

Авторский обзор по материалам книги «Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры»

Дэйв Логан, Джон Кинг и Хэли Фишер-Райт

Автор обзора: Татьяна Хаяти

Как помочь команде расти и развиваться: все, что нужно знать лидеру

Эта книга рассказывает о пяти уровнях развития организации: от разобщенных единиц до могущественных креативных сообществ, меняющих ход истории. Каждый новый уровень — это улучшение качества коммуникаций, рост удовлетворенности сотрудников и все более позитивное мышление. Авторы предлагают уникальную систему деления сотрудников не по стандартным принципам целевых групп (например, «менеджеры по продажам», «производственный персонал», «топ-менеджмент»), а по уровню их ментального развития.

Книга раскрывает *закономерности и механизмы существования групп*:

— Почему люди думают и поступают так или иначе?

— Каким образом воздействовать на сотрудников?

— Почему не всегда помогает тимбилдинг?

Ответы на эти вопросы помогут вам выстроить команду мечты.

О племенах

За базовую единицу — «племя» — авторы принимают общность людей численностью не менее 20, но не более 150 человек. Компании малых размеров — это одно племя, а организации со штатом свыше 150 работников распадаются на два, три или несколько племен. Племя может быть и виртуальным: рабочие сообщества нередко включают удаленных сотрудников. Людям свойственно объединяться в племена; доминирующая культура общения отражает один из пяти уровней развития, а также то, как племя выполняет работу.

Лидер (вождь) — тот, кто задает эффективность существования и развития племени. Не факт, что это непосредственно директор или управляющий, но это определенно человек, занимающий уверенную позицию в топ-менеджменте. Ему предстоит сфокусироваться на улучшении культурной среды в племени, посвятив этому максимум усилий.

Классический пример лидера племени, изменившего историю — первый американский президент Джордж Вашингтон. Он добился объединения 13 самостоятельных единиц (колоний) в одну нацию, и показал, как большим группам, разным по духу и достатку, найти общий язык и стать целым. Следовательно, «племя — лидер» — это взаимовлияющая система: вождь формирует племя, а племя призывает вождя.

Уровни развития племен

Есть 5 уровней развития племени, каждый из которых можно дополнительно раздробить на три ступени: нижнюю, среднюю, верхнюю (для удобства сокращаем их до Н, С, В). Люди в составе племени «путешествуют» по уровням шаг за шагом. Негласно признано, что основная людская масса «застряла» между вторым и третьим уровнем. У каждой стадии развития свои особенные признаки, а также набор возможностей, чтобы двигаться дальше, на следующий уровень.

1 уровень: «Жизнь — дерьмо»

Это уровень разобщенности и девиантности. Наблюдается в криминальном мире, террористических формированиях. Люди здесь взаимодействуют друг с другом исключительно для яростного противостояния внешнему «плохому» миру, несправедливости. Соответственно, набора ценностей или принципов нет.

Обитающие на первом уровне уверены, что сполна прониклись бессмысленностью жизни, и тем самым разрешили себе поддаваться любым губительным прихотям. Они пребывают в заблуждении, что все это выбрали сами. Враждебно настроены, легко впадают в гнев, ощущают вседозволенность. Типичные модели поведения — непризнанный гений, брошенный ребенок, озлобленная жертва обстоятельств. Эти люди словами подчеркивают свою уникальность. В речи присутствует негативно окрашенная лексика: «ужасный», «отвратный», «отстой».

Н: племя поддерживает и прививает мысль, что все плохо. Возможно, это сотрудники, откатившиеся назад, которые не смогли адаптироваться в другом, более высоком племени.

С: люди, давшие слабину и не вырвавшиеся из плена зависимости.

В: люди в ситуации выбора: или ты идешь с нами, или умираешь от одиночества здесь.

Рекомендации: никогда не смотрите на сотрудников этого уровня с позиции «я выше тебя». Лучшая и единственно верная тактика — показать, что есть шанс на другую жизнь: им

предстоит сделать выбор. Покажите, что будете плотно взаимодействовать с теми, кто стремится вырваться наверх.

Возможности для качественного скачка:

1. Сменить мантру о вселенском негативе.
2. Стать частью племени, где подобное недопустимо и есть шанс перевоспитаться.

Точки воздействия на человека, стоящего на первом уровне

Человек хочет продвинуться наверх? Подталкивайте его к социализации, потокам событий, коммуникации с другими людьми. Продемонстрируйте, что в его круге общения слишком много тех, кто транслирует девиз «жизнь отвратительна» — и этих персон надо избегать.

2 уровень: «Моя жизнь — дерьмо»

Второй уровень характерен примерно для четверти рабочих племен. Чаще всего связан с высокой степенью бюрократизации бизнес-процессов, способен похоронить инновации. У сотрудников на второй стадии присутствует тотальная незаинтересованность в деле и убежденность, что их работе заведомо предсказан провал, что невозможно реализоваться творчески, что всех побеждает система. Ключевые маркеры речи: «моя жизнь — отстой», «у меня все ужасно». Это зона апатии, пассивности и посредственности.

