

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

**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, Аркадия Аванесяна, Алексея Бусняка, Павла Волынцева, Дмитрия 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 проницательный взгляд на то, как люди взаимодействуют и добиваются успеха».

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

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

Кен Бланиар, соавтор книг «Одноминутный менеджер» и «Горячие поклонники»

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

Рид Хоффман, сооснователь LinkedIn

«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 Ферраци, автор книг «Никогда не ешьте в одиночку» и «Ваша группа поддержки»

«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 работе»

«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*

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 изысканий 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 Zappos 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 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», CEO Zappos.com, Inc.

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 интервью, вошедших в книгу, принадлежит Гордону Биндеру, бывшему СЕО 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 занимательные 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 несгибаемой 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 преобразовать 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». 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 закадычных друзей. Местные болтуны и болтушки объяснят 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». Когда численность подходит к этому значению, племя естественным образом распадается на два.

Мы изучали различные корпоративные племена, среди 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 MBA.

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 CEO. 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, точнее, 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 конгресса, офицерский корпус Континентальной армии. 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, 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 «курьих 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 NASCAR Брайаном Франсом, основателем IDEO Дэйвом Келли, CEO Gallup Джимом Клифтоном, авторами книг Кеном Уилбером и Доном Бекон, создателем Дилберта Скоттом Адамсом, актрисой Кэрол Бернетт, лауреатом Нобелевской премии Даниэлем Канеманом, а также 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 исследованиях, 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 племена, 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 пятиуровневой 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 племя.

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.net), 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 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 Nordstrom, 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 мужчина лет за сорок, с темными волосами, мягким голосом и скромной, деликатной манерой речи. Трудно сказать, на кого он больше похож: то ли на бизнесмена в области высоких технологий, то ли на священника. Шармел начинал в Griffin как стажер, еще будучи студентом местного мединститута. Затем он продолжил свое образование в Йельском университете, где защитил магистерскую диссертацию в области общественного здравоохранения. Вернувшись в больницу, стал уже штатным сотрудником. «Некоторые люди все еще помнят меня девятнадцатилетним, – говорит он. – И какую бы должность они ни занимали, не преминут мне сказать, если я что-то напортачу».

Второй герой – вице-президент Билл Поуанда, седовласый мужчина, разменявший шестой десяток, словоохотливый и обаятельный. Это сама человечность. Хотя у больницы 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 кресле сенатора Законодательного собрания штата и председателя 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 противоположность тому состоянию, в котором она находилась в середине 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 медучреждения. «Наш успех является, по сути, проявлением нашей культуры, – говорит он. – Оглядываясь назад, понимаешь, что мы ничего не смогли бы добиться без вовлечения в процесс всех сотрудников. Я думаю, именно этим и отличается наш подход».

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

Пока административное руководство Griffin обдумывало возможные варианты, некоторые из его членов и сами прошли через собственный «идеальный шторм». Отец Шармела пережил операцию на открытом сердце. Другой вице-президент 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 подливали ему новую, – рассказывал нам Поуанда. – И на тридцать 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 засели определять приоритеты: какие улучшения предложить в первую очередь. И тут у Шармеля обнаружили 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 *vi* дении, Шармел, в то время ассистент президента компании, и другие топ-менеджеры провели серию однодневных выездных семинаров со служащими больницы, каждый раз приглашая примерно двенадцатую 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 подействовали 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 ленту! 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: сотрудники 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 фотографиями 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 Поуанды, 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 постарались 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 взяли 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 вдохновенного племени лидеры бессильны.

Сейчас, когда в Griffin приходят пациенты, к ним относятся не столько как к клиентам, сколько как к соплеменникам. 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 культура – 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 выцарапывали 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, служащие 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 профессоры, 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 первостепенной важности, потому что конкуренция для них происходит на личностной основе. Результат такого настроения – 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 (памятуя о том, что остальные просто не настолько толковы), то и жалуется они, как правило, на нехватку времени или компетентной 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 плюстик, 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» 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 поводам. 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 явственно ощущали общий настрой, царящий в помещении: здесь собралось одно племя, один «прайд». Такое настроение рождается только в культурной среде четвертого уровня. 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 добилась бы такого успеха, если бы выбрала в качестве своего соперника другую больницу.

Люди часто интересуются у Шармела и Поуанды, как им удается 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» 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.

Пятый уровень

Четвертый уровень является стартовой площадкой для пятого. Когда мы описываем пятый уровень, характеристикам которого соответствуют менее двух процентов корпоративных племен, люди смотрят на нас с недоверием. Надпись на майке члена племени пятого уровня гласила бы: «Жизнь прекрасна», и этот же лейтмотив сквозит в его действиях. Разговоры людей из племен пятого уровня вертятся вокруг бесконечных возможностей, раскрывающихся перед ними. Их волнует то, как они будут творить историю – не ради победы над конкурентами, а чтобы сделать мир лучше. Их общее настроение можно охарактеризовать как «простодушное удивление». Они соревнуются не с другим племенем, а с представлением о возможном.

Племена, которые находятся на пятом уровне, способны на потрясающие инновации. Команда, создавшая первый компьютер Macintosh, находилась на пятом уровне. Подобный настрой мы наблюдали и среди сотрудников компании Amgen. На этой стадии мы имеем дело с лидерством, ви дением и вдохновением высшей пробы. После короткой вспышки активности команды пятого уровня спускаются на четвертый, чтобы перегруппироваться и заняться инфраструктурными вопросами, прежде чем, при возможности, вновь подняться на пятый уровень. В такие моменты спортсмены завоевывают золотые медали на Олимпийских играх и трофеи суперкубков, лидеры в бизнесе творят историю. Griffin может служить образцом для лучших организаций в мире, так как ее культура стабильно находится между четвертым и пятым уровнями. В табл. 1 обобщены пять стадий развития племенной культуры.

Таблица 1

Вы можете вырвать человека из племени...

В фильмах об Остине Пауэрсе есть герой по имени Мини-мы. Он всегда выступает в роли лояльного последователя, но нужно успевать следить за тем, к кому именно он лоялен в данный момент. Когда он поддерживает Доктора Зло, то ни перед чем не остановится, чтобы убить Остина Пауэрса или досадить ему. Когда же его преданность переключается на Остина, наш маленький герой пытается вырваться из-под влияния своего старого хозяина. Можно сказать, что все мы – Мини-мы, так как пребываем под воздействием доминирующей в нашем племени культуры.

Когда человек длительное время находится в племени с культурой третьего уровня, то превращается в проводника этой культуры, даже попадая в иную среду. И культура, в которой он оказывается, видоизменяется под его влиянием. Культура, которую впитал в себя человек, и культура окружающих его людей трансформируют друг друга. Со временем язык этого человека и язык его нового племени приходят в унисон. Можно сказать, что Мини-мы и его босс формируют друг друга.

Мы можем предсказать поведение племени, подсчитав численность людей, которые говорят на языках различных культурных уровней, и определив, кто занимает лидерскую позицию. Что делает Griffin столь необычной организацией (после «переворота»), так это большое количество людей, находящихся на четвертом уровне и разговаривающих на языке этого уровня. Если бы кто-нибудь вдруг заговорил словами, характерными для первого или второго уровней, то племя отвергло бы этого человека. Когда прежний CEO уволил Шармела, племя отказалось принять его решение. В том и состоит сила племен: они или принимают нас такими, какие мы есть, или преображают нас. Если мы отклоним их совет, то они подвергнут нас остракизму. Очень немногие способны изменить доминирующую культуру. Эти люди и есть лидеры племени.

Большинство компаний, которые мы видели, имеют в своем составе смешанные племена, члены которых находятся на разных уровнях – втором, третьем и четвертом.

Большинство служащих, как правило, зависят около разделительной линии между уровнями два («Моя жизнь – дерьмо») и три («Я крутой»). И вот что получается в результате.

Начинается битва между сотрудниками, ориентированными на индивидуальный рост и находящимися на третьем уровне, и людьми, которыми движет *ви* дение и которые находятся на четвертом уровне. Те же, кто стоит на втором уровне, в большинстве своем отходят в сторону и ждут, кто победит. Руководители компании приходят в отчаяние от того, как трудно осуществить перемены. Топ-менеджеры погружаются в чтение Джека Уэлча и увольняют 10 процентов самых низкопроизводительных сотрудников. После их ухода остальные, как ни странно, просто перераспределяются между культурными стадиями. Компания закупает сотни экземпляров книги «Где мой сыр?» или отправляет своих людей на курсы по тайм-менеджменту. Вдобавок ко всей этой суматохе СЕО добивается выполнения квартального плана, а руководитель службы персонала не может понять, почему доверие и коммуникация всегда оказываются слабым местом в исследовании трудового климата. Люди жалуются на «все эти сложные взаимоотношения», но помимо роста затрат времени и денег на обучение с отрывом от производства, похоже, больше ничто не растет и не меняется.

Итак, мы увидели, что люди всегда сбиваются в племена и что уровень доминирующей в племени культуры предопределяет эффективность его работы. Поднять племя на следующий уровень можно только одним способом – сдвинув вверх его критическую массу. Данный процесс подразумевает преобразование значительного количества людей, каждого по отдельности, стимулируя его пользоваться иным языком и менять свое поведение соответствующим образом. Когда это произойдет, племя само родит новую, самоподдерживающуюся культуру. И уже перейдя на четвертый уровень, как Griffin, оно не потеряет людей, выражающихся на языке третьего уровня или ниже.

Каждый человек в племени совершает свое путешествие по уровням, а от племени зависит, получится оно долгим или коротким. Работа лидера племени состоит в том, чтобы ускорить путешествие каждого человека и тем самым быстрее создать критическую массу для формирования культуры четвертого уровня. Когда это произойдет, племя осознает себя как племя, как это случилось в Griffin, и приветствует в вашем лице своего лидера. Если в двух словах, то в этом и состоит лидерство в племени.

Говоря о работе с отдельными людьми, мы не имеем в виду изменение их убеждений, установок, мотивации, идей или чего-то еще, что нельзя наблюдать непосредственно. Мы фокусируемся на двух и только двух вещах: на словах, которые люди используют, и на типах взаимоотношений, которые выстраивают. (Сразу предупредим: есть одно исключение из данного правила, и оно касается пятого уровня.) Для того чтобы сдвинуть человека с одного уровня на следующий, необходимо определенным образом вмешаться и помочь ему изменить свой стиль речи, а также научиться строить иной тип взаимоотношений. По мере того как это произойдет с одним человеком, а затем и с другим, и с третьим, все племя изменится, и доминирующим станет новый культурный уровень. Мы называем подобные области вмешательства точками оказания влияния. Вы можете ознакомиться с ними в обобщенном виде для пяти различных уровней в приложении А.

ПРИМЕЧАНИЕ. В отличие от большинства исследователей нас не интересует, откуда пришли люди – их, как говорят психологи, социально-экономический статус. Мы игнорируем их возраст, пол, доход и этническую принадлежность. Когда эмпирическая база нашего исследования расширилась и в нее вошли люди из Азии, Европы и Африки, мы стали игнорировать даже такой показатель, как родной язык. Мы не оценивали их тип личности, не измеряли IQ и не интересовались уровнем их образования. Наше исследование базируется скорее на древнем методе понимания людей: мы считаем, что они – мы – создаем нашу реальность собственной речью. В приложении Б приведены исчерпывающие подробности о нашей методике, в том числе перечислены ученые, которым мы многим обязаны. Однако на данном этапе будет

достаточно сказать следующее: когда человек смотрит на мир, он видит его сквозь призму своих слов, однако для него самого этот процесс остается невидимым – как невидима вода для рыб. Мы видим мир и наши слова одновременно и неразрывно, как будто смотрим на лес через зеленый фильтр. Мы не можем понять, что действительно является зеленым, а что – нет. Если мы будем ходить с таким фильтром перед глазами достаточно долго, то забудем о его существовании и жизнь просто будет для нас зеленой.

Путешествие по культурным уровням

Эта книга попадает в руки людей, находящихся на разных уровнях, и это естественно. Смысл в том, чтобы освоить язык и привычки каждого уровня, вдохновлять других и черпать от них вдохновение, чтобы все поднялись до понимания «Мы крутые», которое характерно для четвертого уровня и является стартовой площадкой для достижения пятого. Такое путешествие нельзя совершить в одиночку – ваше племя будет или помогать вам, или мешать вашему движению вперед. На самом деле вы сможете двигаться вверх, только если поведете за собой и всех остальных. Племена способны оказывать более сильное влияние, чем отдельные личности, вне зависимости от того, насколько они велики или талантливы. По мере своего продвижения вперед вы или станете лидером племени и видоизмените свое племя вместе с собой, или же застрянете на полпути. Единственное исключение из этого правила составляют люди, которые изменили себя путем ухода в новое племя.

Без внешнего наставника люди переходят с одного уровня на другой очень медленно. Переступая впервые порог детского сада или школы, малыши обычно оказываются на втором уровне: они чувствуют себя изолированными, как будто попавшими в ловушку, и хотят быстрее вернуться домой. Короче, их жизнь кажется им дерьмом, и они так об этом и говорят. Постепенно у них появляются друзья, они приучаются пользоваться красками и кистями, осваивают алфавит и начинают думать, что много всего знают и умеют: они поднимаются на третий уровень и говорят о себе в превосходной степени. Официальная образовательная система разработана так, чтобы держать людей на третьем уровне на протяжении всего времени, пока они не окончат среднюю школу. Уроки по каждому предмету показывают им, чего они не знают (нередко выпихивая временно на второй уровень), дают им новые сведения и позволяют с помощью контрольных и экзаменов доказать, что они эту информацию уже усвоили. В зависимости от оценок и от того, насколько школа для них важна, выпускники оканчивают ее, находясь на втором или третьем уровне.

Когда люди впервые устраиваются на работу, они говорят о своих достижениях, но им не хватает друзей, и они снова оказываются в районе второго-третьего уровней. Нередко у них поначалу наступает период застоя или даже отката назад, и они начинают говорить, что их босс – козел (и поэтому их жизнь – дерьмо). Люди регрессируют до неэффективности второго уровня. Не исключено, что по выходным они рассуждают о том, как прав, оказывается, Дилберт и как с этим ничего не поделаешь. Затем они находят свою дорожку, добиваются небольшого успеха и переходят на нижнюю или среднюю стадию третьего уровня, и от них снова можно услышать фразу «Я крутой». Многие люди проводят на третьем уровне всю свою жизнь, со временем превращаясь в наставников для людей со второго уровня – так они представляют себе «возвращение долгов». Их наставничество нередко напоминает поведение Дональда Трампа («Вот что бы я сделал»), только в более любезной форме.

Работники умственного труда, как правило, находятся на третьем уровне. Юристы, бухгалтеры, врачи, продавцы, профессора и даже деятели церкви оцениваются по тому, что они знают и делают, а эти параметры измерения – признак третьего уровня. Под словом «команда» на этом уровне понимают одну «звезду» и группу исполнителей вторых ролей:

хирурга и медсестер, старшего юриста и его помощников, священника и дьяконов, профессора и научных сотрудников.

Люди начинают взбираться на четвертый уровень по одному из двух сценариев. Первый: они прозревают, что третий уровень не обеспечит им успеха, о котором мечтают, и они пробуют подыскать для себя более сильное сообщество. Второй, более распространенный в сфере высоких технологий и науки: люди подключаются к работе по выполнению технического проекта, с которым одному человеку не справиться. Коллектив, который формируется по этому поводу, напоминает настоящую команду и представляет собой нечто большее, чем «звезда и ее группа поддержки». Когда люди видят результаты подобного сотрудничества, они адаптируются к новым условиям и начинают выкладываться по полной. До середины 1980-х годов такие коллективы были исключением. Однако по мере возрастания сложности задач и повышения технических требований к ним люди все чаще оказываются буквально вытолкнутыми на четвертый уровень. Сегодня бизнес-школы убеждены, что их миссия – выпускать командных игроков, хотя на самом деле они выпускают людей третьего уровня, способных вести себя как личности четвертого уровня.

Седьмая глава книги посвящена серии прозрений, которые людям необходимо испытать, чтобы совершить прыжок на четвертый уровень. Эти прозрения происходят в разных плоскостях: интеллектуальной, эмоциональной и даже духовной. В этой главе мы серьезно поговорим о том, что заставляет большинство американских специалистов в самых разных областях продолжать твердить «Я крутой» даже в свои лучшие дни. Мы проанализируем такие моменты, что кто-то из вас испытает головную боль. Ту самую головную боль, которая мучила нас, когда мы интерпретировали данные наших исследований и пытались понять, что именно делает лидеров по-настоящему великими.

Перспективы перехода на следующий уровень

Если изобразить развитие племенной культуры графически, получим кривую в виде колокола, высшая точка которой приходится на третий уровень. Смещение центра этого распределения от третьего уровня к четвертому делает племя видимым как для его собственных членов, так и для других людей, как это было в случае с Griffin и с молодыми американскими колониями во времена Джорджа Вашингтона. Мы беседовали с десятками лидеров племен, сформировавших устойчивые культуры четвертого уровня. Вот что они в итоге выиграли.

