

Градивни елементи в Културата на моркова

Един ден наш колега консултант изважда клетъчния си телефон, за да се обади някому. Бутоните на апарата са плоски като тепсия. Ядосан, той хлопва капачето и мърмори: „Не мога да те чуя сега“, припомнил си девиз от популярна реклама (само че на друга телекомуникационна компания).

Както установява този човек от опит със своето нискобюджетно телефонно обслужване, да кажеш, че си достъпен навсякъде и наистина да бъдеш са две съвършено различни неща. За съжаление твърде малко компании умеят да направят това разграничение. Вместо да вложат средства и енергия за укрепване на Четирите основни умения и на катализатора „признание“, безусловно необходими за насаждане Култура на моркова, която ще способства за постигане на техните цели и задачи, те често пъти обръщат взор към временни средства, които не са в състояние да помогнат: провеждат скалъпени на бърза ръка рекламни кампании или започват да проповядват ревизирани версии на първоначалните си ценности и мисия. Искате да ви имат доверие? Включват в декларираната мисия едно изречение за почтеността. Искате да се прочуete с добро обслужване? Пускате реклама, с която заявяват, че персоналът ви е отзивчив. Искате да работите със сплотен колектив? Окачват на стената плакат в прослава на единството. Де да беше толкова просто!

Неотдавна Честър отива в близката клиника, за да му помогнат за упорита настинка. Докато чакал на опашка, за да връчи по-

пълнен застрахователен формуляр, в очите му се набива огромен нов-новеничък плакат, посветен на главните „ценности“ за съответната здравна организация. Тази конкретна компания изброява минимум 20 ценности – два пъти повече от на Мойсей (а хората най-често не помнят наизуст дори неговите). Плакатът хвали „зачитането на личността“, проповядва „нетърпимост към предразсъдъците“, дава най-висока оценка на работата в екип и прочие. Всичко това е силно въодушевяващо.

Само че погледът на Честър не може да изпусне и нещо друго, а именно случващото се в челото на опашката. Зад бюрото е седнала доста сурова на вид жена. С известна доза пренебрежение, тя грабва току-що попълнен от ръка на болен формуляр, разглежда го известно време и лаконично иска доказателство за сключена здравна застраховка.

Но ето че и Честър има вече привилегията да се обърне към величествената дама.

„Хубав плакат си имате“, отбелязва той с кимване към многоцветната ценностна декларация на стената. „Вярвате ли в тия неща наистина?“

Жената вдига поглед, обръща очи нагоре и възпитано изпръхтява.

А сега вие, като ръководител, следва да сте наясно с това, че няма начин всичките ви подчинени да се превърнат в равностойни членове на вашия незаменим колектив. В дадения случай ръководството на клиниката не е подбрало най-подходящия служител като олицетворение на обемистия ценностен списък в очите на пациентите.

Хубавото е, че по-голямата част от хората, които имате на щат, ще се справят отлично. Повечето са в състояние да станат дори още по-съпричастни и удовлетворени, отколкото са.

Нашият опит доказва, че именно кухите заявления, а не персоналът, представляват най-сериозна пречка пред изграждане Култура на моркова. От друга страна, подобни празни изявления не могат да заблудят никого: нито персонала, нито клиентите-

те, нито дори мениджмънта, който ги сътворява. Истината е, че корпоративната култура трябва да стигне по-дълбоко, отколкото плакатите по стените. Тя не може да бъде скалъпена на бърза ръка от маркетинговата ви фирма, нито дори от най-добронамерения ръководен екип, след което да бъде „сведена“ до масите с надежда да се претвори в дело.

При Културата на моркова мениджърите са наясно с всичко това. Те подчертават основните ценности на организацията, като набелязват ясна концепция и възнаграждават правилната линия на поведение. Нека отново се върнем към девиза „Аз отговарям!“ при *DHL* като характерен пример. Както разбираме от множеството разговори с мениджъри и представители на персонала в тази организация, тук иде реч за нещо много по-съществено от хитроумни рекламни ходове. Става дума за начина, по който се ръководи корпорацията.

Случаят с Лео Манли, специалист по обучение на кадри в едно от подразделенията на *DHL*, е ярка илюстрация за това. В десет и половина една петъчна вечер на Лео се обажда изпаднала в паника клиентка. От Франция е пристигнала кръвна проба, която трябва да се препрати по-нататък по предназначение. Проблемът се състои в това, че пратката била задържана от митницата и сега трябва да се постави отново лед в контейнера, защото иначе става негодна. Ясно е, че Лео, в качеството си на обучаващ, няма нищо общо с цялата работа. Налице е и един наистина труден за преодоляване проблем – бюрото не разполага с фризер. Но Лео заявява: „Аз отговарям!“ „Разполагах с около половин час, през който да намеря сух лед“, заключава той.

