

ДЭЙВ ЛОГАН • ДЖОН КИНГ • ХЭЛИ ФИШЕР-РАЙТ

ЛИДЕР и ПЛЕМЯ



ПЯТЬ УРОВНЕЙ
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

**Дэйв Логан
Хэли Фишер-Райт
Джон Кинг**

Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=22164525

*Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры / Дэйв Логан,
Джон Кинг, Хэли Фишер-Райт: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2017
ISBN 978-5-00100-396-0*

Аннотация

Эта прорывная книга, основанная на серьезном 10-летнем исследовании, поможет вам создать в компании сильную корпоративную культуру, даже если изначально та была агрессивной и разрушительной. Вы узнаете, почему некоторые выдающиеся лидеры терпят поражение, попадая в новую среду, а некоторые оказываются сильнее, чем казалось. Ответ кроется во взаимоотношениях между лидером и корпоративным «племенем».

Люди всегда сбиваются в племена и выбирают себе лидеров. В руках лидера дальнейший процесс: он, отслеживая вехи развития команды, может сделать великим свое племя, превратить всех его членов в единомышленников и сам добиться величия, а компания

станет способной на великие дела и сможет поддерживать свою яркую творческую культуру самостоятельно.

Книга будет интересна студентам и преподавателям бизнес-школ и университетов, топ-менеджерам, руководителям и владельцам компаний, директорам по маркетингу, маркетологам.

На русском языке публикуется впервые.

Содержание

Эту книгу хорошо дополняют:	7
Отзывы о книге «Лидер и племя»	8
Предисловие к русскому изданию	11
Предисловие	14
Введение	16
Часть I	20
Глава 1	20
Дорожная карта к лидерству в племени	28
Цель книги	30
Основные положения этой главы	31
Глава 2	32
Лидерство в племени крупным планом	41
Первый уровень	44
Второй уровень	46
Третий уровень	48
Четвертый уровень	51
Конец ознакомительного фрагмента.	56

**Джон Кинг, Дэйв Логан,
Хэли Фишер-Райт
Лидер и племя.
Пять уровней**

корпоративной культуры

Dave Logan

John King

Halee Fischer-Wright

TRIBAL

LEADERSHIP

**LEVERAGING NATURAL GROUPS TO BUILD A
THRIVING ORGANIZATION**

*Издано с разрешения HarperBusiness, an imprint of
HarperCollins Publishers*

*Благодарим за рекомендацию книги Тимура Ядгарова, Ар-
кадия Аванесяна, Алексея Бусняка, Павла Вольнцева, Дмит-
рия Лукашенко, Виктора Мироничева*

*Фото на обложку предоставлено Alexandra Lande /
Shutterstock*

© 2008 by David Logan and John King

© Издание на русском языке, перевод на русский язык,
оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

* * *

Эту книгу хорошо дополняют:

[Открывая организации будущего](#)

Фредерик Лалу

[Культура для каждого](#)

Роберт Киган и Лиза Лэйхи

[Доставляя счастье](#)

Тони Шей

[От хорошего к великому](#)

Джим Коллинз

Отзывы о книге «Лидер и племя»

«Книга представляет собой увлекательный и исчерпывающий план действий по созданию мощной корпоративной культуры».

Джоул Питерсон, председатель JetBlue и основатель Peterson Partners

«Это удивительно проникательный взгляд на то, как люди взаимодействуют и добиваются успеха».

Джон Фэннинг, основатель и CEO¹ Napster, Inc., председатель NetCapital

«Каждый, кто занимается изучением динамики организационного поведения, должен прочитать эту книгу».

Кен Бланшар, соавтор книг «Одноминутный менеджер» и «Горячие поклонники»²

«В нашем распоряжении – понятная дорожная карта к новой реальности управления организациями, карьерой и жизнью».

Рид Хоффман, сооснователь LinkedIn

¹ Chief Executive Officer – высшее должностное лицо компании (генеральный директор, председатель правления, президент, руководитель). *Прим. перев.*

² Баулс Ш., Бланшар К. [Горячие поклонники. Революционный подход к обслуживанию клиентов](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. *Прим. перев.*

«От всей души рекомендую вам книгу “Лидер и племя”, так как в ней описан лучший метод руководства компаниями, который мне известен».

Джим Клифтон, председатель и CEO Gallup Organization

«Прочтите “Лидер и племя”, и вы узнаете, как построить организацию с крепкой корпоративной культурой».

Арт Генслер, основатель и председатель Gensler

«Рецепт спасения для тех сегментов нашего общества, которые находятся в бедственном положении и живут без обнадеживающего видения будущего».

Джим Коупленд, бывший CEO Deloitte Touche Tohmatsu

«Я заказал по экземпляру этой книги для всей моей команды топ-менеджеров... И убедительно советую вам сделать то же самое».

Кейт Феррацци, автор книг «Никогда не ешьте в одиночку» и «Ваша группа поддержки»³

«Лучшая книга о развитии корпоративной культуры, которую я читал за последние годы – а может, и вообще когда-либо».

Марк Гоулстон, обозреватель сайта Leading Edge компании Fast Company и автор книги «Ментальные ловушки на

³ Феррацци К., Рэз Т. [«Никогда не ешьте в одиночку» и другие правила нетворкинга](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016; Феррацци К. *Ваша группа поддержки. Программа личного развития, дающая поразительные результаты*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. перев.*

работе»⁴

«Эта книга изменила мой образ мыслей и мои привычки. Ее обязательно должен прочитать каждый лидер, независимо от размера его организации».

Барни Пелл, кандидат наук, сооснователь и бывший CEO Powerset, партнер и специалист по вопросам поисковых стратегий Microsoft

«“Лидер и племя” – евангелие нового менеджмента». Льюис Пино, автор книг «Демоны-советчики» и «Игровая зона», председатель и основатель BOX при Лондонской школе экономики

Мы посвящаем эту книгу лидерам корпоративных племен: будущее делового мира зависит от вас

⁴ Гоулстон М. Ментальные ловушки на работе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012; Гоулстон М. Я слышу вас насквозь. Эффективная техника переговоров. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016; Гоулстон М., Уллмен Дж. Искусство влияния. Убеждение без манипуляций. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. перев.*

Предисловие к русскому изданию

С огромным удовольствием и нетерпением представляю российскому читателю книгу «Лидер и племя». Это издание вышло в свет благодаря неустанному труду, добросовестности и настойчивости моего друга и партнера Тимура Ядгарова и Московской международной академии лидерства. Я признателен также команде одного из лучших российских издательств – «Манн, Иванов и Фербер» – за ее блестящую работу.

В книге «Лидер и племя» вы откроете для себя множество закономерностей, инструментов и моделей, которые сделают вашу профессиональную и семейную жизнь более простой, приятной и продуктивной. Как правило, люди реагируют на них так: «Ага», «Ну и...», «Вау!» Наверняка и с ваших губ сорвется одно из подобных восклицаний.

Однако важно пойти дальше – перенести описанные модели и инструменты в свою собственную жизнь, чтобы ваше взаимодействие с окружающими стало более эффективным. Эта книга не о том, как доминировать над людьми, – она о том, как сделать свое сотрудничество с ними более результативным; как развивать в других все лучшее, что в них заложено, и помогать им проявлять это на деле.

Вы познакомитесь с системой культурных уровней, которую мы выявили в результате многолетних научных изыска-

ний и наблюдений. Она объясняет, почему люди в любой организации склонны сбиваться в группы, действовать и разговаривать определенным образом. У вас откроются глаза на многое. Вы повсюду начнете замечать признаки того или иного культурного уровня. То же самое относится и к структурным схемам, и к триадам, и к моделям разработки стратегии. Поскольку описанные здесь модели подкреплены 40-летним опытом исследований поведения людей, они применяются повсеместно.