- Люди сотрудничают с коллегами ради благородной идеи, движимые своими ценностями.
- С уменьшением «межличностных трений» в совместной работе ослабевают также страхи и стресс.
- Происходит сдвиг настроения всего племени от противостояния лидеру к поискам его.
- Люди стремятся получить работу в этой компании и удержаться в ней, тем самым помогая ей выиграть битву за таланты.
- Вовлеченность людей в работу возрастает: вместо того чтобы делать только минимально необходимое, дабы оставаться в зарплатной ведомости, они выкладываются по полной.
- Организационное обучение не требует усилий, так как племя само активно натаскивает своих членов, знакомит их с новейшими открытиями и опытом.
- В целом улучшаются показатели состояния здоровья сотрудников. Кривая статистики отсутствий из-за травм и по болезни падает.
- Разработка и реализация успешной конкурентной стратегии становится делом удивительно легким, так как устремления людей, их знание рынка и креативность находят свободный выход и коллективную поддержку.
- Но главное, по словам людей, их жизнь становится насыщеннее и радостнее.

Короче говоря, компании, в состав которых входят племена более высокого уровня, зарабатывают больше денег, нанимают лучших работников (и активно развивают имеющихся), обслуживают свои рынки более качественно и получают от этого огромное удовольствие. В выигрыше остаются все, кроме тех, кто не хочет или не может шагнуть со второго или третьего уровня на более высокий.

Глава 3 станет вашим путеводителем по книге. Большинство корпоративных племен находятся на третьем или более низком уровне. На каком уровне ваше племя? Следующие страницы помогут вам выяснить это, а также познакомят с правилами движения по дорогам территории племен. Далее вы получите и все инструменты, необходимые для продвижения своей группы на более высокий уровень.

Основные положения этой главы

- Эффективность племен зависит от их культуры. Каждый раз, когда люди вступают в разговор, в их словах открываются признаки одного из пяти уровней развития племенной культуры. Племена пятого уровня работают лучше тех, кто находится на четвертом; те, что на четвертом, продуктивнее тех, кто на третьем, а они превосходят племена второго уровня, которые намного эффективнее первого.

- В составе племени средних размеров (от 50 до 150 человек), как правило, в одно и то же время работают люди, находящиеся на разных культурных уровнях.

- Эта книга не исследует когнитивные способности, убеждения, установки и прочие характеристики человека, которые не поддаются непосредственному наблюдению. Она изучает только речевые проявления.

Глава 3

Система навигации по книге

Примерно три четверти корпоративных племен в культурном плане пребывают на третьем уровне или ниже. Цель этой книги – помочь вам поднять свои племена до четвертого уровня. Далее мы познакомим вас с системой навигации по книге. Мы расскажем, к какой главе следует обратиться, чтобы узнать, какие именно точки воздействия стоит использовать, чтобы ускорить переход вашего племени на следующий уровень и ваше становление как лидера.

Как определить местоположение племени

Для того чтобы определить, на каком культурном уровне находится ваше племя, необходимо послушать, как разговаривает *большинство людей* в нем, и проследить за тем, как они структурируют свои рабочие взаимоотношения. Скорее всего, вы заметите признаки разных культурных уровней, а потому постарайтесь выделить наиболее распространенные.

Признаки первого уровня. Люди говорят между собой так, словно заботы организации их не касаются. Когда они собираются вместе, то формируют изолированные друг от друга группы, которые действуют по своим собственным правилам, часто требуя от членов абсолютной преданности. Для многих личностей на этом уровне характерна социальная отчужденность: они никогда ни с кем не разговаривают. А если и открывают рот, то чтобы сказать, как несправедливо обошлась с ними жизнь, а потому у них есть право делать все что угодно, лишь бы уцелеть. Они не брезгают актами насилия: могут и кулаки в ход пустить, и словами оскорбить. Воровство или вандализм «по мелочи» для них также не

проблема. Если это описание подходит вашей рабочей группе, то она застряла в своем развитии на первом уровне. **Перейдите к главе 4 и прочтите всю книгу до конца.**

Признаки второго уровня. Люди разговаривают так, будто заботы организации с ними никак не связаны и им самим все равно, что происходит. Сами делают лишь минимальное, что от них требуется, демонстрируя нулевую инициативность и заинтересованность. Они сбиваются в группы, одобряющие пассивно-агрессивное поведение (разговоры о том, как отвертеться от работы или «продинамить» босса). При этом перед руководством создают видимость, что одобряют инициативы организации. Лейтмотив их коммуникации звучит примерно так: никакие старания и усилия не изменят положение, а потому лучше и не пробовать – это единственный разумный выход. С менеджерской точки зрения, с этими людьми ничего нельзя сделать: никакой тимбилдинг, никакое обучение, ни даже выборочные увольнения не действуют и изменить царящие настроения не в силах. Такая культура – неиссякаемый источник неудовлетворения, раздражения, разочарования и подавленного гнева. **Перейдите к главе 5 и продолжайте читать до последней страницы.**

Признаки третьего уровня. Люди принимают участие во всем, что происходит вокруг, причем делают это энергично и заинтересованно. Но если вы прислушаетесь к их речам, то заметите, что говорят они главным образом о себе, стараясь показаться лучше и умнее окружающих. Такие люди считают, что решают задачи команды, однако их поведение показывает: ими движет личный интерес. Они склонны устанавливать двусторонние связи, а потому, если руководят группой из десяти человек, то, скорее всего, сформируют десять парных отношений. Они редко сводят людей вместе, неохотно делятся информацией без крайней необходимости и гордятся тем, что информированы лучше других. Для них важна лишь победа, причем победа всегда персональная – их личная. Люди на данной стадии часто жалуются, что им не хватает времени и они не встречают поддержки у других, а также на то, что окружающие не настолько же соревновательны и преданы делу. Третий уровень символически связан со вторым, поэтому важно начать именно со второго. **Перейдите к главе 5 и прочтите книгу до конца.**

Признаки четвертого уровня. Нормой на этом уровне является существование команд, сконцентрированных на сохранении общих ценностей и достижении общих целей. Информация свободно циркулирует между членами группы. Взаимоотношения строятся на ценностной основе. Люди на этой стадии имеют обыкновение интересоваться: «Каким будет следующий правильный шаг?» – и устанавливать партнерские связи ради осуществления того, что важно и нужно в данный момент. Ведущим в их речи является слово «мы», а не «я». Если два человека вступают в спор, третий обязательно к нему подключится, чтобы устранить проблему в отношениях, а не для того, чтобы обзавестись сторонником на будущее лично для себя. В отличие от групп второго уровня на четвертом группы состоят из людей, которые уже «наигрались в игры» третьего уровня и победили в них: они готовы к настоящему партнерству. **Первым делом вам необходимо убедиться в том, что каждый из членов племени действительно стабильно находится на четвертом уровне, так как большинство групп этого уровня, оказываясь в условиях стресса, легко скатываются до третьего. Перейдите к главе 7 и дочитайте книгу до конца.**

Признаки пятого уровня. Ваше племя редко говорит о конкурентах (если вообще о них говорит), за исключением случаев, когда хочет этим сравнением подчеркнуть особенности своей корпоративной культуры. Основной темой общения таких людей являются безграничные возможности, которые раскрываются перед ними, и сдерживает их лишь воображение и заинтересованность группы. Люди, находящиеся на этом культурном уровне, способны найти способ работать практически с каждым, кто так же горячо разделяет их ценности. (В отличие от четвертого уровня, акцент на данной стадии ставится не на «наших ценностях», а на резонансных ценностях.) В подобной среде практически нет страха, стресса или конфликтов на рабочем месте. Люди разговаривают так, словно весь мир смотрит на них, и нередко так и бывает, поскольку они добиваются исторических

результатов. **Ваша задача – убедиться в наличии инфраструктуры, делающей возможными «прыжки» на пятый уровень. Перейдите к главе 9 и прочтите книгу до конца.**

Как стать лидером племени

Люди, которые используют подходящие для каждого уровня точки воздействия на членов племени, становятся его лидерами. Такие личности, как мы установили в ходе нашего исследования, добиваясь перемен в племени, много работают над собой. Эта «подготовительная» работа лидера племени включает в себя следующие действия.

- Изучение языка и привычек всех пяти культурных уровней. Воспринимайте следующие шесть глав как путеводитель по пяти «странам».

- Отслеживание, кто из членов племени на каком языке говорит, то есть кто на каком уровне находится.

- Саморазвитие, что позволит быть уверенным: собственный «центр тяжести» находится как минимум на четвертом уровне. Добиться этого можно только изменением собственного стиля речи и структуры своих взаимоотношений с окружающими. Глава 7 – самая важная из всех в книге. Если вы воспримете сказанное в ней, то осознаете ценность четвертой стадии и тщетность третьей. Рекомендуем вам потратить некоторое время на то, чтобы поразмышлять над содержанием этой главы, обсудить ее с авторитетными для вас людьми. Помните: лидерство в племени достигается не путем усвоения новых идей или новых знаний, а лишь с помощью изменения своего языка и своих взаимоотношений с окружающими. Нужны не рассуждения, а действия!

- Выстраивание сети поддержки со стороны вашего окружения, чтобы оставаться стабильно на четвертом уровне. В этом деле вам будут особо полезны главы 9 и 10.

- Осуществление всех этих шагов в процессе развития культуры своего племени. Помните: когда человек поднимает племя на четвертый уровень, оно признает его в качестве своего лидера, что, в свою очередь, дает ему возможность поднять группу на еще бо льшую высоту.

Как только вы завершите «подготовительную работу» над собой и поднимете ядро племени на четвертый уровень, стоит воспользоваться специальными методами *быстрой* стабилизации группы на достигнутом, чтобы она не скатилась обратно до третьего уровня. Подробнее с этими методами вы познакомитесь в главах 9–11. Обратите особое внимание на триады, ценности, избрание благородной цели и разработку стратегии племени. Настоящие лидеры способны поднять подавляющее большинство членов племени на следующий уровень в течение 90 дней, повышая всё – от выручки служащих до их удовлетворенности собой. На нашем вебсайте (www.triballeadership.net) вы найдете множество советов и полезных ресурсов с бесплатным доступом.

В следующих пяти главах мы проведем вас по каждому из пяти уровней и покажем, как лидеры поднимают членов своего племени на следующий уровень эффективности. Итак, вперед, к языку и обычаям каждой из культур! Следующая глава отведет нас на первый уровень.

Основные положения этой главы

- Каждый культурный уровень отличается своим языком, манерой поведения и структурой взаимоотношений между людьми.

- Лидеры делают две вещи: 1) прислушиваются к речи членов своего племени, чтобы понять, на каких культурных уровнях они находятся, и 2) поднимают свои племена на

следующий уровень, используя специфические точки оказания воздействия на них. (В следующих главах мы подробно опишем каждый культурный уровень и представим соответствующие ему точки воздействия, использование которых способствует поднятию людей на следующий уровень.)

Часть II

Подъем лидера и племени по лестнице культурных уровней

Глава 4

Первый уровень: на грани выживания

Детство Фрэнка Джордана прошло на краю «пропасти». Его мать умерла в 1945 году, когда ему было всего десять лет. В те времена еще не было института приемных семей, а потому его отправляли жить по очереди к разным родственникам, а затем в семьи его школьных друзей. За пять лет, пока ему не исполнилось пятнадцать, он сменил одиннадцать районов города Сан-Франциско. «У меня было много свободного времени, а это опасно, – рассказывал он нам. – Но когда мне стукнуло двенадцать, я случайно попал в один из Клубов мальчиков и девочек. Если бы не эта организация, неизвестно, где бы я оказался и чем бы закончил». А так Джордан попадал в разные удивительные места, такие как кресло шефа полиции, а затем и мэра Сан-Франциско. Сегодня ему 71 год, и он является лидером племени Фонда Гордона и Бетти Мур – того самого Мура, основателя компании Intel, который инвестирует в различные проекты на благо будущих поколений.

В истории Джордана множество примечательных моментов, и мы с ним еще познакомимся поближе в следующих главах. Возможно, его самая выдающаяся черта состоит в том, что он никогда не ставит «крест» на человеке, каким бы тот ни был, даже если относится к группе людей, которых многие из нас пытаются не замечать, – людей, находящихся на первом уровне культурного развития.

Хотя к первому уровню можно отнести всего два процента американских служащих (сотрудников компаний, охваченных нашим исследованием), их относительное количество в составе всего общества намного выше. Если вы поинтересуетесь у таких людей, что они думают о жизни (как это делали мы), то они ответят вам: «Она несправедлива» или «Чего только не приходится делать ради выживания». В этой главе мы присмотримся внимательнее к первому уровню: как он выглядит изнутри, как работает и что вы можете сделать, чтобы вырвать людей из него и поднять их на следующий уровень.

Первый уровень

У каждого уровня есть нижняя, средняя и верхняя ступени. На нижней ступени первого уровня мы встречаем особую группу людей, которые все до одного разделяют мнение, что «жизнь – дерьмо», и действуют соответствующим образом. Для многих читателей этой книги нижняя ступень первого уровня так же чужда, как жизнь на Марсе, но она является реальностью для миллионов американцев, многие из которых время от времени устраиваются на работу. Компаниям необходимо знать, что делать с людьми этого уровня, да и нашему обществу в целом необходимо с ними как-то обращаться.

Как бывший полицейский Джордан нередко сталкивается с довольно холодным приемом на различных мероприятиях в Сан-Франциско. «Все дело в вас», – говорят ему некоторые. «Почему?» – спрашивает он. Надо полагать, в его лице люди видят полицейские силы в целом, потому что в ответ заявляют: «Вы арестовали моего брата» или «Вы разбили

мне входную дверь».

«Необходимо взглянуть на вещи с их точки зрения, – говорил нам Джордан. – Они злы, потому что чувствуют: все у них в жизни вверх дном, и они не знают, на ком отыграться. Поэтому необходимо их выслушивать, выслушивать и выслушивать». И после того как он сам выслушает человека и поймет, почему тот не доверяет полиции, обязательно скажет: «Мне это знакомо. Не знаю, насколько сложна твоя ситуация, но я и сам не раз попадал в разные передряги».

Ему часто доводится рассказывать представителям таких групп или детям, обычно с глазу на глаз, о друзьях своей юности, которые кончили на нарах. С нами он тоже поделился: «Кое-кто из моих друзей начал угонять автомобили. Другие тащили деньги из кошельков своих мам и пап. Третьи стали воровать в магазинах. Сбиться с пути очень легко. Например, мы видели, что кто-то выходит из боковой двери кинотеатра, и шмыгали туда, чтобы посмотреть фильм бесплатно. Если не свернешь с этой дорожки, в конечном счете окажешься в плохой компании». Мы поменяем последние слова его предложения: «окажешься на первом уровне».

«Если я разговариваю с группой из 45 человек, то меня слышат от силы пятеро, – вздыхает Джордан, и в его голосе звучит нотка отчаяния. – Потом, может, еще пятеро. А что делать?!» Если удастся добиться успеха, то он отводит ребят в Клубы мальчиков и девочек, где, по его словам, «дети найдут наставников и учителей на все случаи жизни». Джордан прав: лучший способ вырваться с нижней ступени первого уровня, то есть сбежать из зоны банд и тюрем, – это оказаться вовлеченным в жизнь племени, значительная часть которого находится на более высоком уровне развития.

На другом конце страны, в тысячах километрах от города, где живет Джордан, в Чикаго, три человека: Том Махони, Чарис Валенте и Брайан Секстон – охраняют всех нас от людей, находящихся на нижней ступени первого уровня. Они прокуроры, члены команды главного прокурора штата Иллинойс. Том одевается как банкир, и у него в любой ситуации найдется хорошая шутка. Чарис похожа на Маришку Харгитей (актрису, сыгравшую роль женщины-детектива в сериале «Закон и порядок: Специальный корпус»), только одевается она в джинсы с крупной пряжкой на поясе. Брайан – мужчина в годах, но высокий и подтянутый, как спортсмен, и в выражении его лица до сих пор остается нечто детское. В группе он старший по званию. Том и Чарис – его заместители, а вся группа насчитывает семнадцать прокуроров.

Обычно к ним попадают дети, рожденные в семьях, в которых дядя, отец и даже дедушка – члены какой-нибудь шайки. Поскольку такому ребенку в микрорайоне, как правило, делать нечего, а в доме часто отсутствует отец, банда заменяет ему семью. Поначалу их арестовывают за кражи, и они проводят некоторое время в колонии для несовершеннолетних правонарушителей. Когда же выходят из нее, то у них уже имеется «чин» в банде. Брайан отмечает: «В какой-то момент вся ценностная система оказывается перевернутой. Они могут получать минимальную зарплату в “Макдоналдсе”, а могут делать и по тысяче долларов в день, продавая наркотики».

Прокурорам первый уровень хорошо знаком. По словам Тома и Чарис, нельзя сказать, что людям этого уровня не хватает ума, как можно подумать, глядя со стороны. Да, многим членам таких банд не хватает образования, но некоторые наделены высоким интеллектом. Так, например, одна банда разработала очень сложную мошенническую схему с ипотечными займами. Другая изобрела способ, как предупреждать своих членов о предстоящих полицейских облавах или о «забитых стрелках», используя христианскую радиостанцию, к которой нелегально подключалась и передавала неприличные песни в стиле рэп с вставленными в них кодовыми словами.

