

## Футуризм

# Корпоративное племя

### Как избежать хаоса в коллективе

Руководители не должны прятаться в кабинетах – важно выходить в коллектив, вести короткие беседы с сотрудниками разного уровня, корпоративная культура формируется только в «беседах у костра». Таков посыл лекции «Смыслоустремлённые племена. О лидерстве, взаимодействии, принятии решений» корпоративного антрополога, основателя компании HumanDimensions Итске Крамер, с которой она выступила 30 января перед слушателями третьего модуля программы «Стратегический менеджмент» в Корпоративном университете РЖД.



**Итске Крамер**  
корпоративный антрополог, основатель компании HumanDimensions



По словам Итске Крамер, корпоративная антропология демонстрирует внутреннюю, скрытую динамику организации. Она показывает разницу между формальной организационной структурой и неформальными авторитетами. Многие проблемы можно решить, пересмотрев существующую иерархическую структуру и связанные с ней запреты и предубеждения.

«Когда я прошу рассказать о том, как строятся взаимоотношения на каком-либо предприятии, кто кем руководит, то мне всегда показывают организационную схему. В главе стоит генеральный директор, чуть ниже – его заместители, их подчинённые и так далее. Но это лишь формальный подход. Никто не учитывает неформальные связи: кто с кем общается, кто кого недолюбливает, у кого дети ходят в одну школу, кто является негласным лидером в коллективе и влияет на принятие решений. А это очень важно. Зная эти нюансы и правильно их используя, можно повысить эффективность работы всей компании», – отметила Итске Крамер.

### Культура коллектива

«В антропологии группа взаимосвязанных семей, кланов или подгрупп, каждая с собственным вождём, ритуалами и правилами, называется племенем. Наиболее важным связующим элементом племени является культура: общий язык, религия, верования и обычаи. Корпоративные антропологи рассматривают организацию как племя. Таким образом можно лучше понять сложные символы, истории, привычки и неписанные правила, составляющие культуру организации. Если мы хотим влиять на коллектив, менять его и управлять им, то должны понимать, как он действует», – пояснила Итске Крамер.

Если организация – это то же самое племя, то и корпоративные проблемы являются одновременно и новыми, и древними. Любая организация сталкивается с проблемами в таких областях корпоративной культуры, как сотрудничество, лидерство и реструктуризация. Эти проблемы не новые, с ними сталкивались общины на заре человечества.

«Предводители кочевых племён сотни лет управляли сетевыми организациями, где ни у кого не было фиксированного рабочего места. Бесчисленные племена по всему земному шару придумывали, как им осуществить успешные слияния, – рассказала Итске Крамер. – Проблемы, которые решают современные организации, – это универсальные вызовы, вновь и вновь встающие перед людьми со времён глубокой древности, поэтому накопленный за многие века опыт может принести пользу и в наши дни. Наша человеческая природа подсказывает нам, как решить эти вечные проблемы. Мы просто забыли, как справляться с ними в условиях офисов и переговорных».

Задача руководителя, желающего улучшить корпоративный климат, а заодно и повысить производственные показатели, – изучить культуру коллектива. Только после этого на него можно эффективно влиять.

«Люди формируют культуры, и культуры формируют людей. Культура не бывает врождённой, она создаётся, – подчеркнула Итске Крамер. – Мы передаём культуру через язык, жесты, ритуалы, символы, истории, образцы для подражания, вводные инструктажи и обряды посвящения».

В любом коллективе есть вертикальные отношения (между руководителями и подчинёнными) и горизонтальные (между коллегами). И те, и другие оказывают влияние на корпоративную культуру.



Работники копируют поведение не только тех, кто по служебной иерархии находится выше них (непосредственное начальство), но и тех, кто для них является неформальным авторитетом (сослуживцы). Поэтому при формировании коллектива или проектной команды важно учитывать межличностные отношения её потенциальных участников.

Культура настолько глубоко укореняется в образе мыслей любой группы людей, что им трудно думать за рамками своего культурного шаблона. Поскольку сотрудники создают культуру организации вместе, то элементы этой культуры передают новичкам. Тот факт, что культуре можно научиться, предполагает, что её можно изменить. Изменения в культуре – это, по сути, модификация существующих отношений, поведения и понимания смысла слов.

«Культура постоянно меняется, иногда едва заметно, иногда радикально. Она меняется с появлением

новых людей, в ответ на технологические инновации и события во внешнем мире, вслед за духом времени. Но большинство культурных изменений происходит так же, как приобщение к культуре, – безо всякого плана или даже без нашего желания. Гораздо труднее менять культуру активно и намеренно, в конкретном направлении», – отметила антрополог.

## **Беседы у костра**

Культура находится в пространстве между людьми, а решения и настроения создаются где-нибудь возле кулера с водой. Грамотные лидеры, ведущие организацию к переменам, это понимают, поэтому не засиживаются в кабинетах, а выходят в коллектив.

«Они создают атмосферу «беседы у костра», когда повышается уровень доверия, сопричастности. Они стараются почаще быть среди сотрудников, ходят по коридорам, задерживаются у кофемашины или кулера, там, где происходит диалог», – рассказала Итске Крамер.

«Беседы у костра» полезно проводить и тогда, когда корпоративная культура становится неэффективной и её приходится менять. В таком случае лидеры должны организовать искреннее общение и дать возможность высказаться каждому. Это позволит избежать сопротивления, обычно возникающего в ответ на реформы, навязываемые силой.