В основе книги «Лидер и племя» лежит ясное понимание того, как люди действуют, что именно мешает, а что помогает им становиться лучше. Нам удалось проникнуть в самую суть лидерства и эффективного управления, что особенно важно в современной хаотичной среде. На мой взгляд, люди в большинстве своем доброжелательны и общительны, но нередко забывают об этом в условиях стресса. Наша задача – напоминать им, кто они есть на самом деле, и помогать им повысить результативность в служении благородной цели.

Если вы менеджер, если вы лидер, если хотите работать с людьми более продуктивно и достичь большего успеха в делах, то поздравляю вас: вы держите в руках правильную книгу. Дополнительную информацию и свежие данные, специально подобранные для российской аудитории, можно найти на сайте www.джонкинг.рф.

*Джон Кинг,
г. Альбукерке, Нью-Мексико,
сентябрь 2016 г.*

Предисловие

Менее чем за десять лет Zappos⁵ превратилась в компанию с ежегодным валовым объемом продаж более миллиарда долларов и одновременно вошла в перечень «100 самых желанных мест работы», который составляет журнал Fortune. Такого успеха она добилась исключительно благодаря лояльным покупателям и сарафанному радио. Наш бренд славится уровнем обслуживания клиентов, хотя на деле нашим главным приоритетом является вовсе не сервис.

Наш приоритет – корпоративная культура, и мы верим, что если культура сформирована, то почти все остальное: и обслуживание клиентов, и строительство крепкого бренда и бизнеса как естественный побочный продукт нашей культуры – будет в порядке. Мы глубоко убеждены, что в долгосрочной перспективе бренд компании и ее культура являются двумя сторонами одной медали.

Когда мне впервые в руки попала книга «Лидер и племя», я с удивлением обнаружил, что в одной работе описано почти все, что мы в Zappos интуитивно делали, выстраивая нашу корпоративную культуру. Я встретился с авторами в 2008 году, вскоре после выхода в свет издания в твердой обложке, и пригласил их в нашу штаб-квартиру в Лас-Вегасе, чтобы

⁵ Zappos – обувной онлайн-магазин. *Прим. ред.*

они сами смогли почувствовать культуру Zappos и обсудить с нами, как поднять ее на следующий уровень.

Мы многому учились методом проб и ошибок. Мне жаль, что книга «Лидер и племя» не появилась до основания Zappos: она сэкономила бы нам массу времени и нервов. Принципы, изложенные в книге, настолько важны для нас, что мы даже проводим по ней семинары для своих сотрудников. Сегодня идеи и фразы из книги, такие как, например, «триады» и «поведение четвертого уровня», стали частью нашей культуры.

В Zappos мы стремимся построить устойчиво растущую в долгосрочной перспективе компанию, и «Лидер и племя» является важным фактором нашего процесса планирования.

Неважно, культура какого типа царит сегодня в вашей компании. «Лидер и племя» поможет вам поднять ее, как и бизнес в целом, на следующий уровень, а затем – еще на один, и еще.

Тони Шей, автор бестселлера № 1 в рейтинге газеты New York Times – книги «Доставляя счастье»⁶, CEO Zappos.com, Inc.

⁶ Шей Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда. История создания выдающейся компании из первых рук. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. Прим. перев.

Введение

Лет пять назад я встретился за обедом с Дэйвом Логаном, в то время вновь назначенным заместителем декана Университета Южной Калифорнии. Он занимал далеко не последнее место в программах по развитию для руководителей и подумывал о написании книги, в которой мог бы обобщить свой опыт преподавания и консультирования топ-менеджеров. Когда нам подавали десерт, он наклонился ко мне и спросил: «А кто входит в аудиторию книги, которую я задумал?» Пожалуй, это главный вопрос, которым должен задаваться каждый автор, и я высказал предположение, что книга будет востребована профессионалами в любой области бизнеса. А еще добавил, что ему следует писать только о том, что он знает лучше всего и что, на его взгляд, окажется важным для руководителей лет эдак через пять. По словам Логана, как и Джона Кинга, и Хэли Фишер-Райт, книга «Лидер и племя» родилась из того самого разговора за крем-брюле. Она обогащает наши знания о лидерстве и одновременно ставит под сомнение некоторые общепринятые взгляды. Должен признаться, пять лет назад я и понятия не имел, как далеко смотрят Дэйв, Джон и Хэли. Мне сложно назвать другую столь своевременно вышедшую книгу – своевременно не только для корпоративного мира, но также и для государств в целом.

Эта книга обращает наше внимание на явление столь распространенное, что мы перестали его замечать: человеческие существа сбиваются в племена. Логан, Кинг и Фишер-Райт анализируют связь между племенами и теми, кто ими руководит, и доказывают, что эта связь ставит важные вопросы о том, как развиваются лидеры, как они становятся великими и какое наследие оставляют. Выстраивая свое племя, лидер развивает его. Этот процесс, в свою очередь, оказывает влияние и на самого лидера. Подчиняя себя племени, он добивается такого величия, которое, казалось бы, недоступно отдельной личности.

Эта книга – результат десятилетних полевых исследований с участием 24 тысяч человек из двух дюжин организаций. Но вместо того чтобы засыпать нас цифрами и таблицами, авторы нашли и описали людей, в жизни которых воплотились их идеи и открытия. В результате книга получилась одновременно и информативной, и увлекательной. Они выяснили, чем именно отличаются посредственные корпоративные племена от племен с высокоразвитой культурой. Более того, обнаружили, что культура племен развивается поэтапно, переходя от одного уровня к другому: от разрушительной агрессивности и эгоцентризма к командному творчеству. Эта книга объясняет нам, почему одни племена отвергают любые разговоры о ценностях, характерах и благородстве, в то время как другие буквально настаивают на проведении таких дискуссий. Одно из самых интересных ин-

тервью, вошедших в книгу, принадлежит Гордону Биндеру, бывшему CEO компании Amgen. Это образец лидера племени: человек, который умело руководит своими корпоративными племенами и чье величие обеспечивается их достижениями.

Книга дает ответы и на другие интересные вопросы. Почему выдающиеся лидеры нередко терпят поражение, попадая в новую среду? Почему средненькие лидеры порой кажутся лучше, чем они есть на самом деле? Почему классные стратегии чаще проваливаются, чем срабатывают? Авторы доказывают, что ответ кроется во взаимоотношениях между лидером и племенем. Великие лидеры строят великие племена, которые способны на великие дела, так как отдают должное своим великим лидерам.

Пару лет назад я посмотрел видеофильм о проекте, посвященном теме лидерства, подготовленный для занятий, которые я вел совместно с тогдашним президентом Университета Южной Калифорнии Стивеном Сэмплом. Одна из групп наших слушателей собрала средства на покупку авиабилетов для учеников средних школ из бедных районов города, чтобы те смогли слетать в Сакраменто на обучение, организуемое властями штата Калифорния. На семинарах с подростками работал Джон Кинг. Видеофильм ясно доносил послание Кинга: поведение лидера зависит от его нестигаемой решимости оставаться верным ценностям — своим личным и своего племени. Было видно, что школьники взволнованы:

они поняли, что могут стать лидерами в своих собственных племенах. Истины, на которые открывает нам глаза эта книга, не только обладают силой преобразжать организации – они также способны тронуть человеческие сердца. В этом их подлинная мощь.