Время от времени какая-нибудь банда предпринимает попытки запугать свидетеля. В одном случае в суд пришла группа из 60 человек, одетых в белые майки вместо «фирменных» цветов группировки. Они хотели вызвать страх у свидетелей и присяжных, многие из

которых жили в том же районе.

Прокуроры, с которыми мы познакомились, вкладывают в свою работу всю душу. Когда они рассказывают об образе жизни людей из банд, их лица мрачнеют от беспокойства, сочувствия и печали. «Эти дети растут заброшенными, а то и в условиях насилия, – говорит Чарис, – и им действительно кажется, что у них нет выбора».

«Такая жизнь кончается всегда одинаково: тюрьмой или пулей в лоб, – считает Брайан, и двое его заместителей соглашаются с ним. – Это трагедия».

Исследование первого уровня

Когда люди первого уровня рассказывали нам о «жизни», мы подмечали, какие слова они используют чаще всего. И вот что услышали: «нечестно», «хреново», «бессмысленно». Самое часто употребляемое слово – «дерьмо». Люди, находящиеся на первом уровне, считают, что жизнь – дерьмо, не потому, что у *них* она такая. Они полагают, что таковы факты и что они говорят так, как есть. Их взгляды на жизнь – прямое следствие языка, который они используют.

В начале нашего исследования мы консультировали молодежный центр, который пытается помочь детям уйти из банд. Однажды Дэйв присутствовал при разговоре персонала с одним из новичков, оказавшимся «вне улицы». Как это часто бывает, когда общаются люди, говорящие на разных языках, разговор у них не складывался. Дэйв попробовал приободрить подростка, а тот повернулся к нему всем телом, облокотился на стол и, подавшись вперед, сказал: «Чувак, ты просто ничего не понимаешь». И парень был прав. Его действительно никто не понимал.

Это как пропускать красный свет через зеленый фильтр. Сколько бы человеку ни говорили, что свет красный, тот, кто смотрит на него с другой стороны фильтра, видит все в зеленом цвете. Сколько бы Дэйв ни твердил молодому человеку, что жизнь не дерьмо, для него-то она дерьмо и *есть*, а сам Дэйв, с его точки зрения, просто дурак, который не видит очевидного.

Первый уровень: взгляд изнутри

Каково это – жить на первом уровне? Как мы установили в ходе нашего исследования, это выглядит следующим образом. Жизнь – дерьмо, а потому нет никакого смысла иметь какие-то ценности, *ви* дение или моральные принципы. Более того, всякие «принципы» представляют собой «лохотрон», специально придуманный, чтобы мы не увидели настоящей правды жизни. А она в том, что мир несправедлив, он поганый и подлый и мы все умрем. Конечно, жизнь была бы лучше, если бы все люди соблюдали правила игры, но по сути своей она дерьмо, а потому будет и лучше, и проще принять все таким, как оно есть. По словам прокуроров, люди на первом уровне не считают, что они сами выбрали для себя этот путь. Они уверены, что понимают, какова жизнь на самом деле.

СОВЕТ КОУЧА. Подчеркивайте наличие выбора. Фрэнк Джордан сказал нам: «Я говорю людям, что у них есть выбор, но поначалу они мне не верят. Однако я доказываю им: я такой же, как вы. И у меня был только один родитель, и я не знал, чем себя занять. Но я сделал свой выбор – решил служить людям. Вы тоже так сможете». В этой его краткой речи есть два момента, которые заслуживают особого внимания. Во-первых, он не смотрит на людей сверху вниз, на каком бы культурном уровне они ни находились, и в результате ему удается, пусть и медленно, добиться взаимопонимания. Во-вторых, он подчеркивает то, чего на первом уровне не видно: наличие выбора. Он сам сказал нам: «Если люди понимают, что у них есть выбор, они могут иногда отдавать предпочтение более хорошей жизни, не связанной с бандами и наркотиками».

Люди, находящиеся на первом уровне, ощущают себя изолированными от других. Как будто жизнь проходит «где-то там», а их не пригласили. В самых крайних вариантах у них складывается убеждение, что единственные по-настоящему сведущие люди – те, кто «здесь» и кто знает: все то, что происходит «где-то там», – фуфло, обман, а потому и вправду *лучше* оставаться здесь, подальше от этого лицемерия. Ведь жизнь все равно кончится плохо – так что толку прикидываться, будто не так?!

Подобные мысли вызывают у них и соответствующее настроение – отчаянную враждебность. Люди уступают своим прихотям. Они начинают действовать против своих ценностей и решают, что все дозволено: насилие, самоубийства, наркотики, любые формы секса. Если долго потакать этим аппетитам, они превращаются в зависимость, еще больше укрепляющую человека в убеждении, что жизнь – дерьмо.

Человек очень быстро подчиняется мнению, что он *особенный*, не такой, как все. Многие из тех, с кем мы проводили интервью по ходу нашего исследования, говорили нам с гневными нотками в голосе, что их учителя не распознали в них таланты и поэтому они бросили школу. Их друзья не замечают их уникальности, а потому они им и не друзья вовсе. Человек с культурой первого уровня разжигает в себе чувство своей особенности до такой степени, что его функциональное племя (с доминирующей культурой второго или более высокого уровня) отрекается от него. Он оказывается отвергнутым, брошенным на произвол судьбы, но вместе с тем и свободным поддаваться любым своим импульсам.

Наше исследование показало, что у человека, находящегося на первом уровне культурного развития, есть три пути: в племя первого уровня (то есть в банду), в могилу или на второй уровень. В тюрьмах, как мы выяснили в ходе работы, доминируют культуры первого уровня. (Есть, конечно, и очевидные исключения: Нельсон Мандела, без сомнения, находился на четвертом уровне, если не на пятом, когда сидел за решеткой в Южной Африке. Он обучал своих сокамерников чтению, поднимая их как минимум до верхней ступени второго уровня.) К сожалению, большинство людей на нижней ступени первого уровня покидают ее, только умирая. Первый уровень – это неиссякаемый источник появления террористических ячеек.

Нижняя ступень первого уровня

В племенах, находящихся на нижней ступени первого уровня, большинство составляют люди именно первого уровня. Они попадают сюда двумя путями. Первый – опускаются до него, и их племя (состоящее из людей, находящихся на более высоком уровне) отворачивается от них. Они чувствуют себя потерянными, отвергнутыми и одинокими, а племя первого уровня принимает их. Поскольку все мы узнаём, кем являемся, из мнения о нас нашего племени, племя первого уровня прививает таким людям мысль, что «жизнь – дерьмо». Как говорили нам прокуроры, один из немногих принципов, действующих в бандах, – принцип лояльности, так что вскоре эти люди понимают, что не смогут уйти, даже если захотят.

Существует и второй путь на нижнюю ступень первого уровня. Его проходят люди, которые чувствуют, что их племя на самом деле не «понимает» их. Оно не видит, какие они особенные. Другое же племя – то, которое находится на первом уровне, – видит их таланты, вот они туда и уходят.

Количество людей, оказывающихся на нижней ступени первого уровня, заставляет усомниться в эффективности нашей уголовно-исполнительной системы. За решетку попадают люди разного культурного уровня, однако доминирующей в тюрьмах оказывается культура именно первого уровня. Со временем племя объясняет своему новому члену, как устроена жизнь и кто он есть на самом деле. Во многих случаях, покидая тюрьму, человек обнаруживает, что его бывшее племя отвернулось от него (в том числе и его семья), и

начинает тяготеть к племенам, в которых доминирует культура первого уровня. Наша пенитенциарная система загоняет людей на дно первого уровня. Это становится проблемой для организаций, нанимающих бывших заключенных.

Средняя ступень первого уровня

Люди, находящиеся на средней ступени первого уровня, обычно попадают туда, опускаясь со второго уровня из-за различных зависимостей. Когда они поддаются своим дурным привычкам, племя отворачивается от них (как минимум на время), и люди теряются. Те, кто лишен длительное время контакта с племенем, нередко скатываются до нижней ступени первого уровня.

В ходе нашего исследования мы познакомились с художником по имени Джозеф. Вот как он описывал свой творческий метод: «Есть одна техника, в которой я работаю и которую люди называют рисованием, хотя профессионалы зовут лепкой. Для нее нужны вещества, меняющие сознание. Приходится тщательно контролировать свое сознание». О чем идет речь? Джозеф принимает кокаин на протяжении нескольких дней, а затем на 48 часов закрывается от мира, чтобы творить. Когда он выплывает из своего наркотического опьянения и последующего отравления, то обнаруживает, что его супруга, дочь и мать выгнали его из дома на месяц, или, как они это называют, наложили на него 30-дневный штраф. И ему приходится опять медленно взбираться с первого уровня на второй, на котором, как мы увидим в следующей главе, он понимает, что *его* жизнь – дерьмо (а не вообще *жизнь* – дерьмо).

Мы разговаривали с одним из членов племени Джозефа – с Уильямом, архитектором и генеральным подрядчиком, который часто нанимает Джозефа в качестве субподрядчика, когда тот в трезвом уме. Вот как Уильям описывает свое отношение к Джозефу: «Это как в фильме “Заклинатель лошадей”. Если одна из молодых лошадок начинает вести себя плохо, старшая лошадь выталкивает ее из табуна, но не настолько далеко, чтобы потерять из вида. А через некоторое время принимает ее обратно и снова пробует “воспитывать”. Можно ненавидеть грех, но любить грешника. Именно так я и поступаю». Будучи выгнанным из племени, нарушитель опускается на среднюю ступень первого уровня.

Мы познакомились также с Риком, еще одним членом племени Уильяма и Джозефа, за спиной которого 18 правонарушений – мелких краж. Друзья считают его kleптоманом. Когда Рика ловят, он опускается до средней ступени первого уровня – одинокий, безработный и потерянный.

Хотя люди на средней ступени первого уровня нередко чувствуют себя отвергнутыми, их окружение обычно следит за ними, ждет и надеется, что они придут в себя. И когда это происходит, племя, в котором доминирует культура второго или более высокого уровня, приветствует их возвращение, но вместе с тем дает им испытательный срок. Некоторые остаются на средней ступени первого уровня месяцами. На самом деле многие известные писатели и люди искусства создавали удивительные творения, находясь на данном уровне. Однако большинство или скатываются до нижней ступени первого уровня, или – в случае употребления наркотиков – умирают.

СОВЕТ КОУЧА. УСТАНОВИТЕ РАМКИ, НО НИКОГДА НЕ СДАВАЙТЕСЬ. Рекомендация Уильяма вполне согласуется с выводами нашего исследования. Удивительно большому числу менеджеров, с которыми мы беседовали, доводилось иметь дело с работниками, злоупотреблявшими наркотиками, алкоголем или даже совершавшими изнасилования и убийства. Хотя за реакцию работодателя на такие проступки отвечает служба персонала, оказалось, что многие руководители не ставят крест на подобных сотрудниках, даже если их увольняют. Они звонят им, встречаются и поддерживают связь, порой даже посещают в тюрьме. И многие бывшие работники, к которым отнеслись так

по-доброму, в конечном счете возвращаются в рабочую среду, нередко – в ту же самую компанию, и начинают выкарабкиваться с первого уровня на более высокий, попутно вдохновляя на такое же поведение других.

Верхняя ступень первого уровня

Многим читателям непонятно, каково это – сражаться с демонами kleптомании или кокаина, но каждый с чем-нибудь борется. Нередко видимо вполне успешные люди, находящиеся на третьем уровне или даже выше, опускаются до первого. Доктора занимаются самолечением. Профессора выдают работу ассистентов за свою. «Морально безупречные» сотрудники воруют оргтехнику, когда компания не выплачивает им бонусы. Какими бы образованными, интеллигентными или «правильными» ни казались люди, каждый из них – из нас – способен опуститься до первого уровня. И в тот момент, когда это происходит, жизнь становится дерьмовой, а потому все дозволено. Чтобы помочь тем, кто очутился на первом уровне, необходимо для начала осознать, что подобное может произойти с каждым из нас.

Если выпустить джинна из бутылки надолго, люди, попавшие на первый уровень, опускаются до его средней ступени: теряют связь со своим племенем и оказываются в одиночестве. Многие стараются не подавать вида: каждый вечер они напиваются до потери памяти, а наутро просыпаются и отправляются на работу. Есть и те, кто находит себе товарищей по зависимости и объединяется с ними. Когда племени все это надоедает, оно решает вмешаться и ставит таких людей перед выбором: освободиться от своей зависимости и подняться на второй уровень или же сохранить «верность» дурной привычке и остаться в одиночестве на средней ступени первого уровня.

Как поднимать людей наверх

Мы еще не раз убедимся в этой книге, что суть действий по продвижению вверх сводится к отказу от языка и поведения одного уровня и усвоению языка и правил поведения следующего.

Люди способны перепрыгивать через ступени одного уровня, но не через целый уровень. Иными словами, человек не может подняться с первого уровня сразу на третий. Как в игре «Монополия» необходимо проходить поле Go, или «Вперед», так и здесь нужно сначала оказаться на втором уровне. Иногда для этого приходится менять племена.

Существуют два пути перехода с первого уровня на второй. Первый вариант: поменять мантру «жизнь – дерьмо» на «моя жизнь – дерьмо», то есть мантру второго уровня. Разница между этими двумя уровнями огромна, и, чтобы подняться выше, необходимо отказаться от выражений о дурной природе жизни и признать, что у некоторых людей жизнь хорошая, а вот у вас – нет. Когда мы беседовали с Джозефом, он говорил как человек, совершивший такой переход: «Мне пришлось отказаться от искусства, потому что оно стоило бы мне семьи». Из его слов становилось понятно, что он считает себя жертвой обстоятельств: кто-то имеет возможность заниматься искусством, а он – нет. Это *его* жизнь – дерьмо. Вывод: он перешел на второй уровень.

Другой вариант перехода с первого на второй уровень – присоединение к племени, в котором грубое поведение не приветствуется. Мать одного бывшего члена банды, который стал посещать молодежный центр под управлением церкви, сказала нам: «Я беспокоюсь за сына. Раньше он был таким живчиком, а теперь как-то сдулся». С точки зрения племени, ее сын перешел от отчаянной враждебности (первый уровень) к пассивности апатичной жертвы (второй уровень). Он сделал шаг вперед. Когда мы беседовали с молодым человеком, он выглядел печальным и сказал нам: «Это дерьмовое место – я здесь никого не знаю». Он перешел от отчужденности первого уровня к изолированности второго. Если люди, которые

находятся в его ситуации, последуют советам, изложенным в дальнейших главах книги, они продолжат свой путь наверх и достигнут третьего уровня, а то и более высокого.

В заключение остановимся на принципе, который проходит красной нитью через всю книгу: давайте шанс каждому, а затем работайте с «живыми» – не пытайтесь поднимать «мертвых». На всех трех ступенях первого уровня есть люди, которые хотят, чтобы их жизнь была иной, и мы советуем работодателям дать им этот шанс. Уильям, который является частью племени Джозефа, поступает именно так. Его фирма Design For You нанимает на работу бывших членов чикагских банд, отбывших наказание заключенных, людей, которые только начинают или уже перестали употреблять наркотики. Уильям убежден, что так обязан поступать каждый гражданин нашего общества. В то же время, если люди не желают вырваться из «чар» первого уровня, он не станет уговаривать их. Если проявления отчаянной враждебности повторяются, он оформляет протокол «заклинателя лошадей» и выгоняет их из «табуна», но продолжает следить за ними и ждать момента, когда те будут готовы к новой попытке. В следующей главе мы посмотрим, что происходит, когда Уильяму удастся добиться успеха и люди переходят на второй уровень.

Краткое описание первого уровня

- Человек, принадлежащий к первому уровню, чувствует себя отчужденным от других и разделяет мнение, что «жизнь – дерьмо».
- Когда люди, находящиеся на этой стадии, сбиваются вместе, их поведение обретает черты отчаянной враждебности, например они формируют банду.

Точки воздействия на человека, стоящего на первом уровне

- Если человек желает двигаться вперед, поддержите его: пусть он отправится туда, где жизнь бьет ключом. Это означает обедать вместе с сослуживцами, выполнять социальные функции, участвовать во встречах.
 - Затем помогите ему обратить внимание на то, как жизнь «работает». Например, пусть он заметит, что ваша жизнь очень даже приятная, а следовательно, и его жизнь может улучшиться.
 - Поощряйте его разрывать связи с людьми, которые говорят, что «жизнь – дерьмо».
- Признаки успеха следующие.
- Лейтмотив его речи изменится с «жизнь – дерьмо» на «*моя* жизнь – дерьмо». Иными словами, у него появятся иные заботы: на смену всеобъемлющему раздражению придет конкретный набор причин, почему *его* жизнь проходит не так, как следовало бы. В частности, он будет сравнивать себя с другими людьми по таким показателям, как способности, социальное положение и прежде всего межличностные отношения с окружающими.
 - Он начнет демонстрировать пассивную апатию, характерную для второго уровня, вместо отчаянной враждебности, свойственной первому уровню. Люди, не знакомые с системой лидерства в племени, могут посчитать эту перемену регрессом. На самом деле она представляет собой гигантский шаг вперед.
 - Он оборвет свои контакты с людьми, которые находятся на первом уровне.

