявленных ценностей. Более того, постепенно взаимное сравнение сотрудников все больше фокусируется именно на этих признаках: насколько я сильнее (или слабее) других по этим номинациям. Так формируются убеждения: в этой компании я могу преуспеть, осваивая и проявляя такие-то качества.

Тут возникает так называемая *внедолжностная карьера*. Сотрудник получает возможность повышать свой статус и вознаграждения помимо оргструктуры, параллельно с ней. Тогда ориентация на ценности компании становится сильным мотиватором на достижения, ожидаемые ее руководством. Ведь именно оно в первую очередь – автор идеологии компании просто в силу природы бизнеса.

* * *

Но есть ли возможность изменения деловой культуры, не на организационном, а на макроуровне, то есть деловой культуры нашей страны? Об этом – в следующей статье.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Пригожин А. И. (2007) Дезорганизация. М.: Альпина Бизнес Букс.
Пригожин А. И. (2003) Методы развития организаций. М.: МЦФЭР.
Пригожин А. И. (2015) Управленческие идеи. М.: URSS.
Пригожин А. И. (2010) Цели и ценности. М.: Дело.

Business Culture: from Researches to Transformation

A. PRIGOZHIN*

*Prigozhin Arcadiy – doctor of science (philosophy), professor, head of the School for Management Consultants of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, management consultant. Address: 82 Vernadsky prosp., Moscow 119571. E-mail: smc@ranepa.ru.

Abstract

The author develops the concept of improving the business culture of the organization, which is based on his practical work as a management consultant. He builds a specific system interventions through behavioral norms, introduced in the organization, on the conceptions of workers and their value system. Recommendations leaders to develop the local values of the organization, the preparation of codes of ethics of the organization and alignment of appropriate personnel policy, involving vertical mobility of staff and the system of measures for the promotion of individual employees.

Keywords: business culture, organizational culture, beliefs, behavioral norms, intra-Code.

REFERENCES

- Prigozhin A. I. (2010) *Celi i cennosti* [The objectives and values]. Moscow: Delo.
Prigozhin A. I. (2007) *Dezorganizaciya* [Disruption]. Moscow: Alpina Biznes Buks.
Prigozhin A. I. (2003) *Metodi razvitiya organizaciy* [Methods of development organizations]. Moscow: MCFER.
Prigozhin A. I. (2015) *Upravlencheskie idei* [Management Ideas]. Moscow: URSS.

© А. Пригожин, 2016