

Идеология компании

Дан Медовников, Евгений Савелёнок

Для успешной деятельности фирмы недостаточно ответить на простые маркетинговые вопросы -- что, как и для кого. Вопрос -- во имя чего -- оказывается важнейшим

Знакомый предприниматель рассказывал одному из авторов этой статьи о своем посещении какого-то заседания очень закрытого клуба. Докладчиком был крупный бизнесмен из числа тех, кого принято называть олигархами. Он говорил о том, что они владеют нефтяными скважинами, телекоммуникациями, еще там чем-то. Вот это знаете? Наше. И это тоже наше. Пространный доклад. По окончании один из гостей-иностранцев спросил: а миссия-то есть у вашей компании? Вопрос поставил докладчика в тупик.

Если вы точно знаете ответы на классические маркетинговые вопросы -- что, как и для кого, то вопрос -- зачем или, еще хуже, во имя чего, кажется уже лишним. В ответ на этот вопрос часто приходилось слышать недоуменные реплики вроде: "Это метафизика, бизнес существует ради прибыли, ради того, чтобы делать деньги".

Тем не менее есть компании, руководство которых к подобным вопросам относится всерьез, и с прибылью у них все в порядке. Более того, по мнению американских исследователей Т. Питерса и Р. Уотермена, компании, которые четко сформулировали для себя лишь финансовые цели, и близко не подходили к таким финансовым результатам, каких достигали компании с более широким диапазоном ценностных установок.

Жестче этот "широкий диапазон" можно определить как идеологию компании. Если высказывание бывшего президента IBM Эла Уильямса: "Мы не стремимся стать большой по величине компанией, нам нужно величие. Величина впечатляет. Величие бессмертно" -- не идеология, то что же это такое?

В начале девяностых человеку, желавшему защитить диссертацию на тему "Идеология фирмы", возмущенно указывали на дверь. Сегодня спрос на такие работы и на Западе, и в России растет в геометрической прогрессии.

Зачем фирме нужна идеология, станет понятно, если мы вслед за специалистами в этой области перечислим четыре ее основные функции: идеология задает цель, мобилизует коллектив, помогает ему самоидентифицироваться и внушает вполне определенную систему ценностей или смыслов.

Цель за границей фирмы

Идеология должна обозначать цель, или, другими словами, давать прогноз. Основным элементом прогноза является идеал, который обозначает не просто то, что будет, а то, что должно быть. В конечном итоге прогноз становится предметом убежденности и веры.

Чтобы сказать: "Ребята, нам с вами по дороге", -- дорогу надо обозначить. Начинаящая компания никогда не добьется серьезного успеха, если не поставит перед собой сверхзадачу. Как говорил кто-то из великих, если вы поставите перед собой большую цель -- добьетесь маленьких, если маленькую -- не добьетесь ничего.

Цель сегодняшней IBM стать великой компанией с самым лучшим в мире качеством обслуживания клиента. Цель небольшой по размерам компании

"Информтехника" в формулировке ее руководителей тоже выглядит достаточно амбициозно: стать русской Nokia, то есть раскрутить на международном уровне отечественный конкурентоспособный бренд-лидер в сфере высоких технологий.

"Деньги -- очень короткая цель, -- говорит директор по науке 'Информтехники' Андрей Колесников. -- Эта цель находится внутри компании и не побуждает ее к движению. Когда лозунг 'подъем российского производства и науки' становится каждодневной внутрифирменной реальностью, даже технический персонал воодушевлен -- у всех есть общее дело".

Сергей Петров, топ-менеджер строительной компании "Тема", считает, что его фирма уже переросла ситуацию, когда ее интересовали только деньги, и сегодня наблюдается переход к ценностям более высокого порядка: "Деньги -- чепуха, хочется строить красивые дома. Чтобы дети, проходя мимо них, с гордостью говорили: это построил мой отец". И г-н Петров не лукавит -- "Тема" ставит своей целью строить не просто объекты недвижимости, а крупные градообразующие комплексы, не имеющие аналогов: "Наша задача в перспективе -- строить целые кварталы и города, создавая новую среду обитания".

Задача стать лидером мирового рынка hi-tech для небольшой телекоммуникационной фирмы или проектировать и строить целые города для скромной строительной компании может вызвать у прагматичного финансиста разве что улыбку. Но именно такие задачи ставили перед собой в начале своего движения нынешние мировые лидеры. Маленькая и никому неизвестная японская фирма Sony хотела ни много ни мало захватить остроконкурентный рынок, для чего и предложила миру новый товар -- переносной радиоприемник.