Уоррен Беннис

Часть I

Система «Лидер-Племя»

Глава 1

Корпоративные племена

Любая организация представляет собой конгломерат небольших сообществ. Если вы выросли в маленьком городке, подумайте о людях, которые там живут, или вспомните песню Дона Хенли: «В каждом из нас есть частичка той самой деревушки»⁷. В той деревушке всегда есть свой деловой человек и свой шериф. Есть свой скандал на всю округу – из-за школьного учителя и жены проповедника. Невозможно обойтись без сплетен о том, кто станет следующим мэром, кто уедет из города, как зарабатывает продавец в магазине или какие ожидаются цены на зерно (или на нефть). Есть своя школа, самый известный ученик которой, сын шерифа, устраивает вечеринки в выходные, пока отец в отъезде. Вот прихожане церкви и завсегдатаи бара, свои холостяки и члены клуба книголюбов; не обошлось без заклятых врагов и

⁷ Д. Хенли известен российской аудитории как автор и исполнитель знаменитой Hotel California группы Eagles. Цитируемая строчка – из песни об ушедшем детстве The End of Innocence. *Прим. перев.*

закадычных друзей. Местные болтуны и болтушки объясняют вам, почему пирушка в доме шерифа вначале казалась хорошей затеей и как жаль, что на ковре остались пятна от пива.

В каждом таком сообществе живут очень разные люди и вместе с тем сходств больше, чем отличий, а потому метафора неизменно остается уместной, о каком бы регионе ни шла речь: о Небраске, Нью-Йорке или Куала-Лумпуре.

Мы называем подобные небольшие сообщества «племенами». Они формируются столь естественно, будто являются частью нашего генетического кода. Племена в свое время помогли людям пережить ледниковый период, построить поселения, а затем и города. Птицы, как известно, сбиваются в стаи, рыбы ходят косяками, а люди живут племенами.

Племя – это группа людей, в которую входит от 20 до 150 человек. Вот тест на принадлежность к племени: вы, встретив «человека племени» на улице, остановитесь и скажете ему «привет!». Телефоны членов вашего племени наверняка забиты в ваш сотовый, а адреса электронной почты – в компьютер. Число 150 родилось, в частности, и из исследования Робина Данбара, ставшего популярным благодаря книге Малкольма Гладуэлла «Переломный момент»⁸. Когда численность подходит к этому значению, племя естественным образом распадается на два.

Мы изучали различные корпоративные племена, среди

⁸ Гладуэлл М. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. М.: Альпина Паблишер, 2016. Прим. ред.

которых были и перспективные менеджеры одной из крупнейших в мире финансовых компаний; и врачи, медсестры, административные сотрудники высокоуважаемой в США организации здравоохранения; и работники научно-исследовательского подразделения гигантской компании в области высоких технологий; и руководители ведущей фармацевтической фирмы; и слушатели Университета Южной Калифорнии, обучающиеся по программе MBA⁹.

Корпоративные племена делают работу, иногда очень большую, но формируются они не в силу рабочей необходимости. Племя как базисная строительная ячейка присутствует в любой человеческой деятельности, в том числе и в сфере зарабатывания на хлеб насущный. Поэтому племя оказывает на людей гораздо более сильное влияние, чем отдельные команды, вся компания и даже гениальный СЕО. Именно племена решают, будет ли успешным новый руководитель или его уберут. И именно они определяют, какого качества работа будет выполнена.

Одни племена требуют совершенства от каждого, и они постоянно развиваются. Другие довольствуются лишь минимумом, чтобы не быть уволенными. Что или кто создает такую разницу в производительности? Ответ: вождь, лидер племени.

Лидер концентрирует свои усилия на сплочении, или, точ-

⁹ MBA (от англ. master of business administration) – магистр делового администрирования, квалификационная степень в менеджменте. *Прим. ред.*

нее, на развитии культуры племени. Если ему это удастся, то племя признает его и отвечает ему лояльностью, порой граничащей с культом, готовностью трудиться изо всех сил и добиваться одного успеха за другим. Подразделение или компания, возглавляемые им, становятся для своей отрасли эталоном, начиная с производительности и прибыльности и заканчивая способностью удерживать лучшие кадры. Лидеры превращаются в настоящий магнит для талантов: люди готовы работать даже за сравнительно небольшую заработную плату. Лидер племени поднимается по карьерной лестнице столь быстро, что вскоре молва начинает пророчить ему должность CEO. Все дается им с такой видимой легкостью, что люди не могут понять, как у них это получается. Многие лидеры племен не способны ответить, что именно они делают по-другому, не так, как все. Но когда вы прочтете эту книгу, то сможете объяснить себе их успех и даже повторить его.

Есть лидер племени, которого многие из нас знают по урокам истории: это Джордж Вашингтон. Величайшим из его достижений является превращение тринадцати не похожих друг на друга колоний в единый народ. Если вдуматься, Вашингтон создал единую идентичность (по словам современников, вполне осязаемую) из нескольких связанных между собой групп: сообщество зажиточных жителей Виргинии, члены Континентального конгресса¹⁰, офицерский кор-

¹⁰ Континентальный конгресс (Continental Congress) – съезды делегатов 13 ко-

пус Континентальной армии¹¹. Каждую из групп Вашингтон приводил к единению, обнажая их «племенную принадлежность» и побуждая говорить о том, что их объединяет: о любви к свободе, о ненависти к очередным королевским налогам и желании выиграть битву. По мере того как ему удавалось сформулировать общую цель, они обретали сознание собственной миссии и начинали говорить на языке «мы великие». Благодаря блестящему уму Вашингтона понятия *человек* и *идея* стали синонимами. Вождь формирует племя, а племя призывает вождя. Они со-творяют друг друга.

* * *

Прежде чем двинемся далее, несколько слов о нашей методике. За последние десять лет мы провели целую серию исследований, объектом которых стали 24 тысячи человек из более чем двух десятков организаций с офисами по всему земному шару. Все идеи, советы и принципы, изложенные в книге, родились в ходе именно этих исследований. Однако наиболее сильное впечатление на нас произвели (и надеемся, произведут и на вас) не статистические выкладки, а люди, с которыми довелось встретиться в ходе работы. Люди,

лоний, которые стали руководящим органом Соединенных Штатов на период Американской революции. *Прим. ред.*

¹¹ Континентальная армия – американская армия в годы Войны за независимость, организованная и возглавленная Дж. Вашингтоном в 1775 году. *Прим. пер.*

которые живут по своим принципам и делают лучше жизнь миллионов своих служащих, клиентов и жителей их стран и сообществ. В итоге главными героями нашей книги стали именно те личности, которые восхитили нас.

У нас есть излюбленная метафора: самые популярные деловые книги похожи на избушки: в них уютно и тепло от огня в очаге, они кажутся удобными и внушают оптимистические мысли, а стены увешаны снимками людей и памятных событий. Такие книги читаются с интересом, описанное созвучно с вашим опытом, а потому производит впечатление истинности. Однако подобные «избушки» стоят на «курых ножках» забавных историй, и если вернуться к ним лет через пятьдесят, то окажется, что многие уже рассыпались под давлением времени и смены экономических циклов. Да, там приятно, но они нуждаются в укреплении. Есть и другой тип книг: они построены на статистических доказательствах. При чтении возникает ощущение, будто обходишь небоскреб, какие строили в 1970-х годах: с офисами, оборудованными металлическими рабочими столами, над которыми мерцают люминесцентные лампы. Крепкая конструкция подобных строений способна выдержать любые бури, но человек чувствует себя в них уставшим и опустошенным.

