

Марк Розин

Восхождение по спирали

Теория и практика
реформирования
организаций



Марк Розин

**Восхождение по спирали.
Теория и практика
реформирования организаций**

«Альпина Диджитал»

2022

Розин М.

Восхождение по спирали. Теория и практика реформирования организаций / М. Розин — «Альпина Диджитал», 2022

ISBN 978-5-96-148068-9

Любой бизнес в своем развитии проходит разные жизненные циклы. На каждом этапе компанию ожидают кризисы, которые надо уметь вовремя распознать и разрешить, чтобы перейти на следующий этап. Марк Розин, известный бизнес-консультант, управляющий партнер российской компании «ЭКОПСИ Консалтинг», предлагает удобную и практичную модель развития организаций, основанную на теории спиральной динамики. С ее помощью руководитель сможет понять, на каком этапе развития находится компания, распознать сигналы зарождающегося внутреннего кризиса и заранее предпринять действия, которые позволят этот кризис разрешить и двинуться дальше. В том числе модель показывает, как управлять компанией в эпоху глобальных потрясений. В книге собрано множество примеров успешного преодоления кризисов российскими компаниями.

ISBN 978-5-96-148068-9

© Розин М., 2022

© Альпина Диджитал, 2022

Содержание

Предисловие	7
Пролог	10
Глава 1	14
Принадлежность	14
Сила	18
Правила	23
Успех	27
Конец ознакомительного фрагмента.	31

Марк Розин

Восхождение по спирали. Теория и практика реформирования организаций

Редактор *Василий Подобед*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *А. Деркач*

Арт-директор *Ю. Буга*

Корректоры *М. Смирнова, О. Улантимова*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Дизайн обложки *Д. Изотов*

Источники фотографий: *Royal Academy of Arts, Елизавета Бём, Herbert Ponting/Library Of Congress, Nasjonalbiblioteket, Tom Morbey/Unsplash, Getty Images, Shutterstock*

© М. Розин, 2022

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2022

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

* * *

Марк Розин

Восхождение по спирали

Теория и практика
реформирования организаций



альпина
ПАБЛИШЕР

Москва
2022

Предисловие

*Нет ничего практичнее хорошей теории.
Автор неизвестен¹*

Эта книга была написана еще до катастрофических событий февраля 2022 года. Я писал ее на протяжении нескольких лет, а вызревала она еще дольше, и все это время главным пунктом повестки дня в большинстве компаний оставалась задача развития, которая предполагала не только достижение бизнес-целей (завоевание новых рынков, наращивание выручки, прибыли, капитализации), но и внутреннее организационное строительство: внедрение регулярного менеджмента, построение стратегического управления, создание среды для инноваций и предпринимательства и многие другие цели, связанные с внутренним развитием, – свои у каждой компании.

В книге изложена цельная эволюционная модель развития организации, которая дает систему координат и инструментарий для осознанного подхода к формированию систем управления и трансформации корпоративной культуры. Лидер, работающий в стабильных внешних условиях, найдет здесь инструменты, которые позволят ему оценить место компании на эволюционной лестнице, разглядеть следующую ступень, а затем осознанно двинуться к ней наиболее эффективным маршрутом, смягчая неизбежные в ходе развития внутренние кризисы и сбалансированно управляя трансформацией всех ключевых аспектов организации.

Да, условия, в которых работали руководители до 2022 года, сегодня мы назовем стабильными. Конечно, и раньше случались серьезные, хотя и не столь тяжелые, внешние потрясения. Можно вспомнить и мировой экономический спад в 2008 году, и санкции 2014 года, и недавний локдаун. Я обсуждаю в книге и эти периоды и показываю, что в ситуации внешнего кризиса организации склонны жертвовать многими эволюционными достижениями: они отказываются от регулярного менеджмента, стратегии, длинного управленческого «поводка», чтобы с помощью мобилизационных, ручных, более архаичных способов управления обеспечить свое выживание в критических внешних обстоятельствах. Самый яркий пример вы найдете уже в первой главе, где рассказывается о том, как поменялась культура и модель управления крупного производственного предприятия, оказавшегося в зоне боевых действий: в этой ситуации в организации родилась позитивная разновидность культуры Силы (мы назвали ее культурой Подвига), которая позволила адаптироваться к новым условиям.

Сегодня, когда я пишу это предисловие, повестка драматически изменилась: для многих компаний главным стал вопрос о том, как выжить, сохранить бизнес и команду, и даже тем компаниям, которые увидели в кризисе новые возможности, предстоит в кратчайшие сроки поменять свою стратегию. Бизнес вновь переходит от неспешной эволюционной к адаптационной логике развития – он должен сбросить с себя развитые «слои» менеджмента и построить ручную мобилизационную культуру Силы. С разрастанием экономического кризиса таких компаний будет появляться все больше. Насколько в новых условиях актуальна и применима описанная в книге эволюционная модель? Я уверен, что и актуальна, и применима. Сегодня у руководителей возникает нескончаемая череда вопросов. Что делать с потерявшей смысл стратегией? Чем заменить неадекватную в ситуации тотальной неопределенности систему годового целеполагания? Правильно ли забрать у менеджеров на местах полномочия – или их, напротив, следует раздать все до последнего? Каких лидеров нужно ставить во главе команд, чтобы спасти и развить бизнес? В спокойной обстановке можно позволить себе роскошь двигаться

¹ Авторство этого афоризма приписывается широчайшему кругу исторических личностей в диапазоне от Иммануила Канта до Леонида Брежнева.

на ощупь, но в шторм критически важны ясные ориентиры, а поле зрения тем временем предательски сужается, эмоции зашкаливают – и потому не обойтись без ясной и практичной модели, объясняющей, как жить и выжить.

Некоторые вытекающие из модели ответы достаточно очевидны: да, самый частый способ адаптации к кризису – это мобилизационная культура Силы в ее позитивной разновидности, которую я назвал культурой Подвига. Однако с помощью представленной теории и кейсов можно сделать и более контринтуитивные выводы, например: модель Силы с ее авторитаризмом, ручным управлением, вечным авралом и бессонными ночами – *не единственная* спасительная опция в ситуации внешнего шока. Я показываю, что в экстремальных условиях (например, в тяжелых экспедициях), когда люди оказываются между жизнью и смертью, хорошо работает и модель Возможностей, которая предполагает свободу и ответственность каждого человека. Битву может выиграть не только централизованная армия воодушевленных воинов, подчиненных харизматичному лидеру, но и сеть автономных спецотрядов с налаженным взаимодействием, причем в ряде случаев у спецотрядов будет неоспоримое преимущество перед регулярными войсками. Однако до такой «сетевой» модели управления дозрело лишь небольшое число организаций, и представленная в книге эволюционная теория позволяет взвесить свои возможности и избежать опасных иллюзий.

Наконец, каждый кризис рано или поздно заканчивается. Шторм утихнет, бизнес адаптируется к новым условиям, изменятся и сами условия – и перед организацией неизбежно снова встанут задачи планомерного развития. А значит, опять потребуются знания о законах эволюции.

Люди, которые участвуют в выборе модели управления компании и оказывают сильное влияние на ее корпоративную культуру, – это топ-менеджеры, и потому книга обращена прежде всего к ним. По своей сути она – подробное руководство для реформатора, который задумал серьезные внутренние изменения. Однако многими описанными в ней инструментами может воспользоваться и руководитель отдельной команды. Хотя классики утверждали, что «невозможно построить коммунизм в отдельно взятой стране», каждый коллектив может иметь собственное лицо, не тождественное лицу всей организации, – и то, каким оно будет, в немалой степени зависит от лидера. Предложенная здесь теория может быть с определенными оговорками применена не только к компании в целом, но и к ее части.

Есть в книге и глава, обращенная к рядовому сотруднику, который не собирается быть реформатором. Он сможет определить тип своей организации, понять, подходит ли она ему, а если нет, то какого работодателя правильно искать или как выжить в «чужеродной» среде, если нет возможности поменять работу.

Напоследок – несколько слов об истории создания книги. Я и мой партнер Павел Безручко вместе руководим крупнейшей консалтинговой компанией России, которая называется «ЭКОПСИ Консалтинг» («ЭКО-» – «ЭКОномика» и «-ПСИ» – «ПСИхология»). Более 30 лет мы помогаем компаниям работать эффективнее и изучаем закономерности, которым подчиняются все процессы в организациях. Организационная спиральная динамика, представленная здесь, – не столько мой личный, сколько коллективный продукт. Еще в начале 2000-х годов мы взяли за основу модель под названием «Спиральная динамика», созданную Доном Бекем, и затем в ходе многочисленных проектов для наших клиентов и собственных научно-практических исследований существенно переосмыслили ее и сделали по-настоящему практичной (подробную хронологию и ссылки вы найдете в приложении). Мы по-новому назвали культуры, выделили рычаги перехода от одной культуры к другой, разработали инструменты диагностики модели управления, коллективов и индивидов. С одной стороны, мы сузили теорию Дона Бека: убрали философские аспекты, вынесли за скобки ее приложения к педагогике, политике, личному развитию, а с другой – расширили: дополнили эволюцию корпоративных культур закономерностями развития всей организации, охватывающими не только людей и культуру, но

и модель управления. Вот этот продукт коллективного труда – заточенную под практическое применение теорию, полезную как для осознания актуальной организационной реальности, так и для проведения реформ, – вы и держите сейчас в руках.