Еще несколько лет назад, когда Таймураз Боллоев стал генеральным директором погрязшего в убытках и практически мертвого пивоваренного завода, поставленная им перед коллективом цель -- стать самым крупным заводом в Европе к началу следующего века и обогнать немецкий "Варштайнер", а Россию сделать такой же пивной страной, как Германия или Чехия, -- многим казалась чистым безумием. Однако уже в прошлом году "Балтика" обошла по объемам производства чешский "Праздрой" и стала крупнейшим производителем пива в Восточной Европе. Теперь г-н Боллоев улыбается, вспоминая, как западные экономисты и российские банкиры предрекали ему крах.

"Без определения главной цели дело обречено, -- говорит гендиректор Черкизовского мясокомбината Игорь Бабаев. -- Цель -- это главное, что я пытаюсь довести до сотрудников. Сегодня наша задача заключается в том, чтобы стать компанией международного класса и составить реальную конкуренцию иностранным гигантам, в том числе на их родных рынках". И Бабаев с удовольствием рассказывает коллегам и журналистам, что он persona non grata на американских мясокомбинатах: "Ни на один не пускают -- я стал для них опасен".

На самом деле ставить дальние цели -- занятие сугубо прагматическое, так легче выживать. "Очень важно вынести цель как можно дальше за пределы фирмы, -- считает Андрей Колесников, -- тогда персонал фирмы как бы борется против внешнего врага. Как только пропадает внешний враг, все начинают думать только о том, кому больше платят или у кого больше власти". Чем дальше вынесена цель для сотрудников, тем больше шансов у них превратиться в единую команду. Фирмы часто взрываются изнутри, потому что цель не вынесена за ее пределы, -- побеждают местнические интересы, и примеров этому в истории молодого российского бизнеса множество.

Целеполагающая функция напрямую связана со следующей функцией идеологии фирмы -- мобилизующей.

Запредельная мобилизация

Идеология должна побуждать. Посредством общности идей и соответствующего их содержания идеология мобилизует людей на те или иные действия для достижения поставленной цели.

Одним из залогов успеха в ИВМ считают "корпус мужественных людей, не желающих ходить строем и действующих на пределе своих возможностей". Атмосфера работы в фирмах, уделяющих внимание разработке своей идеологии, разительно отличается от атмосферы деидеологизированных фирм. В последних работают только ради зарплаты, карьеры, бонусов etc.

Вот как описывает внутренний дух, царящий в его компании, Сергей Петров -- топ-менеджер "Темы": "Все, как на войне, хочется одеть каску и взять пулемет. Мужской, жесткий характер отношений, работы. Поэтому интересно работать в компании прежде всего мужикам, которые одержимы идеей победы".

"Мы сейчас работаем круглые сутки, потому что боимся опоздать", -- вторит ему Таймураз Боллоев. На "Балтике" все понимают: в Россию скоро придут западные пивоваренные монстры, начнется жесткая конкуренция, и достижение сверхцели фирмы может оказаться под угрозой. В "Информтехнике" тоже часто работают за полночь и по выходным. Причем денежные стимулы в этом случае мало что определяют. "Просто все -- от уборщицы до директора -- должны понимать, куда, для чего и во имя чего мы идем, -- считает Андрей Колесников. -- Работает у нас девушка-учетчица, младший персонал. Как-то раз ехали с ней в метро и я спросил, понимает ли она, чем занимается наша фирма. 'Ну как же, мы же развиваем отечественный hi-tech. Это же наши разработки выйдут скоро на мировой рынок!' -- при этом у этой девушки, которая редко выходит за пределы склада и занимается в общем рутинной работой, прозвучала такая гордость за компанию... Такой настрой персонала позволяет включить скрытые ранее мобилизующие механизмы".

Игорь Бабаев вообще пропагандирует на своем мясокомбинате афоризм "Счастье -- это дефицит свободного времени"; по его мнению, нужно настраивать сотрудников на "непрерывное движение".

Мы -- они

Один из управляющих ИВМ говорит о необходимости "достичь того уровня приверженности работников компании общему делу, при котором они естественно будут говорить и думать о себе как о 'гражданах' компании. И эта приверженность сравнима с национальной принадлежностью". Целеполагающая и мобилизующая функции идеологии не будут осуществляться успешно, если не будет задан критерий самоидентификации персонала фирмы, критерий, по которому можно четко разделить окружающий мир по принципу "мы -- они". Так, в "Теме" на вопрос: "Отличаетесь ли вы чем-то от других строительных компаний?" -- не задумываясь, отвечают: "Ну как же! Мы, к примеру, ни за что не кинемся реконструировать особнячок в центре города или заменять ветхие пятиэтажки типовыми панельными домами".