Мы же постарались создать книгу, обладающую структурной крепостью небоскреба, но при этом «обставленную» мебелью из вишневого дерева и «украшенную» персидскими коврами, с окнами от пола до потолка и, возможно даже, с

каменным камином, а то и двумя. Короче говоря, перед вами рассказ о людях, но можете быть уверены: принципы, лежащие в основе всех историй, основаны на данных исследований. Мы стремились избегать лишних упоминаний о научных концепциях, теоретических постулатах и исследовательских программах. Когда нам приходилось опираться на работы других ученых, мы (по мере возможности) встречались с ними, чтобы рассказать вам не только об их идеях, но и об их личностях. Когда наши исследования позволяли делать однозначные выводы, мы находили людей, воплотивших в своей жизни эти принципы, и так оживили идеи книги. Листая страницы этой книги, вы встретитесь с бывшим CEO компании Amgen Гордоном Биндером, председателем правления NASCAR¹² Брайаном Франсом, основателем IDEO Дэйвом Келли, CEO Gallup Джимом Клифтоном, авторами книг Кеном Уилбером и Доном Бекон, создателем Дилберта¹³ Скоттом Адамсом, актрисой Кэрол Бернетт, лауреатом Нобелевской премии Даниэлем Канеманом¹⁴, а также

¹² NASCAR Inc. (National Association of Stock Car Auto Racing, или Национальная ассоциация гонок серийных автомобилей) – частное предприятие, учрежденное Биллом Франсом в 1947 году и занимающееся организацией автомобильных гонок и сопутствующей деятельностью. *Прим. перев.*

¹³ Дилберт – герой серии комиксов, часть которых в начале 2000-х годов вышла и на русском языке: «Принцип Дилберта», «Дилберт научит тебя бизнесу», «Менеджмент по Дилберту» и др. *Прим. перев.*

¹⁴ Д. Канеман известен российскому читателю своей книгой «Думай медленно... Решай быстро». М.: АСТ, Neoclassic. 2013. *Прим. перев.*

с Майком Эрузиони, капитаном хоккейной команды США, завоевавшей золотые медали на Олимпийских играх 1980 года (это событие легло в основу фильма Miracle («Чудо»)).

Мы в долгу у этих людей, как и многих других, в том числе исследователей, мало известных бизнесу. Если вы захотите ознакомиться с научными аспектами нашей работы, начните чтение с [приложения Б](#), посвященного описанию методологии. Суть ее сводится к тому, что племена формируются на основе языка, на основе тех оборотов речи, которые люди используют для описания самих себя, своей работы и окружающих. Для большинства людей язык – это нечто само собой разумеющееся, чем они постоянно пользуются и о чем не задумываются. Лидеры племен знают, как направлять стиль речи в нужное русло, чтобы он претерпевал соответствующие изменения (точно так же Вашингтон способствовал распространению общего «племенного» языка в колониях, в армии и Континентальном конгрессе). Измените язык племени – и вы измените само племя.

По мере того как мы выявляли принципы, лежащие в основе этого механизма, мы проверяли их на практике с помощью компаний и организаций, пожелавших опробовать новые методы управления. Некоторые из этих методов доказали свою работоспособность, другие провалились. Уроки, которые мы извлекли из своих экспериментов, также были включены в настоящую книгу, а потому можно сказать: то, что вы читаете, основывается не только на научных исследо-

ваниях, но также и на практическом опыте.

Дорожная карта к лидерству в племени

Многие сравнивают нашу книгу с путешествием, в ходе которого начинают лучше понимать себя и окружающих и осознают, какие именно действия наиболее эффективны в их работе.

Большинство людей слепы к внутриплеменной динамике. Наши клиенты часто говорят, что понимание пришло к ним внезапно: однажды у них вдруг открылись глаза, они увидели свою компанию как племя и сразу сообразили, что следует предпринять – почти так же, как двести лет назад Джордж Вашингтон интуитивно понял, что нужно делать. Во второй главе вы ознакомитесь с основной темой этой книги – уровнями развития племен.

Культурный уровень племени действует как медленный ленточный конвейер. Когда он движется, люди естественным образом переходят от одной стадии к другой. Читая первые главы книги, вы вспомните о начальных этапах собственной карьеры – о тех днях, когда вы только окончили вуз, еще не знали людей и не могли найти поддержку своих идей. Вы распознаете группы сослуживцев, которые остались на этом уровне и выстроили свою часть племени соответствующим образом. Подавляющее же большинство работников застревают на средних уровнях развития и начинают искать пле-

мена, которые говорят на их языке и живут привычным для них образом. В последующих главах мы опишем ваши лучшие дни и поможем понять знакомых вам людей, способных добиваться всего и везде.

После того как вы получите общее представление о пяти-уровневой системе развития племен, вас ждут главы книги, каждая из которых посвящена отдельному уровню. Вы узнаете, какие именно действия эффективны на определенном этапе и как понять, добиваетесь вы успеха или нет. Поскольку на каждой стадии есть свой набор «точек оказания воздействия», которые запускают движение механизма, очень важно разобраться во всех. Дело в том, что неправильное использование точек воздействия лишь закрепит посредственность племени.

Информация, которой мы хотим с вами поделиться, излагается тремя способами. Первый – история, которая составляет основной текст книги. Второй – авторские примечания. В них даны ответы на многие вопросы, заданные людьми, которым мы объясняли систему «лидер – племя». Мы надеемся, что те, кто ценит детали и нюансы, сочтут эти примечания полезными. Третий – это «Советы коуча». В них описаны конкретные шаги, выполняя которые вы добьетесь основных целей, поставленных в главе. Если вы любите резюме, обратитесь к [приложению А](#). Оно представляет собой своеобразную шпаргалку для лидеров, где приведены основные действия, которые помогут вам построить прекрасное пле-

мя.

В этой книге мы делимся всеми полученными знаниями. Ее главная цель — помочь вам стать лидером племени самостоятельно. Уроки, которые здесь изложены, извлечены из наблюдений за окружающим миром, а потому мы убеждены, что мы такие же ученики, как и вы. Иными словами, надеемся, что вы поделитесь с нами своими победами и поражениями, чтобы и мы могли поучиться у вас. В [приложении В](#) дана информация о том, как связаться с нами. Все, чему у вас научимся, мы сделаем общедоступным через наш сайт (www.triballeadership.net¹⁵), где публикуем различные статьи, учебные материалы (многие из них используются в университетах) и тексты выступлений.

Цель книги

Задача этой книги — открыть вам глаза на реальность и вручить инструменты, необходимые настоящему лидеру племени — тому, кто способен запустить «механизм» и заставить его двигаться быстрее для целых групп людей вне зависимости от того, на каком уровне они находятся. В результате вы получите более эффективную команду, добьетесь более значительного, стратегического успеха, избавитесь от стресса и жить станет веселее. Короче говоря, цель книги — помочь вам построить отличную организацию, на

¹⁵ Для русскоязычных читателей: www.джонкинг.рф.

которую захотят работать и воздействовать лучшие кадры.

Построить классную организацию можно, используя «точки воздействия», позволяющие подвигнуть людей на то, чтобы они естественным образом перешли на следующий уровень развития. Расшевелите достаточное количество сотрудников, и вместо одного набора характеристик племенной динамики вы получите другой, характерный для более эффективных и способных племен. На каждой ступени своего развития племя выполняет больше работы и живет веселее, чем на предыдущей. Вершиной реализации лидерства в племени является формирование компании, полной людей, которые знают, как им двигаться вперед самим и помогать другим следовать за собой, то есть племени, состоящего из лидеров.

А теперь обратимся к главной теме книги: как построить свою великую организацию, пройдя все пять уровней развития племен.

Основные положения этой главы

- Племя – это группа людей, насчитывающая от 20 до 150 человек, знающих друг друга достаточно хорошо, чтобы, встретившись на улице, остановиться и поздороваться.
- Телефоны этих людей, скорее всего, забиты в ваш сотовый, а адреса электронной почты – в компьютер.
- Небольшая компания представляет собой одно племя, а крупная – сообщество, состоящее из нескольких племен.

