

За корпоративната култура

В началото на 90-те години на миналия век, когато някой чуеше „ИВМ“, какво ли щеше да му дойде на ум? „Големи компютри“, „персонални компютри“, и ThinkPad може би. Но също неизбежно ще си помисли: „голяма компания“, „консервативна“, „дисциплинирана“, „надеждна“ и „тъмен костюм и бяла риза“.

Интересно е, че горните описания не се отнасят за продукти или услуги, а за хората и бизнес културата. ИВМ може би е уникална в това отношение; компанията е толкова известна с културата си, колкото и с това, което произвежда и продава. Дори и днес, ако се замислите за ИВМ, има много голяма вероятност да се сетите за атрибути (надявам се, много позитивни) на предприятието и хората, работещи в него, а не за компютри или софтуер.

Прекарал съм повече от двадесет и пет години като висш служител в три различни корпорации – и съм надничал в много други като консултант преди това. Преди да се озова в ИВМ, вероятно щях да ви кажа, че културата е един от няколкото важни елемента за успеха и идентичността на дадена компания – заедно с визията, стратегията, маркетинга, финансите и така нататък. Бих могъл да изброя позитивните и негативните атрибути на културата на моите компании („позитивни“ и „негативни“ от гледна точка на успех на пазара). И бих могъл да ви кажа също така как съм разчитал на тези атрибути или пък как съм ги променял.

Описанията щяха да бъдат верни, но в едно единствено отношение щях да сгреша.

Защото по време на пребиваването си в ИВМ разбрах, че културата не е един аспект от играта – тя е самата игра. И в крайна сметка организацията не е нищо друго освен колективният капа-

цитет на служителите си, които създават блага. Визията, стратегията, маркетингът, управлението на финансите – всяка управленска система всъщност – могат да ви изведат на правия път и да ви помогнат за движението за известно време. Но никое предприятие – независимо дали е бизнес, правителство, образователна или институция по здравеопазването, както и всяка друга област на човешкото усилие – няма да оцелее в дългосрочен план, ако тези елементи не са част от неговата ДНК.

Вероятно сте забелязали, че много компании прокламират еднакви елементи на културата си – изключително обслужване на клиентите, съвършенство, работа в екип, уважение към акционерите, отговорно корпоративно поведение и почтеност. Но разбира се, тези ценности не водят задължително до еднакъв вид поведение във всички компании – как хората всъщност вършат работата си, как общуват помежду си, какво ги мотивира. Това е поради факта, че както и при националните култури, повечето от наистина важните правила не са написани никъде.

Така че сравнително бързо може да се разбере, дори за няколко часа, прекарани в компанията, какво поощрява и не поощрява културата, какво награждава и какво наказва. Дали това е култура, която възнаграждава индивидуалните постижения или работата в екип? Дали се основава на поемане на риск или на постигане на консенсус?

Имам теория за това как се появява и еволюира културата в големите институции: Успешните институции почти винаги изграждат солидна култура, като подсилват елементите, които я правят велика. Те отразяват средата, която ги е породила. Когато тази среда се променя, за културата е много трудно да я последва. И всъщност това се превръща в огромно препятствие пред способността на институцията да се адаптира. Първоначално културата се определя от умствената нагласа на основателя на компанията – неговите ценности, убеждения, предпочитания, както и особености на характера. Казано е, че една институция не е нищо друго освен удължената сянка на един човек. В случая с IBM този човек се нарича Томас Дж. Уотсън-старши.

Основни принципи

Личността на Уотсън-старши се усещаше във всичко в IBM. Тя беше станала част от ДНК на компанията – от патернализма до оскъдната програма за опции върху дяловия капитал; от забраната за употреба на алкохол на корпоративни тържества до предпочитанието служителите да са семейни.

Личността на Уотсън като човек, постигнал всичко сам, беше породила култура на уважение, усърдие в работата и етични взаимоотношения. IBM беше лидер по отношение на равноправието между расите и половете, далеч преди правителствата дори да започнат да говорят за равни права при наемане на работа, напредък в кариерата и заплащането. Във вените на IBM течеше кръв, която беше наситена с почтеност и чувство за отговорност, каквато не съм виждал никога в никоя друга компания. Служителите на IBM са всеотдайни – всеотдайни както към компанията, така и към това, което тя върши.

Освен това бяха налице и по-видимите добре познати (а за модерното око – почти съзливо-сентиментални) символи – от публичните ритуали при честване на постижение до песните на компанията и маниера на обличане. IBM всъщност беше създала представата за компания, която изцяло поглъща живота на служителите си. По същия начин тя обвързваше със себе си и клиентите.

Разбира се, добре осведомените компании и лидери знаят, че институцията надживява всяка личност или всяка група лидери. Уотсън е съзнавал това и целенасочено и систематично е институционализирил ценностите, които са превърнали IBM под негово ръководство в успешна компания.