Идеология объединяет группу людей на основе определенного критерия, который, как правило, задается историей и мифом. Это позволяет ответить на кажущийся простым вопрос, почему мы -- не они, и разделить общую для данной группы систему ценностей (или смыслов) и модели поведения.

Сотрудники компании должны хорошо понимать, чем они отличаются от конкурентов, партнеров etc. Но прежде чем давать ответ на вопрос, кто мы, необходимо ответить на другой -- откуда мы, иметь в прошлом образцы поведения. А для этого человечество пока не придумало ничего, кроме истории и мифов.

Молодые российские компании испытывают жесточайший дефицит сколько-нибудь продолжительного исторического прошлого -- хорошо какому-нибудь "Сименсу", которому уже сто пятьдесят лет. Более того, многие из "раскрутившихся" отечественных фирм стыдятся своего детства, прошедшего в бурные девяностые, и делают вид, что они всегда были такими же, как сегодня. Нет большей ошибки! Ведь история это процесс изменения во времени, и если у вас ничего не меняется, значит, у вас нет истории. Когда "Эксперт" предложил одной известной отечественной компьютерной фирме описать ее жизненный путь от подвального сборщика "на коленках" из "левых" комплектующих до лидера рынка с производством на крупном заводе, ответом был решительный отказ. А "идеологичные" компании принципиально культивируют свою "гаражную историю".

Рассказывает Андрей Колесников: "Первая наша АТС оказалась более чем несовершенной, была куча нареканий от клиентов. Потом мы научились делать АТС лучше, но от старой марки не отказались. И это очень важно -- мы сохранили историю. Какая ни есть -- хорошая или плохая -- это наша история, и было бы недальновидно сбрасывать ее со счетов".

Если у вас нет истории или она чересчур неприглядна, вам необходимо ее придумать. Созданная история -- это миф, задающий единственно возможную модель поведения. Игорь Бабаев рассказывает, что те, кто начинал с ним работать десять лет назад, за все это время так и не заметили крушения отечественной мясной промышленности -- для них мясопереработка в России все это десятилетие успешно развивалась.

Питерс и Уотермен отмечают, что во многих компаниях, добившихся международного успеха, будь то IBM, Hewlett-Packard или General Electric, были свои герои мифов, "крестные отцы", модели поведения которых внушали веру в успех. Молодой инженер или сбытовой агент берется за дело, идет на риск и работает по ночам не просто потому, что его душа зовет. Он действует так потому, что история организации поддерживает представление о таком поведении как образе жизни. И он следует этим путем несмотря на неизбежно повторяющиеся неудачи.

В американской компании 3М новым сотрудникам любят рассказывать следующую легендарную историю: один из работников настойчиво пытался найти способ использования минеральных отходов, возникающих при изготовлении наждачной бумаги. За то, что он потратил на это слишком много времени и средств, его уволили. Но он все равно продолжал ходить на работу и добился успеха -- сегодня это направление бизнеса приносит компании приличный доход, а строптивый сотрудник был назначен вице-президентом отделения.

Ироничный читатель скорее всего занесет подобные истории по ведомству лубка, но именно они помогают доносить до сотрудников образцы поведения и ценности, разделяемые компанией, в виде ярких и доходчивых образов. Как говорят психологи, у человеческого мозга все-таки два полушария -- одно прагматическое, считающее, а другое -- эмоциональное, образное. Нельзя в управлении фирмой рассчитывать только на первое. Попробуйте лучше, чем в приведенной выше истории, проиллюстрировать "одинадцатую заповедь" из системы ценностей 3М, которая гласит: "Не убий идею нового вида продукции". Живые образы управляют фирмой не хуже, а скорее лучше штатного расписания.

В IBM культ творческого индивидуализма насаждается с помощью известной "утиной истории". Сюжет позаимствован из Кьеркегора: крестьяне пожалели осенью диких уток и приручили их. Прирученные утки решили не

улетать и погибли от холода. Мораль: дикую утку легко приручить, но невозможно прирученную птицу опять превратить в дикую.

Задача мифов и историй не только помочь коллективу компании самоидентифицироваться и донести до него образцовые модели поведения. Они формируют присущую именно этой компании систему ценностей или смыслов.