Глава 2

Пять уровней развития племен

Когда заходишь в больницу Griffin в городе Дерби, возникает ощущение, что попал в один из шикарных магазинов Nordstrom¹⁶, только в области здравоохранения. Первое, что наводит на мысль о необычности данного медицинского учреждения, – это привратник, который протирает окна автомобилей и знает многих пациентов по имени. Стоит переступить через порог, как внимание сразу привлекает фортепианная музыка, красивая и мягкая, которая доносится от кабинетного рояля в нише сразу за парадной дверью. Следующее, что замечаешь, – аромат свежих цветов и деревьев. В последние годы Griffin снискала всемирную известность не только как первоклассная больница, но и как отличный работодатель: вот уже семь лет она входит в перечень самых желанных мест работы, который составляет журнал Fortune.

История больницы Griffin помнит многих героев, но двое выделяются особо, причем именно в качестве лидеров племени. Всё это благодаря выдающимся успехам, которых они добились, развивая культуру сообщества. Первый – президент и СЕО компании Патрик Шармел, высокий худощавый

¹⁶ Nordstrom – американская розничная торговая сеть модной одежды высшего качества. *Прим. перев.*

мужчина лет за сорок, с темными волосами, мягким голо- сом и скромной, деликатной манерой речи. Трудно сказать, на кого он больше похож: то ли на бизнесмена в области вы- соких технологий, то ли на священника. Шармел начинал в Griffin как стажер, еще будучи студентом местного меди- нститута. Затем он продолжил свое образование в Йельском университете, где защитил магистерскую диссертацию в об- ласти общественного здравоохранения. Вернувшись в боль- ницу, стал уже штатным сотрудником. «Некоторые люди все еще помнят меня девятнадцатилетним, – говорит он. – И ка- кую бы должность они ни занимали, не преминут мне ска- зать, если я что-то напортачу».

Второй герой – вице-президент Билл Поуанда, седовла- сый мужчина, разменявший шестой десяток, словоохотли- вый и обаятельный. Это сама человечность. Хотя у больни- цы Griffin есть множество каналов связи с общественностью, Поуанда как никто другой подходит на роль посла высоких ценностей компании во внешнем мире. Он появился на свет в этой больнице и за свою жизнь успел побывать даже в крес- ле сенатора Законодательного собрания штата и председа- теля совета местной торговой палаты. Шармел в свое время проходил стажировку именно у Поуанды, и вот уже 28 лет они работают вместе.

Сегодняшнее процветание больницы – полная противопо- ложность тому состоянию, в котором она находилась в сере- дине 1980-х годов и которое служащие характеризуют «хуже

не бывает». В те времена это было самое отсталое медучреждение штата с самой устаревшей и изношенной материальной базой. Его рыночная доля, как и удовлетворенность пациентов, постоянно падала. Начались серьезные трудности с комплектованием персонала медиков и других работников. Менялся и сам город: фабрики пришли в упадок, и он постепенно начал превращаться в «спальный район», в который потянулись молодые, образованные люди с более высокими требованиями к здравоохранению. Совет директоров Griffin санкционировал проведение опроса среди местных жителей с целью выяснить, как они воспринимают это медучреждение. Респондентов просили только об одном: «Если есть больница, которую вы стараетесь обходить стороной, назовите ее». 32 процента ответивших собственноручно написали: Griffin. Казалось, больница обречена и у нее нет никаких ресурсов, чтобы остановить собственное скатывание в небытие.

Как вы не раз убедитесь, читая эту книгу, спасение не сошло с небес и Шармел и Поуанда не вытаскивали всех из беды в духе Супермена. Они постарались вдохновить племя сотрудников больницы, а заодно и волонтеров, членов совета директоров и лидеров местной общественности, с чьим мнением люди считаются, на то, чтобы коллективными усилиями осуществить переворот. В известном смысле Шармел даже не являлся предводителем. Он лишь слегка подталкивал племя на свершения и следовал за ним. Поэтому

он скромно считает успех Griffin заслугой всей команды ме-
дучреждения. «Наш успех является, по сути, проявлением
нашей культуры, – говорит он. – Оглядываясь назад, пони-
маешь, что мы ничего не смогли бы добиться без вовлечения
в процесс всех сотрудников. Я думаю, именно этим и отли-
чается наш подход».

Для начала необходимо было решить, следует ли Griffin
остаться независимым учреждением или слиться с другой
организацией здравоохранения. «У нас тут, – говорит По-
уанда, бросая взгляд в окно, – народ отчаянно независимый
и соревновательный. Люди привыкли получать всё, что им
необходимо, *здесь же*. Всё, от покупок до церковных обря-
дов».

Пока административное руководство Griffin обдумывало
возможные варианты, некоторые из его членов и сами про-
шли через собственный «идеальный шторм». Отец Шарме-
ла пережил операцию на открытом сердце. Другой вице-пре-
зидент был госпитализирован после автомобильной аварии.
Тесть Поуанды поступил в Griffin с неоперабельным раком
желудка. Ему пришлось пролежать в отделении интенсивной
терапии более тридцати дней. «Он терял кровь, а они под-
ливали ему новую, – рассказывал нам Поуанда. – И на трид-
цать седьмой день хирург заявил: “Сегодня мы прекращаем
переливать вам кровь”». Супруга пациента набросилась на
врача с криками: «Чтобы ноги твоей в этой комнате больше
не было!» В конечном счете семье и ее давнему домашнему

доктору удалось убедить одного молодого хирурга попробовать наложить на язву швы. Операция оказалась успешной, и мужчина вернулся домой, где прожил еще 14 месяцев.

«Пережитое во многом изменило мою жизнь, – вспоминает Поуанда. – Я всей душой захотел создать более человечную, бережную к пациентам модель здравоохранения. Ради самих больных и их семей».

Griffin решила остаться независимой организацией и сделать так, чтобы пациенты ставили ее на первое место среди медучреждений. Ее руководители действовали осторожно, шаг за шагом. Они фокусировали внимание и усилия персонала на различных проблемах поочередно, помогая сотрудникам самим находить нужные решения. Один из членов совета директоров постоянно твердил, что если больнице удастся обзавестись удовлетворенными пациентками в родильном отделении, то многие из них останутся ей верны еще долгие годы. Но чего именно они хотят? «Давайте спросим у них», – предложил тот же член совета директоров.

«И мы решили провести маркетинговое исследование, – рассказывает Поуанда. – Такого до нас никто в отрасли не делал: мы были пионерами». Griffin организовала опрос и фокус-группы, а Шармел и одна из сотрудниц обошли все родильные отделения в близлежащих больницах, выдавая себя за супружескую чету, ожидающую ребенка (спасибо подушке!). «Мы составили длинный перечень всех пожеланий родителей, – вспоминает Поуанда. – В их числе отдельный вход

в больницу (ведь будущие мамы не являются в прямом смысле слова больными, и им ни к чему попадать в среду больных людей); двуспальные кровати; джакузи (для облегчения болей на раннем этапе родов); семейные комнаты с кухнями; возможность посещения больницы круглосуточно, семь дней в неделю; свежие цветы; атмосфера, как в спа-салонах, и индивидуальный подход со стороны заботливого персонала.

С этим длинным перечнем на руках топ-менеджеры занялись определять приоритеты: какие улучшения предложить в первую очередь. И тут у Шармеля обнаружились задатки лидера племени. С нехарактерной для себя резкостью он прервал заседание: «Что мы делаем?! – Возникла неловкая пауза, после чего он продолжил: – Мы знаем, чего они хотят. Так давайте дадим им *все*». Руководители Griffin согласились с ним. Начались проектные работы по перестройке родильного отделения, которое должно было установить новые стандарты медицинского обслуживания в северо-восточных штатах.