Той ги е обобщил в това, което нарича Основни принципи:

- Перфекционизъм във всяко отношение.
- Отлично обслужване на клиентите.
- Уважение към личността.

Институционализирането на тези принципи не се изразяваше само в това, че висяха по стените във всеки офис. Тези принципи рефлектираха в системата на заплащане и придобивки, в училището по мениджмънт, в програмите за образование и обучение на

служителите, в маркетинга и в подкрепата, която се оказваше на клиентите. Това беше доктрината на компанията – а много малко компании разширяваха доктрината си до такава степен.

В продължение на голям период от време тази доктрина беше адекватна. Колкото по-успешно става предприятието, толкова повече иска да кодифицира това, което го прави велико – и това може да е полезно. То поражда институционално знание, ефективен трансфер на знание и ясно съзнание за собствено самочувствие. Но с неизбежната промяна на света правилата, ръководствата и навиците губят връзка със самия смисъл на съществуването на предприятието.

Прекрасен пример в това отношение е етикетът в облеклото в IBM. В бизнес средите беше общоизвестна истина, че служителите по продажбите, а и всички останали служители на IBM, се обличат много консервативно. Том Уотсън създава това правило, когато служители на IBM започват да посещават корпоративни клиенти, които – познайте какво – се обличат в тъмни костюми и бели ризи! С други думи, разумното послание на Уотсън е било: Уважавайте клиентите и се обличайте подходящо.

Но с течение на времето клиентите променят облеклото си и много малко от купувачите на техника в корпорациите се появяват в синьо и бяло. Разумната връзка с облеклото на клиентите е забравена, но маниерът на обличане – не. Когато отмених етикета в облеклото в IBM през 1995 година, това предизвика шок в пресата. Някои виждаха в решението ми голямо предзнаменование. А всъщност беше най-лесното решение, което съм вземал – или, по-скоро, не съм вземал; това не беше решение в истинския смисъл на думата. Не сме променили един модел на обличане с друг. Просто се обърнах към мъдростта на мистър Уотсън и реших: Обличайте се според ситуацията, в която ще се окажете през работния ден, и помислете с кого ще се срещате (клиенти, правителствени лидери или само със своите колеги в лабораторията).

Тази кодификация, тази закостенялост, която определя ценностите и поведението, е уникален проблем – а в много случаи и унищожителен – за успеха на предприятието. Предполагам, че много успешни компании, които са изпадали в тежко положение в миналото – включително IBM, Sears, General Motors, Kodak,

Хегох и много други – сигурно са забелязали, че средата е променена. Те вероятно са били в състояние да изработят концепции и да представят необходимостта от промяна, както и да изработят стратегии за нея. И това, от което боли най-много, е тяхната неспособност да променят добре структурирани сложни култури, родени от един различен свят.

Вземете за пример Основните принципи. Там няма никакъв спор. Те трябва да бъдат стандартни принципи за всяка компания във всеки бранш във всяка страна и за всички времена. Но онава, което са почнали да означават – или поне начинът, по който са били използвани – е бил съвсем различен през 1993 година в сравнение с 1962 година, когато Том Уотсън ги е въвел.

Разгледайте „отлично обслужване на клиентите“. Взаимоотношенията между клиент и доставчик стават толкова едностранни по време на хегемонията на IBM, че „обслужване на клиента“ започва да означава всъщност „обслужване на нашите машини в сградата на клиента“, вместо наистина да се обръща внимание на променящия се бизнес на клиента – а когато е необходимо и да се предизвиква клиентът (с което IBM отлично се справи при въвеждането на System/360). В основни линии действахме като че ли всичко, от което се нуждае клиентът, е било отдавна задоволено, и нашата задача е само да му доставим новата машина, когато излезе от производствената линия. Обслужването на клиента се превърна в административно задължение – като изгубването на страстта след дългогодишен брак.

Същото се случи и с „перфекционизъм във всяко отношение“. Преследването на перфекционизма с течение на времето се превърна в мания за перфекционизъм. Резултатът беше лишена от смисъл култура и омотаване в паяжина от проверки, одобрения и тестове, които свеждаха скоростта на вземането на решения до пълзене. Когато пристигнах в IBM, нови мейнфрейми излизаха на пазара на всеки три или четири години. Днес те се пускат в продажба средно на всеки осемнадесет месеца (с отлично качество, бих искал да отбележа). Мога да разбера анекдота за IBM, който битуваше в началото на 90-те години на миналия век: „IBM не пуска нови продукти – те просто бягат оттам.“

Но най-мощният от всички принципи – и най-корумпиращият – е вероятно „уважение към личността“. Тук настъпвам по най-

големия мазол и го правя с удоволствие. До ден днешен „уважение към личността“ е колективният крясък на фанатичите – Истинските Сини, както те наричат себе си.