Любимое занятие подобного племени — саботировать идеи, руководителей, усилия других соплеменников. Особенность и одновременно опасность этого уровня для племени: здесь нет ответственности за свои поступки и мысли, нет желания делать больше, чем велели. Тактики изолирования и избегания — самые предпочитаемые. Такой настрой практически как вирус — легко передается, достаточно нескольких раздражителей. Самое любопытное его проявление — теория, что «скоро компании придет конец» или «рынок постигнет катастрофа».

«Суперклей», который удерживает вместе племя второго уровня — это сплетни об общем враге (чаще начальнике). Вам нужно быть начеку и знать, что на этой стадии племя выкристаллизовывает себе «философа», или «гуру». Ему негласно делегируется задача поддерживать культ невовлеченности и избегания, гасить любую творческую активность. Такие «гуру» являются носителями общего разочарования.

У людей формируется убеждение, что их расцвету препятствует враг, но надо просто выждать, и перемены не заставят себя ждать. На самом деле, им просто нравится ощущать себя несчастными.

Рекомендации:

Вам нужно поднять людей со второго уровня на третий. Для этого:

1. Будьте не толерантными к деструктивному поведению: если проявления единичны, организуйте возвращение в племя, если это закономерно и сознательно, назначьте некое «наказание».
2. Не подключайтесь к слухам о закрытии (скором разорении) компании, и тем более не пытайтесь их развенчать. Самый худший ход — давить авторитетом (сотрудники воспринимают вас, как воплощение зла).
3. Говорите сотрудникам, что вы их цените. Покажите это искренне, не делегируйте никому эту задачу и откажитесь от стандартных проявлений заботы. Действуя, формулируйте ответ на вопрос: «Что мне сделать, чтобы ты захотел здесь остаться?».
4. Не старайтесь побороть коллективные опасения; взаимодействуйте с конкретными сотрудниками — вычислите тех, кто действительно ждет изменений.

Возможности для качественного скачка:

Говорите с сотрудниками как представителями более сильного уровня. Превратитесь в наставника, который желает помочь в раскрытии потенциала избранным. Подойдет метод работы в тройках: найдите третьего, которому доверяет второй.

3 уровень: «Я крутой, а ты нет!»

Третий уровень распространен и доминирует в корпоративной среде. Типичный маркер уровня — название компании по имени-фамилии владельца или многократное повторение как атрибута присутствия. Этот уровень доминирует во многих сферах: деловой, образовательной, медицинской, юридической.

Людьми руководит сверхидея (и болезненная зависимость) одерживать победы. Это расцвет личной конкуренции. Ключевыми маркерами коммуникации становятся «я», «меня», «мое». И это не только постоянное употребление местоимений — постоянно подчеркиваются заслуги,

поощрения, знаки отличия и прочие атрибуты успеха: «я классный», «я лучше всех».

Н: точка, где люди осознают свои способности, закладывают фундамент будущих достижений. Внутренняя неуверенность пока еще притормаживает движение вперед.

С: сотрудник принят группой либо наставником благодаря имеющимся у него способностям и навыкам. Он считает, что талантлив и силен, и способен выжидать время для прорыва, искать новые горизонты. Может завести себе «группу поддержки» из равных, что укрепляет его позиции. Свершения и яркие победы происходят как будто в пику всему, даже при отсутствии ресурсов и подбадривающей аудитории.

В: человек добился своего, но огонь в его душе не затухает. *Пример.* Билл Ламберг — директор из сериала «Офисное пространство». Сыгравший его актер Гэри Коул отмечает, что это собирательный образ начальника-врага: закомплексованность с ярчайшим стремлением всюду одержать верх.

Линейные руководители, сами застрявшие на этом уровне, не получают инициативный коллектив; им важно показать власть над исполнителями, в том числе, за счет внешних признаков. Предпочитают формировать штат из второуровневых специалистов, — таких, которые не будут пробиваться наверх. Это легкий способ подтвердить себе свой успех.

Человек, находящийся на третьем уровне, привыкает оценивать людей в собственной системе координат, считая ее единственно верной. Окружающим транслируется пренебрежение, возвеличивание себя. Сотрудник забывает об издержках и реальной цене карьеры, например, теряет или отдаляет от себя друзей, семью.

Рекомендации:

1. Поддерживайте сотрудника в смене концепции от «сделаю сам, никому не доверяю» на идею «помощь других полезна». В будущем это выручит вас при разработке командных стратегий.
2. Проанализируйте, почему сотрудник «прирос» к третьему уровню; если это его глубинная психологическая проблема, ему надо спуститься на второй уровень и разрешить ее, а затем вернуться.