Сложнее всего было вовлечь в процесс весь персонал, настроить его на такое же сотрудничество, как руководители компании и члены совета директоров. Вместо того чтобы рассказать служащим о новом видении, Шармел, в то время ассистент президента компании, и другие топ-менеджеры провели серию однодневных выездных семинаров со служащими больницы, каждый раз приглашая примерно двена-

дцатую часть коллектива. С утра один из руководителей обрисовывал собравшимся «идеальный шторм», в который попало их учреждение, после чего просил ответить на вопрос: если бы вы были на месте пациентов, то что бы хотели получить от больницы? «И, о чудо! – рассказывал Поуанда. – Все описывали картину, в корне противоположную той, что можно было наблюдать в Griffin, да и в почти любой больнице страны. В этой картине присутствовали и свободный доступ, и возможность получать более исчерпывающую информацию о состоянии своего здоровья, и более заботливый персонал... А ведь они и были тем персоналом! Семинары действовали отрезвляюще на всех». Перечни пожеланий, которые составили члены двенадцати групп, почти полностью совпадали, и по больнице пошли разговоры. У всех на устах были слова «качество», «служение», «уважение» и «достоинство». Сегодня эти принципы составляют ядро ценностей Griffin.

На одном из этапов разработки проекта нового здания Шармел предложил построить на территории склада макет основных помещений. Все члены персонала подавали на небольших клочках бумаги свои предложения, в результате чего архитекторы получили сотни конкретных рекомендаций. «И сегодня, бывает, кто-нибудь указывает на розетку в стене и говорит: “Она должна была находиться вон там, это по моему предложению ее перенесли сюда”», – добавляет Поуанда.

Шармел стал главным операционным директором, и вскоре у него возник конфликт с CEO, который полагал, что Griffin следует сосредоточиться на развитии принадлежащей ей страховой компании. Шармел не был согласен с передачей финансовых средств из фонда госпиталя на поддержку страховой компании. Он считал, что подобные действия будут препятствовать совершенствованию обслуживания пациентов и не позволят Griffin реализовать свою миссию. Противостояние между ними закончилось освобождением Шармела от должности.

Именно увольнение руководителя, столь единодушно поддерживаемого сотрудниками, послужило всем «сигналом» к началу революции. Появилась подпольно изготовленная персоналом листовка, в которой сотрудников больницы призывали: «Наденем желтую ленту¹⁷! Спасем и вернем Пэта [Шармела]». Спустя три месяца брожений, петиций, вотумов недоверия и собраний общественности совет директоров, действуя по рекомендации консультантов компании и ревизионной комиссии, рекомендовал CEO и исполнительному вице-президенту подать в отставку, а также попросил Шармела вернуться.

В тот день, когда Шармел снова вышел на работу в Griffin, теперь уже в должности временно исполняющего обязанности CEO, его приветствовали более четырехсот человек: со-

¹⁷ Желтая лента – традиционный в США знак поддержки и солидарности с людьми, попавшими в беду. *Прим. перев.*

трудники больницы, волонтеры, местные общественные деятели и журналисты. К его удивлению, фойе здания было полно народа и желтых шаров. Для Шармела это стало волнующим моментом единения «племени».

Уровень лояльности к Griffin и Шармелу буквально зашкаливал. Он не упал даже после серии увольнений и жестких решений, последовавших за возвращением Пэта, в том числе о закрытии убыточной страховой компании. Не упал даже после легкой паники, наступившей в 2001 году из-за смерти пациента больницы (пятого в пределах страны) от сибирской язвы. В конечном счете так много людей захотели посмотреть на чудо, свершившееся в Griffin, что сегодня учреждение уже берет плату с посетителей, желающих использовать «пациентоориентированную» модель Griffin в своей организации. Но и это еще не все: команды из шести сотен больниц внесли плату, чтобы изнутри посмотреть, как работает Griffin. В 2005 году министр здравоохранения и социальных служб США включил Шармела в состав Национального консультативного совета по вопросам исследований и качества. На стенах офиса Пэта красуются обложки семи номеров Fortune – столько раз больница попадала в ежегодный рейтинг лучших работодателей, составляемый журналом. Однако Шармел твердо верит, что в этом успехе его заслуги нет – все это благодаря сотрудникам медучреждения, их гордости за свою организацию и служению тем, о ком Griffin призвана заботиться. Офис Поуанды украшен фото-

графиями хозяина вместе с Биллом Клинтонем и Колином Пауэллом, а также с церемонии вручения ему премии «Человек года в тоге», присуждаемой Сенатом штата Коннектикут за выдающиеся заслуги в служении обществу. И Шармел, и Поуанда уверены, что благодарить надо их «племя», которое, по словам Поуанда, включает в себя не только большую «семью» работников Griffin, но также всю местную общественность. Когда мы поинтересовались, что именно Шармел считает своим величайшим достижением, он призадумался и лишь спустя несколько секунд ответил: «Видеть, как люди живут согласно нашим ценностям. Это мое вдохновение».

Лидерство в племени крупным планом

Что же отличало действия Шармела и Поуанды от действий большинства руководителей? Во-первых, они направили свои усилия прежде всего на выстраивание прочных взаимоотношений между членами племени Griffin – служащими, волонтерами и пациентами. Во-вторых, вместо того чтобы просто сообщить людям, что им следует делать, они продумали программу обретения сотрудниками личного опыта на выездных семинарах, в ходе которых персонал размышлял над теми же самыми вопросами, над которыми билось руководство. В итоге выработка успешной стратегии стала заботой каждого члена племени. В-третьих, лидеры по-

старались не мешать людям и дать им возможность внести свой вклад в достижение целей племени в свойственной им манере.

И, что самое важное (и трудно заметное), они разорвали путы, сдерживающие развитие племенной культуры Griffin, и стали подталкивать ее вперед, шаг за шагом, пока люди не взялись за решение проблем с рвением первооткрывателей, а не с равнодушием наемников.

Если коротко, то Шармел и Поуанда сформировали племя, а пока они это делали, люди признали в них своих лидеров. Чем более явно Шармел и Поуанда ставили племя на первое место, тем больше люди уважали их, доверяли им и верили в их усилия. По сути, это и есть осуществление лидерства в племени, и именно этому вы научитесь, освоив принципы, изложенные в настоящей книге.

Если сторонний человек заговорит с руководителями и персоналом Griffin о достижениях больницы, то их слова могут показаться ему проявлением ложной скромности. Однако Шармел и Поуанда непреклонны: успех – завоевание всего персонала. Сотрудники же больницы на всех уровнях убеждены: успех – заслуга этих двоих (и многих других). Кто прав? Ответ: и те и другие. Без лидеров, которые развивают племя, в нем преобладала бы культура посредственности. А без вдохновленного племени лидеры бессильны.

Сейчас, когда в Griffin приходят пациенты, к ним относятся не столько как к клиентам, сколько как к соплемен-

никам. Доктора заботливо выстраивают отношения между больными и медсестрами. Администрация объединяет людей и позволяет племени самому решать, что для него лучше. Сегодня, годы спустя, после того как отшумел «идеальный шторм», Griffin представляет собой больницу, в которой работают одни лидеры.

В каждом племени доминирует определенный тип культуры, которую можно отнести к одному из пяти уровней некоей шкалы. Цель состоит в том, чтобы стабильно удерживаться на четвертом уровне и временами «подпрыгивать» до пятого. При прочих равных условиях культура пятого уровня всегда будет превосходить культуру четвертого, которая, в свою очередь, будет демонстрировать лучшие показатели, чем культура третьего уровня, и т. д. (Пятый уровень нестабилен, но способен приводить к историческим прорывам.) Люди и группы могут переходить от одного уровня к другому только постепенно, при этом действия, способные поднять их с первого уровня на второй, отличаются от действий, возводящих со второго на третий. Поскольку каждый уровень обладает уникальным набором способов воздействия для продвижения людей вперед, большинство «универсальных принципов» (ими полны книги по менеджменту, похожие на «избушки») работают только на одной из стадий. Опробуйте их, находясь на другом уровне, – и ваши усилия не увенчаются ничем. Если племена являются самыми мощными двигательными механизмами в компании, то культу-

ра – это их мотор.