Как только люди начинают зарабатывать приличные деньги и удовлетворяют первичные потребности, у них возникает необходимость в осознании смысла своей деятельности. В компании с сильной идеологией денежное вознаграждение всегда будет важной, но не определяющей ценностью. Именно идеология должна давать сотрудникам истинный смысл их деятельности, который не может заключаться только в премии или повышении зарплаты, -- идеология не может быть меркантильной.

Руководители "Информтехники" вспоминают, как однажды от них ушел хороший сотрудник -- его перекупил иностранный конкурент. Но через два месяца сотрудник вернулся -- там оказалось неинтересно. В новой компании он за большие деньги должен был "работать просто винтиком, винтиком без идеи" -- у человека отняли смысл его деятельности, и ему это не понравилось.

Игорь Бабаев вообще считает, что перекупить у него людей невозможно: "Они знают, что через несколько лет все равно будут получать те же деньги, за которые их захотят перекупить, но, придя на новое место, они потеряют веру, потеряют смысл непрерывного и поступательного развития, который пронизывает работу нашего коллектива".

От идеологии фирмы к идеологии бизнеса

Итак, существуют компании, которые имеют свою идеологию. И она помогает им добиваться успеха. Идеология оказывается внутренней энергией, или, по выражению одного из предпринимателей, "жизненной силой" компании, мощным аргументом в борьбе с деидеологизированным конкурентом.

В явном или неявном виде "плохая" или "хорошая" идеология есть почти у каждой компании, но, если она не выполняет своих функций, это "мертвая", бесперспективная идеология, совокупность никому не интересных и не нужных идей. И тогда это уже не жизненная сила компании, а ненужный довесок, который вызывает отторжение коллектива и непонимание клиентов.

Это только кажется, что взять и сконструировать идеологию для конкретной компании -- дело техники. Мало, к примеру, поставить цель -- эта цель действительно должна стать жизненно важной для сотрудников, и не всякую систему ценностей человек готов разделить, даже если фирма использует для этого методы активной пропаганды.

Для многообразных идеологий отдельных фирм должны быть заданы общие "правила игры", допустимый контекст -- идеология национального бизнеса. Она, естественно, должна выполнять те же четыре основные функции, но на новом уровне -- определять уже для всего делового сообщества общую цель, мобилизовать его, задать критерий для деления на "мы" и "они" и создать разделяемую им систему ценностей и смыслов. Формировать эту разделяемую большинством компаний идеологию должна бизнес-элита в союзе с государством, но этого не происходит.

"Мы, средний бизнес, накапливаем жизненную силу зачем-то, олигархи -- деньги зачем-то, государство удерживает население от бунта тоже зачем-то. А зачем?" -- задает вопрос Андрей Колесников.

Сергей Петров считает, что наша бизнес-элита "перешла из идеологического пространства в пространство власти. Их задача воспроизводить среду, в которой они стали олигархами, а не разрабатывать проект среды будущего".

Конечно, проблема снялась бы сама собой, если бы был внешний враг. Именно ситуация войны практически со всем миром помогла министру промышленности Третьего рейха Альберту Шпееру выработать принципы сотрудничества, разделяемые государством, крупным, средним и мелким бизнесом. Один из беседовавших с нами бизнесменов посетовал в сердцах и не для печати: "В эпоху индустриализации при Сталине мы здорово рванули, потому что был общий враг, была штука, сплачивающая всю нацию. Был критерий -- плохо ты делаешь или хорошо. Сейчас полная потеря критериев. Нам бы сейчас поругаться с кем-нибудь толстым (необязательно до пуска ракет, достаточно режима холодной войны) -- у всех бы появилось общее дело, критерий отсева, мы (и олигархи, и не олигархи) сконцентрировали бы усилия и рванули". Причем говорил это бизнесмен, вышедший из вполне демократично-технократичной среды и руководящий вполне успешной фирмой.

Разумеется, повторения истории гитлеровской Германии или сталинского СССР большинство предпринимателей не хочет. Но что все-таки делать, если бизнес-элита и государство предпочитают преследовать меркантильные и сиюминутные цели, рекламируя по сути систему антиценностей, деморализуя деловое сообщество и окончательно смешивая "их" и "нас"? Может быть, имеет смысл пойти прямо противоположным путем -- отталкиваясь от конкретных идеологий фирм, попытаться сконструировать общие идеологические принципы, которые затем поднимут до национального масштаба олигархи и политики?