Какой бы сильной ни была культура организации, перед ней стоит задача «поддержания тотема», то есть сохранения духа сообщества и передачи его новым членам. Итске Крамер привела несколько таких способов.

Так, например, чтобы каждый сотрудник знал историю компании и разделял её ценности, следует организовать программы адаптации новичков, а также регулярные общие собрания, мероприятия и праздники.

«Учтите, что людям иногда нужно «выпустить пар» – недаром во многих регионах мира проводятся карнавалы. Во время карнавала традиционные запреты не действуют, а власть символически передаётся представителю простого народа, получающему право критиковать власть имущих. Хотя внешне карнавал ниспровергает все устои, на самом деле всё происходит наоборот: он ещё больше упрочивает культуру, позволяя снять напряжение без каких-либо реальных изменений. Пусть в вашей компании тоже будет свой карнавал», – советует антрополог.

У каждого племени своя космология – ритуалы, религия, магия. Передать же коллективу дух и ценности компании помогут корпоративные обычаи и традиции. Корпоративная «религия» со своими историями о создании компании, её лидерах и символах сплотит коллектив ради общей цели. «Если компания потеряла свой «тотем», бюрократия вытеснила былой энтузиазм, необходимо отказаться от всего, что не помогает организации выполнять её миссию, чтобы вернуться к своим истокам. Просто и доходчиво рассказывайте сотрудникам о происхождении компании и цели её существования. Пусть каждый член коллектива осознаёт, как его работа помогает всей команде двигаться к цели», – советует Итске Крамер.

Во многих культурах существует традиция дарения подарков и приглашения на праздники, есть неписаные правила, что, кому и когда дарить. В компании подарки и праздники могут помочь наладить и укрепить отношения, заглядеть вину. Но иногда истинным мотивом бывает стремление получить что-то взамен или продемонстрировать превосходство.

## **Согласовать рабочие циклы**

Культура оказывает влияние на восприятие людьми пространства и времени. Планировка и оформление офиса, скорость передвижения сотрудников по коридорам могут многое сказать о корпоративной культуре. Так, например, беспорядок в офисных помещениях, как правило, способствует асоциальному поведению. «Чтобы ваши сотрудники тщательно выполняли свою работу, сохраняйте в офисе чистоту и порядок», – советует Итске Крамер.

Особое внимание следует уделять межличностным отношениям внутри коллектива. Конфликты между подразделениями часто порождаются разным ритмом их жизни. Поэтому следует подумать, как согласовать рабочие циклы «враждующих» отделов.

Немало информации для анализа дают и шуточные отношения внутри группы. «Часто шутки являются способом избежать чего-то нежелательного: неприятного разговора, выяснения отношений, конфликта. С помощью шуток люди снижают стресс и укрепляют взаимоотношения. Понаблюдайте за шуточными отношениями в своей организации и постарайтесь понять, что за ними кроется», – заметила Итске Крамер.

## **Роль лидера**

Успех перемен в компании во многом зависит от того, насколько эффективно руководитель может влиять на поведение сотрудников. «Организации – это также племена, сообщества, где люди конкурируют за статус и признание, где они делятся на лидеров и последователей, где рассказывают друг другу истории и сплетни, образуют группы по интересам, заводят друзей», – пояснила Итске Крамер. Лидеру в племени, то есть руководителю организации (или конкретного коллектива), отводится особая роль.

Власть и культура тесно связаны между собой: с одной стороны, власть формирует культуру, определяя нормы поведения в группе, с другой – культура формирует власть, ведь статус неформального лидера в группе обычно получает тот, кто лучше всего соответствует её ценностям.

«В каждой культуре имеются свои представления о том, как должен вести себя лидер. Если он своим поведением и даже языком телодвижений не отвечает ожиданиям группы, его перестают воспринимать как лидера. Это угрожает распадом сообщества», – уверена антрополог.

Важное качество лидера – умение управлять тревогой. Бизнес-практика последних десятилетий показывает, что любые изменения в организациях встречают меньше сопротивления, если при их реализации была учтена сложившаяся в компании культура. «Нередко лидер вынужден прокладывать

путь на ощупь. В такой ситуации нужно честно сказать «племени», что путь будет трудным, но заверить его, что оно не заблудится. Постарайтесь как можно больше общаться с сотрудниками, – советует Итске Крамер. – В каждом племени будут разные люди, со своими мыслями и идеями, а также несогласием. Сильный лидер должен это учитывать, воспринимая все доводы и аргументы подчинённых».

По словам антрополога, некоторые лидеры и менеджеры избегают спланированных культурных преобразований, потому что знают, насколько это трудно, они предвидят провал. И тогда они концентрируют усилия на вещах вроде операционной деятельности и плановых показателей. А те, кто всё-таки пытаются изменить культуру, часто жалуются на сопротивление членов корпоративного племени. Проблема с сопротивлением заключается в том, что оно оставляет культуру в пограничном состоянии, и племени угрожает возврат к хаосу.

«Однако сопротивление изменениям можно преодолеть или хотя бы уменьшить. Необходимо признать: чаще всего сопротивление изменениям возникает не потому, что людям не нравится новое, а потому, что они не хотят потерять то, что ценят в существующей культуре. Сопротивление является выражением других, часто ценных мнений. Подобное восприятие пространства между людьми даёт возможности для успешной трансформации культуры. Заглянув в пространство между людьми, вы получаете возможность успешно трансформировать культуру», – подчеркнула Итске Крамер.

*Юлия Антич*

---