Пролог

Князь и его флейта

Юный черноволосый Князь из горной провинции Шаньдун любил одеваться в красивые фиолетовые одежды и играть на флейте. Народ же его тем временем голодал, ибо каменистая земля не давала урожая. Однажды мастер Шень сочинил для флейты Князя такую грустную мелодию, что из глаз Князя потекли слезы. «Пока я играю на флейте, дети моей страны умирают от голода!» – воскликнул он, отложил флейту и позвал молодого мудреца Кун Фу-цзы, который славился своими советами по управлению государством.

Кун Фу-цзы взял в руки ком земли и сказал: «Эта земля бедная и сухая, но если ее удобрить, то она даст в три раза больше урожая. Я изложу тебе основы горного земледелия. Когда ты сам научишься выращивать рис, обойди свои деревни и покажи крестьянам, как обрабатывать почву. Ты должен стать головой, а крестьяне – руками; ты будешь думать, они – исполнять».

С того дня Князь перестал играть на флейте. Надев красный крестьянский плащ, он возделывал землю и растил рис. Раса выросло много, Князь собрал богатый урожай и пошел к крестьянам, чтобы рассказать, как расчищать участки от камней, как удобрять землю, как бороться с вредителями, когда сеять и когда собирать урожай. Крестьяне низко кланялись и слушались Князя во всем.

Земля уродила много еды, и люди перестали голодать. Взяв в руки флейту, Князь погладил ее и прошептал: «Спасибо, что напомнила мне о моем долге». Больше в замке не было слышно ни слез, ни музыки.

В год Земляной Крысы Князь заболел. Он пролежал не вставая всю весну, и крестьяне не засеяли поле, потому что не дождались его команды. А Князь плакал, потому что не мог больше помочь своей стране. К зиме Князь выздоровел, но в стране опять начался голод. Князь позвал Кун Фу-цзы и сказал:

– Мои жители беспомощны, как дети. Я плохой правитель.

Мудрец ответил:

– Ты все сделал правильно. Ты узнал законы земледелия и теперь сможешь начертать их на бамбуке. Твоему народу больше не придется ждать твоей команды. Ты станешь судьей, а жители преклонят колени не перед тобой, а перед Законом. Закон станет основой, и в твоём государстве утвердится порядок.

Тогда Князь сел писать законы. Это оказалось делом небыстрым, ибо нужно было дать указания обо всем: как готовить землю под посевы, как бороться с сорняками и вредителями, когда сеять и когда собирать урожай. Каждый закон Князь выводил синей тушью на отдельной бамбуковой дощечке, а затем связывал эти дощечки друг с другом. За этим занятием прошел год. Еще год писцы переписывали законы, а гонцы развозили бамбуковые дощечки по деревням.

Князь потребовал строжайшего соблюдения всех правил. Чиновники отслеживали любое своеволие и сразу же сообщали об этом Князю. Князь больше не ездил по деревням – он оставался в своем замке, где судил и наказывал нарушителей.

Прошло несколько лет – и крестьяне все стали делать правильно. Раса хватало на всех. Князь же стал строг и носил теперь костюм мандарина.

В год Огненного Дракона Князь совершил путешествие в столицу Поднебесной. Дорога была длинной и опасной: она шла через горы. Столица поразила Князя – так много необычных товаров и изобретений он узрел на улицах. «Мы можем продавать в столице рис и привозить фарфор, чай и порох! – подумал Князь. – Мы расчистим поля от больших камней с помощью

пороха, а крестьяне будут пить чай из фарфоровых чашек». Но как сделать дорогу в столицу быстрой и безопасной? «Нужно пробить туннель сквозь горы!»

Князь был вдохновлен, ибо понял свое предназначение. Вернувшись домой, он собрал подданных, рассказал о столице Поднебесной и сказал, что они пробьют в горе проход, который свяжет провинцию со столицей. «Прежде мы жили от урожая к урожаю, – сказал Князь, – но теперь у нас есть цель, которая даст нам величие!»

Десять лун десять мудрецов рисовали план прохода и обдумывали его устройство. Когда план был готов, Князь собрал крестьян, разделил их на бригады и каждой начертал ее маленькую цель. Из малых целей он сложил великую цель – и началась работа. Князь дневал и ночевал на стройке, солнце за солнцем и луну за луной поддерживал он огонь в сердцах своих подданных. Плотники и каменотесы падали от усталости, но дело продвигалось.

Трижды весна сменилась осенью, а осень весной – и вот наконец рухнула последняя стена, и княжество соединилось со столицей. В знак победы Князь повязал на голову оранжевый платок, и его строители, дожившие до великого свершения, тоже украсили себя оранжевыми платками. Крестьяне расширили свои поля с помощью пороха и стали собирать еще больше урожая. Они пили столичный чай из фарфоровых пиал и благодарили Князя. А Князь думал о том, как сделать свою страну первой среди всех стран Поднебесья, и вынашивал новые замыслы.

В год Водяного Быка весна пришла рано, но крестьяне посеяли урожай так, как было написано в Законе. В конце августа неожиданно ударили заморозки, но крестьяне не стали собирать урожай. Они все сделали по Закону – и урожай погиб. Порох, чай и фарфор не помогли. Зимой люди голодали, а седеющий Князь плакал. Он снова нуждался в совете, но не хотел больше видеть Кун Фу-цзы и позвал Лао-цзы, который был старше и часто спорил с Кун Фу-цзы во время диспутов.

– Я написал законы, – пожаловался Князь Лао-цзы, – но из-за них мой народ голодает. Я поставил великую цель и пробил проход к столице, но он оказался бесполезен и не спас нас в трудную пору. Что мне делать? Советы, которые дал мне Кун Фу-цзы, не работают.

– У тебя был хороший советник, – мирно сказал Лао-цзы. – И сам ты все сделал правильно: сначала приучил людей к послушанию, затем дал им Закон, чтобы они смогли работать без тебя, а после научил их подчинять свою жизнь великой цели. Но теперь твои подданные смогут управлять собой сами. Скажи им, что они вправе нарушать Закон, когда посчитают это правильным. Скажи, что они могут поставить себе свои цели. Скажи, что они лучше тебя знают, что делать.

– Лучше меня? – удивился Князь.

– Да, – ответил Лао-цзы, – ибо они живут на земле, а ты в замке. Пусть слушают не тебя, а землю: она сама скажет им, как с ней обращаться.

– Почему же они не могли вырастить урожай раньше, когда я еще не изучил земледелие?

– Потому что люди во всем следуют за своим правителем. Пока ты не стал для них хорошим правителем, они не могли стать правителями для самих себя. Теперь каждый из них перестанет быть твоими руками, а станет думать собственной головой.

– Кем же тогда буду я? – спросил Князь.

– Той нитью, что свяжет их вместе.

Князь послушал Лао-цзы. Крестьяне стали сами определять время посева и сбора урожая, семьи и деревни поставили перед собой собственные цели – и дела у них пошли хорошо: еды стало вдоволь, вновь появился столичный чай и фарфоровые пиалы. А еще крестьяне, предоставленные самим себе, научились изготавливать сахар, шелковую ткань и белую бумагу.

Князь снял костюм мандарина, сложил в сундук оранжевый платок и стал прогуливаться по парку.

– Что мне делать? – спросил он мудреца. – Я не даю указаний, не пишу законов, не провожу судов, не ставлю великих целей. Мне скучно.

– Умеешь ли ты играть на флейте? – спросил Лао-цзы.

– Когда-то играл, когда был молод, – ответил Князь.

– Тогда собирай крестьян и играй им радостные песни, – посоветовал Лао-цзы. – Пусть им будет весело.

Князь удивился, но взял в руки флейту, осторожно очистил ее от пыли и дунул. Флейта издала радостный звук.

Прежде чем позвать крестьян, Князь долго тренировался. Мастер Шень сочинил для его флейты соловьиную песню. Крестьянам понравилось, и они стали собираться около замка каждое воскресенье, чтобы слушать музыку, танцевать и обсуждать, как возделывать поля. А собравшись, придумывали новые предметы, полезные для жизни.

В год Металлической Собаки с севера пришли кочевники. Они сжигали деревни и угоняли жителей в рабство.

– Следует ли мне собрать войско и отправиться воевать с кочевниками? – спросил Князь у Лао-цзы.

– Нет, – ответил мудрец. – Лучше попроси мастера Шень сочинить марш белого волка.

В воскресенье крестьяне собрались у замка. Они ожидали, что Князь позовет их в поход против кочевников и сам возглавит войско. Князь надел доспехи, сделанные из шкуры буйвола, прикрепил к поясу меч и сыграл марш белого волка. А потом сказал:

– Убивать легче, чем растить. Воевать проще, чем изобретать. Раз вы научились сложному и умеете растить урожай и изобретать полезные для жизни вещи, вы сами сможете победить кочевников.

Крестьяне разошлись по деревням, послали лазутчиков, чтобы узнать, где будет следующее нападение, объединились и подготовили засаду. Они набили фарфоровые кувшины порохом, сделав из них бомбы, и изготовили бумажных змеев, которые можно было поджечь, запустить в небо и направить на врага. Все кочевники были уничтожены.