Но трябва да кажа, че в очите на външния човек „уважението към личността“ е започнало да означава няколко неща, които Уотсън със сигурност не е имал предвид. Несъмнено този принцип е спомогнал за разпространението на култура на полагащи се права, при която „личността“ не трябва да прави нищо, за да заслужи уважение – на него или на нея им се полагат богати придобивки и доживотно работно място просто поради това, че са били назначени в компанията.

Или поне така ми се стори в началото. По-късно разбрах, че реалният проблем не е в това, че служителите мислеха, че им се полагат права. Те просто бяха получили имунитет спрямо неща като рецесии, ценови войни и промени в технологията. И до голяма степен не разбираха, че тази самозадоволяваща се изолирана система работи против тях. Бях шокиран например, когато научих за несъответствията при заплащането на служителите в IBM в сравнение с конкуренцията и с индустрията като цяло. Най-добрите ни хора не получаваха това, което заслужават.

„Уважение към личността“ също така беше започнало да означава, че служителят на IBM може да прави каквото си иска в размитите рамки на правилата в компанията, без да носи почти никаква отговорност. Ако сте лош работник и ви уволняваме, това означаваше, че не ви уважаваме като личност, защото не сме ви обучили за това, което се изисква от вас. Ако началникът ви каже да свършите нещо, но вие не сте съгласни, можете да не изпълните нареждането.

Това бяха много сериозни проблеми, оформили се през дългия период на самоизолация. А най-предизвикателното от всичко беше, че бяха взаимно преплетени с всичко, което беше положително, интелигентно и съзидателно по отношение на компанията и нейните служители – неща, които би било лудост да се унищожат, а дори и да се посяга на тях. Не можеше да изхвърлим бебето заедно с мръсната вода в коритото.

Приближаване към предизвикателството

Да си призная, ако не исках да се занимавам с културата на IBM, можех и да не го правя. Защото по презумпция задълженията ми бяха основно по отношение на стратегията, анализите и критериите. Вече бях постигнал успехи в това отношение и като всеки друг се изкушавах да се придържам към това, което сработваше при предишния ми професионален опит. След като бях открил шепа интелигентни хора, знаех, че мога да погледна на бизнеса по нов начин и да направя добри стратегически ходове или да инвестирам в нови бизнеси, или да реструктурирам разходите.

В сравнение с това промяната на подхода и поведението на стотици хиляди хора е далеч по-трудно за постигане. Училищата по бизнес не учат как може да се направи. Не можеш да си лидер на революция от чудесно изолираната централа на корпорацията. Не може просто да изнесеш няколко речи или да напишеш кредо за компанията и да декларираш, че новата култура е налице. Не можеш да я налагаш и да я планираш.

Това, което можеш да направиш, е да създадеш условия за трансформация. Да поощряваш. Да дефинираш реалността на пазара и да посочиш целите. Но трябва и да имаш доверие в хората. В крайна сметка мениджмънтът не променя културата. Мениджмънтът подканя работната сила сама да промени културата си.

Може би най-костеливият орех за чупене, беше желанието на служителите на IBM да приемат тази покана. Много от тях използваха йерархията като патерица и нямаха желание да поемат персонална отговорност за резултатите от работата. Вместо да завземат наличните ресурси и власт, те чакаха шефът да им каже какво да правят; те делегираха по вертикала. Основната ми цел по отношение на промяната на културата беше да накарам служителите на IBM отново да повярват в себе си – да повярват, че притежават способността сами да определят съдбата си и че вече знаят това, което им е нужно. Трябваше да ги разтърся, за да излязат от обзелото ги вцепенение, и да им напомня кои са те – вие сте от IBM, по дяволите – да ги накарам да мислят и да си сътрудничат като гладни, любознателни начинаещи в бизнеса.

С други думи, в същото време, когато се стараех да накарам служителите да ми повярват и да разберат накъде трябва да поемем, да ме последват натам, трябваше да ги карам и да не следват сляпо съветите. Това не беше логично линейно предизвикателство. То беше противно на интуицията, по-скоро центрирано около социалните намеци и емоции, отколкото около реалните причини.

Колкото и да беше непосилно, трябваше да се заемем със задачата да променим културата, имайки предвид какво е заложено на карта. Знаех, че това ще отнеме поне пет години (но грешах). И знаех, че трябва да бъда лидерът на революцията – да отделя хиляди часове, за да изпълня тази задача. Налагаше се да бъда в челните редици и да съм пряк и откровен за това, което се случва. И да имам до себе си и лидерския си екип. Всички ние трябваше открито да говорим за културата, поведението и принципите – не можеше да си позволим да увъртаме.