Глава 5

Второй уровень: изолированность и разобщенность

Суть второго уровня сводится к фразе «моя жизнь – дерьмо». К этой стадии развития

можно причислить 25 процентов корпоративных культур. Люди, находящиеся на данном уровне, чувствуют себя жертвами обстоятельств и не видят способов заручиться поддержкой своих идей и амбиций. Когда им представляют некое новое *vi* дение, они реагируют однозначно: «Мы такое уже пробовали, и не сработало. Значит, не сработает и сейчас». Они склонны к пассивности и выполняют лишь необходимый минимум работы, чтобы не попасть под увольнение.

Распознать второй уровень очень легко со стороны: достаточно просто посмотреть на организацию и понять, что именно большинство ее сотрудников любят ненавидеть. Вспомните управление по регистрации транспортных средств или кабинеты врачей, в которых вам приходилось ждать по 45 минут, листая журналы, возраст которых превышает ваш собственный, а администратор шевелилась так медленно, что в какой-то момент могло показаться: она умерла. Или длиннющую очередь на регистрацию пассажиров в аэропорту: путешественники в растерянности чешут затылки – их самолет вот-вот взлетит, а сотрудники службы безопасности сидят и болтают, не обращая на них никакого внимания.

Сторонний наблюдатель легко заметит, что люди, находящиеся на втором уровне, чаще всего задают два вопроса, нередко с гневным тоном в голосе: «Почему никто ничего не делает, чтобы исправить ситуацию?!» и «Как люди могут быть такими бестолковыми?!» Недавно в самолете попутчик Дэйва воскликнул по поводу стюардесс, которые забыли предложить пассажирам прохладительные напитки: «Если они такие тупые, как им удастся выживать? Должен же их мозг помнить хотя бы о том, что нужно заставлять сердце биться, не так ли?!»

Сделать что-либо для людей, находящихся на втором уровне, непросто. Большинство менеджеров обучены применять методики, которые не только не помогают таким людям развиваться, но еще сильнее заталкивают их в зону апатии. Поэтому данный уровень является вторым по распространенности в организациях, после третьего. Мы встречали людей второго уровня и в высочайших кабинетах Вашингтона, и среди банковских топ-менеджеров в Азии, и в советах директоров компаний, вошедших в топ-500 журнала Fortune, и в кафедральных соборах Италии, и в коридорах компаний, входящих в перечень самых желанных мест работы в Америке. Примерно в 25 процентах корпоративных племен доминирует культура именно второго уровня, и их количество резко увеличивается каждый раз, когда организация сталкивается с крупным препятствием, таким как рецессия, падение ставок возмещения в здравоохранении, усиление конкуренции среди авиалиний или изготовителей промышленных товаров с производственной базой в Соединенных Штатах. Чаще всего второй уровень встречается там, где люди полагают, что не могут действовать творчески, где работа настолько автоматизирована, что они чувствуют себя винтиками большой машины. Мы видели, как блестящие организации (находящиеся на четвертом или пятом уровне) погружаются в пучину бюрократии, в результате чего их племена скатываются с четвертого уровня на третий, а затем – и на второй.

Анализируя первый уровень, мы убедились, что взгляд изнутри дает иную картину – стройную, с внутренней логикой, и советы, применимые к другим уровням, здесь не работают. Цель этой главы – помочь вам понять, как работает второй уровень, что именно удерживает людей на нем и как можно вырвать себя и других из него и продвинуть вперед, чтобы все племя оставило второй уровень позади.

Второй уровень: взгляд изнутри

Второй и третий уровни нуждаются друг в друге. Прекрасной иллюстрацией тому может послужить история Роджера.

Ранним утром пятницы Роджер прилетел из Чикаго на Западное побережье страны, где работал менеджером в крупной компании из области высоких технологий. Он чувствовал себя уставшим, так как предыдущим вечером допоздна проводил фокус-группы, изучая

возможную реакцию покупателей на продукт, который его компания собиралась вскоре выпустить на рынок. Добравшись после приземления до своего автомобиля, Роджер первым делом проверил голосовую почту. «Пять сообщений... Довольно странно для пятничного утра», – подумал он.

Первое сообщение было от адвоката компании. Тот предупреждал, что кто-то из конкурентов собирается обратиться в суд, так как один из продуктов Роджера якобы нарушает его авторские права. Второе и третье сообщения были оставлены запаниковавшими членами команды Роджера. Оба заканчивались словами: «Ситуация быстро накаляется, срочно приезжай!»

Четвертое сообщение, на этот раз оставленное через устройство громкой связи, снова было от адвоката: «Главный юрисконсульт компании ждет тебя». «И произнесено оно было таким тоном, словно мы с ним совершенно не знакомы, – сказал нам Роджер месяцы спустя после событий. И добавил: – Мне сразу стало ясно, что главный юрисконсульт, которого в офисе звали Тигром, стоял у него за спиной. С этим человеком я никогда не пересекался, но, по слухам, если Тигр захотел увидеть тебя, значит, твои дела плохи, очень плохи».

Последнее сообщение было от непосредственного начальника Роджера – Тодда. (Мы изменили имена, но все остальные детали переданы с абсолютной точностью.) Он кричал: «Тигр хочет видеть тебя! Что тут происходит, где ты?» Голос Тодда, как и голос адвоката, звучал так, словно он говорил с незнакомцем.

Наконец Роджер добрался до рабочего места. И вот какую историю он нам поведал: «Я пришел в офис, уставший и грязный после дороги. Сворачиваю за угол и вижу секретаршу Тодда, стоящую под дверью моего кабинета. “Подожди в коридоре – мне нужно сходить за Тоддом”, – говорит она. Я только и успел, что заглянуть в свой кабинет: все мои вещи были собраны в коробки. Даже картины были сняты со стен и завернуты. Я подумал: “О боже!” Тут появился Тодд и заявил: “Они ждут тебя внизу, в юридической службе”. Я спросил, можно ли мне хоть вещи оставить, а он сказал: “Нет! Пойдем сейчас же”. Я указал на свой кабинет и спросил: “Неужели правда?” Я просто не мог поверить в происходящее: “Тодд, и это после трех лет? Неужели можно дойти до такого?” К тому моменту собралась целая толпа. Члены моей команды выглядели растерянными. Тодд уже повернулся и находился в десяти шагах от меня, направляясь вниз по коридору. “Ты уверен?” – мне все еще не верилось. Его секретарша схватила меня за рукав и потащила вслед за ним – так, будто служба безопасности выводила меня из кабинета.

Шагов через пятнадцать Тодд обернулся ко мне и сказал: “А-ха! Попался!” Он повернулся к своей секретарше и поднял руку в жесте “дай пять!”. Она посмотрела на меня виновато, а затем прокричала: “Купился!” Люди из моей команды отводили глаза.

“Так это был розыгрыш?” – спросил я. Тодд ответил: “Что тебя увольняют? Да. Ну, по крайней мере пока. Но юристы действительно хотят с тобой поговорить, да и с этими авторскими правами получается и вправду некрасивая история. Давай, они нас ждут”».

Тодд довел подчиненного до кабинета Тигра. После двухчасового разговора, который, как сказал Роджер, больше походил на допрос, он распаковал вещи в своем кабинете, поехал домой, немного вздремнул и затем провел вторую половину дня на теннисном корте, ударами по мячу выколачивая из себя ярость.

Такие поступки боссов, какой позволил себе шеф Роджера, сказываются на культуре племени самым разрушительным образом. Подобные действия производят эффект как от землетрясения или разорвавшейся бомбы. Они выбивают у людей почву из-под ног. Сотрудники пытаются спрятаться под столами. Некоторые покидают здание и больше не возвращаются. Когда чрезвычайная ситуация заканчивается, они устраивают «переключку», помогают «раненым», оплакивают «погибших» и продолжают жить далее, зная, что рано или поздно все повторится.

Неудивительно, что масса энергии тратится на молчаливый саботаж шефа и компании, которая позволяет (а с точки зрения служащих, даже поощряет) немотивированные акты

жестокости. В результате формируется «образцовая» культура второго уровня. Речь людей в полной мере выражает их представление о себе как о беспомощных жертвах. Их жизнь – дерьмо, как они сами говорят. Не жизнь вообще (как считают те, кто находится на первом уровне), а *их* жизнь. Они видят, что шеф живет хорошо. Своих руководителей они часто называют «тефлоновыми», потому что им все сходит с рук. Вице-президент компании Роджера зарабатывал кучу денег, ездил на машине марки Porsche, пользовался уважением в отрасли, и «охотники за головами» частенько названивали ему.

Перед человеком, который работает на такого шефа, как Тодд, – типичного представителя третьего уровня («Я крутой, а ты – нет»), стоит выбор: бороться со своим боссом или уступить. Тот, кто решает бороться, переходит на третий уровень, и начинается битва за главенство, как у собак за статус альфа-самца. Роджеру такое решение стоило бы того, к чему он больше всего стремился, – первого крупного повышения по службе после получения степени MBA, присвоенной ему Школой менеджмента имени Келлога при Северо-Западном университете. Если бы он ушел до получения должности бренд-менеджера, то потерял бы набранную инерцию продвижения по карьерной лестнице.

Вот потому Роджер сделал иной выбор: как он сам выразился, решил «проглотить это». Ему по-прежнему не занимать интеллигентности и амбиций, но на время он стал (по его собственным словам) «комнатной собачонкой», чтобы получить то, что хотел. И пока что сдерживает эмоции и терпит самодурство начальника.

Многие люди, оказываясь в ситуации Роджера, мирятся с ней, пока не дождутся повышения, а затем вдруг становятся жертвами новых обстоятельств – следующего босса. Такая модель развития событий может продолжаться всю профессиональную жизнь. Мы видели немало СЕО (к счастью, не все такие), накрепко застрявших на втором уровне. Они жалуются, что не могут реализовать правильные директивы, потому что совет директоров не позволяет им этого.

До тех пор пока люди находятся на втором уровне, они будут убеждены, что их судьба находится не в их руках. Поэтому и стараются избегать ответственности. Они склонны употреблять выражения вроде: «Я попробую», «Не могу обещать», «Не знаю, что скажет начальство», «Это не соответствует утвержденной политике» и «Я не могу заставить другого человека выполнять свою работу». В физике мощность определяется работой, выполненной за определенный промежуток времени. В этом смысле языковой фильтр второго уровня сводит все выражения к следующему: мои слова бессильны, так как, даже если я буду ворчать весь день, ничего не изменится.

Иногда причиной скатывания на второй уровень является не человек, а система. Однажды мы работали с компанией, которая на заре своего основания находилась на пятом уровне. По мере того как она нанимала все больше людей, в ее рядах появлялось все больше бюрократов, которые внедряли «лучшее». Десять лет спустя одна из сотрудниц компании сообщила нам: «Раньше у нас была миссия, а теперь – канцелярщина. – И добавила: – Мне платят слишком хорошо [главным образом в виде премий], чтобы уйти, а потому я просто смирилась». Таким образом, ее жизнь стала «дерьмовой», а доминирующей в племени – культура второго уровня. Иногда людей на этом уровне удерживают «золотыми наручниками».

Языковая система второго уровня также меняет базовые ценности. Когда людей, находящихся на данном уровне, спрашивают, какими принципами они руководствуются в своей жизни, то отвечают разными банальностями. Как выразился один менеджер коммунального предприятия: «Я и сам раньше думал, что ценности важны, но постепенно понял, что подобные разглагольствования приводят к одним разочарованиям». Свою неспособность к выстраиванию эффективной системы ценностей второй уровень прикрывает напускным цинизмом, сарказмом или смирением.

Большинство людей, подобно Роджеру, рано или поздно поднимаются на третий уровень и уподобляются тому самому типу менеджеров, который еще недавно ненавидели.

(Как мы убедимся в следующих двух главах, им не стоит задерживаться на этом уровне долго.) Однако, находясь на втором, они склонны объединять силы с другими людьми, которые чувствуют себя в изоляции. Так формируется культура второго уровня. Если группа оказывается на нижней ступени второго уровня, ей грозит сползание к враждебному поведению (одному из признаков первого уровня). Большинство же культур второго уровня находится на средней ступени и представляет собой то, что наш коллега Скотт Уайнер, главный финансовый директор одного из медучреждений, называет «окопавшейся посредственностью». Но существует и верхняя ступень второго уровня. Именно туда ушел Роджер: он примкнул к группе людей, конкурирующих между собой за продвижение по службе и решивших мириться с царящим абсурдом до тех пор, пока не смогут из него выбраться.

Нижняя ступень второго уровня

Люди, стоящие на нижней ступени второго уровня, на деле оказываются на грани между первым и вторым уровнями, а потому им постоянно грозит скатывание на нижний. Мы консультировали одну крупную промышленную компанию, которая находилась в процессе вывода своих производственных операций в Азию. Волны увольнений следовали одна за другой, а в перерывах между ними корпоративное племя скатилось до нижней ступени второго уровня. Хотя закрытие завода на территории США прошло без инцидентов, менеджеры даже организовали тотализатор, поспорив, в чьем подразделении раньше других кто-нибудь из сотрудников сорвется и всех «укокошит».

Когда люди поднимаются с первого уровня вверх, они часто останавливаются на нижней ступени второго уровня. Джозеф, с которым мы познакомились в предыдущей главе, стоит именно на этой ступени. Ему постоянно угрожает скатывание к фразам «жизнь – дерьмо» и соответствующему поведению отчаянной враждебности, сопровождаемому бесконтрольным потреблением наркотиков. До тех пор пока он будет оставаться трезвым, он сможет верить, что жизнь, хотя и обделила лично его, может быть хорошей. Люди, стоящие на нижней ступени второго уровня, часто находятся на «испытательном сроке» у своего племени или за прошлые проступки, или за возможное, по мнению окружающих, плохое поведение в будущем.

СОВЕТ КОУЧА. ПРОЯВЛЯЙТЕ НУЛЕВУЮ ТЕРПИМОСТЬ К ПОВЕДЕНИЮ, ХАРАКТЕРНОМУ ДЛЯ ПЕРВОГО УРОВНЯ. Для того чтобы стабилизировать людей на втором уровне, необходимо удерживать их в среде тех, кто не терпит проявлений культуры первого уровня. Если они будут отдаляться от племени, следует постараться вернуть их обратно. Если же станет понятно, что они преднамеренно нарушают правила и не желают никого слушать, тогда племя должно ясно обрисовать им условия возвращения назад – как Джозефу нужно «выплатить» 30-дневный штраф за употребление наркотиков.

Когда люди второго уровня собираются вместе, их разговоры часто вертятся вокруг того, как менеджеры или система обманывают их. В отличие от людей, с которыми мы встретились в предыдущей главе, недовольство «обитателей» второго уровня направлено против *их* собственной жизни и тех, кого они считают виноватыми в том, что влачат такое безрадостное существование, а не против жизни вообще. Они понимают, что их жизнь может улучшиться, в то время как люди первого уровня не видят никакой надежды в перспективе.

Те, кто стоит на нижней ступени второго уровня, вызывают беспокойство тех, кто выше их. Дело в том, что второй уровень нестабилен и велика опасность скатывания в пропасть первого уровня. Менеджеры (вроде представителей промышленной компании, о которой мы говорили) боятся, и не без оснований, проявлений насилия на рабочем месте или саморазрушительного поведения, в том числе самоубийств. Нами было зафиксировано

несколько случаев посягательства на собственную жизнь в интернет-компаниях, которые закрылись во время кризиса. Люди опустились с пятого уровня («Мы можем все – мы в корне преобразили торговлю») на первый (где наркотики и самоубийства). Глядя на человека, который находится на втором уровне, окружающие боятся, что он скатится на первый. Ведь опасность велика, особенно если он быстро падал со ступени на ступень. «Похоже, он сломался. Когда он достигнет дна?» – такими словами один менеджер выразил свой страх за кого-то из своих служащих.

У тех, кто стоит на нижней ступени второго уровня, три пути: 1) найти племя, подавляющая часть которого находится на той же ступени; 2) оставить позади край пропасти своего гнева и подняться выше; 3) скатиться на первый уровень, как Джозеф.

Средняя ступень второго уровня

Люди, находящиеся на средней ступени второго уровня, склонны сбиваться в устойчивые группировки, которые стороннему наблюдателю могут напоминать группы четвертого уровня («мы крутые»). Однако, в отличие от стоящих выше племен, они объединяются на почве своей веры в то, что некто или нечто мешает им и не дает подняться. Этим некто или нечто могут быть босс, система, отсутствие у них образования или убеждение, что мама с папой воспитали их неправильно: не научили выигрывать в конкуренции. Ключевым здесь является то, что они воспринимают конкретное препятствие как не подлежащее изменению ни сейчас, ни в будущем. Они сдаются и сбиваются в своеобразные группы поддержки угнетенных.

Чаще всего «виноватым» в такой ситуации назначается босс. Одним из «фирменных знаков» средней ступени второго уровня являются вырезки из комиксов про Дилберта, приклеенные скотчем к перегородкам между офисными ячейками, к кофе-машине и даже к листочкам искусственных растений.

В определенном смысле Скотт Адамс, создатель Дилберта, стал рупором людей, чья жизнь – «дерьмо», потому что, по их мнению, они работают на «козла». Дилберт – до неловкости точная пародия на то, что 25 процентов специалистов в США переживают на рабочем месте каждый день.

