

Глава 28 КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И УПРАВЛЕНИЕ ТВОРЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ

ЗНАНИЯ И ТВОРЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

Мысль о феноменально быстром устаревании знаний стала почти триумфом. Масштабы производства нового знания во всех областях человеческой деятельности многократно выросли по сравнению даже с серединой XX века. Поэтому даже самая уникальная технология, которая позволяла бы ее обладателю в XX веке чувствовать себя вполне защищенным, теперь не обеспечивает долгосрочных конкурентных преимуществ. При всей неоднозначности идей Дж. Карра¹⁵⁷, его суждение о том, что инвестиции в разработку новых информационных технологий можно просто не успеть вернуть в силу их быстрого распространения, весьма основательно.

Лучшие умы человечества пытаются решить проблему защиты интеллектуальной собственности. Однако главное направление развития современных организаций состоит в обеспечении непрерывного процесса порождения знания, снижающего риски, связанные с его неисключительностью. Таким образом, в современных деловых организациях на первый план выступает реализация творческого процесса, понимаемого в самом широком смысле. Примеры успешного решения этой задачи

¹⁵⁶ *Гейтс Б.* Бизнес со скоростью мысли. — М.: ЭКСМО-Пресс, 2001. С. 249.

¹⁵⁷ *Carr N.G.* Does IT Matter? Information Technology and the Corrosion of Competitive Advantage. — Boston: Harvard Business School Press, 2004 (в рус. пер.: *Карр Н.Дж.* Блеск и нищета информационных технологий: Почему ИТ не являются конкурентным преимуществом. — М.: Секрет фирмы, 2005).

можно найти и в прошлом, если обратиться к деятельности творческих организаций, причем из разных областей человеческой деятельности. Как когда-то, в начале разработки теории и практики *team building*, теоретики менеджмента учились у спортивных тренеров, так и сейчас полезно обратиться к успешному опыту творческих организаций, а уже затем проанализировать специфику творческого процесса. Мы используем российские примеры, доказывая тем самым, что выводы настоящей главы применимы к современной российской действительности.

Первый пример относится к многолетней конкуренции между двумя ведущими творческими коллективами страны. Речь идет о московском Большом театре и петербургском Мариинском театре. В советский период Большой театр практически официально считался главным театром страны и на формирование его имиджа за рубежом тратились значительные деньги. Мариинский театр считался дублером Большого, его гастроли проходили с меньшей помпой, а солисты Мариинки имели гораздо меньше шансов продвинуться в официальной «табели о рангах». С начала социально-экономических реформ в России в 1990-е годы ситуация с восприятием театров, особенно за рубежом, где публика более объективна и не страдает «исторической миопией», в корне изменилась. Большой театр, лишившись значительной части государственной поддержки, погряз в административных проблемах и растерял авторитет на международной арене. Мариинский театр, напротив, постепенно укреплял свои позиции. Во многом это было связано с приходом к руководству театром Валерия Гергиева — дирижера с высочайшей профессиональной репутацией и авторитетом. Как писал один западный журнал: «Заслуга Гергиева не только в том, что он открыл Западу мир русской музыки, но и в том, что сегодня труппа Мариинского — это поразительное воплощение принципов ансамбля»¹⁵⁸. В 1998 г. журнал *The New Yorker* писал: «Гергиев несет на своих плечах непропорционально большую часть современного музыкального мира. Под его руководством Мариинский театр стал одной из наиболее почитаемых (и записываемых) оперных трупп мира»¹⁵⁹. Эти мнения подчеркивают роль лидера творческого коллектива, его способность к превращению выдающихся индивидуальных исполнителей в ансамбль (на языке бизнеса — в команду), что, несомненно, предполагает порождение синергетического эффекта.

Второй пример из области научного творчества касается небольшой исследовательской лаборатории. В 1961 г. по инициативе двух молодых физиков Е.М. Гершензона и В.С. Эткина в Московском государственном педагогическом институте на физическом факультете при кафедре общей и экспериментальной физики была создана Проблемная радиофизическая лаборатория (ПРФЛ), целью которой было проведение исследовательских работ и опытно-конструкторских разработок

¹⁵⁸ Guardian Weekly. July 27 — August 2, 2000.

¹⁵⁹ The New Yorker. April 1998.