3. Забудьте про тимбилдинг, на этом уровне он бесполезен. Личные мотивы превосходят командные, потому инструмент не работает — у вас группа амбициозных всезнаек.

Возможности для качественного скачка:

Подбрасывайте сложные проекты «не для одиночек» как вознаграждение за таланты и прежние успехи. Коллегам придется учиться выстраивать сотрудничество. Одновременно намекните, что дефицит часов и хороших специалистов — это результат решений самих сотрудников, здесь никто им не помощник. Раззадорьте: скажите, что на нынешнем уровне развития возможностей гораздо меньше, чем на следующем.

4 уровень: «Мы крутые, а они — нет»

В команде есть единый настрой; именно в этой точке племя способно объективно видеть себя на рынке в сравнении с игроками-конкурентами. Формируется чувство идентичности человека с группой, племени — с его ценностями. Конкуренция — необходимость выживания для племени. Она выступает как фактор, помогающий объединиться против внешнего «врага» и победить.

Для племени на этом уровне типично не поддаваться жестким структурам и сводам корпоративных правил. Гораздо чаще в компаниях работают фрилансеры, совместители — племени нет необходимости контролировать пребывание сотрудника на месте; здесь ценнее вложение каждого в общий результат. Особенность уверенного члена племени — не указывать свою профессию и регалии на визитной карточке, ему достаточно осознавать себя в «крутой» команде. Люди вдохновлены, гордятся своей принадлежностью племени, исчезает сопротивление новоприбывшим, а само лидерство не требует усилий.

Пример. Профессор из Стэнфорда Дэвид Келли — создатель и директор дизайнерской компании IDEO. Он противопоставил ее всей системе: здесь не проводят формализованные собрания, отказываются от шаблонов поведения и оптимизации издержек. Главное для компании — ее ценности. Начальники продвигают идею «мы команда», общение на равных. Келли сознательно переименовал фирму, чтобы в бренде не было отсылки к его персоне. Собеседование в IDEO заменено обедом кандидата с десятком рядовых сотрудников — племя само проверяет потенциального новобранца.

5 уровень: «Сделать мир прекраснее»

Компания, где действует племя пятого уровня — редкость, которая встречается максимум в одном случае из 50. Возможности такое племя видит буквально во всем. Состязание с конкурентами представляется неактуальным. Высшая благая цель выступает навигатором в поведении и стратегическом планировании. Общие ценности имеют особый вес и «подпитывают» все процессы в племени.

На этой стадии развития возможны инсайты, гениальные открытия, изобретения, прорывы. Скрепляющими факторами для членов племени являются вдохновение и фантастический уровень реализованных проектов, благодаря чему они оставили след в истории (как, например, создатели первого компьютера Macintosh). Культуру отражает язык: он наполнен позитивными высказываниями, коммуникация окрашена доброжелательно. Уровень следует отнести к вершине бизнеса с точки зрения продуктивности и эффективности действий. Однако здесь возможны «колебания»: племя после феноменального успеха может ненадолго понизить свой уровень до предыдущего четвертого.

Пример. Консалтинговый гигант Gallup Organization — племя, которое поднялось и закрепилось на пятом уровне благодаря грамотному слиянию двух ресурсных компаний. Здесь движущая сила — ряд ценностей, и приоритетной среди них выступает «скрытый резерв, который можно использовать». Генеральный директор Джим Клифтон уделяет много внимания корпоративной культуре. Сейчас компания сосредоточена на поиске инструментов для сбора мнений у людей всей планеты — надеется помочь в решении глобальных вопросов. Племя сформулировало цель и миссию, мотивирующую всех сотрудников.

Люди обнаруживают, что становятся «магнитами» с особой миссией, к которым приковано много внимания. Лидеры выбирают путь «старейшин» — помогают в консолидации других племен, как бы перешагивая бизнес-цели и устремляясь к разрешению проблем планетарных масштабов.

Заключение

Любая компания стремится к росту. Однако рост ограничен — причем, не финансовыми возможностями или рынком, а ментальным уровнем самих сотрудников, которые составляют основу «племени» (коллектива).

Уровень развития племени можно повышать, если знать характерные признаки. Если вы выявили маркеры, стоящие на пути к команде мечты, примите административные меры. Мотивация, тимбилдинг и другие «волшебные» методы начинают работать лишь с определенного момента.

Прорывные идеи, инновации и гениальные изобретения способны предложить только сотрудники 5 уровня. Ваша задача как руководителя — тянуть команду вверх. До тех пор, пока не произойдет качественного скачка в сознании людей, финансовые инструменты будут бессильны.

В идеале команду должна мотивировать общая глобальная цель или миссия, сформулированная не «сверху», а изнутри — самим племенем. Практически все корпорации с мировым именем начинались с «кучки» равнодушных людей, объединенных общей идеей.

Прочитали книгу до конца? [Не забудьте оставить свой отзыв](#) или расскажите, как Вы применили полученные знания в жизни и бизнесе!