Започва да звъни на известните му фирми за производство на разхладителни напитки, но те не са в състояние да помогнат. „Тогава ми хрумна за сладолед и звъннах в един близък магазин. Трябваше да купя два килограма, за да получа нужното количество лед, но аз заявих, че това въобще не е проблем. Проблемът се състоеше в друго: те затваряха след петнайсет минути. Така че се наложи да увещавам управителя да остане няколко минути повече, за да имам време да стигна дотам.“

В магазина връчват на Лео леда и сладоледа. Той се връща в офиса, зарежда контейнера на пратката с лед и лично се погрижва да бъде качен на първия самолет. Освен това осигурява по един сладолед за нощната смяна.

Лео би могъл да прехвърли проблема другиму, но не го прави. Това е особеното при *DHL*: там изграждат култура, при която всеки отговаря за всичко, а проблемите се решават заедно.

От друга страна, организациите с развита Култура на моркова прилагат системи за признание с цел да подсилват сбития си списък от ценности и цели. Когато компанията истински цени бързината и акуратното обслужване на клиента, тя отличава служителите, които реагират светкавично и адекватно, с разбиране, умение и отзивчивост. Ако целта е максимална прецизност, тя възнагражда работата при най-малко отклонение от установените норми. В резултат от това културата започва да играе обединителна роля за персонала, който е напълно наясно с онова, което се изисква и очаква от него, а от друга страна, привлича клиенти, понеже техните очаквания биват задоволени... често пъти свръх мяра.

Стойност на културата

Ако сравним фирмата ви с компютър, корпоративната култура ще бъде нещо като операционна система, която определя начина на мислене, усещане и действие, на вашия персонал. Ако приемем, че организацията е жив организъм, то културата е сравнима с личността и самата душа. Чак дотам стигат нещата. На практика културата белязва всяко наше действие. Културата е начин, по който действате: правила, официално установени или негласни, които регулират вашето поведение. Тя е основа на всичко, с което се занимавате, мотив за всичко, което вършите.

Разбирането за корпоративната култура помага на мениджърите и подчинените да вземат трудни решения инстинктивно, без да се допитват до наръчници и правилници. При най-успешните организации културата обединява съвършено различни по харак-

тер личности без оглед към кое точно звено принадлежат. Тя има способността да засилва взаимното уважение между персонал и клиенти. На най-основно равнище тя информира клиентите относно онова, което могат да очакват от нас. И, разбира се, влияе върху нашето умение – в качеството ни на мениджъри – да привличаме дарования.

Установили сме, че колкото по-успешно една организация помага на персонала си да вниква и приобщава нейната култура, толкова по-впечатляващи са постиганите от нея и хората ѝ успехи. Всичко това наподобява гигантска мозайка, съставена от хиляди отделни късчета. Нещо изключително се получава, когато всички те заемат подходящото място. Ефектът от така изградената хармонична култура е поразителен и вдъхновяващ.

Невъзможно е да се постигне траен, дългосрочен успех в отсъствие на силна, положителна корпоративна култура, което става причина за превръщане на културния сблъсък в сериозна дилема за инвеститорите в толкова много случаи на сливания и изкупувания. На практика причина за повечето неуспехи в подобни мероприятия са именно културният сблъсък и личностните проблеми, с които повечето висши ръководители не знаят как да се справят. В множеството случаи те или прехвърлят задачата на външни консултантски фирми, или я възлагат изцяло на собствени кадровици, докато останалата част от висшето ръководство се посвещава на „важни“ финансови въпроси. Чудно ли е при това положение, че две от всеки три сливания не довеждат до желаните и очаквани крайни резултати?

DHL се натъква на трудности при съвместяване на различни култури, когато започва да изкупува различни компании в пределите на САЩ. Ето какво споделя Пери Белкастро, оперативен вицепрезидент на корпорацията: „Ако хвърлим поглед към развитието на *DHL* в хода на годините, ще установим, че винаги сме проявявали готовност да направим и невъзможното за задоволяване на клиента. Това е залягало всякога в основата на нашата фирмена стратегия. Когато започнахме масовото изкупуване, първоначално поизоставихме малко своите основни ценности... Под ръководството на Джон Мълън (главен директор на *DHL*-

Americas), ние се сепнахме и поставихме въпроса: „Какво прави *DHL* близка до клиента?“ Това е политиката ни на утвърждаване на фирменото реноме посредством диференциране на услугите съобразно изискванията на клиента. Това е готовността на куриера да направи нещо извънредно с оглед същите тези нужди.“

Културата на моркова при *DHL* се изгражда около обслужването. Другаде съсредоточават усилия върху проучване и нововъведения, докато за трети нулевият брак в производството стои над всичко.