– Как мы сумели победить? – обратился Князь к Лао-цзы. – Ведь у нас не было войска.

– Кочевники берут хитростью, – сказал Лао-цзы. – Они неожиданно нападают и быстро убегают. У правильного войска одна голова и жесткий хребет. Оно сильно против другого правильного войска, но неповоротливо и не может справиться с кочевниками. Чтобы одолеть кочевников, нужно быть подобным осьминогу: у него нет хребта, зато каждое щупальце умеет чувствовать, думать и изобретать. Осьминог гибок и вмиг реагирует на опасность, потому что каждое его щупальце само управляет своими действиями. Ты прошел долгий путь и построил страну, способную действовать как осьминог.

Миновали годы, за ними еще годы и еще годы. Седой как лунь Князь каждое утро неизменно одевался в халат, расшитый танцующими осьминогами. Он любил пить зеленый чай из фарфоровых пиал и рисовал тонкой кистью радугу на белой бумаге. Крестьяне вырезали флейты и по воскресеньям играли вместе с Князем. Иногда мастер Шень сочинял для них песню, но чаще каждый выводил свою мелодию. Флейты разговаривали друг с другом, звуки переплетались и складывались в волшебную музыку.

Однажды даже сам Император Поднебесной воспользовался горным проходом и приехал, чтобы послушать эту музыку.



Глава 1

Типология организаций

Принадлежность

Типаж компании отчетливее всего замечен, когда вы только начинаете в ней работать. Позже вы привыкнете, острота восприятия сгладится – и характерные черты типажа начнут казаться вам естественными и даже самоочевидными («А как иначе-то?»). А вот поначалу вы удивляетесь, раздражаетесь, восхищаетесь – и из этих впечатлений складывается наиболее точный портрет организации.

...Заканчивается первая неделя вашей работы. Вы сидите в старомодном офисе – он аккуратный, уютный, но отремонтирован по лекалам прошлого века. Единого времени начала работы нет, у каждого свой распорядок. Впрочем, его легко запомнить, потому что он весьма стабилен. Василий Васильевич всегда приезжает еще до восьми утра, пьет чай, пока принтер гулко в пустом офисе печатает его документы, а потом читает их с маркером в руке. Инна Ивановна приходит в точности к 9:00 и первым делом варит в турке кофе, запах которого разносится по всему офису вместе с ее громким басовитым голосом. Карина подтягивается последней, когда на часах уже десять, зато она единственная засиживается после восьми вечера.

Все знают друг друга многие годы, чаще любят, иногда недолюбливают. Офисный быт соткан из устоявшихся, многолетних привычек. Коля и Шурик вместе выходят на улицу покурить и там жарко спорят о геополитике. Инна Ивановна почти каждый день приносит домашнюю шарлотку, и если вовремя зайти на кухню, то можно угоститься. Карина, куда бы ее ни звали, всегда отказывается, потому что у нее много работы – она практически не встает из-за компьютера, сутулится и грызет ногти. На дни рождения собираются на общей кухне, дарят большой букет и какой-нибудь гаджет, а Василий Васильевич извлекает из закровов домашнюю наливку, под которую по очереди произносят длинные, пафосные, но довольно искренние тосты.

Работают размеренно. Каждый знает свое дело и делает его качественно и обстоятельно. Спешки нет, без труда находится время поболтать, а в 18:00 все, кроме Карины, расходятся по домам.

Вас, новичка, встречают радушно: поят чаем, рассказывают, что и где, всем коллективом организуют вам рабочее место, принося всякие полезные штуки и штучечки – лампу на стол, подставку под кружку для чая. Вы запросто можете обратиться к любому, и все (кроме Карины) начинают дружно объяснять и помогать.

Постепенно вы узнаете мелкие неписанные правила. Нельзя брать чужие кружки – у каждого есть своя, и если он ее не находит, то начинается переключка в рабочей почте: «Кто взял мою кружку?» Шрифт нужно использовать только Times New Roman – любые другие раздражают Василия Васильевича. Костюм и галстук носить можно, но это не обязательно, джинсы тоже сойдут, а вот шорты и сандалии летом категорически неприемлемы.

Уже на этом этапе, спустя всего одну рабочую неделю, вы можете оценить, насколько такая культура вам подходит. Если вам захотелось подружиться с коллегами, принести из дома собственную кружку, стать своим – значит, вы по духу близки этой организации. Если же вас все раздражает, вы чувствуете запах болота и всех внутри себя критикуете, вероятно, вы попали в чужеродную среду. Бегите быстрее: привыкнуть, конечно, можно, но лучше до этого не доводить.

Через неделю возвращается из отпуска Иван Ильич, начальник, и вы начинаете с ним знакомиться. Становится явным скрытый порядок в расстановке столов: сотрудники повернуты к Ивану Ильичу, а стол Ивана Ильича расположен так, чтобы оттуда был виден каждый уголок офиса. Так и сидят, будто в школе: сотрудники – ученики, Иван Ильич – учитель. В общении он прост и доброжелателен, все время подходит к вам, поглядывает, как идет работа, дает советы. Постепенно вы замечаете, что Иван Ильич, как Карлсон, все знает лучше всех. Он лучше вас понимает, как пользоваться Word'ом и где найти потерявшийся файл, он разбирается и в статистике, и в юриспруденции, и в экономике, и, конечно, в политике. По каждому поводу он вспоминает историю из своей жизни о том, как оказался лучшим водителем или лучшим маркетологом всех времен и народов.

За вторую рабочую неделю вы постепенно проникаетесь глубокой симпатией к Ивану Ильичу. Вас завораживают его обаяние и теплота в общении. Вы учитесь переживать приступы раздражения, которые временами на него накатывают, и терпеливо реагируете на страсть раздавать советы, понимая, что он действительно умен, знает многое и многих и способен решить любой вопрос внутри и вне организации.

Что вы чувствуете? Вам хочется, чтобы Иван Ильич вас оценил, полюбил? Вы хотите показать ему, что тоже кое-что умеете? Вы мечтаете стать его любимым сотрудником и учеником? Значит, вы попали в «свою» культуру.

На третьей неделе вы начинаете знакомиться с историей компании. Вы узнаете про Олега Маркленовича, который создал этот бизнес: он еще жив, он председатель совета директоров, общается с великими мира сего и сам принадлежит к числу небожителей. У него есть доступ на «самый-самый верх». В офисе он, понятное дело, не появляется. Иван Ильич – его верный ученик, соратник и полномочный представитель. Их связывает какая-то давняя история, когда еще очень молодой Иван Ильич чем-то помог Олегу Маркленовичу и тот взял его в младшие партнеры.

У Олега Маркленовича в офисе есть свой кабинет. Этот кабинет всегда заперт, но однажды, когда туда заходит хозработница, чтобы полить цветы, вы мельком видите огромный антикварный стол, картину в массивной раме на стене, старинный глобус...

Вы узнаете о героических страницах истории компании. Вам рассказывают о подвигах богатырей, которые были здесь до вас. И с каждым днем вы все острее чувствуете, как сильно люди гордятся своей компанией – ее прошлым, ее основателем, – и понимаете, что за три недели вы так и не стали здесь своим, вам это лишь почудилось. Предстоит одолеть еще долгий путь, прежде чем вы по-настоящему вольетесь в этот славный тесный коллектив.

А теперь проанализируем этот тип организации и характерную для него корпоративную культуру.

Коллектив здесь спаян едиными ценностями – глубинными убеждениями. Если их реконструировать, получится примерно такой набор.

- *Мы должны следовать своим традициям: приверженность традициям защищает компанию, позволяет ей развиваться, выручает в трудные времена.*

- *Мы должны слушать старших: они ближе к традициям и лучше нас знают, как правильно.*

- *Нужно держаться вместе – любить свою компанию, помогать друг другу. Я буду всегда помогать «своим», а когда потребуются, помогут и мне.*

- *Работа – второй дом, здесь должно быть тепло и уютно.*

Культурологический анализ показывает, что эта культура – патриархальная, общинная, обращенная в прошлое, ориентированная на стабильность. Она держится на глубоко укорененном уважении к старшим и диктует полное подчинение им. Личное пространство внутри коллектива сокращено до минимума: все члены одной большой семьи. А вот с внешним миром, наоборот, поддерживается большая дистанция, коллектив жестко противопоставлен чужакам.

Важным скрепляющим стержнем культуры выступает мифология: во многих организациях этого типа распространен миф о «золотом веке» компании в прошлом и о великих основателях, которые совершали подвиги в незапамятные времена.

Такая картина мира предопределяет и подходы к управлению в компании Принадлежности.

- **Компания развивается органически, медленно.** Впрочем, цель быстрого развития здесь никогда и не ставится – напротив, есть задача самосохранения и повышения своей устойчивости.

- **У компании нет стратегии** – она строит свою деятельность как решение цепочки операционных задач, реагирует на изменения внешней среды так, чтобы сохранить статус-кво.

- **Разделение обязанностей налажено, но не формализовано** – люди просто привыкли годами и десятилетиями делать одно и то же.

- **Границы между подразделениями условны** – все делают одно общее дело. Если сотрудник или отдел не справляется со своими задачами, коллеги сразу приходят на помощь.