Потешаться над плохими менеджерами (или, по выражению Дилберта, «идиотами-боссами») – обычный прием Адамса и, как мы выяснили в ходе нашего исследования, излюбленное времяпрепровождение многих людей на средней ступени второго уровня. Поскольку разговоры на этой стадии часто сводятся к тому, что «начальник делает мою жизнь дерьмовой», нам трудно придумать, кто лучше Адамса мог бы помочь обрисовать изнутри умонастроения членов племени, стоящем на данном уровне.

Мы поговорили с Адамсом о том, почему так много людей несчастливы на работе и им кажется, что они ничего не могут с этим поделать. «Идиоты-боссы – звено системы, – сказал он нам. – Если вы наймете на работу кого-нибудь, кто искренне печется о подчиненных, то он окажется совершенно неэффективным как руководитель. Последуют объяснения типа: “Видите ли, мы не смогли выполнить план по выручке, потому что не хотели пропустить участие наших малышей в играх детской лиги. Почему бы нам немного не сдвинуть крайние сроки?” Как только подчиненные почувствуют слабость, у всех начнут помирать родственники и им придется ехать на похороны. Существует уровень жесткости, равнодушия и зла, который просто необходимо... поддерживать. В противном случае система сломается».

Слово «зло» выбрано намеренно. Вот что ответил нам Адамс, когда мы спросили, каким боссом был бы сам Дилберт: «Он был бы плохим боссом, потому что, как я часто говорю, лидеру необходимо обладать глубоким, врожденным чувством зла. Если вдуматься, весь смысл лидерства сводится к тому, чтобы заставить людей делать то, чего они по собственной воле делать не стали бы. Поэтому вам не нужен лидер, если, например, надо сказать: “Съешьте эту корзинку вкуснейшего печенья”».

Далее Адамс продолжил: «Однако совсем другое дело, если нужно заявить: “Я хочу, чтобы в выходные вы вышли на работу, а не оставались со своими семьями, потому что, когда вы закончите работу, я получу большую премию”. Это чистое зло. Вы пытаетесь заставить людей поступать вопреки собственным интересам, и на каком-то уровне они и сами понимают, что вредят своим интересам. Однако когда вы используете свои “лидерские” умения и способность заставлять людей делать то, чего хотите вы, они поступят так, как им велели. Суть лидерства сводится к тому, чтобы заставлять людей делать вещи, которые, как они знают, не в их интересах».

Адамс создал прекрасную пародию на третий уровень и наглядно показал, что культуры второго уровня формируются как реакция на начальственное «я крутой, а ты – нет» (мантра третьего уровня). Он также помогает ответить на вопрос, который люди, стоящие на более высоком уровне, часто задают тем, кто трудится на боссов третьего уровня: «Если твой начальник такой идиот, то почему ты не найдешь себе другое место?»

На этот вопрос Адамс отвечает: «Я работал на Crocker Bank в Сан-Франциско и думал: все то, что происходит в нашей большой компании, не может происходить в других больших компаниях. Должно быть, в этом месте, где я почему-то решил работать, есть что-то глубоко ущербное. Позже я не раз менял службу, менялись здания, менялись вывески, но все то, что меня раздражало, оставалось зловеще неизменным. Когда Дилберт только начал выходить, очень много людей писали мне, – добавляет Адамс, – что я отбил у них желание менять работу, потому что теперь они видят: всюду одно и то же».

Адамс убежден: растет понимание, что «злые боссы» – повсеместное явление, и это означает, что организации неэффективны по своей природе, а «злые боссы» – часть корпоративной ДНК. (Следует отметить, что мы сами не используем такие слова, как «зло», для описания какой бы то ни было стадии. Если честно, мы считаем, что Адамс просто хотел сделать свою речь более драматичной. Когда навешивают ярлыки «плохой», «злой» и «нечестный», человеку от них уже никуда не сбежать.)

Ловушка средней ступени второго уровня

Средняя ступень второго уровня обычно образуется как реакция на скверных руководителей, но она может формироваться и по массе других причин. Люди, которых мы встречали в ходе нашего исследования, обвиняли во всех своих бедах также плохое образование, дурной круг общения, отсутствие умений «плести интриги» или способностей мыслить стратегически и даже нежелание партнера по браку понять, что для достижения успеха им нужно трудиться сверхурочно.

На этом этапе пути авторов книги и гуру Адамса расходятся, хотя мы надеемся, что останемся друзьями. (Мы пытались добиться от Адамса обещания, что не предстанем следующими злодеями в комиксах о Дилберте, но в ответном электронном письме он прислал нам только смайлик.)

Многие из тех, кто стоит на средней ступени второго уровня, похоже, считают, что фраза «моя жизнь – дерьмо» освобождает их от необходимости избавляться от причины своих несчастий. Если их начальник вдруг «исправится» или перестанет делать то, из-за чего они ворчат, то эти люди тут же найдут себе другой повод быть несчастными. Респонденты в наших опросах жаловались не только на «идиотов-боссов», но также на название компании (слишком длинное, чтобы набирать его в электронной переписке), на температуру в 22 °C (слишком жарко), на то, что принтеру нужна целая вечность (на самом деле 10 секунд с момента нажатия клавиш Ctrl + P), чтобы распечатать документ.

Мы всего лишь собирали статистические данные, и то почувствовали, наслушавшись всякого, как наше настроение понизилось до уровня «моя жизнь – дерьмо». Мы поняли, что нас затягивает в пучину второго уровня вместе с жалобщиками. «От моего сослуживца пахнет потом», – сообщил нам один. «Посоветуй ему купить себе хороший дезодорант», –

подумали мы. «Полы слишком скользкие», – жаловался другой. «На то они и вощенные», – удивлялись мы. Чем больше жалоб мы выслушивали, тем дерьмовее казалась нам наша жизнь. Никто не имеет иммунитета от чар «сирен» второго уровня, даже люди, собирающие статистику.

«Что здесь происходит?» – не понимали мы. Похоже, некоторые люди не только не могут не жаловаться, но еще и страдают из-за своего пристрастия к жалобам. Однако беда в том, что мы сами скатились на второй уровень, и, когда один из менеджеров спросил, что он может для нас сделать, мы предложили насыпать прозака в кулер для воды. (Позже мы принесли ему свои извинения, хотя он счел наше предложение забавным.)

На самом деле второй уровень стремится избежать ответственности любой ценой и будет изобретать причины, чтобы оставаться ни во что не вовлеченным и изолированным. Мы смогли наглядно продемонстрировать слушателям наших семинаров, насколько быстро может сформироваться второй уровень. «Я скажу вам, почему моя жизнь – дерьмо, а затем вы сделаете то же самое, – обычно говорит кто-то из нас аудитории, нередко состоящей из ста и более человек. И начинает: – Моя жизнь – дерьмо, потому что я должен быть здесь с вами».

В первый момент над залом повисает удивленное молчание. Люди переглядываются, тянутся к своим стаканам с водой или пытаются сделать вид, что отвлеклись на изучение рисунка ковролина – того самого рисунка в цветочек, что снится в кошмарных снах тем, кому доводится часто выступать в подобных залах.

«Моя жизнь – дерьмо, потому что я должен вас слушать», – находится один человек. Тут же прокатывается нервный смешок, на смену которому быстро приходит неловкая тишина.

«Кто это сказал?» – спрашиваем мы. Никто не сознается, правда, иногда люди, сидящие рядом с «провинившимся», указывают в его сторону пальчиком.

Тогда мы спрашиваем: «У кого жизнь еще дерьмовее, чем у него?»

«Моя жизнь – дерьмо, потому что мне пришлось добираться сюда три часа и теперь я должен выслушивать этот бред!» – заявляет еще кто-то, обычно хихикая. Снова слышен смех, на сей раз он длится дольше.

«Моя жизнь – дерьмо, потому что моя мама живет с нами!»

«Моя жизнь – дерьмо, потому что мой босс здесь и я не могу сказать, как он меня достал».

«Моя жизнь – дерьмо, потому что у меня трое детей и все учатся в частных школах!»

«Моя жизнь – дерьмо, потому что моя компания только что снова поменяла план медицинского страхования».

Реплики выкрикиваются все быстрее и быстрее. Смех звучит все громче и громче. Наконец, к «игре» подключаются все присутствующие. В зависимости от состава аудитории (доктора – люди вежливые, продавцы – не очень), зал проходит несколько состояний, от оживления до неистовства, и мы вынуждены откреплять микрофон от лацкана и, держа его у самого рта, кричать: «Хорошо, хорошо! Успокойтесь!»

Однако порядок восстанавливается не сразу, и жалобы продолжаются: «Моя жизнь – дерьмо, потому что мне нужно проводить 80 часов в год в обучении». «Моя жизнь – дерьмо, потому что у меня в электронной почте 200 непрочитанных сообщений».

Почти каждый раз, как по сценарию, кто-нибудь ставит точку в этом соревновании по выражению недовольства словами: «А моя жизнь – дерьмо, потому что у меня в таких дискуссиях, как эта, проходит каждый рабочий день!»

Не было еще случая, чтобы на семинаре у нас не сформировался второй уровень, хотя мы проводили этот эксперимент с очень разными людьми: с высшими клерикалами (правда, с ними мы заменяли слово «дерьмо» на «отстой»), с сенаторами штата, судьями, деканами вузов, бухгалтерами, коучами и многими, очень многими врачами.

СОВЕТ КОУЧА. ПОДНИМАЙТЕ КУЛЬТУРУ НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ, НЕ ПЫТАЙТЕСЬ РАЗОБЛАЧАТЬ ТЕОРИИ КОНСПИРАЦИИ. Люди, стоящие на нижней и средней ступенях второго уровня, склонны к формированию теорий конспирации. Они возникают из-за человеческого стремления к когнитивной согласованности (нам необходимо, чтобы все было осмысленным и логичным) и психологической потребности держать все под контролем. Не раз члены племен второго уровня говорили нам: «Если мы увидим, что именно надвигается, то сможем подготовиться». В итоге на втором уровне теории конспирации расцветают буйным цветом. Какими только версиями с нами не делились: «Они собираются прикрыть наше направление»; «Компанию намереваются продать»; «Есть планы урезать нам зарплату на 10 процентов». Менеджеры часто пытаются развеять эти слухи, отрицая их «под залог» личного авторитета. Такой подход почти никогда не срабатывает, так как люди не забыли Кена Лея (бывшего главного исполнительного директора корпорации Enron), который всех заверял, что его компания обязательно выправится. Мы часто напоминаем слушателям, что второй уровень воспринимает руководителя как воплощение зла (говоря словами Адамса), а потому его «доброе имя» ничего не значит. На самом деле отрицание конспиративной теории воспринимается как доказательство грандиозности попыток сокрытия истины. Лучшее, что можно предпринять в такой ситуации, – начать работать над повышением уровня культуры. А о том, как это делается, мы поговорим в конце главы. Когда племя перейдет со второго на третий уровень, теории конспирации исчезнут сами собой.

В том-то все и дело! Какими бы образованными, успешными, талантливыми, амбициозными или хорошо осведомленными вы – мы – ни были, в ловушку второго уровня может угодить каждый. Щелк! – и готово. Все просто: что-то одно вас начинает раздражать, затем что-то другое... Вскоре окружающие наперебой делятся одними только негативными комментариями. Когда к процессу подключаются все члены группы, цикл замыкается. Во время наших семинаров смех поощрял людей продолжать жаловаться. В рабочей же обстановке подобные разговоры обычно проходят в мрачной атмосфере, напоминающей настроение героя кинофильма, который только что узнал, что катастрофу не предотвратить. Мы слышали и такие комментарии: «Они сокращают наши льготы» и «Они урезают дотации столовой». Затем следовало обобщение: «Еще немного, и они начнут переводить наши рабочие места в Индию» и «Я слышал, что совет директоров принял решение закрыть нас».

Мы продолжаем лелеять надежду, что Далай-лама и Папа римский – люди достаточно просвещенные и не стали бы играть в эту игру. Однако глубоко в душе у нас живет подозрение, что и они бы попались в эту ловушку или по меньшей мере не уберегли бы от нее своих последователей. Все мы, люди, пользуемся языком, а значит, ловушка второго уровня стоит открытой и поджидает каждого из нас.

СОВЕТ КОУЧА. СКАЖИТЕ ЛЮДЯМ, ЧТО ИХ ЦЕНЯТ. Языковая система второго уровня сводится к фразе «Меня не ценят». В результате люди чувствуют себя невовлеченными и изолированными, а их культура действует как группа поддержки для других, кто также ощущает себя в изоляции. Менеджеры начнут разрушать эту культуру, проявляя персональный интерес к жизни своих подчиненных, но только таким образом, чтобы их действия не выглядели частью какой-то программы. (Поздравления с днем рождения, например, интерпретируются вторым уровнем как «механическое» действие секретаря по покупке торта, продиктованное графиком, заложенным в компьютерную систему.) Руководители, которые помнят имена и возраст детей своих сотрудников, их хобби и интересы, справляются успешнее, чем те, кто проводит «конкурсы» на лучшего сотрудника месяца.

Самый действенный способ преодолеть мнение «меня не ценят» – это сказать человеку: «Я тебя ценю. Что мне сделать, чтобы ты захотел здесь остаться?» Прекрасные советы на

этот счет дают Беверли Кай и Шерон Джордан-Эванс в своей книге «Любите ее, не бросайте ее». Но лучше всего их приемы работают в сочетании с шагами, призванными поднять культуру, которые описаны в конце настоящей главы.

Похоже, племена, в которых доминирует культура второго уровня, всегда выбирают из своей среды «мудрецов», причем на эту роль их «назначает» само племя, а не руководство. Один из наших клиентов называет таких людей «хранителями священного пламени неподотчетности». В крупной некоммерческой организации, где трудился член нашего племени, мы стали свидетелями того, как «бывалый» сотрудник советовал молодому рекруту: «Не проявляй слишком больших стараний, это лишь повышает ожидания, – сказал он. – Тут ключевым является слово “притворяться”. Притворяйся, что переработался, и никто тебя не станет донимать. Притворяйся, что виноват в случившемся кто-то другой, и ты получишь то, чего хочешь. Притворяйся, что ждешь чего-то от другого отдела, и тебя отметят, когда придет время повышений».

Избегать ответственности и жаловаться – вот постоянное занятие людей этого уровня. В результате менеджер, пытающийся завоевать доверие членов такого племени путем устранения столь докучающих им проблем, чувствует, что его энергия уходит в песок. Претензии не имеют конца, жалобы не иссякают. В конце концов руководитель сдается перед неизбежностью и решает, что эти работники на большее просто не способны.

ПРИМЕЧАНИЕ. В ходе нашего исследования мы заметили, что люди очень точно определяют культурный уровень, на котором находятся окружающие. В своих оценках они практически столь же точны, сколь и обученные наблюдатели, использующие профессиональные техники опроса, проведения интервью и составления социограмм (методы графического представления взаимоотношений). С одной лишь разницей: люди дают себе двухуровневую «фору». Так, стоящие на первом уровне считают, что они на третьем. Люди второго уровня полагают, что они на четвертом. Как можно определить, на каком именно уровне находитесь вы: на втором или на четвертом? Подумайте о своей силе: насколько ваши слова меняют что-либо в организации? Насколько ваши взаимоотношения связаны с базовыми ценностями? Что связывает вас с вашим племенем – общий враг или общий взгляд: «мы не можем победить»?

Верхняя ступень второго уровня

В те времена, о которых рассказывал нам Роджер, он был не на втором уровне. Он не вешал картинки с Дилбертом на стенах и не являлся представителем окопавшейся посредственности. Он представлял группу служащих, которые проводили время в ожидании продвижения по службе и, как следствие, выхода из «гетто корпоративного отчаяния», как выразился один из наших собеседников в ходе исследования.

Люди, стоящие на верхней ступени второго уровня, не хотят продолжать в духе «моя жизнь – дерьмо»: они стремятся как можно скорее перейти к «я крутой» (третьему уровню). Им часто кажется, что их карьера временно затормозила свое развитие из-за «идиотов-боссов», таких как Тодд, но они все же добьются успеха: нужно только дождаться следующей волны повышений, прихода нового начальника или победного конца кое-каких политических маневров. На втором уровне их удерживает надежда «я скоро буду крутым». По иронии судьбы, если бы этому человеку действительно светило скорое продвижение, он бы находился на третьем уровне, поскольку именно язык определяет уровень.

Так как наши исследования фокусировались на использовании определенного стиля речи и структуре взаимоотношений людей, а не на их возрасте или образованности, мы заметили, что на верхней ступени второго уровня чаще всего стоят люди, которые считают, что они только начинают делать карьеру. Кроме того, на этой ступени немало людей, которые

добились успеха, но временно откатились назад из-за каких-то неудач: их обошли при последней волне повышений или они долго болели, пережили развод или просто подвела отчетность за последний квартал. Эти люди ищут способа войти в «игру» или вернуться в нее.

Со временем люди, находящиеся на верхней ступени второго уровня, или поднимаются (возможно, не впервые) до третьего уровня, или сдаются и скатываются к окопавшейся посредственности. В случае регресса они часто входят в роль «старших» средней ступени второго уровня – наставников, которые объясняют молодым, только собирающимся совершить свой первый прорыв, что «зло встроено в систему», как сказал бы Скотт Адамс. Лучше махнуть рукой, чем пытаться и разочароваться.

