



Фото: "Легион-Медиа"

## Меня стратегию, меняйте культуру. Выбора нет!



12 сентября 2017 | Ньюэл Мэттсон

Согласно результатам глобального исследования ответственности на рабочих местах, недавно проведенного организацией [Partners in Leadership](#), при необходимости улучшить бизнес-результаты организации 74% руководителей большую часть времени отдают стратегии и только 26% лидеров уделяют основное внимание культуре. Когда тех же самых лидеров спросили «Что оказывает наибольшее влияние на результаты организации: культура или стратегия?», 96% ответили, что наибольшее влияние оказывает именно культура.

Если культура оказывает наибольшее влияние на результаты бизнеса, почему лидеры по-прежнему уделяют больше внимания стратегии?

К сожалению, когда дело доходит до управления культурой, многие даже не знают, с чего начать. Большинство лидеров сдается без боя и сразу переключается на стратегию, так как, надо признать, мы по крайней мере знаем, как она выглядит – как ее создавать, транслировать и измерять. Другая часть лидеров придерживается поверхностного подхода к культуре, рискуя превратить эту работу в очередное «временное увлечение руководства», этакую вспомогательную часть бизнеса, подпитываемую регулярными встречами вне офиса, разнообразными командообразующими упражнениями и множеством других хорошо продуманных мероприятий, направленных на обеспечение «правильной» корпоративной культуры.

Что же касается самых успешных лидеров – они активно формируют и корректируют культуру своей организации, время от времени задавая три вопроса:

### **1. Приносит ли наша культура необходимые результаты?**

Именно культура организации определяет ее результаты. Ваша нынешняя культура идеально работает на достижение тех результатов, которые вы получаете сегодня. Если вы хотите добиться новых, лучших и кардинально других результатов, вам нужна новая, лучшая и кардинально другая культура.

Самой распространенной ловушкой, в которую попадают многие организации, является попытка увязать культуру непосредственно с оценками и опросами на эту тему. И хотя опросы и оценки имеют место быть, в конечном счете необходимы ясность и прямая зависимость между вашей культурой и результатами организации.

### **2. Соответствует ли наша культура нашей стратегии?**

Работают ли культура и стратегия как единое целое? Есть ли между ними конфликт или конкуренция? Если это так, то наверняка в компании возникают вопросы с доверием и сомнения в правдоподобности стратегии, поскольку сотрудники видят несовпадение между тем, что вы говорите, и тем, что происходит на самом деле.

Если в компании вы выстраиваете культуру безопасного труда, то необходимо учитывать то, что фокус на производственные показатели в стратегии приведет к конфликту и сформирует в коллективе убеждение, что культура безопасности не является основным приоритетом.

Подумайте о том, как удалось согласовать культуру и стратегию некоторым самым известным брендам в мире. Стратегия Disney – создать незабываемый опыт мирового класса каждый раз, когда гость посещает один из их парков. Они связали эту стратегию напрямую с ее внутренней культурой создания незабываемого опыта для всех своих сотрудников. Apple стратегически всегда стремился возглавить отрасль в области инноваций, для чего активно работал над построением сильной инновационной культуры внутри.

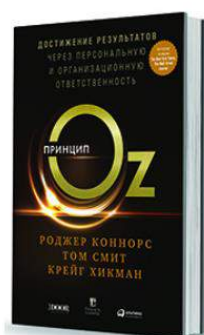
### 3. Является ли наша культура своевременной и развивающейся?

Всем нам наверняка приходилось не раз проходить мимо висящего на стене плаката «Корпоративные ценности», созданного еще в 1948 году. Очень часто корпоративные ценности становятся статичными, чем-то вроде фоновой музыки в лифте, которая присутствует, но ни на что не влияет.

Культура организации – это не то, что должно быть высечено в камне. Если вы хотите достигать результатов, культура должна развиваться вместе со стратегией. Несоответствующая культура приносит нежелательные результаты. На протяжении многих лет Amazon приходилось не единожды трансформировать свою культуру вместе со стратегией, пока она преодолевала путь от книжного интернет-магазина, расширяла область деятельности до CD и DVD, игрушек и электроники, став в итоге крупнейшим в мире розничным интернет-магазином. Их ценности всегда оставались неизменными, они вневременные, но их культура эволюционировала вместе с их развивающейся стратегией.

Питер Друкер сказал: «Культура ест стратегию на завтрак». Постройте свою культуру таким образом, чтобы она соответствовала стратегии, и вы будете наслаждаться исключительными результатами. Для начала оцените вашу корпоративную культуру с помощью этих вопросов и используйте ответы на них как дорожную карту – контролируйте, настраивайте и согласовывайте вашу культуру в соответствии со стратегией и желаемыми результатами.

## ОСНОВА ПРОГРАММ – КНИГИ-БЕСТСЕЛЛЕРЫ



ПЕРСОНАЛЬНАЯ  
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ



ФОРМИРОВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ  
В ДРУГИХ



ПОСТРОЕНИЕ КУЛЬТУРЫ  
ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ



КНИГИ-БЕСТСЕЛЛЕРЫ  
ПО МНЕНИЮ:

The New York Times

USA  
TODAY

WALL STREET JOURNAL

**Кирилл Забугин, генеральный директор компании DOOR Russia, эксклюзивного представителя авторских программ и книг *Partners in Leadership* на территории России и Казахстана:** Наша работа с клиентами начинается с ключевого убеждения, а именно: «Либо вы управляете культурой, либо культура будет управлять вами». Культура есть у каждой организации и у каждой команды. И эта культура сигнализирует и подсказывает людям, как они должны думать и действовать, выполняя свою работу. Культура непрерывно работает, диктуя нам, что делать. Вопрос не в том, есть ли у нас культура, а в том, укрепляет ли существующая культура наши усилия по достижению тех результатов, за которые мы несем ответственность.