- **В компании часто работают родственники** (супруги, братья, сестры, дети), образуются целые династии.

- **Очень низкая текучка** – никто не уходит, никого не выгоняют (кроме случаев вопиющей нелояльности), люди, вышедшие на пенсию или ушедшие в декрет, психологически остаются частью коллектива, их поддерживают, привлекают к решению отдельных задач.

- **Управление компанией происходит в ручном режиме**, при этом **стиль управления авторитарный**: слово первого лица имеет силу заповеди, спорить с ним всерьез никто не будет.

- **Движение информации по вертикали жестко регулируется**: о самых важных вопросах знает только первое лицо, в некоторые из них он посвящает приближенных, а до рядовых сотрудников доносится необходимый минимум актуальной информации. Руководство ограждает коллектив и от всех проблем, «чтобы не волновались и спокойно делали свое дело». Такая среда благодатна для слухов и мифов – как о прошлом, так и о настоящем.

- **Сотрудники искренне любят главу компании, а он любит их в ответ**: по-доброму подтрунивает, дарит подарки, интересуется обстоятельствами их личной жизни, помогает в период трудностей и им самим, и их семьям, организует лечение, учебу, отдых и всячески окружает отеческой заботой.

Такой тип организации и свойственную ей корпоративную культуру мы будем обозначать словом **Принадлежность**², используя для них **фиолетовый цвет**.

Лидер во главе организации Принадлежности отличается патерналистским стилем управления. Он авторитарен, лично принимает все решения, создает чувство стабильности, заботится о подчиненных. Такого лидера мы будем называть **лидером-отцом**.

Исследования, проведенные «ЭКОПСИ», показывают, что в России таких организаций примерно 10–15 %. Культура Принадлежности есть практически во всех индустриях – на производстве, в банках, в аптеках, в магазинах... Как ни удивительно, ее можно обнаружить даже в современных, высокотехнологичных отраслях, например в телекоммуникациях, хотя эта культура выглядит очень архаичной. Географически компании Принадлежности реже встречаются в Москве и Санкт-Петербурге и чаще – в регионах нашей большой страны.

Эффективна ли такая организация? Думаю, многие уже списали культуру Принадлежности со счетов, решив, что компании, обращенные в прошлое, обречены на прозябание. И в самом деле: как в современном мире выжить без инноваций? Однако в таком рассуждении упускается из виду целый ряд обстоятельств.

² Мы будем писать названия культур и соответствующих типов организаций с прописной буквы, чтобы отличать их от тех же слов, употребленных в обычном, житейском смысле.

Во-первых, культура Принадлежности комфортна и соответствует ожиданиям огромного количества людей. Люди стремятся к стабильности, желают видеть над собой уверенного руководителя, который защитит их от тревог, мечтают быть частью чего-то большого, доброго, теплого, хотят гордиться своей фирмой. Они рады семейной атмосфере и традициям. Ведь это так здорово – работать в компании, которой ты предан всей душой, заниматься делом, которое делаешь хорошо, и получать за это стабильную оплату и любовь первого лица! К тому же на такой работе ты перестаешь быть одиноким и обретаешь вторую (а порой и первую) семью.

Если вы думаете, что такие потребности характерны только для старшего поколения, то ошибаетесь: опросы свидетельствуют, что первое место среди работодателей, предпочитаемых студентами, многие годы (до 2021-го) занимал «Газпром». Качественный анализ характеристик, приписываемых «Газпрому», показывает, что студенты ищут как раз культуру Принадлежности: «большой, стабильный, с традициями». Их не пугает даже имидж забюрократизированной структуры – настолько желанными оказываются качества, характерные для организации Принадлежности. А значит, по крайней мере в вопросах привлечения и удержания сотрудников такие компании эффективны.

Во-вторых, есть бизнесы, для которых соблюдение и даже культивирование традиций – конкурентное преимущество. Пекарня, продающая «монастырскую выпечку», или кафе в стиле XIX века, или артель народных промыслов – всем им культура Принадлежности помогает сохранить фундамент бизнеса.

В-третьих, взглянув на пятую экономику мира – Японию, мы обнаружим огромное количество компаний Принадлежности. Для японца фирма часто служит семьей в большей степени, чем собственно семья. Конечно, передовые японские компании во многом преодолели свой традиционализм и вовлекли сотрудников в инновации – но далеко не все и не в полной мере. И это не мешает экономике оставаться невероятно эффективной! Значит, ставить крест на культуре Принадлежности рано.

Вместе с тем и ограничения этой культуры очевидны:

- в ней тесно амбициозным и творческим людям – им хочется сломать традиции и делать что-то по-своему;

- такие компании не склонны к инновациям;

- культура Принадлежности предполагает мирную, стабильную внешнюю среду – если изменения есть, то они цикличны (например, вызваны сезонностью бизнеса).

Для подвигов и прорывов такой размеренный семейный ритм не подходит. Поэтому в трудные времена рождается культура другого типа, о которой пойдет речь в следующем разделе.

Сила

В 2015 году мы провели уникальное для постсоветского пространства исследование в Донбассе, где расположены металлургические предприятия холдинга «Метинвест» – крупнейшей украинской компании.

До 2014 года Донбасс жил стабильно, спокойно и довольно сытно. В Донецке, столице Донбасса, строились небоскребы и стадионы, расцветали парки, бурлила культурная жизнь, девушки ходили в модной одежде. Здесь развивали современный бизнес, сюда приглашали на работу иностранных специалистов.

Но внезапно пришла война. Предприятия «Метинвеста» оказались в зоне боевых действий. На их территорию начали залетать снаряды. Остановились поезда, были перекрыты подъездные дороги, группировки бандитов принялись выяснять отношения друг с другом. Руководители предприятий повели себя по-разному: одни собрали вещи и вместе с семьями уехали, а другие остались, взяли управление в свои руки и принялись за спасение предприятий.

Топ-менеджеры из киевской штаб-квартиры не до конца понимали, что творится на комбинатах, и поэтому заказали нам исследование: попросили изучить, что произошло с предприятиями за год военной жизни, как изменилась их культура и структура управления. Это было отнюдь не праздным любопытством: наступал 2015 год, уже стало понятно, что кризис будет затяжным, и штаб-квартира задумалась о том, что делать дальше. Уволить вновь выдвинувшихся руководителей и вернуть прежних? Или наоборот: опереться на тех, кто выдвинулся в период войны? А как поступить с нарушениями всевозможных регламентов? Сохранить ли те огромные полномочия, которые за время кризиса перетянули на себя предприятия?

За месяц наши консультанты взяли интервью по скайпу у нескольких сотен работников предприятий (выехать в зону боевых действий мы им не разрешили). Сотрудники заводов были невероятно рады вниманию со стороны незнакомых московских людей и с готовностью часами рассказывали о своей жизни.

Вот что мы обнаружили.

- Обстановка была военной – без преувеличений. На предприятия залетали снаряды. Погибли несколько работников. Снабжение постоянно прерывалось, поэтому не хватало сырья, топлива, самых необходимых запчастей. Приходили вооруженные люди непонятного статуса (новая власть? бандиты?) с разнообразными бредовыми требованиями.

- Если бы руководство продолжало следовать техническим регламентам и требованиям безопасности, работу предприятий пришлось бы полностью остановить: ни безопасность людей, ни соблюдение технических стандартов обеспечить было нереально. При этом некоторые предприятия непрерывного цикла запустить заново было бы уже невозможно – огромные, дорогостоящие домны, которые до этого без остановки работали много десятков лет, стали бы грудой металлолома.

- Коллективы предприятий самостоятельно приняли решение продолжить работу, несмотря на неизбежные многочисленные нарушения технических правил, в ряде случаев даже прямые риски для людей. В одной из историй, которые нам рассказали, руководитель по логистике создавал бригады из добровольцев и отправлял их под обстрел восстанавливать подъездные дороги, потому что иначе встало бы производство. Еще в одной истории начальник цеха отказался заглушить домну, когда этого под дулом автомата потребовали от него вооруженные до зубов люди.

- У решения продолжить работу были две основные причины: во-первых, работающее предприятие давало ощущение безопасности (еда, средства защиты – «пока мы работаем, нас не бросят»), а во-вторых, люди настолько любили свое предприятие, что были готовы на самые

серьезные жертвы ради его спасения – вообразить дому потушенной было для них страшнее смерти.

- Каждое предприятие стало самоуправляемой крепостью. Советоваться было некогда и не с кем: для квалифицированных распоряжений головному офису не хватало подробной информации о тех неординарных ситуациях, которые складывались на местах ежедневно и ежечасно, а на сбор этой информации не доставало времени.

- Выдвинувшиеся лидеры были харизматичны и нацелены на заботу о людях – настолько, насколько это возможно в военное время.

- Коллективы месяц за месяцем работали в авральном режиме на пределе возможностей: многие работники уехали, рук не хватало. Люди проявляли настоящее бесстрашие и героизм.

- Чтобы поддерживать работу предприятий, требовалась изрядная изобретательность. Поскольку снабжение запасными деталями было нарушено, сырье приходило нерегулярно и часто низкого качества, инженерам, мастерам и рядовым рабочим постоянно приходилось придумывать творческие технические ходы, которые позволяли сохранить непрерывное производство в неподходящих для этого условиях.