Шармел и Поуанда получили в «наследство» несколько разных по составу племен (помните: племя может состоять максимум из 150 человек), чьи «моторы» нуждались в ремонте. В этих племенах доминировала культура второго уровня. Лидеры вдохновили персонал и препроводили его на третий уровень. Затем они использовали другой набор точек воздействия, чтобы поднять коллектив на четвертый уровень. В свои лучшие дни (а у Griffin много таких дней) ее сотрудники действуют на пятом уровне.

У каждой культуры есть свой стиль речи, или «лейтмотив», который улавливается в любом разговоре членов племени, в их переписке, шутках и даже в простом обмене репликами в коридоре. Племенная культура Griffin проявляется каждый раз, когда привратник вспоминает имя очередного пациента и медсестры знакомят больных с докторами, как будто представляют им своих ближайших друзей.

Прочитав первую часть книги, вы сумеете расслышать лейтмотив даже в кратком разговоре двух людей. А теперь рассмотрим пять уровней развития племен подробнее.

Первый уровень

К счастью, большинство специалистов пропускают эту стадию: только двум процентам служащих в США доводилось трудиться в племенах с культурой первого уровня. Этот

уровень умонастроений характерен для людей, которые сбиваются в уличные банды и приходят на работу со стволами. Если подобный человек наденет майку с надписью, это будет что-то вроде: «Жизнь – дерьмо», а слова, извергающиеся из его уст, подтвердят данную «максиму». Люди, находящиеся на этом уровне, отчаянно враждебны и объединяются для того, чтобы вместе пробивать себе дорогу в жестоком и несправедливом мире. Хотя большинство читающих настоящую книгу никогда не бывали в племенах первого уровня, они представляют себе, что это такое, по фильму «Побег из Шоушенка». Многие антропологи считают, что при своем зарождении человеческое общество находилось именно на первом уровне: людские кланы зубами и ногтями выщарапывали себе пропитание, постоянно воюя друг с другом. Мы не станем углубляться в анализ этой стадии, так как организации обычно не нанимают людей с культурой первого уровня, а если и делают это, то быстро от них освобождаются. В четвертой главе мы расскажем о первом уровне: как выявлять носителей такой культуры и помогать им быстрее двигаться вверх.

Мы консультировали несколько компаний, в составе которых имелись племена первого уровня. Одна из них сгинула после серии скандалов с бухгалтерской отчетностью. Другая постоянно сталкивалась с воровством денег ее сотрудниками, действующими, похоже, без тени угрызений совести. В третьей уровень стресса в офисах был настолько велик, что

никто не удивился, когда один из служащих пришел на работу с дробовиком.

Второй уровень

В 25 процентах племен, формирующихся на рабочем месте, доминирует культура второго уровня, что представляет собой качественный скачок по сравнению с первым. Лейтмотив разговоров людей, действующих на втором уровне развития культуры племени, сводится к фразе «*Моя жизнь — дерьмо*». Они пассивно враждебны и могут с осуждением скрестить руки, хотя почти никогда не бывают настолько заинтересованы в происходящем, чтобы в них вспыхнула искорка страсти. Если смеются, то беззвучно-саркастически и безропотно. Послушаешь, так они все уже видели и им известно, что все обречено на провал. Человек на втором уровне часто пытается защищать «своих» людей от «вторжения» руководства. Лейтмотив разговоров второго уровня («*Моя жизнь — дерьмо*») порождает настроение, характерное для кластера апатичных жертв.

Если вам доводилось присутствовать на собрании, где вы излагали и страстно отстаивали новую идею, а на вас смотрели с пассивным безразличием, то, скорее всего, вы попали в культурную среду второго уровня. Этот уровень можно наблюдать в телесериале «Офис» или в Управлении по регистрации транспортных средств. Здесь практически нет места

инновациям, как и ощущению срочности, и люди не привыкли считать себя в ответе за что-либо. Во время «идеального шторма» в Griffin доминирующей была культура именно второго уровня.

В большинстве крупных компаний полно племен с такой культурой, которые не оказывают никакого влияния на ее стратегию или направление развития. Хотя культура второго уровня может появляться в любой сфере деятельности, чаще всего мы встречали ее в службах снабжения, отделах кадров и бухгалтериях. Но это не означает, что мы не сталкивались с ней в советах директоров, кабинетах топ-менеджеров, а также в производственных отделах и службах продаж.

Несколько лет назад мы консультировали одно из ведомств правительства США. Когда мы там появились, слушающие и менеджеры высыпали в проходы между офисными ячейками или встали в дверях своих кабинетов с видом на общий холл. Они смотрели на нас так, словно только что проснулись (во многих случаях так оно и было). В руках держали кружки, на которых красовались надписи в духе: «Я бы лучше пошел на рыбалку» и «Я живу ради уик-эндов». Никакие программы тимбилдинга, никакие мотивационные речи, никакие обсуждения главнейших ценностей и новые стратегические планы не смогли бы расшевелить это племя. Оно прочно застряло на втором уровне. В результате работа стояла на месте. Племя выдвигало очень мало новых идей и почти никогда не реализовывало их.

Задача лидера племени – поднять людей, находящихся на втором уровне, до третьего, прежде чем попросить группу о чем-либо еще. В пятой главе вы узнаете и соответствующие точки оказания влияния.

Третий уровень

В США культура третьего уровня доминирует в 49 процентах корпоративных племен. Ее лейтмотив звучит так: «Я крутой!» А если приводить фразу полностью, то: «Я крутой, а ты нет!» Обычно врачи в свои лучшие дни действуют именно на этом уровне (как, впрочем, и профессора, и адвокаты, и продавцы). В культурной среде третьего уровня знание – сила, а потому люди запасаются им, будь оно в виде контактной информации клиентов или слухов о компании. Людям на данной стадии развития культуры племени необходимо побеждать: победа для них – нечто очень личное. Работать и думать лучше и быстрее конкурентов – дело первоочередной важности, потому что конкуренция для них происходит на личностной основе. Результат такого настроя – совокупность «одиноких воинов», нуждающихся в помощи и поддержке и постоянно переживающих разочарование из-за того, что другие лишены их амбиций и умений. Поскольку именно им приходится выполнять тяжелую работу (помня о том, что остальные просто не настолько толковы), то и жалуются они, как правило, на нехватку времени или ком-

патентной поддержки.

ПРИМЕЧАНИЕ. На каждом культурном уровне язык и зримое поведение людей в отношении членов племени оставляют свои специфические «отпечатки», которые почти всегда идеально коррелируют друг с другом. В результате того, что большое количество людей действуют на одном и том же культурном уровне, в их среде возникает определенное настроение. Человек, обученный быть лидером племени (а вы находитесь на пути к тому, чтобы стать им), способен ощутить это настроение всего через несколько минут пребывания в рабочей группе.

Что удерживает людей на третьем уровне? Вызывающее зависимость удовольствие, которое они получают от успеха, от победы, от ощущения, что они лучше других, умнее, успешнее. Прежде чем вынести приговор (дескать, у таких людей очень большое эго), следует вспомнить: это общество сделало их – нас – такими. С самого момента поступления в школу мы усваиваем: тот, кто знает, что «дважды два – четыре», получает звездочку. А затем парами следуют: алфавит и плюсик, контрольная по алгебре и пятерка, вступительный экзамен и прием в университет, рекомендации и ученая степень, успешное собеседование и хорошая работа... и почти сексуальное удовольствие от успеха. Если вдруг 30-летнего подкрепления этого условного рефлекса недостаточно, то зайдите в большой книжный магазин и полистайте книги в отделе деловой литературы. Вы убедитесь, что все

они, начиная с Макиавелли и Роберта Грина с его «48 законами власти»¹⁸ и заканчивая любым томиком с изображением Дональда Трампа на обложке, нацелены на то, чтобы помочь людям добраться до третьего уровня и оставаться на нем. Это целая индустрия, в которой крутятся миллиарды долларов. Как только Griffin подвигла своих сотрудников на то, чтобы брать на себя индивидуальную ответственность за впечатления, с которыми остаются пациенты от больницы, они перешли на третий уровень.