За *KPMG* (световна мрежа от организации за счетоводни услуги и одит, данъчни и професионални консултации) насаждането на култура, в която признанието заема централно място, винаги е било задача номер едно. Джо Майорано, изпълнителен директор по човешките ресурси, казва така: „Цялата посветена на корпоративните култури литература изтъква необходимостта от всеотдайност по ръководните върхове. Нашият председател и всички членове на висшето ръководство са убедени радатели за идеята да се поддържа работната среда в корпорацията като желано място за полагане на труд и изграждане на професионална кариера. Умението да се показва признание представлява неотменим елемент от характеристиката на добрия работодател и нашите ръководители носят отговорност за правилното провеждане на фирмената политика по отношение постиженията на отделни лица и цели колективи.“

Нашият опит установява, че успешни култури се изграждат най-добре посредством редовно и често, конкретно и навременно изразяване на признание както индивидуално, така и колективно. При тях идеята не просто мъждука, а пламти с пълна сила. При *KPMG* например 60% от работниците или служителите са получили ценна награда в течение на последната година – изследван от нас период, – а мнозина от посочените са отличени повече от един път. Всъщност при наличие на 19 000 души персонал в пределите на САЩ фирмата разпределя 36 000 награди, от които девет десети са за изключителни постижения. Това означава, че 11 400 души получават награда през посочения период, а средният брой на отличията за тези превъзходни труженици възлиза на три за година.

Доста впечатляващо число. Но всичко това е необходимо поради една много сериозна причина: истинските ръководители съзнават отлично, че най-добрите им работници и служители са не само най-ухажвани от страна на други организации, но по ирония на съдбата са и най-неуверените хора в организацията.

На този момент следва да се обърне по-сериозно внимание. В много случаи именно чувството за несигурност мотивира такива работници и служители да се изявяват толкова последователно и внушително. Успешните култури проявяват тънък усет към нуждите на човешката природа и я насърчават силно – не само при индивидуален, но и при колективен успех. Отбелязват се важни за фирмата събития и годишнини: например излизане на Нюйоркската фондова борса, откриване на първото представителство в Азия, навършване на 30 години дейност, основаване на ново съдружие, въвеждане на екостандарт, достигане на предварително набелязан обем на продажби, пускане на нов продукт и прочие. Добрите ръководители знаят, че подходящи поводи възникват всяка година, а никоя организация не рискува да прекали с техния брой.

„Често пъти отправяме към стопански ръководители въпроса дали са на мнение, че в тяхната компания се изказва в достатъчна степен признание спрямо добрите постижения, и неизменно броят на отговорилите утвърдително не надвишава десет на сто“, казват Джак и Сузи Уелч, световно известни гуру в областта на бизнеса. „Колко пропуснати възможности! Празничното отбелязване на победи в хода на всекидневната работа се оказва изумително ефективно средство за поддържане заинтересоваността на персонала през цялото време. И тук не става дума за отбелязване само на големи събития.“

Най-интересните процеси протичат в психиката на хората, работещи в условия на подобна култура. Те заживяват със самочувствието на членове от олимпийска група, а това събужда у тях гордост. Няма как в съзнанието им да не се загнезди такава мисъл: „Ние празнуваме непрекъснато – значи непрекъснато побеждаваме.“ И оттук отиваме към случая, в който фирмата или звеното може да изостане от графика. Дори тогава персоналът, сплотен и

мотивиран от казаното самочувствие, търси и обикновено намира начин да излезе с чест от положението.

Утвърдените авторитети Дийл и Кий разясняват ролята на честото признание в рамките на корпоративната култура по следния начин: „То обединява хората и ги обвързва към общи ценности... Когато всичко върви добре, тези ритуали ни дават възможност да се насладим на своята слава. В трудни времена, от друга страна, церемониите ни обединяват в надеждата за по-добро бъдеще.“

За съжаление обратното също е вярно, когато става дума за организации, които изискват, но не възнаграждават, а в трудни времена им става още по-трудно. В тях е не само неприятно да се работи, но и успехи се постигат по-трудно и по-рядко.

Насаждането на култура, която празнува успехите, е първа грижа на ръководителя. Секне ли потокът на признание, реката на успеха започва да линеє.