В исследовании очень выпукло проступил особый тип организации, который мы будем называть **организацией Силы** и обозначать **красным цветом**. У нее есть несколько характерных особенностей, которые трудно с чем-то спутать:

- **автономизация организационных единиц** – стремление «отстроить границы» (этот процесс мы будем также называть **феодализацией**);

- **мобилизационный режим работы**, авралы, ежедневный подвиг;

- **ручное управление, нестандартные, творческие решения** возникающих задач.

Думаю, очевидно, почему в ситуации войны такой организации легче выжить: внешняя среда реально опасна и непредсказуема, а значит, решения нужно принимать только на месте; стандартизация невозможна, а кооперацию нужно прекратить, чтобы сберечь скудные ресурсы и не терять время на попытки договориться. Железная логика военного времени: маленькая сплоченная группа под управлением харизматичного лидера, оказавшись за линией фронта, уходит в лес и создает партизанский отряд, потому что так у них больше шансов сохранить свою жизнь и нанести урон врагу. Стремление управлять партизанскими отрядами сверху снижает мобильность каждого, попытки отрядов согласовывать действия друг с другом ведут к простоям в ожидании остальных. А значит, самое эффективное – оградить себя от ненужных вмешательств, в том числе со стороны союзников.

Поразительно, что совершенно закономерный в военный период тип организации существует и воспроизводит себя и в мирной жизни: легко найти компании, которые в спокойное и беззаботное время десятилетиями живут как на войне. Самый яркий из известных мне примеров создал человек, с которым я когда-то был лично знаком, – Александр Стрельников³. В то время он был генеральным директором ЗГРК – Зауральского горнорудного комбината. Когда я готовился к первой встрече с ним, его приближенные очень за меня беспокоились. «У него страшные глаза!» – говорили они, и в их взглядах ясно читалось сомнение в том, что мне вообще удастся выйти из его кабинета живым. А мне предстояло всего-то-навсего обсудить с Александром Георгиевичем стиль его лидерства!

Назову три важнейших качества Александра Стрельникова.

- Он вызывал сильнейший, во многом иррациональный страх у своих подчиненных, коллег и даже у руководства.

- Он был вездесущ: неизвестно было, когда и где он появится. Иногда сотрудникам казалось, что он находится в нескольких цехах одновременно. При этом он общался со всеми, включая рядовых рабочих.

³ Имя и название предприятия изменены.

● Где бы он ни появлялся, он немедленно видел ошибки и сразу предлагал свои авторские, самобытные решения. Он всегда ругал и никогда не хвалил. Он ни о чем не спрашивал, потому что лучше других знал, что делать. «Передвиньте кран сюда... Измените режим работы... Увольте этого сотрудника... Как ты носишь каску?! Вот как нужно ее правильно застегивать...»

Зауральскому горнорудному комбинату того времени были присущи все особенности организации Силы.

● Автономность – да: у Александра Стрельникова был такой имидж, что головная компания просто боялась к нему соваться. Я помню, с каким страхом ему сообщили, что к нему приедет консультант вести корпоративный проект, посвященный стилям лидерства.

● Мобилизационный режим работы – да: авралы и подвиги, причем не день, не месяц, а – годами.

● Ручной режим управления – да: Александр Георгиевич, отличаясь невероятной работоспособностью, эрудицией и творческим подходом, принимал точечные и зачастую нестандартные решения буквально во всех сферах жизни завода.

Давая ему обратную связь о его военном стиле лидерства, я прибегнул к метафоре: «Александр Георгиевич, вы пожарный: вы способны организовать очень эффективное тушение опасных пожаров в авральном режиме». Он на несколько мгновений задумался и согласно кивнул: «Да, я пожарный. Когда я пришел сюда генеральным, здесь был полный бардак. Натурально пожар. И я его потушил...» Потом еще немного подумал и расстроился: «Скоро я стану не нужен: пожары закончатся». Хорошо помню свой ответ: «Вам не о чем беспокоиться, Александр Георгиевич: на ваш век в России пожаров хватит». И это не было голословным утверждением: культура Силы по-прежнему преобладает в России, достигая 40–50 % от общего числа компаний, в которых мы проводили исследования.

Давайте реконструируем ценности этой культуры – убеждения, лежащие в ее основе.

● *Внешняя среда враждебна. Я должен отгородиться от всех – и своих, и чужих. Нужно быть агрессивным, чтобы меня боялись и не нападали.*

● *Идет война. Достичь победы можно только за счет подвига – или умереть. «Отступить некуда: позади Москва».*

● *Подвиг оживается от всех. Я должен пожертвовать своим личным временем, комфортом, свободой и направить все ресурсы на борьбу. Объявляю всеобщую мобилизацию.*

● *Не время думать об эффективности. Когда речь идет о жизни и смерти, можно и нужно использовать все ресурсы: «Мы за ценой не постоим».* (Результат любой ценой – в этом смысле культура Силы результативна, но не эффективна.)

● *Человек движим страхом. Если внешнего страха не хватает, я должен сделать так, чтобы люди боялись меня, руководителя, – только так возможна всеобщая мобилизация.* (Помните заградотряды, которые не давали солдатам отступать?)

● *Я начальник, потому что я самый смелый, умный и сильный среди всех. Я должен показывать личный пример – вести в атаку.*

Стиль лидерства руководителя в организации Силы очень рельефен и узнаваем. Лидер крайне активен, он лично ведет коллектив в бой. У него чаще всего взрывной характер, бешеные эмоции, обилие ненормативной лексики. Он не считает нужным сдерживаться. Он агрессивен к окружающим – как дальним, так зачастую и близким, поэтому его боятся. Иногда он воюет за великую цель, и тогда он герой, а иногда – из любви повоевать и утвердить свою власть, и в таком случае он самый настоящий самодур. Руководителя с таким стилем лидерства мы будем называть **лидером-комиссаром**.

Культурологически этот тип культуры можно отнести к эпохе распада общинного строя и выделению классов. Члены общины живут в гармонии с природой и друг с другом, но в момент внешнего кризиса или распада общины появляются лидеры, которые конкурируют за

власть и завоевывают ее силой. Они перестают уважать традиции и старших. Они действуют по-своему и показывают зубы отцу. Это уже не патерналистское традиционное, а силовое, военное лидерство.

Культура Силы формирует и соответствующую ей модель управления.

● Компания ставит перед собой либо **задачу выживания в кризис**, либо **задачу быстрого агрессивного роста**. Как правило, эти цели краткосрочны: для организаций такого типа нехарактерно планомерное развитие, у них, как и у организаций Принадлежности, **нет стратегии** (формальные «бумажные» стратегии не в счет).

● Основной метод управления – **прямые указания руководителя**. Получив такое указание, любой человек вне зависимости от должности должен немедленно отложить все свои дела и начать выполнять распоряжение. Любая задача позиционируется как сверхсрочная и сверхважная: «Нужно было вчера, но край – завтрашнее утро». **Планирование практически отсутствует**, потому что в такой ситуации оно бессмысленно: каждое дело должно быть начато тогда, когда руководитель дал задание, и завершено как можно быстрее.

● **Подразделения отстраивают жесткие границы**. Люди из разных подразделений настроены друг к другу враждебно, не готовы к кооперации. Вражда может быть явной или скрытой.

● **Руководитель предельно авторитарен**, его приказания – закон. Он лично поощряет или наказывает. Его власть фактически безгранична, а если все же ограничена, то лишь указаниями более высокого руководителя.

● По-прежнему **ручной режим управления**, причем в отсутствие традиций требуется намного больше ручных решений, чем в организации Принадлежности.

● Людей нелояльных или недостаточно пылких в выполнении поручений, а также несимпатичных руководителю **увольняют без промедления**.

● На работу охотно принимают родственников и друзей руководителя – **руководитель расставляет на ключевые должности своих**.

● **Нет разделения на личную и рабочую жизнь**. Задания должны выполняться в любой день недели и в любое время суток. Человека всегда могут выдернуть из отпуска. Возможно и прямое вмешательство руководителя в личную жизнь сотрудника (навязывание диеты, занятий спортом и т. п.).

Какова эффективность такой организации? Глядя на нее свысока, мы, безусловно, склонны ее раскритиковать. В самом деле: «мы за ценой не постоим» и вечный аврал – о какой эффективности тут может идти речь? Однако Александр Георгиевич Стрельников был в высшей степени эффективным руководителем: за несколько лет он в разы поднимал эффективность предприятия, которым командовал, после чего его перебрасывали на следующий фронт. При всей сложности его характера и низкой управляемости руководство всегда признавало его заслуги и благоговело перед его экстремальной эффективностью.

Я могу выделить две ситуации, в которых такой стиль управления оказывается по-настоящему действенным:

● Тяжелый внешний кризис.

● Внутренняя разруха. На предприятии, где не соблюдаются никакие нормы безопасности, рабочие воруют и пьют на рабочем месте, продукция производится с большим процентом брака, оборудование постоянно простаивает, лидер-комиссар, опирающийся на культуру Силы, окажется крайне эффективным и сможет поднять организацию из руин.