Как и большинство работников умственного труда, мы проводим свою профессиональную жизнь на третьем уровне или около него. На нем пребывает масса компаний, в которых успех измеряется на индивидуальной основе. Культура этого уровня довлеет не только в области продаж или менеджмента, но также в сфере архитектуры, недвижимости, здравоохранения, права, а также в организациях, которые нам очень хорошо знакомы: в университетах.

Даже обычное заседание кафедры демонстрирует ограниченность третьего уровня. Друг за другом профессора высказываются о том, что, по их мнению, следует сделать. В итоге большинство образовательных программ выглядят так, как будто их составляли четыре разных человека – потому что на практике так оно и есть. Студенты наперебой спрашивают, неужели кафедры совсем не общаются между собой, и ответ гласит: нечасто, только по очень важным пово-

¹⁸ Грин Р. [48 законов власти](#). М.: Рипол Классик, 2014. *Прим. ред.*

дам. Люди приходят на работу, проводят свои исследования, прочитывают свои лекции в манере, которую Дэвид Келли, один из основателей компании IDEO, называет «мудрец, вещающий со сцены», после чего уходят домой. Другие сотрудники вуза нередко обвиняют профессоров в том, что те видят лишь свой уголок мира, и во многих случаях их критика небезосновательна. Организации, в которых доминирует культура третьего уровня, кажутся лишенными человеческого тепла. Как выразился один бывший менеджер из аэрокосмической отрасли: «Пока я не ушел с должности, думал, что меня там любят. А теперь даже открытку к Рождеству никто не присылает».

Как и на втором уровне, никакое количество занятий тимбилдингом не превратит эту группу самопровозглашенных звезд в команду. Предложите им новую стратегию, и каждый член племени бросится доказывать или то, что он приветствует ее больше других, или то, что она им вовсе не нужна. И опять-таки первоочередная задача лидера племени – поднять культуру сообщества на новый уровень. Из шестой и седьмой глав вы узнаете, какие точки воздействия работают на третьем уровне.

Четвертый уровень

Между «Я крутой» (третий уровень) и «Мы крутые» (четвертый уровень) лежит глубокая пропасть, целая бездна.

Этот уровень культуры доминирует в 22 процентах корпоративных племен, и коммуникация среди их членов проходит под лейтмотивом: «Мы крутые».

Хотя Griffin порой «подпрыгивает» до пятого уровня, большую часть времени компания пребывает на четвертом. Когда двое сотрудников больницы встречаются в коридоре, они испытывают радостное возбуждение от общения друг с другом – с членом племени. Уведите племя, и оставшийся его член испытает чувство личной потери. Как мы убедились, Билл Поуанда ведет себя совершенно естественно, и люди вокруг него также ведут себя естественно. Никаких следов корпоративного культа! Все выглядят счастливыми, вдохновленными, искренними. Это замечаешь по лицам людей, когда Шармел общается с ними. То же самое видишь и на лице Шармела, когда люди обращаются к нему. В культурной среде четвертого уровня лидеры чувствуют, как племя притягивает их. На данном уровне осуществление лидерства в племени временами не требует никаких усилий. Более всего во время пребывания в Griffin нас впечатлил высокий уровень доверия людей к окружающим. Все – и персонал, и волонтеры, и доктора – поддерживали визуальный контакт с нами: поведение крайне необычное для медучреждений.

Когда мы наблюдали издали собрание в Griffin, то явно ощущали общий настрой, царящий в помещении: здесь собралось одно племя, один «прайд». Такое настроение рождается только в культурной среде четвертого уровня.

ня. Племя с лейтмотивом «Мы крутые» всегда нуждается в противнике. Эта потребность является частью самой ДНК данного культурного уровня. На самом деле лейтмотив в его полной форме звучит так: «Мы крутые, а они – нет». Для футболистов из одной университетской команды «они – нет» относится к игрокам из соседнего университета, а в хорошие годы – к любой вузовской команде, претендующей на национальное лидерство. Для создателей операционной системы Apple вторая часть лейтмотива касается инженеров из Microsoft. Однако она может относиться и к группе людей из той же самой компании. Племя всегда ищет своего конкурента, и единственный человек, который способен повлиять на его выбор, – это лидер племени. Поуанда доказывал, что у Griffin есть лишь один заслуживающий внимания конкурент – это сам принцип ведения бизнеса в сфере медицины. Правило четвертой стадии гласит: чем крупнее противник, тем сильнее племя. Griffin не добила бы такого успеха, если бы выбрала в качестве своего соперника другую больницу.

Люди часто интересуются у Шармела и Поуанды, как им удастся осуществлять столь эффективное руководство. Правдивый ответ звучит так: создайте критическую массу культуры четвертого уровня, после чего само племя признает в вас своего лидера. Но при этом не следует забывать, что переходить от одной стадии к другой можно только последовательно, а потому пытаться выстроить культуру в стиле

Griffin возможно только с людьми, которые уже находятся на третьем уровне. Шармелу и Поуанде пришлось сначала поднять племя со второго на третий уровень, прежде чем выработать в нем сознание «мы крутые» – отличительную черту четвертого уровня. Как это делается, вы узнаете в заключительных главах книги.

Глава восьмая – царство племенного превосходства. Когда группа людей доходит до этого уровня, она воспринимает себя как племя, имеющее общую цель. Ее члены разделяют одни и те же ценности и требуют от себя и окружающих их строгого соблюдения. Они не потерпят поведения в стиле героев сериала «Офис» и индивидуализма, характерного для третьей ступени развития племенной культуры. На практике три четверти всех племен действуют на уровне ниже четвертого. Те же, кто стоит на грани восхождения на него, еще не закрепились на новой «высоте». Поэтому они колеблются, то снова входя в область «Я крутой» (третий уровень), то выходя из нее. Задача настоящей книги – помочь вам построить великую компанию, а это означает поднять себя и свое племя на четвертый уровень. Поскольку племена могут переходить от одного уровня к другому только последовательно, не перескакивая через ту или иную стадию, лишь те, кто находится на четвертом уровне, способны временами подниматься до пятого, самого продвинутого уровня, о котором поговорим далее.

ПРИМЕЧАНИЕ. На Западе слово «племя» все

чаще используется для описания ячейки общества более крупной, чем группа, но меньшего размера, чем общество. Именно такой смысл вкладываем в это понятие и мы. Многие люди, работавшие в Африке, в том числе автор книги «Спиральная динамика»¹⁹ Дон Бек, предостерегают нас от употребления данного слова. Поскольку мы и сами бывали в Африке, то понимаем их озабоченность. «Трайбализм», или «племенизм» (в ином смысле, нежели мы его используем), действительно ответствен за многие беды, войны и геноцид. Внесем ясность: для нас «племенное превосходство» означает лишь четвертый уровень, культуру, функционирующую под лейтмотивом «мы крутые» и основанную на общих, разделяемых всеми членами ценностях и стратегиях взаимозависимости. Что же касается «трайбализма» – слова, часто употребляемого в странах развивающегося мира, – то оно применимо к насилию и отчаянной враждебности, характерных для культуры первого уровня. Этнические чистки и прочие ужасы немыслимы в среде племени четвертого уровня.

¹⁹ Бек Д. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. СПб.: BestBusinessBooks, Открытый Мир, 2010. *Прим. ред.*

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.