в области радиофизики. Это был небольшой коллектив, работавший в не слишком престижном учебном заведении, главная цель которого — подготовка специалистов, а не ведение научных исследований. Тем не менее усилиями создателей лаборатории и его коллектива, а также за счет выстраивания правильных внешних коммуникаций уже к середине 1970-х годов ПРФЛ превратилась в серьезный исследовательский центр, способный решать нестандартные задачи, относящиеся к самым современным областям физики. К 1990 г. в лаборатории было подготовлено более 100 кандидатов и 10 докторов наук. Работы лаборатории регулярно представлялись на международных конференциях; за один из циклов работ ее научный руководитель Е.М. Гершензон получил Государственную премию. Лаборатория установила отношения равноправного сотрудничества с рядом крупных исследовательских центров за рубежом (США, Германия, Швеция). Однако, на наш взгляд, примечательны не столько успехи ПРФЛ, достигнутые в советский период, сколько судьба этого научного центра после начала социально-экономических реформ в России, т.е. после 1991 г. На фоне общего упадка российской науки деятельность ПРФЛ в этот период впечатляет: ее представители работают и в России, и за рубежом, участвуют в интернациональных проектах глобального масштаба. Приборы, разработанные в лаборатории, используются в крупнейших радиотелескопах мира, а аспиранты кафедр общей и экспериментальной физики имеют возможность стажироваться в ведущих исследовательских центрах мира.

Из этого примера можно сделать вывод о том, что творческая атмосфера может быть создана даже в условиях, не благоприятствующих творчеству. Важнейшими элементами успеха ПРФЛ было сильное лидерство, которое способствовало запуску «двигателя лидерства», т.е. созданию условий формирования новых научных лидеров при поддержке коллектива ученых. Термин «двигатель лидерства» был введен в оборот Н. Тичи в одноименной книге¹⁶⁰. Важнейшим условием запуска этого «двигателя» Тичи считает наличие у лидеров так называемой передаваемой точки зрения (*teachable point of view*), которая включает систему идей, ценностей и готовность работать на пределе возможностей. Этими качествами и обладал один из создателей лаборатории и ее многолетний руководитель Е.М. Гершензон.

Третий пример относится уже к бизнесу. Его объектом является российская компания «Легпроммаркет», точнее, ее подразделение *Glance*. Начинала компания с торговых операций с женской одеждой преимущественно китайского производства. В настоящее время — это компания, которая проектирует, шьет (на основе аутсорсинга) и продает женскую одежду, относящуюся к категории *bridge*¹⁶¹. В компании

¹⁶⁰ Tichy N. The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level. — N.Y.: HarperBusiness, 1997.

¹⁶¹ Так в индустрии моды называют одежду, по своим характеристикам позиционирующуюся между дешевым китайским ширпотребом и дорогой западной продукцией *prêt-à-porter*.

имеется свое дизайн-бюро, своя сеть магазинов (она включает как собственные магазины, так и магазины, функционирующие на основе франчайзинга). Мерчендайзеры компании считаются одними из лучших в отрасли. Текучесть ведущего персонала в компании близка к нулю. Это обстоятельство объясняется особой атмосферой, созданной в компании группой основателей (собственников) и ведущих менеджеров. Благодаря усилиям руководства «Легпроммаркета» компания превратилась в обучающуюся организацию. На различных программах Высшей школы экономики и других вузов обучение прошло несколько десятков сотрудников; постоянное обучение как новых, так и опытных работников организовано и в самой компании. Интенсивное и разнообразное обучение позволило создать в компании творческую, доброжелательную атмосферу, сделать личностный и профессиональный рост потребностью большинства работников, что и является главным фактором их лояльности по отношению к компании.

У всех трех описанных кейсов есть общие черты. Успех трех организаций обусловил специфическое лидерство. Эти организации умеют преодолевать трудности. Более того, в этих трудностях они видят для себя дополнительные возможности. В рассмотренных организациях сформировалась особая культура профессионализма, понимаемого как стремление работать на пределе своих возможностей и обеспечивать постоянный профессиональный и личностный рост. Все эти черты можно объединить одним понятием — «корпоративная культура». Иными словами, промежуточный вывод нашего рассмотрения состоит в том, что успешные в творческом отношении организации характеризуются особой корпоративной культурой, способствующей эффективному управлению творческими процессами. Далее мы рассмотрим понятие «корпоративная культура» более подробно и детально проанализируем черты культуры, благоприятствующие творчеству внутри организации.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Появление понятия «корпоративная культура» в лексиконе менеджеров относится ко второй половине 1970-х годов и связано с попытками исследователей понять природу различий в деятельности компаний, функционирующих на одних и тех же отраслевых рынках и зачастую добивающихся различных, но одинаково значимых успехов. По мере развития понятия «корпоративная культура» возникали дискуссии относительно его различных аспектов и даже по поводу самого определения понятия¹⁶². Мы сформулируем рабочее определение понятия,

¹⁶² Сошлемся на работы, в которых нашли отражение дискуссии относительно определения понятия «корпоративная культура». См.: Handbook of Organizational Culture and Climate / N.M. Ashkenasy, Wilderrom C.P.M., M.F. Peterson (eds.) — Tjusaad Oaks: Sage, 2000; Brown A. Organisational Culture. 2nd ed. — Harlow, England: Pearson Education, 1998; Martin J. Organizational Culture: Mapping the Terrain. — Tjusaad Oaks: Sage, 2002; Alvesson M. Understanding Organizational Culture. — L.: Sage Publications, 2002.