СОВЕТ КОУЧА. РАБОТАЙТЕ С ОТДЕЛЬНЫМИ ЛЮДЬМИ, А НЕ ПЫТАЙТЕСЬ БОРОТЬСЯ С ЦИРКУЛИРУЮЩИМИ В СРЕДЕ БЕСПОКОЙСТВАМИ. В менеджменте есть одно универсальное правило: если будете относиться к опасениям людей всерьез, они лишь усилятся. Данное правило действует только для верхней ступени второго уровня и выше. Нижней ступени недостает стабильной поддержки со стороны племени, а средняя превращает людей в неиссякаемый фонтан сетований. Если вы начнете выслушивать сотрудников и разрешать их проблемы, но потерпите неудачу, то это означает, что вы имеете дело с нижней или средней ступенью второго уровня. Попробуйте поработать один на один с теми, кто хочет, чтобы ситуация изменилась. Повышайте культуру, и люди сами позаботятся о решении своих проблем.

Мы считаем, что компаниям необходимо уделять больше внимания служащим на верхней ступени второго уровня. Они обычно получают меньше ресурсов, так как руководят фирмами, как правило, люди, находящиеся на третьем уровне. Верхняя ступень второго уровня – это сотрудники, которые, по мнению начальников, имеют то, что заслужили, или же просто не смогли воспользоваться предоставленным им шансом. Многие руководители, с которыми мы разговаривали, искренне уверены, что верхняя ступень второго уровня – своеобразный дарвиновский тест: выживает сильнейший.

Роджер, с которым мы познакомили вас в начале главы, выжил. Он получил ожидаемое повышение по службе и почти немедленно покинул компанию. Недавно он создал собственную фирму, в которой, по его словам, «нет места для идиотов-боссов». Компаниям следует уделять особое внимание как верхней ступени второго уровня, так и источнику их бед – третьему уровню. В противном случае они рискуют потерять хороших сотрудников, таких как Роджер.

Помощь коуча по продвижению вверх

Есть три основных принципа оказания поддержки людям, стремящимся подняться со второго уровня вверх. Первый: общаться с ними на языке более высокого – но только на *одну* ступень – уровня. Этот принцип остается в силе для всех уровней (за исключением пятого, о котором мы поговорим в главе 12). С племенем, находящимся на втором уровне, лидеры должны говорить на языке третьего уровня: «я крутой».

СОВЕТ КОУЧА. РАСШИРЬТЕ СВОЮ ЯЗЫКОВУЮ АМПЛИТУДУ.

Многие менеджеры в нашем исследовании с гордостью заявляли, что они не говорят на языке второго уровня. Это чревато проблемами, так как все мы время от времени опускаемся до него. Если вы не говорите на языке второго уровня, то не сможете по-настоящему выслушивать людей, а слушать – одно из важнейших умений лидера племени. Способность говорить на языках различных культурных уровней мы называем амплитудой. Если человек говорит только на языке третьего и четвертого уровней, то у него двухуровневая амплитуда. Все лидеры племен,

почти без исключений, умеют говорить на языке всех пяти уровней. Помните: эта книга посвящена языку и взаимоотношениям, а потому недостаточно понять второй уровень и сформировать свое мнение о нем. Вам как лидеру племени необходимо научиться говорить на этом языке как на «своем». Только так вы сможете выстроить доверительные отношения с племенем, находящимся на данном уровне, и использовать соответствующие точки воздействия, чтобы продвинуть его вперед.

Второй принцип: выбирать небольшое количество членов племени, которые стоят на верхней ступени второго уровня и не хотят мириться с существующим положением, и работать с ними по отдельности, один на один. Для начала объясните каждому, что вы видите в нем лидерский потенциал, который можно развить, и хотите этому поспособствовать. Если человек находился на втором уровне достаточно долго, не исключено, что у него выработался иммунитет на похвалу и он считает ее методом манипуляции. Ваша задача – сделать так, чтобы он поверил и в чистоту ваших намерений, и в собственные способности.

Начав этот процесс, вы превратитесь для человека в спасательный трос, с помощью которого он сможет подняться на третий уровень: он крутой, потому что вы его наставник. Если вы оборвете трос слишком рано, перестанете уделять сотруднику персональное внимание, он может скатиться обратно до второго уровня и на этот раз погрузиться в глубокий цинизм. Находите время, чтобы указывать ему на то, что именно он делает хорошо, и давать конкретные наставления, направленные исключительно на развитие его способностей.

СОВЕТ КОУЧА. ИСПОЛЬЗУЙТЕ СИЛУ ТРОЙКИ. Разыграйте «триплет»: помимо человека, стоящего на втором или третьем уровне, найдите еще одного, которому тот доверяет и который сам твердо стоит на третьем уровне, и соберитесь втроем. Если этот третий пользуется поддержкой вашего «подопечного», то разговор между вами с самого начала получится более доверительным.

Третий принцип, или точка воздействия, – поощрять этих людей формировать диады, то есть двусторонние отношения. В нашем исследовании мы часто просили респондентов нарисовать схему своих контактов на работе, используя толстые линии для крепких межличностных отношений, тонкие линии для того, что мы называли поверхностным приятельством, и пунктирные линии для тех связей, в рамках которых происходит лишь обмен информацией. Люди на втором уровне, как правило, рисовали одни только тонкие и пунктирные линии, да и тех было немного. А вот те, кто стоял на третьем уровне, изображали сети в форме ступицы и спиц, конечно, с собой в центре. Джордан, о котором мы рассказывали в предыдущей главе и который входил в племя Уильяма и Джозефа, может служить примером силы двусторонних отношений.

У Джордана с юности были такие огромные проблемы с наркотиками, что его родителям пришлось обратиться в полицию за помощью: в два часа ночи подростка подняли с постели и, закованного в наручники, отвезли в специализированный центр для детоксикации. Однажды в 19-летнем возрасте он проснулся в канаве и понял, что никто, кроме него, не позаботится о «крыше» над его головой. Как сказал Уильям: «До него дошло». Джордан осознал, что скатился на первый уровень. Почти немедленно он умылся, привел себя в порядок и пошел работать в кафе Starbucks, в котором не знал никого. Он находился среди людей, но в полной изоляции. Джордан перешел на нижнюю ступень второго уровня. Как человек от природы словоохотливый, он с удовольствием болтал с посетителями, пока делал им кофе, и вскоре многое узнал о том, чем они занимаются. Постепенно он начал выполнять кое-какие работы на стороне, причем каждый заказ приходил через кого-то из новых знакомых, то есть благодаря двусторонним связям. Джордан перешел на верхнюю

ступень второго уровня и решил уйти из Starbucks, где у него был «босс-идиот». Вот как он описывает свое пребывание на втором уровне: «Я делал все что мог, но меня просили заткнуться. В конце рабочего дня босс просто посылал меня далеко и надолго: “Ты забыл расписаться при получении товара – сделаешь такое еще раз, и ты уволен”. Я был сыт по горло». Джордан рассказывал это без гнева в голосе, скорее с оптимизмом, как будто ему не терпелось пуститься в следующее приключение. Он использовал свои двусторонние связи, чтобы попробовать разные профессии, в том числе поработать с Уильямом. Так он поднялся на нижнюю ступень третьего уровня.

Одним из самых больших откровений во время сбора данных для нас стало то, что язык людей всегда соответствует той стадии, на которой они находятся, а также характеру и структуре их взаимоотношений с окружающими. Обзаводясь двусторонними связями, Джордан оказался в центре целой сети людей и стал членом нескольких динамичных племен. Его язык выражал позицию «я могу», характерную для третьего уровня. «Просто ставишь себе определенные финансовые цели на неделю – и все! – рассказывал он нам с уверенностью, которая заставила бы большинство MBA-слушателей Дэйва засомневаться в себе. – Я собираюсь заработать 300 долларов на этой неделе, просто потому что должен. На следующей неделе мне надо будет заработать 600 долларов. Вечером возвращаешься домой и, если видишь, что что-то не сделал – скажем, я бы мог сегодня заработать 150 долларов, но не заработал, – значит, завтра действительно надо будет это сделать. Даже не знаю, но когда берешь себя вот так за я..., то все получается. Просто не хочу оставаться середнячком. Правда, пока не сильно продвинулся. Но у меня достаточно денег, чтобы жить в хорошем районе, не отказывая себе в удовольствиях, да и на черный день припасено немного, так что мне не приходится вкалывать все время. Стресс из-за денег – вот это дрянь, но каждый способен держаться от нее подальше».

Джордан перешел на третий уровень, самый «густонаселенный» из всех, но об этом мы поговорим подробнее в следующей главе. А пока отметим, что этот уровень создает самые большие проблемы для организаций и одновременно открывает им самые большие возможности, так как часто является причиной формирования второго уровня, но также служит и стартовой площадкой для достижения четвертого.

Краткое описание второго уровня

- Человек, который находится на втором уровне, изолирован от других, но в отличие от того, кто на первом, он окружен людьми, которые, кажется, обладают некоторой властью, недостающей ему самому. Поэтому в его речи лейтмотивом проходит фраза «*моя жизнь – дерьмо*». В отличие от человека, стоящего на первом уровне, он считает, что жизнь других, похоже, складывается удачно.

- Когда люди этого уровня собираются вместе, в их поведении прослеживаются элементы, характерные для апатичных жертв.

Точки воздействия на человека, стоящего на втором уровне

- Стимулируйте его подружиться с кем-нибудь. Затем еще с кем-то. И еще. Иными словами, побуждайте его устанавливать двусторонние отношения.

- Поощряйте его дружить с людьми, находящимися на *верхней ступени* третьего уровня. Таких людей можно определить по их готовности выступать наставниками для других и превращать их в уменьшенные копии себя самих. (Хотя те же самые люди не допустят, чтобы кто-то стал «круче» их.)

- В беседе с глазу на глаз скажите этому человеку, что его работа производит на вас большое впечатление. В частности, подчеркните его сильные стороны и те области, в

которых он наиболее компетентен. В ходе той же самой встречи отметьте и те способности, которыми он обладает, но еще не развил в себе. Постарайтесь до конца сохранять позитивный тон разговора.

- Поручите ему поработать над несколькими проектами, которые можно завершить в короткий срок. Пусть это будут задачи, которые не сопряжены с чрезмерными усилиями и не могут спровоцировать излишние придирки со стороны окружающих, так как иначе они лишь усилят убеждение вашего сотрудника, что его жизнь – «дерьмо».

Признаки успеха

- Лейтмотив речи человека изменится: на место «моя жизнь – дерьмо» придет «я крутой». Он может начать щеголять знакомством с известными людьми, подчеркивать свои достижения и вообще хвастаться. Предложения у него все чаще будут начинаться с «Я».

- Он начнет демонстрировать воинственный дух, характерный для третьего уровня, часто сравнивать себя с сослуживцами и отпускать пренебрежительные комментарии типа: «Что это с ними?» и «Если бы они попытались, то все бы получилось».

Глава 6

Третий уровень: Дикий-Дикий Запад

Как ни смотри, жизнь Мартина Койла – воплощение американской мечты. Так почему же он столь недоволен ею?

Доктор Койл, по словам его коллег, – хирург мирового уровня. До недавнего времени он был директором отделения в Детском госпитале Денвера. Окончив ординатуру в Гарварде, разработал уникальный метод определенного типа операций, который сегодня применяется во всем мире; был президентом двух ассоциаций по своей специальности. При этом Койл финансово успешен, у него любящие дети и целое племя студентов-медиков, которые уважают и ценят его за равнодушное отношение к профессии. Он пишет статьи по своей теме для всех ведущих медицинских журналов, выступает с лекциями в Египте, Африке, Канаде, Израиле и Великобритании. Почти каждый год добровольцем ездит в страны третьего мира, где проводит операции и делится передовым опытом с местными докторами с ясным сознанием, что они будут распространять его учение на благо всему человечеству. Доктор Койл считается одним из лучших хирургов мира в своей области.

И этот человек, у которого за спиной такие успехи, в беседе с нами сказал: «Я жертва системы. Системы в корне неправильной... И я не получал никакой поддержки. Меня взяли на работу в этот институт с целым рядом устных и письменных обязательств, ни одно из которых не было выполнено. Возможно, я очень наивный человек, но, когда нарушают обещания, я теряюсь! Здесь меня считают чем-то вроде элемента оборудования, вполне заменимым безликим аппаратом. Никому в системе нет дела до того, скольких сотрудников я обучил и каких успехов добился как лидер. Всех интересует лишь одно: “Что ты сделал для меня за последнее время?”»

Койл, как и 48 процентов всех профессионалов в Америке, находится на третьем уровне и действует в культурной среде третьего уровня – зоне личного превосходства. Как почти каждый член этой «группы», он живет с ощущением, что отдает больше, чем получает. Людей, похожих на доктора Койла, мы встречали и в сфере инвестиционной банковской деятельности, и в продажах, и среди гуманитариев (в том числе авторов бестселлеров и художников, имеющих свои галереи по всему миру), и в области недвижимости, предпринимательства, высоких технологий, юриспруденции, и среди духовенства и членов правительства. Его история, как и у многих людей, с которыми мы проводили интервью,

состоит из череды успехов, в каждом из которых человек проявлял себя как лучший и умнейший среди профессионалов своей отрасли, тем не менее остался разочарованным системой, в которой так блеснул.

Суть третьего уровня сводится к фразе «я крутой». Не озвучивается, но подразумевается вторая ее часть: «а ты – нет». Спросите любого человека этого уровня, как он смотрит на свою работу, и вы услышите в ответ: «Я в своем деле мастер», «Я стараюсь больше других», «Я способнее большинства» и «Мало кто может тягаться со мной и моим отношением к работе». Ключевыми здесь являются слова «я», «меня», «мое».

Среди сотрудников многих крупнейших компаний мира доминирующим является именно третий уровень. Людям мягким тут делать нечего. Когда доктор Койл описывал нам ситуацию в медицинском бизнесе, один из нас прокомментировал его рассказ словами: «Так это получается какой-то Дикий-Дикий Запад». Доктор рассмеялся: «Вот что нужно написать на вывеске моей больницы». На самом деле вывеску с подобным текстом можно повесить в офисах половины компаний Соединенных Штатов и большей части мира.

Нижняя ступень третьего уровня

Человек ступает на третий уровень, когда находит свою «дорогу», обретает уверенность в себе и признание своих талантов. Люди говорили нам о пробуждении амбиций, которые подогревают стремление к профессиональным успехам. Как правило, при этом они признаются, что основная работа еще впереди. Мы слышали множество фраз в духе: «Я должен доказать всем...», «Я только начинаю добиваться своего» и «Мне нужно перетянуть людей на свою сторону».

Койл вышел на третий уровень достаточно рано: он хорошо учился в колледже и затем в медицинском институте в Канаде, где вырос. Как и многие другие, кто добивается больших успехов, он испытывал желание учиться и познавать мир. Ординатуру начал в Медицинском центре при Университете Южной Калифорнии в Лос-Анджелесе по специальности «хирург-травматолог». Там он пользовался уважением благодаря своим талантам и трудолюбию, тем не менее решил уйти из этого заведения: «Люди, которым я помогал, разочаровали меня, хотя вины в том пациентов в большинстве случаев и не было. Многие стали жертвами своей собственной жизни, и я стал задаваться вопросом: “Зачем я это делаю?”» Койл поднял тему, которую многие затрагивали в разговорах с нами: тему желаний работать с такими же людьми, как они сами, – одаренными и трудолюбивыми.

Оказываясь на третьем уровне, люди испытывают неуверенность в своей позиции, своих способностях и в коллегах – это «пережиток» второго уровня. Именно этот страх подливает масла в огонь желания побеждать, пылающий в душе считающих себя крутыми. Во время обучения, которое мы проводили в Канкуне, после нескольких ознакомительных дней мы осуществили эксперимент, описанный еще в работах Абрахама Маслоу. Мы попросили людей написать на клочке бумаги свой самый большой страх, свернуть листок и бросить его в корзину. В семинаре принимали участие около тридцати руководителей компаний, большинство из них были выпускниками вузов со степенью MBA. Так вот, практически каждый из них в том или ином варианте написал: «Боюсь, что окружающие поймут: я не настолько хорош, как они думают». Данный эксперимент показывает очевидную разницу между вторым и третьим уровнями. Людей, чья жизнь – «дерьмо», такая неуверенность в себе вгоняет в ступор, отбивает охоту действовать и в конечном счете выражается во мнении «я хорош лишь настолько, насколько хороши результаты, которых я добиваюсь, а я не выкладываюсь по полной». У той группы весьма успешных личностей, которые собрались в Канкуне, страх порождался дерзким желанием всем доказать, на что они способны.

СОВЕТ КОУЧА. НИКОГО НЕ НАЗЫВАЙТЕ «ТРЕТЬИМ УРОВНЕМ».