Очевидны и ограничения: когда внешняя среда стабильна, а разруха преодолена, культура Силы становится тормозом и образует потолок для роста. Этому способствуют:

● крайняя зависимость компании от лидера, на котором держится все, от его энергии и его ограниченного ресурса;

● усталость людей;

- дефицит инициативы со стороны сотрудников, которые привыкли беспрекословно выполнять указания;
- постоянные сбои из-за отсутствия плана и вечного аврала;
- замалчивание проблем из страха перед руководством.

Рассказывая об организации Силы, нельзя обойти вниманием концепцию Александра Прохорова, изложенную в его великолепной книге «Русская модель управления»⁴. В том, как Александр описывает русскую модель управления, легко узнается управленческий стиль, присущий организации Силы: мобилизационный характер работы, вечный цейтнот, методы военного времени. Его концепция подтверждается нашими данными о высокой распространенности культуры Силы в России. Объясняя происхождение такого подхода к управлению, Александр отсылает нас к особенностям российского климата: период посевной и жатвы в России очень короткий по сравнению с Европой, а зимы длинные. Вот и вошла в российский культурный код привычка чередовать периоды безделья и расслабленности с периодами высочайшего напряжения, мобилизации под лозунгом «мы за ценой не постоим»: в сезон жатвы и посевной любые жертвы, даже жертва человеческой жизнью, были допустимы, потому что на кону стояло выживание всей общины. В этом смысле культура Силы эксплуатирует привычку российских людей к мобилизации, но пытается сделать эту мобилизацию постоянной – растянуть напряжение периода жатвы на весь год. Если Александр прав (а его теория, конечно же, вызывает и интерес, и множество вопросов), то становится понятным, почему культура Силы столь распространена в России и почему так сложно преодолевается.

⁴ Прохоров А. Русская модель управления. – М.: Издательство Студии Артемия Лебедева, 2021.

Правила

Этот тип организации держится на двух основных «китах»: централизации и законе.

Мировая история изобилует рассказами о централизации государств. Главным собирателем земель в России был Иван III. Вел он себя совсем не героически, бывал, согласно летописям, даже трусоват. Не отличался богатырской силой, как Петр Великий, не был речист, как Иван Грозный. Не проявил себя выдающимся полководцем. Более того, не был даже самым ярким русским князем своей эпохи. Единственное качество, которое было безусловно свойственно Ивану III, – это последовательность, прежде всего – последовательность в «собираании земель русских». Шаг за шагом он сделал то, что ни до него, ни после него не удавалось ни одному гораздо более харизматичному лидеру. Судите сами: за четыре десятка лет его правления территория княжества Московского увеличилась почти в семь раз – как за счет присоединения других, до этого самостоятельных русских княжеств, так и за счет внешних завоеваний. Иван III известен и еще одним государственным делом: он создал первый после Русской Правды свод законов – Судебник. Централизация и закон всегда идут рука об руку: единый закон становится инструментом объединения, позволяя трансформировать группу независимых феодальных княжеств в единое сильное государство.

Интересно, что при всех своих невероятных, не знающих прецедента достижениях Иван III не получил красивого прозвища. «Великим» и «Собирателем земли русской» его называли официальные историки царского времени, но эти имена не прижились – в народе он так и остался просто «Иваном номер 3». Да и знают о нем в основном историки – в памяти людской сохранились более яркие и, как правило, более лютые цари. Такова участь объединителей и законников.

Другой сходный процесс, многократно описанный, – это создание централизованной армии на базе многочисленных дружин или партизанских отрядов. Мне довелось в подробностях изучить этот процесс на нескольких исторических примерах. Изнутри (глазами солдат и атаманов) он представляется крайне несправедливым, вредным, снижающим боеспособность войск: удобная одежда заменяется единообразной и неудобной формой; куча времени посвящается бессмысленной муштре, науке «ходить строем»; командиры лишаются всех полномочий, и на смену быстрым и гибким индивидуальным решениям приходит система долгих согласований; внедряется формальный устав. Естественно, такая централизация возмущает боевых командиров, привыкших к самостоятельности. Они восстают, их арестовывают, судят, сажают в тюрьму или расстреливают и заменяют скучными, «не нюхавшими пороха» функционерами.

Регулярной армии уже не свойственны все замечательные характеристики партизанских отрядов из эпохи Силы – в ней мало ярких личностей, решения принимаются медленно, нет атмосферы энтузиазма и готовности к подвигу, – и тем не менее в большинстве случаев регулярная армия рано или поздно побеждает группу партизанских отрядов.

Высокоцентрализованные, опирающиеся на закон компании распространены и в бизнесе. Мы будем называть их **организациями Правил** и обозначать **синим цветом**. Число таких компаний в России, согласно исследованиям «ЭКОПСИ», невелико – 20–30 %.

Распознать эти компании несложно: ключевую роль в них играют **дисциплина и внешние правила**. Например, это первый из рассматриваемых нами типов организации, где есть четкое время прихода сотрудников на работу, а за опоздание систематически штрафуют (и в компании Принадлежности, и в компании Силы допускается вариативность: разные люди могут приходить на работу в разные часы). Впервые возникают и требования к внешнему виду сотрудника – вводится подробно описанный дресс-код («Рубашка у мужчин белая, у женщин юбка должна быть выше колен не более чем на пять сантиметров» и т. п.), к которому, естественно, прилагается формализованная система наказаний за нарушение. Характерны для

этого типа компаний и правила организации рабочего места – от простейших (на столе должен быть порядок; если поверхность стола завалена бумагами, уборщице поручается вечером отправлять их в мусор) до весьма изощренных (некоторые производственные системы регламентируют расположение вещей на рабочем месте: прямо на столе делаются надписи «чистая бумага», «документы в работе», «готовые документы», «книги» и т. п.).

В той же мере **регламентировано содержание деятельности**. Если в организации Принадлежности сотрудники делают то, к чему привыкли, у каждого есть свой устоявшийся набор обязанностей, а в организации Силы сотрудник решает здесь и сейчас задачу, поставленную руководителем, не зная, что будет делать потом, то в культуре Правил **у каждого есть инструкция**, в строгом соответствии с которой он и действует.

Важнейшая черта организации Правил – **унификация**, стирающая индивидуальность: все приходят в одно и то же время, все одеты в единую форму, все сидят за стандартными столами-близнецами, на столах одинаково разложены бумаги. А деятельность четко расклассифицирована по должностям: ты делаешь не то, что умеешь, можешь и хочешь, а то, что написано в инструкции у всех сотрудников твоей должности.

Еще один важнейший признак организации Правил – **детально прописанная система наказаний**, своего рода «организационный уголовный кодекс», наподобие Судебника Ивана III: если опоздал на пять минут – штраф такой-то, на десять минут – иной; разработана и подробная система выговоров: первый выговор – второй выговор – штраф – еще больший штраф – увольнение.

Очень интересны особенности поведения руководителя в культуре Правил. Это первый из рассмотренных типов организации, где власть руководителя и даже первого лица является ограниченной: он, как и все прочие, подчиняется единому закону. Лидер-отец правит силой традиции и, хотя и находится в рамках традиции, может эту традицию менять. Лидер-комиссар правит без каких-либо рамок: его решение, его слово сами по себе являются законом. Лидер из культуры Правил управляет только на основе прописанного закона. По сути, он не управляет, а лишь исполняет закон сам и применяет его к другим – он всего-навсего воплощение функции, и потому руководителя этого типа мы будем называть **функционером** или **регулярным менеджером**. Стил управления накладывает отпечаток и на внешний вид, и на все взаимодействие функционера с миром: он аккуратно одет, неприметен, сам четок, пунктуален, дисциплинирован и, что очень важно, незмоционален. Он минимизирует свою личность, индивидуальность и позиционирует себя не более чем представителем корпоративного закона.

А кто же «герой», «фигура» в организации Правил – что выступает ее главным символом? В Принадлежности это создатель компании, патриарх. Обычно он либо уже умер, либо отошел от дел, так что сотрудники его не видят и имеют дело лишь с его портретами и рассказами о его великих свершениях. В этом смысле фигурой в культуре Принадлежности выступает даже не сам основатель компании, а миф о нем. В организации Силы фигурой служит лидер-комиссар – не мифический, а живой, с необузданным характером, нечеловеческими способностями и подвигами, которые совершаются прямо здесь и сейчас, а не когда-то в прошлом. Функционер из организации Правил плохо годится на такую роль: он скучен и неинтересен. Настоящий герой культуры Правил – это Документ. Именно он оказывается в центре внимания, на него (а не на руководителя) ссылаются в любых обсуждениях. Причем важен даже не смысл правил сам по себе – важно то, как именно правила зафиксированы на бумаге. Отношение к документам в организации Правил граничит со священным трепетом: здесь, как в Библии, ни одну строку нельзя изменить, зато можно ссылаться, интерпретировать, комментировать...

Раз уж мы вспомнили Библию, обратимся к человеку, который принес идею правил в еврейское государство, а может быть, и шире – в нашу цивилизацию. Этот человек – Моисей. Он не только вывел евреев из египетского рабства, но через него был дан человечеству Закон: десять заповедей («не убей», «не укради», «не прелюбодействуй»...), которые служат этиче-

ской основой всего цивилизованного мира. С этого момента современный мир получил *идею о жизни по закону*.

Применительно к организационной психологии в этой библейской истории примечательно вот что.

● Во всех предшествовавших эпизодах общение Бога с народом было устным, однако десять заповедей были даны в письменном виде: «И сказал Господь Моисею: взойди ко Мне на гору и будь там; и дам тебе скрижали каменные, и закон и заповеди, которые Я написал для научения их». (Под «ними» подразумевается народ.) То есть эра Правил началась с письменного текста, с «каменных скрижалей» – чтобы никто ничего не перепутал и не перевернул.

● Сам Моисей был совершенно не харизматичен: «И сказал Моисей Господу: о, Господи! человек я не речистый, [и] [таков был] и вчера и третьего дня, и когда Ты начал говорить с рабом Твоим: я тяжело говорю и косноязычен». По-моему, это поразительное свидетельство: один из ключевых пророков иудаизма (да и христианства) был «косноязычен»! И таковы практически все регулярные менеджеры и функционеры – неказисты и косноязычны, в отличие от лидеров-отцов и комиссаров.

● Правила написаны не Моисеем – он лишь передает завет Бога людям. Точно так же регулярный менеджер не является автором регламентов – он лишь исполняет их и доносит до своих подчиненных.

● И последнее: за главой с десятью заповедями следует, конечно же, глава с одним из первых в мире уголовных кодексов – перечислены наказания за разные случаи несоблюдения заповедей («Если обольстит кто девицу необрученную и переспит с нею, пусть даст ей вено [и возьмет ее] себе в жены» или «Всякий скотоложник да будет предан смерти» и т. п.).

Попробуем реконструировать ценности – убеждения, которые носят в себе сотрудники организации Правил.

● *Человек неразумен. Если дать сотруднику возможность делать то, что он хочет и что считает правильным, он будет лениться или совершит кучу ошибок и навредит бизнесу.*

● *Главные факторы успеха организации – это дисциплина и точное следование правилам. Только правила и законы позволяют организации сохраняться и развиваться.*

● *Правила начинаются с мелочей. Если у человека хаос на рабочем столе, в его рабочей деятельности тоже будет хаос.*

● *Перед законом все равны: правилам должны следовать новички и ветераны, рядовые сотрудники и руководители, обычные работники и герои – не может быть никаких исключений.*

● *Категорически нельзя создавать прецеденты несоблюдения правил: один раз нарушил правило – все развалится.*

● *Соблюдения законов можно добиться только последовательным наказанием за их нарушение.*

● *Эмоции вредны для бизнеса. Креатив тоже вреден. Вредна индивидуальность – побеждает стандартизованность. Боевые качества отдельного солдата не важны – важно, чтобы все солдаты действовали единообразно. Армия муравьев победит льва.*

Эти ценности определяют и систему управления: она в высшей степени централизована. Во главе организации стоят не производственники, не бизнес-лидеры, а функциональные руководители: компанией управляют финансисты, юристы, закупщики, а не руководители цехов, главные инженеры и коммерсанты. Это и понятно: ведь именно функциональные руководители задают стандарты и следят за ними. (Кстати, в организациях Принадлежности и Силы во главе чаще всего оказываются руководители основных функций – производственники или продавцы.)

Среди всех регламентов особое место занимают три:

● **стандарт оплаты труда** – исключительно важный элемент унификации, который помогает стирать индивидуальность и снижает значимость руководителя (не начальник должен решать, сколько платить работнику, а система). В правилах оплаты труда мало премиальных элементов и много штрафных;

● **стандарт закупок** – главный инструмент борьбы со злоупотреблениями;

● **стандарт охраны труда и промышленной безопасности** (для производства).

Обосновывая эффективность этой модели, многочисленные сторонники организации Правил обычно приводят следующие аргументы.

1. *Такая организация не нуждается в звездах, которые встречаются редко и обычно бывают весьма капризными. Здесь можно получить хороший результат, используя людей со средними способностями.*

Должен признаться, что это очень мощный аргумент в пользу культуры Правил. Организации Силы держатся на ярких, харизматичных лидерах. А если их не удалось найти? А если и удалось, то как ими управлять с учетом их непростого характера? Сплошные сложности... Набрать же людей низкой и средней квалификации, в том числе немотивированных, и с помощью стандартов и наказаний добиться от них средне-приемлемого результата – это то, на что способна организация Правил.

2. *Стандартизованная конструкция чрезвычайно устойчива и легко воспроизводится, поскольку не зависит от конкретных людей: поменял сотрудников – ничего не изменилось.*

Однажды я получил очень интересный запрос от собственника бизнеса – яркого представителя культуры Правил. Он сказал: «Я хочу иметь пачку документов. Такую, чтобы, если все сотрудники встанут со своих рабочих мест, выйдут и больше не вернутся, бизнес мог функционировать дальше. Должны быть описаны профили требований к каждой должности, чтобы нужных людей можно было очень быстро набрать. Должна быть задокументирована деятельность на каждом рабочем месте: новый сотрудник пришел, сел за стол, открыл инструкцию – и в точности понял, что ему делать. Должны ежедневно фиксироваться все результаты работы сотрудника, чтобы новый сотрудник, не задавая вопросов, смог продолжить работать с того места, на котором остановился ушедший». Фантазмагорическая идея: в один прекрасный день все сотрудники исчезают, через неделю набран новый штат, который приходит в тот же офис, садится на те же рабочие места, – и работа без запинки продолжается. Зачем это было нужно собственнику? Никакого логичного объяснения он так и не предложил, но был абсолютно убежден, что это необходимо. Проект не получился: возможности стандартизации не безграничны. Но я запомнил этот кейс как пример доведенной до логического конца мечты регулярного менеджера.

3. *Только стандартный бизнес можно масштабировать.*

Это правда. Единственный способ для торговой сети открывать сотни магазинов в год – предельно стандартизовать их деятельность.

Очевидны и минусы организации Правил:

● Высокий риск обюрократиться, когда бумага заменяет собой результат. В неэффективных организациях Правил огромное число людей занято производством отчетности и других бумаг, которые не приводят ни к какому результату.

● Ригидность, низкая скорость принятия решения. В правилах невозможно предусмотреть все реальные ситуации, а полномочий принимать решения «на месте» у менеджеров нет.

● Плохое соответствие местным условиям. Это обратная сторона стандартизации: мы перестаем «попадать» в конкретные потребности и не можем учесть контекст.

● Потеря мотивации работников, отсутствие инициативы.

Успех

Этот тип организации лучше всего описывается через аналогию со спортом. Представьте себе, что вы присоединились к группе альпинистов, которая ближайшим летом собирается покорить Эльбрус. Ежедневные многочасовые забеги, время прохождения дистанции фиксируется, каждый день нужно пробежать быстрее, чем в предыдущий. Сначала вы бежите 10 км, потом 15, затем пробегаете полумарафон. Члены группы доброжелательны, поддерживают друг друга, очень радуются взаимным успехам, но, безусловно, развит и соревновательный дух: каждый стремится попасть сначала в пятерку, а потом в тройку самых быстрых, мечта – пройти полумарафон быстрее всех.

Конечно, есть обучение и всем необходимым навыкам: страховка ледорубом, работа с веревками, хождение в кошках, теория альпинизма. Много времени посвящается планированию маршрута. Никто не собирается штурмовать вершину в режиме подвига, рассчитывая на сверхмотивацию и удачу, – напротив: анализируются все отчеты о прежних восхождениях, маршрут просчитывается по часам, а где-то и по минутам, планируются запасные дни на случай непогоды.

Закупается и тщательно подгоняется все оборудование. Здесь, опять же, никакой импровизации – все должно быть готово заранее. Та же история и с едой: она рассчитывается на каждый день и на каждый прием пищи. Столь же тщательно собирается аптечка.

По многу часов вы тренируетесь, учитесь, готовитесь к маршруту, а когда работа заканчивается, весело пьете чай, болтаете, иногда смотрите фильмы про восхождение.

Альпинистский клуб, к которому относится ваша группа, создан на базе МГУ. Вы знаете, что в этот же сезон покорять Эльбрус пойдут альпинисты и других университетских альпклубов. Проводится межвузовский турнир, судьи измеряют скорость восхождения и оценивают технику. Соревновательный азарт бьет через край: вы часто обсуждаете, что хотите занять первое место. Как-то один из участников, Сергей, немного стеснясь, предлагает за недельку до выхода попить стимулятор для лучшей физической формы (известно, что допинг-проб не предусмотрено), но вся группа дружно встает на дыбы – и Сергей пристыженно умолкает. Вы собираетесь победить честно и никакой допинг принимать не намерены!

Когда другой клуб просит вас поделиться метками для карт, вы охотно выполняете просьбу, и у вас даже сомнений не возникает: соревнование соревнованием, но это же не повод скрывать информацию!

Возглавляет вашу группу Константин – знающий и умелый альпинист, который имеет опыт восхождения на семитысячники, а на Эльбрус поднимался несколько раз. Его уважают, его указания беспрекословно выполняют, но при этом называют его на «ты» и несколько не боятся. Наблюдая за дружеским общением вечером после тренировок, внешний наблюдатель не всегда поймет, кто тут главный. Один раз Константин говорит группе, что хочет пойти в самодельных кошках, которые сам когда-то сделал, но группа высказывается против (не нужно рисковать, используя оборудование, которые не прошло стандартные испытания) – и Константин подчиняется.