На наших семинарах мы часто сталкиваемся с ситуацией, когда кто-нибудь называет чье-то имя и заявляет: «Он третий уровень». Поступая так, вы ставите человека в определенные рамки, из которых потом очень трудно выбраться. Третий уровень – это определенный стиль речи и модель поведения, а отнюдь не какое-то постоянное качество, как «высокий» или «малорослый». Мы поинтересовались у Дона Бека, автора «Спиральной динамики», что бы он сделал в подобной ситуации. Он ответил: «Во-первых, я бы поговорил с человеком, который назвал другого “оранжевым” (оранжевый уровень по системе Бека очень близок нашему третьему уровню). Человек не бывает “оранжевым” – он просто демонстрирует характеристики, свойственные “оранжевому”». И термин “третий уровень” важно использовать не для описания человека, а для определения его языка и действий на конкретном этапе развития.

ПРИМЕЧАНИЕ. Сущность перехода с одного уровня на другой, более высокий состоит в том, чтобы забрать все с предыдущего уровня и реконфигурировать его. Третий уровень, особенно его нижняя ступень, имеет много общих характеристик со вторым уровнем. Ключевая разница между ними заключается в зарождающейся устремленности к личному успеху, которая берет верх над ощущением бессилия. Возникает чувство уверенности в себе, которое становится центром языковой реальности личности. Для возбуждения интереса к следующей главе скажем, что, переходя на четвертый уровень, человек все свои убеждения, амбиции, устремления и дисциплину того времени, когда считал себя и только себя крутым, выводит на новые высоты. Подняться выше не означает отказаться от «огонька» третьего уровня. Человек, прошедший «школу» третьего уровня, уже никогда не будет слабым и пассивным, но после прозрения, описанного в главе 7, станет более сильным и эффективным.

СОВЕТ КОУЧА. СПРОСИТЕ: «ВАМ НЕ ТЕСНО?» Мы попросили Стива Сэмпла, бывшего президента Университета Южной Калифорнии, прокомментировать третий уровень. Он сказал: «В университете бывает очень полезно иметь людей, сфокусированных на своих достижениях. Человеческий гений способен многого добиться». А затем, рассуждая о другой своей роли – видного инженера с несколькими патентами, – Сэмпл продолжил: «Он [третий уровень] и в инженерном деле играет такую же роль». Люди, действующие на третьем уровне, получают Нобелевские премии и значительные награды или становятся авторами бестселлеров. Некоторые сферы деятельности как будто специально придуманы для людей на третьем уровне, и подобное поведение приводит организацию к успеху». Автор «Спиральной динамики» Дон Бек вторит этим словам, когда говорит: «В первую очередь следует задать вопрос: “Действительно ли для выполнения данной работы требуется [третий уровень]?”» Убеждать людей отказаться от поведения, востребованного системой, пагубно для всех. «Если человек делает то, что требует его работа, – добавляет Бек, – не трогайте его». Вопрос следует ставить так: на каком уровне вы будете более успешны – на третьем или на четвертом? Все чаще бизнес нуждается в уровне сотрудничества, которого невозможно достичь при мышлении в стиле «я крутой». Кен Уилбер, самый переводимый на другие языки американский ученый и глава Интегрального института, добавляет: «Центр притяжения в бизнесе удаляется от третьего уровня». И мы с ним согласны.

Многие люди выходят на третий уровень, будучи переполнены лучшими намерениями. Они горят желанием проявить себя как иной тип профессионалов, продемонстрировать иное отношение к сослуживцам: достойное и уважительное. Некоторые даже клятву себе дают (они нам говорили об этом). «Я наделю их бо льшими полномочиями», – твердят они себе, вместо того чтобы просто сказать людям, что делать. Однако в ходе попыток реализации этих обещаний, подобно доктору Койлу, они понимают, что система не поддерживает подобные

действия вопреки лозунгу «Люди – наш самый ценный капитал». Многие говорили нам, что поначалу, когда пробовали выступать наставниками молодых коллег и инвестировать в их развитие, их собственный начальник спрашивал, зачем они это делают, или заявлял: «Пора тебе навести у себя порядок!» И часто, как и доктор Койл, они осознают: несмотря ни на какие лозунги, их компания функционирует путем отдачи и получения приказов.

Скотт Адамс, создатель Дилберта, стал начальником в 1998 году, когда со своим партнером открыл Stacey's Cafe, а позже – компанию Scott Adams Foods. Вот его слова: «Я выяснил (...), что мне не очень-то нравится быть боссом, потому что у меня это плохо получается. Я несколько более щедр, чем следовало бы. Мне как-то более свойственно другое: “Вы хотите служебный автомобиль? Берите два!” И я убрал себя с должности, так как мне нужны люди, способные быть жестче, когда надо. Сам же я пытаюсь не принимать никаких решений».

Адамс пошел нестандартным путем и отказался заниматься менеджментом. Раз вы читаете эту книгу, то наверняка решили идти другой дорогой. Большинство людей в нашем исследовании, по их собственным словам (мы это слышали несколько раз), «смирились и подстроились», после чего осознали, что их разочарование системой (и компанией) еще больше углубилось. «Я работал все усерднее и усерднее, – рассказывал нам доктор Койл, – и вроде неплохо заботился о себе, о пациентах, которых обслуживал, и о врачах, которыми руководил».

СОВЕТ КОУЧА. НЕ ЖДИТЕ. Один СЕО в нашем исследовании признался, что понял: придется действовать в командно-административном порядке (отдавать и получать приказы), но поклялся себе: «Когда доберусь до верха, я установлю иные правила». Однако далее последовало: «Но, будучи зажатым между советом директоров, Уолл-стрит и собственной репутацией менеджера определенного типа, я полагаю, это было нереалистичное пожелание». По его собственным словам, он чувствовал, что застрял в тех формах и методах управления, с помощью которых управляли им самим. В отличие от него и его «товарищей» люди, с которыми мы встретимся во второй половине книги, приняли решение вести дела по-другому еще до того, как получают в свои руки все необходимые, как им казалось, ресурсы. Если вы считаете, что ваш бизнес пойдет лучше, когда доминирующая культура вашего корпоративного племени поднимется на четвертый уровень, то предлагаем вам не медлить с преобразованиями: начните прямо сейчас.

Третий уровень – поле личных достижений, но вместе с тем это область, в которой люди испытывают разочарование в окружающих. «Я буду из тех боссов, которые поощряют упорный труд», – заявил нам один вновь назначенный менеджер крупной нью-йоркской компании. И он же через полгода сказал: «Я понял, что большинство людей не заинтересованы в том, чтобы отдавать работе столько сил, сколько вкладываю в нее я».

Поскольку вы читаете эту книгу, велика вероятность, что вы тоже разочарованы в людях: профессионалы, имеющие за спиной длинный список успехов, часто делятся с нами подобными мыслями. Один медик, заведующий отделением (не Койл), сказал нам: «Как врач-ординатор я понял, что медсестры работают медсестрами неслучайно: они не хотят трудиться достаточно усердно или просто недостаточно умны, чтобы стать докторами». Другой наш собеседник, юрист, сообщил: «Я отношусь к вспомогательному персоналу как к хорошим людям, потому что они действительно такие, но им не хватает мотивации, такой, как у меня, иначе они тоже были бы юристами». Один молодой менеджер продаж, говоря о сотнях своих подчиненных, заявил: «Это нелегко говорить, но большинство моих ребят просто не хотят вкладываться в работу так, как это делаю я». Для людей на третьем уровне свойственно разделять подобные взгляды. Они считают, что все находятся на том месте, которое заслужили своим трудом, а если это не так, то, значит, перестали стараться.

Доктор Койл справился с отсутствием поддержки и стал одним из лучших

специалистов в своей области. Даже попадая в неблагоприятную среду, люди третьего уровня не пожалеют времени и усилий, будут набираться новых знаний и проявлять смекалку, но добьются благоденствия. По какой-то иронии судьбы именно в тот момент, когда будут пожинать плоды своего успеха, достигнутого вопреки отсутствию поддержки, они почувствуют себя особенно одинокими. Потому что, куда ни глянь, их окружают люди, которые пытались их тормозить и которые сами сдались, а потому не могут понять, каков он – вкус успеха.

СОВЕТ КОУЧА. ПООЩРЯЙТЕ ВЗАИМНУЮ ПОДДЕРЖКУ. Люди, находящиеся на третьем уровне, привыкли полагаться только на себя. Проблема, решением которой они должны заняться, особенно на верхних ступенях этого уровня, заключается в том, что их эффективность ограничена временем, а это лимитированный ресурс. Чем больше помощи человек принимает от окружающих, тем больше понимает, что это не только полезно, но и необходимо для становления полноценным лидером. И как только он начнет продумывать стратегии, предполагающие взаимную поддержку, то есть станет полагаться на других, а другие – на него, он совершит огромный шаг вперед, к четвертому уровню.

Строительство экономики третьего уровня

Для большинства специалистов в США третий уровень – это вершина «горы». Как такое случилось? В период с 1890 по 1920 год 80 процентов сельского населения страны, не считая огромного потока иммигрантов, устремились в города, чтобы занять миллионы новых рабочих мест, и привели с собой своих детей. В фермерском хозяйстве много детей – это много помощников. Другое дело на фабрике, где множество детей означает множество несчастных случаев и актов эксплуатации. Охрана здоровья детей и детский труд стали актуальными вопросами. Большинство людей чувствовали: что-то нужно предпринять, чтобы защитить детей и дать им образование, пока их мамы и папы на работе.

И решение нашлось: подготовить новое поколение работников, обучая их внутри системы, которая больше походила на фабрику. Звонок прозвенел – иди на урок; прозвенел – иди на перемену; прозвенел – возвращайся в класс; прозвенел – пора обедать; прозвенел – топай домой. В школе дети, дающие «правильные» ответы, получают «звездочки», потом – пятерки. «Звездный» ученик – тот, который выполняет домашнее задание и правильно отвечает на вопросы. Новая система заменила собой классическое либеральное образование, в соответствии с принципами которого детей учили задавать хорошо продуманные вопросы. Этот сдвиг сделал рабочих «удобными в эксплуатации», часто обрекая их проводить всю свою рабочую жизнь на втором или третьем уровне. (Четвертый уровень, о котором пойдет речь в следующих пяти главах, начинается с хорошо продуманных вопросов.) Между звонками колокольчика дети узнавали все, что им будет необходимо, чтобы стать эффективными работниками, а это «все» сводилось к чтению, счету и письму. Система не поощряла творческое мышление, разработку стратегий, лидерство или стремление к инновациям. Звездами становились сообразительные конформисты. Образцами для подражания – те, кто строго следовал принятой модели поведения. Такой подход формировал ментальность в духе «я крутой (а ты – нет)», основанную на домашних заданиях, оценках и знании правильных ответов. Он не поощрял наделение правами и полномочиями, креативность или личную удовлетворенность.

Достигнув совершеннолетия, дети оказывались в уже знакомой среде. Гудок прогудел – иди на работу; прогудел – иди на перерыв; прогудел – возвращайся на работу; прогудел – иди на обед; еще раз прогудел – топай домой. Образцовым рабочим является тот, кто знает верные ответы на фабричные проблемы, соблюдает правила и не причиняет беспокойств. Людей стимулируют соблюдать этот паттерн поведения вплоть до выхода на пенсию.

Сегодня система образования меняется, хотя ее критики, и мы в том числе, считаем, что преобразования происходят слишком медленно и что новые подходы должны быть нацелены на развитие мышления четвертого уровня, а не на привитие пристрастия к личному успеху.

Люди склонны соперничать тем, у кого происходят внутренние трансформации, характерные для первой ступени третьего уровня. Служащие часто говорят (конечно, за глаза, в отсутствие человека): «Ему приходится через многое пройти, чтобы доказать свои умения и квалификацию. Я ему сочувствую». Один менеджер продаж, рассказывая о новом сотруднике, заметил: «Месяц прошел у него удачно, но это бизнес не для слабаков, и, возможно, в следующем месяце ему придется туго». Говоря о новом враче-ординаторе, медсестра сообщила: «Он замечательный парень, но не привык командовать, поэтому мы стараемся помочь ему».

Поскольку люди, ступившие на нижнюю ступень третьего уровня, держатся на ней нетвердо, они склонны временами опускаться на второй уровень и затем вновь подниматься, поэтому и стиль речи у них непостоянный. В хорошие дни они крутые, в плохие их жизнь становится «дерьмовой». Один менеджер описал эти колебания следующим образом: «Когда мой босс счастлив, счастлив и я. Но когда он зол, мне и свет не мил».

Переход на среднюю ступень третьего уровня происходит тогда, когда человек находит группу, которая принимает его за имеющиеся у него таланты. В профессиях, требующих высокого образования, роль такой группы нередко исполняет наставник, который поощряет человека завершить свою подготовку и всерьез заняться карьерой. Для многих менеджеров своеобразным Рубиконом становится получение титула. Доктор Койл бросил ординатуру в Медицинском центре при Университете Южной Калифорнии, а потому вариантов у него было немного. В те времена законы штата Техас позволяли медикам, находящимся в подобной ситуации, работать врачами в отделениях экстренной медицинской помощи. И он снова поднялся до верха – стал заведующим отделением, но, по его словам, ему «все надоело до смерти». Однажды он познакомился со всемирно известным хирургом, который убедил его все же окончить ординатуру, на этот раз – в Гарварде. С таким образованием за плечами Койл шагнул на среднюю ступень третьего уровня.

Средняя ступень третьего уровня

Со временем человек заводит друзей, которых считает людьми «своего круга», и эта поддержка племени стабилизирует его на третьем уровне. Инженер из Кремниевой долины озвучил типичное для данного круга мнение: «Мне никогда не удавалось сходиться с людьми, пока я не осознал, насколько умен. Тогда я поехал в Стэнфорд и выстроил там целую организацию, основанную на моем *vi* дении, и с этими ребятами мы уже отлично ладим».

СОВЕТ КОУЧА. ОБЪЯСНИТЕ, ЧТО ТАЛАНТЫ БЫВАЮТ РАЗНЫМИ.

Одним из «побочных» эффектов языковой системы «я крутой» является то, что человек привыкает оценивать других по своим меркам. Мы встречались со многими людьми, стоящими на третьем уровне, которые прошли через различные системы оценки личности, темперамента, лидерских способностей и пришли к некоему однозначному выводу. Как сказал нам один из наших собеседников: «ENTJ [один из шестнадцати типов личности по индикатору Майерс-Бриггс] – лучший тип личности. Впредь я буду нанимать на работу только таких людей». Второй заявил: «У меня сильно выраженный D [один из квадрантов по четырехсекторной поведенческой модели DISC], поэтому мне необходимо работать только с людьми, похожими на меня». Третьи говорили: «Я толковый, поэтому буду нанимать только толковых людей» или «Я хочу, чтобы вокруг меня были только люди, которые хорошо обращаются с такими, как я». Опытный коуч скажет, что подобные решения неизбежно приводят к проблемам. Компании, которыми управляют люди с одинаковым темпераментом, типом личности, IQ, бэкграундом и стилем обучения, становятся легкой добычей для конкурентов, потому что лидеры в них имеют одни

и те же «слепые зоны», и неважно, насколько они умны или хорошо образованны.

Многие из тех, кто стоит на средней ступени третьего уровня и с кем мы проводили интервью, работают в отраслях, где знания являются ценным ресурсом: в медицине, праве, образовании и даже в политике. В университетах мы не раз слышали такие заявления: «Моя работа в бизнес-школе важнее, чем публичная политика, потому что миром правит бизнес»; «Философия – самый важный предмет в университете, потому что только она добирается до сути вещей» или «Самое сложное – заставить людей работать вместе, и именно этим я и занимаюсь как декан факультета». В каждом из этих случаев человек демонстрирует «ненавязчивое» уважение к окружающим, при этом продвигая себя как наиболее достойного.

Люди, стоящие на средней ступени третьего уровня, часто считают такие сомнительные комментарии доброжелательным обменом репликами. В одной юридической конторе часть сотрудников осознавали, что коллеги относятся к ним с пренебрежением из-за того, что ученые степени были им присвоены «не в том» вузе или что они занимаются «не той» областью права. Однако, выслушивая колкие замечания, они полагали, что подчеркивают свое превосходство: «Да, Билл считает меня не очень хорошим юристом, но это лишь потому, что он не разбирается в той сфере, которой занимаюсь я». Если мы внимательнее проанализируем подобные комментарии, то поймем, что никакого обмена репликами нет – здесь имеет место неприкрытое принижение другого человека, а не просто сравнение специализации двух коллег. Комментарии не более содержательны, чем те, которыми обмениваются в ходе дебатов кандидаты в президенты: каждый из них доказывает свое величие путем умаления достоинств другого; это типичное для третьего уровня поведение.

Итак, люди стабилизируются на третьем уровне, когда находят себе подобных – людей с подобными или иными талантами, но такого же уровня. Наглядную демонстрацию третьего уровня мы наблюдали в одном крупном госпитале, когда Дэйв ехал в лифте для персонала. В кабинку вошли три врача в белых халатах. Один из них сказал: «Вы видели мою статью в журнале *New England Journal of Medicine*?» На что второй ответил с тоном сарказма в голосе: «О да, впечатляет. Но пока ты занимался своим исследованием, я провел больше операций, чем кто-либо на моем этаже». Все весело засмеялись, как родные братья. Затем третий добавил: «А пока ты занимался своим исследованием, а ты кромсал мясо, я растил новых лидеров в области медицины. Я обучил больше врачей-ординаторов, чем кто-либо во всей больнице». Они снова засмеялись, похлопали друг друга по плечу и, когда дверь открылась, вышли из лифта. То стало идеальным проявлением третьего уровня: все трое были членами одного племени и демонстрировали уважение друг к другу как к людям, обладающим схожими талантами, но в конечном счете в словах каждого читалось послание: «Я крутой, а ты – нет, и у меня есть статистика, доказывающая это».