Роли всех членов команды четко распределены: один – завхоз, он планирует режим питания и закупает еду; другой отвечает за снаряжение; Сергей – врач; вам поручено купить билеты.

Настает день вылета. Все чувствуют невероятный азарт и возбуждение: приближается миг, к которому группа готовилась целый год. Однако на месте все идет не так, как вы рассчитывали: сначала заболевает Коля, а потом оказывается, что заранее забронированные места в Приюте-11 (стартовой точке для восхождения) почему-то заняты. Тем не менее группа не теряет боевой дух. Колю отправляют вниз лечиться (он просит разрешения остаться, но все

против: бессмысленный героизм никому не нужен). Рядом с Приютом-11 разбивают палаточный лагерь. Ужин готовить на сильном ветру очень трудно, но команда прекрасно справляется.

Вы ждете погоды. Через три дня ветер унимается, снегопад стихает – и две группы из других вузов отправляются на восхождение. Результат: дошли до вершины за 6 часов 45 минут (первая) и 6 часов 10 минут (вторая). Вечером ваша команда собирается, чтобы обсудить дальнейшие шаги. Константин принимает решение: завтра выходим, цель – подняться за 5 часов 59 минут, чтобы превзойти соперников.

Выход запланирован на два часа утра. Всю ночь вы не спите – готовитесь, перепроверяете оборудование, в сотый раз смотрите на карту. В час тридцать ночи ветер довольно сильный, но прогноз хороший. Константин отдает приказ на штурм.

Выходите минута в минуту по плану. Одновременно с вами стартуют еще три группы. Сильный встречный ветер замедляет движение, мерзнут не закрытые маской части лица. К 5:17 вы поднимаетесь на седловину. Начинается самое трудное – штурм восточной вершины, а вы уже устали... Ветер (вопреки прогнозу) усиливается. На морозе негнущимися пальцами вы застегиваете кошки – и вперед. Ветер сильно мешает. Каждый помнит цель: 5 часов 59 минут – и потому Константин сокращает привалы до пяти минут. Чувствуется высота: ноги чугунные, пульс 150. Страшно посадить сердце. Страшно сорваться вниз. Вы напрягаете все силы и лезете вверх. Ближе к вершине ветер стихает – вы ускоряетесь, хотя начинаются самые сложные с технической точки зрения скально-ледовые куски, а сил уже почти не осталось.

Мы рубим ступени... Ни шагу назад!
И от напряженья колени дрожат,
И сердце готово к вершине бежать из груди.

Еще час, еще несколько минут – и вот вы на вершине! Несмотря на ветер, вы поднялись за 5 часов 57 минут! Остальные группы, которые вышли вместе с вами, – позади.

Весь мир на ладони – ты счастлив и нем
И только немного завидуешь тем,
Другим – у которых вершина еще впереди.

Вечером после спуска вы празднуете победу и решаете на следующий год идти на Хан-Тенгри (семитысячник), а еще через год – покорить Эверест.

В этом рассказе есть все важнейшие характеристики того типа организации, которую мы будем называть **организацией Успеха**.

● **Вся деятельность подчинена главной цели**, у которой есть три важнейшие характеристики. Во-первых, цель ясна и измерима. Во-вторых, она очень трудна – на грани ваших возможностей. И в-третьих (по порядку, но вовсе не по важности), цель красива: не просто сложный поход, не просто штурм вершины, а покорение высшей точки Европы.

● **Соревновательный дух**. Группа (компания) соревнуется с другой группой (компанией), есть конкурентные отношения и внутри группы – но это соревнование друзей, как в спортивном поединке: соперникижимают друг другу руки перед схваткой и обнимаются после. Информация открыта, ею делятся друг с другом.

● **Борьба идет за первое место**. Это своего рода «символ веры» для культуры Успеха: вы должны оказаться первым среди групп, влезть на самую высокую вершину (пусть для начала самую высокую не в мире, а в какой-то части света).

● **Есть четкие, подробно прописанные правила соревнования**. Никому не придет в голову их нарушать, а если кому-то и придет – он встретит всеобщее безусловное осуждение.

● **Много рейтингов и цифр:** все считается, все учитывается (скорость, вес, технические навыки), все стремятся попасть на высшие позиции в рейтинге.

● **У каждого своя четко определенная роль,** свои обязанности.

● **Большое значение придается обучению** и прочей подготовке.

● **Есть однозначная иерархия** – всем понятно, кто главный, кто отдает команды и принимает решения, но при этом дистанция власти небольшая: с командиром можно спорить, пока решение не принято, и можно даже дружить.

● **Движение к цели происходит планомерно:** все заранее просчитывается, чтобы минимизировать влияние непредвиденных обстоятельств и импровизацию.

Выделим внутренние ценности – убеждения, лежащие в основе этой культуры:

1. *Жизнь осмысленна только тогда, когда мы стремимся к большим целям – по-настоящему большим и крутым.*

2. *Цель не оправдывает средства: больших целей можно и нужно достигать только разрешенными, корректными, этичными средствами.* (Нельзя, например, выполнять амбициозный производственный план ценой нарушения техники безопасности.)

3. *Наша жизнь – это соревнование, в котором надо быть лучшим, занимать первые места.*

4. *Человек должен постоянно развиваться: сегодня уметь больше, чем вчера, завтра – больше, чем сегодня.*

5. *Мир можно просчитать. Чем лучше подготовился, чем тщательнее спланировал, тем больше шансов достичь цели.*

Культурологически это ценности буржуазии. Напрашивается цепочка исторических аналогий: патриархальная община – это Принадлежность, феодальные княжества, воюющие друг с другом, – Сила, феодальное централизованное государство – Правила, а капитализм приносит культуру Успеха.

Интересно взглянуть на этот тип культуры и глазами психолога. Организация Успеха держится на людях особого типа, у которых ведущей является мотивация достижений, – мы можем назвать их **достиженцами**. Их психология хорошо описана – для нее характерны несколько ключевых моментов:

1. **Цель для достиженца самоценна.** Он не задается вопросом о том, зачем нужно быть первым, цель – безусловный магнит, организующий всю его деятельность.

2. **Трудности мобилизуют достиженца.** Сталкиваясь с трудностями, он не только не опускает руки, а, напротив, наращивает усилия. Достиженцы – целеустремленные, волевые люди, готовые преодолевать трудности.

3. Самое интересное: **достигнутая цель обесценивается** – достиженец теряет к ней интерес. Оказавшись на вершине, он хочет попасть на следующую, более высокую вершину. В этом смысле достиженцы несчастны: они никогда не могут отдохнуть и получить удовольствие, насладившись сделанным, они всегда в погоне за очередной целью. Строки Владимира Высоцкого про зависть к тем, у кого «вершина еще впереди», очень точны.

Этот тип организации многие десятилетия воспринимался как идеал бизнес-эффективности:

● высокая управляемость (главное – поставить цель);

● колоссальная целеустремленность людей;

● при этом – ясная дисциплина и иерархия;

● готовность людей учиться, совершенствовать свои навыки;

● постоянная неудовлетворенность достигнутым: организация Успеха никогда не останавливается в своем развитии, всегда стремится к новым бизнес-свершениям.

Здесь сочетаются сильные стороны и культуры Силы (такая же драйвовость), и культуры Правил (та же точность, централизованность, способность к регулярному управлению). Если

вернуться к военной метафоре, то Сила – это партизанские отряды, Правила – централизованная дисциплинированная армия, а Успех – элитное подразделение, готовое к спецоперациям. Такая культура выглядит бесспорным идеалом для бизнеса. И все же при всей невероятной эффективности культуры Успеха за последнее десятилетие стало понятно, что есть у нее с точки зрения бизнеса и минусы. Они сводятся к трем основным:

1. В погоне за первым местом и великими достижениями компании Успеха игнорируют многие «побочные» возможности, которые не ведут к цели прямо сейчас, но полезны в долгосрочной перспективе. Развивая альпинистскую аналогию, представим себе, что какой-то человек из группы начнет экспериментировать с добавками к еде (витаминами и минералами), пользуясь древними китайскими книгами. Он вряд ли найдет поддержку в группе: полезный результат, если вообще будет, покажется слишком отдаленным: «Мы в этом году хотим покорить Эльбрус – давайте сфокусируемся на цели и не будем отвлекаться на древние китайские глупости». За счет своего фокуса на цели культура Успеха может блокировать экспериментаторство, движимое человеческим любопытством, но столь нужное для инноваций с отложенным эффектом.

2. Соревновательность (даже по цивилизованным правилам) осложняет кооперацию. Представьте себе, что два альпиниста из разных клубов вместе придумают идею горного похода без восхождений – ради красивых фотографий – и объявят в своих клубах, что не пойдут на Эльбрус, а объединятся ради какого-то иного дела. Ни один из клубов это не поддержит: все-таки в культуре Успеха каждый участник команды обязан прежде всего помогать своим и работать на поставленную цель, проявляя по отношению к конкурентам лишь умеренную кооперативность. Проектные форматы, временные рабочие группы, партнерство с конкурентами по рынку в культуре Успеха приживаются плохо.

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.