СОВЕТ КОУЧА. ПОДЧЕРКИВАЙТЕ ПРЕВОСХОДЯЩИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПЛЕМЕН ЧЕТВЕРТОГО УРОВНЯ. Поскольку для третьего уровня самым важным показателем являются высокие результаты, их привлекают позитивные примеры. В следующих нескольких главах полно таких кейсов.

Когда доктор Койл окончил ординатуру в Гарварде, он решил, как и многие в нашем исследовании, что его упорный труд, природный талант и самоотдача будут выводить его на все более высокие уровни успеха. «В то время я полагал, что меня как катапульту вынесет на должность зама главврача по хирургии». А его сделали заведующим маленьким отделением. Что пошло не так?

«Система вознаграждает не за это», – сказал он нам, озвучивая мнение буквально тысяч участников нашего исследования. Люди, с которыми мы проводили интервью, столкнулись с различными препятствиями, но пришли к одному и тому же выводу: неважно, насколько ты талантлив и как упорно трудишься, – все твои усилия будут перечеркнуты решениями явно

не взвешенными и узколобыми. Доктор Койл, по его словам, работал на трех «господ»: на больницу, на организацию, выписывающую счета, и на университет. «Чтобы добиться чего-то, необходимо было привести их к согласию, а они никогда не бывают согласны друг с другом», – рассказывал он. И хотя он наловчился работать с системой, как сам сказал, каждой из этих организаций управляют люди, пытающиеся занять свою собственную нишу, а не отстаивать общие интересы. В результате проекты, разрабатываемые Койлом, заходили в тупик. Оглядываясь на пройденный профессиональный путь, Койл сокрушается: «Я для них всего лишь аппарат. Никого не интересует, сколько сил я вложил в обучение студентов или сколько передового опыта накопил. Если я сегодня уйду, они просто возьмут на мое место кого-то другого, и все дела».

Именно это превращение профессионалов в заменяемый товар и обескураживает людей, стоящих на средней ступени третьего уровня. Многие повторяли нам (правда, в разных вариациях) фразу одного юриста: «Сколько бы я труда ни вкладывал, меня ценят за результат, а не за то, кто я есть». Доктор Койл пошел еще дальше, когда сказал: «Многие из тех, кто считает себя успешным, являются на самом деле просто уцелевшими в условиях нашей системы».

В конечном счете люди, подобные доктору Койлу, редко получают ресурсы, необходимые им для того, чтобы поднять свой успех на следующий уровень. Поскольку природа наградила их сильным духом, они продолжают упорно трудиться и искать решения. Многим удается совершить немало трудовых подвигов, несмотря на почти полное отсутствие поддержки. От брокеров по операциям с недвижимостью мы часто слышим фразу: «Я мог бы приносить гораздо больше дохода, если бы компания вложила и выделила мне помощника. Я просто не понимаю, почему она этого не делает». Один ученый на госслужбе сказал: «Я мог бы добиться мирового прорыва, если бы они мне дали одного докторанта, но они [те, кто принимает решения] так не думают».

Люди на средней ступени третьего уровня замечают, что с восходящими звездами в организации не слишком церемонятся. Как сказал доктор Койл: «У врачей, которые меня окружают, слишком велика неуверенность в себе и слишком большое эго. Когда они видят человека, который мог бы стать успешнее, чем они, все силы направляются на то, чтобы “завалить” его. – И добавил с усмешкой: – Или сделать так, чтобы его перевели в менее престижную организацию или что-то вроде этого».

После таких разочарований, какое пережил Койл, многие из тех, кто стоит на средней ступени третьего уровня, развивают в себе почти что физическую способность «просекать» ситуации и людей. Один из партнеров крупной финансовой фирмы прокомментировал свое положение таким образом: «Благодаря этим интригам вокруг фирмы я научился видеть сквозь железные стены». Другой наш собеседник, топ-менеджер крупной промышленной компании на Среднем Западе, сказал: «Я слежу за тем, что происходит, просто болтая с людьми... Знаете, если бы секретари и помощники по административным вопросам объединились, они могли бы править миром». И первый, и второй использовали цепкость и талант третьего уровня, чтобы всегда находиться на шаг впереди в информированности о делах своих фирм.

Нередко люди остаются на средней ступени третьего уровня всю свою профессиональную жизнь. Однако все чаще с наступлением среднего возраста из-за требований новейшего времени и по мере развития и усложнения бизнеса люди поднимаются на верхнюю ступень этого уровня.

Верхняя ступень третьего уровня

Многие люди, оказавшиеся на средней ступени третьего уровня, настолько оттачивают свои умения воевать и побеждать, что им становится скучно и они переключают свои интересы на что-то другое. Некоторые начинают искать внешние стимулы. Доктор Койл,

например, стал подыскивать способ реализовать свой интеллект и трудолюбие и добиться успеха вне рамок системы, которую он считал дефектной. В Денвере он попробовал получить франшизу на три известных калифорнийских продукта: In-N-Out Burger, Trader Joe's и California Pizza Kitchen. Как оказалось, на первый франшизы не дают, по второму ответили, что законы Колорадо не разрешают сетевым магазинам продавать спиртные напитки, а из третьей фирмы Койлу прислали, как он выразился, «сопливую бумажку», в которой заявляли, что колорадские вкусы недостаточно изысканны для их продукта. (Кстати, Койл сказал, что в письме предлагались четыре других региона, в трех из которых сегодня уже открылись представительства California Pizza Kitchen.) Хотя ни один из трех вариантов не сработал, похоже, Койл все же найдет выход для своих амбиций и таланта, не считая того, что недавно он начал сотрудничать с медицинским факультетом Вашингтонского университета в качестве профессора и заведующего детской урологией.

Переход на верхнюю ступень третьего уровня часто происходит тогда, когда человеку исполняется сорок или он переживает крупную личную потерю. К несчастью, средний сын доктора Койла умер от рака. «Хотя я проработал врачом четверть века, только пережив его угасание, смерть и все, что с этим связано, осознал, насколько хрупка жизнь, – сказал он нам. – И провести это время со своей семьей было для меня важнее всего». Независимо от того, по какой причине происходит переход на верхнюю ступень третьего уровня – по мере созревания или вследствие личной трагедии, – это часто проявляется в виде желания отдавать. Койл всегда проводил немало времени, разъезжая по миру и обучая других. Он любит вкладываться в своих студентов и пациентов. «Я счастлив, – сказал он в конце нашего интервью. – Мне действительно нравится то, чем я занимаюсь, хотя и приходится проделывать массу дополнительной работы, которую не ценят, чтобы иметь возможность выполнить до конца свои лидерские задачи. Мне все еще приятно делать то, что я делаю каждый день, да и “синяки и шишки”, возможно, стали не так заметны или я их уже переношу не так болезненно». В этом комментарии с фотографической точностью запечатлена верхняя ступень третьего уровня. Человек добился своего, но огонь в его душе не затухает.

СОВЕТ КОУЧА. В ПЛЕМЕНАХ, ГДЕ ДОМИНИРУЕТ КУЛЬТУРА ТРЕТЬЕГО УРОВНЯ, СЛЕДУЕТ СТРЕМИТЬСЯ ПОЛУЧИТЬ ПРИЗНАНИЕ В ЗНАЧИМЫХ ДЛЯ НИХ ОБЛАСТЯХ. КЛЮЧЕВЫМ ЗДЕСЬ ЯВЛЯЕТСЯ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТОГО, ЧТО ДЛЯ КОНКРЕТНОЙ ГРУППЫ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ВАЖНО. Однажды Дэйва представили исполнительному комитету крупной добывающей компании на юге США как «профессора из Университета Южной Калифорнии, доктора философии, чьи научные исследования и интеллект мы должны уважать». СЕО компании, крупный мужчина лет под шестьдесят, откинулся на спинку кресла, сунул большие пальцы под подтяжки и сказал немного нараспев, как говорят южане: «Сынок, чего нам тут точно не надо, так это чтобы университетские пустобрехи из Калифорнии говорили нам, что делать». Мужчины, сидящие за столом, рассмеялись. В этом племени ценили опыт, полученный в реальной жизни, а не научные регалии.

Издержки пребывания на третьем уровне

Во многих отношениях третий уровень является главной темой нашей книги и нашей работы. Люди, находящиеся на втором уровне, мечтают подняться на третий, и только те, кто уже на третьем, могут совершить прыжок на четвертый – в зону лидерства племени.

Мы не хотим умалять успех людей, добравшихся до третьего уровня, однако важно, чтобы они поняли, какую цену за это платят. Очень часто в процессе продвижения с нижней ступени через среднюю до верхней вопрос издержек выпадает из поля зрения. Нередко

внешним наблюдателям проще заметить негативные последствия от пребывания на этом турбулентном уровне, чем тем, кто возвращается в водовороте событий.

Когда мы проводили интервью с руководителями, находящимися примерно на третьем уровне, чаще всего слышали имя Билла Ламберга, босса из киноленты «Офисное пространство». В фильме Билл постоянно обходит свою компанию Initech, которая занимается разработкой и продажей программного обеспечения, в галстук и подтяжках с неизменной кружкой кофе в руке и при этом тщательно избегает зрительного контакта с сотрудниками. Автомобиль у него марки Porsche (той же самой, что у начальника Роджера, который его уволил, – о нем мы рассказывали в предыдущей главе). А точнее, в ходе нашего исследования мы слышали фразы: «Босс у меня – Билл Ламберг» или «Я работаю на парня, который точь-в-точь похож на того, из “Офисного пространства”». Некоторые, услышав от нас лейтмотивы различных уровней корпоративной культуры, заявляли: «Моя жизнь – дерьмо, потому что я работаю на Ламберга». Сам Роджер завершил свою историю словами: «Тодд [его босс] и есть Билл Ламберг».

Все лидеры племен, с которыми нам довелось встретиться, прошли через третий уровень, научились «обходить» конкурентов и побеждать в «политических» играх. Те, кто выдает себя за человека четвертого уровня, но не освоился на третьем, оказываются людьми хилыми и нередко отказываются от битв, которые племени необходимо выигрывать. Лидерство в племени не произрастает из слабости. Прежде чем перерасти третий уровень, им нужно овладеть. Овладеть до такой степени, чтобы играть в его игры вам надоело – и не потому, что это трудно, а потому, что вы готовы к большему.

Гэри Коул, актер, который дал жизнь Биллу Ламбергу, – мастер воплощаться в героев третьего уровня, от которых исходят флюиды «я крутой (а ты – нет)». В список сыгранных им персонажей входит и Боб Рассел, вице-президент из телесериала «Западное крыло», человек явно третьего уровня, а также отец главного героя в фильме «Рики Бобби: Король дороги», который говорит своему сыну, ученику начальной школы: «Если ты не первый, то ты последний». Поскольку хорошим актерам приходится вживаться в своих героев, то мы поинтересовались у Коула, какое отношение к миру и к собственной личности ему пришлось выработать в себе, чтобы так классно сыграть.

Небольшое отступление: казалось бы, зачем нам беседовать с актером? Сорок восемь процентов американских специалистов действуют на третьем уровне, но, когда они знакомятся с системой «лидер и племя», нередко решают, что находятся на четвертом или даже пятом уровне. Хороший актер, такой как Коул, вживается в своего героя и смотрит на мир так, как смотрит на него человек третьего уровня, сохраняя при этом способность оценивать себя со стороны и делиться впечатлениями.

«Источником вдохновения для создания образа Ламберга послужил парень, на которого работал Майк, – сказал нам Коул, имея в виду Майка Джаджа, сценариста и режиссера “Офисного пространства”. – Этот парень сидел у себя в офисной ячейке и носа не высовывал. Как в старом приколе из сериала “Большой ремонт”, где человек виден лишь наполовину, заметно только, как его кофейная чашка поднимается, – и все. Персонаж Ламберга работает, потому что он узнаваем, а я просто сыграл того типа босса, который нам всем знаком».

Пока Коул играл эту роль, он избегал любых контактов с людьми и смотрел им в глаза «лишь тогда, когда иначе нельзя... подчеркивая, что Ламберг и есть пассивная агрессивность во плоти». В этой верно подмеченной детали – вся суть нижней ступени третьего уровня: чувство неуверенности в себе пополам с жадной победой. Когда смотришь «изнутри», создается впечатление, что человек работает упорнее других и внешние признаки успеха, которых он добивается, приходят к нему как результат положенных им усилий. Однако со стороны кажется, что он смотрит на окружающих сверху вниз.

Люди, стоящие на третьем уровне, часто думают, что к ним относятся как к неодоушевленным предметам, однако и они относятся к окружающим точно так же. Коул

сказал нам: «На протяжении всего дня Ламберг должен говорить людям о том, что он хочет, чтобы они сделали. Поскольку он не в состоянии вести полемику, создается впечатление, будто он разговаривает с детьми. Ключевая фраза Ламберга: “Было бы здорово, если бы... – вместо того чтобы сказать: – Сделай это, причем срочно”». Его цель – добиться покладистости, пользуясь своей властью, а не того, чем он (как и сам в глубине души понимает) похвастаться не может, – людской привязанности. И теперь члены племени, находящиеся на втором уровне, объявляют его той самой причиной, почему их жизнь – дерьмо. Люди в подобной ситуации нередко увлекаются внешними атрибутами своей роли, и, когда они это делают, окружающим начинает казаться, что к ним относятся как к неодушевленным предметам, винтикам в системе.

Вместе с тем верно и другое: те, кто находится на третьем уровне, склонны нанимать себе в сотрудники людей, стоящих на втором уровне. Стоит кандидату на занятие должности показать себя несколько более интеллигентным, амбициозным или годным претендовать на повышение, чем босс, как его тут же вычеркивают из списка. Те же люди второго уровня, которые получили работу, вскоре начинают чувствовать себя исполнителями вспомогательных ролей. Как выразился один из обитателей Кремниевой долины: «Если сравнивать с сериалом “Звездный путь”, то босс – это капитан Кирк, а я одет в красную рубашку. Вы знаете, что происходит с людьми в красных рубашках». (Так был одет безымянный персонал службы безопасности, члены которого периодически гибнут на чужих планетах, а награду – девушку – получает Кирк.)

В некоторых компаниях, которые нам доводилось консультировать, пытаются отсечь «хвост» второго уровня, увольняя людей, однако с новыми назначениями он снова «отрастает». Почему? Людям третьего уровня нравится нанимать тех, кто стоит на втором уровне, или если и стоит на третьем, то не так устойчиво, как они сами, чтобы и впредь доминировать над подчиненными. Для успешности третьему уровню нужны люди второго уровня, чтобы те выполняли работу, однако на более низком культурном уровне никогда не рождается страсть или инициатива, необходимые для обеспечения настоящей поддержки. В результате люди на третьем уровне часто жалуются: «Меня никто не поддерживает».

СОВЕТ КОУЧА. ПОЗВОЛЬТЕ ЧЕЛОВЕКУ ОТСТУПИТЬ НАЗАД, НА ВТОРОЙ УРОВЕНЬ, ЧТОБЫ РАЗОБРАТЬСЯ СО СВОЕЙ ГЛУБИННОЙ ПРОБЛЕМОЙ. В нашей предыдущей книге («Коучинговая революция») мы подробно описали, что процесс развития всегда идет по J-образной кривой: перед улучшением всегда наступает ухудшение. Особую роль данный паттерн играет на нижней ступени третьего уровня: человек просто нуждается в отступлении до второго уровня. Попробуйте использовать советы коуча, изложенные в этой главе, и постарайтесь разобраться, что именно стоит за чувствами, заставляющими такого человека думать, что его жизнь – дерьмо. Для вашего «подопечного» важно понять, почему он чувствует себя бессильным, и попробовать вырваться из-под влияния этих факторов. В случае успеха он сможет подняться до третьего уровня и на сей раз уже закрепиться на нем, овладеть им и даже насытиться, чтобы быть в состоянии совершить прыжок на четвертый уровень.

В ходе нашего исследования мы нередко слышали: «Мой босс обращается ко мне как к Милтону, тому парню из “Офисного пространства”». В фильме Милтона уволили несколько лет назад, но никто не сказал ему об этом, а вместо того чтобы поговорить с ним начистоту, босс решил предоставить ему самому обо всем догадаться. Со временем рабочее место Милтона перемещают сначала из одной офисной ячейки в другую, все дальше и дальше, пока, наконец, не запикивают его в подвал, где Ламберг поручает ему взять под контроль популяцию крыс. «Майк [Джадж] приказал мне не смотреть на Милтона, когда буду разговаривать с ним, – рассказывал нам Коул. – Дескать, он не заслуживает даже взгляда. “Тебя больше должно интересовать пространство, где тот стоит и откуда ему необходимо *убраться*. Ты будешь говорить с ним, не признавая, что он там есть”». (Как могла бы

предсказать система лидерства в племени, со временем действия Ламберга отпихнут Милтона далеко-далеко назад, на второй уровень. Далее, пока он будет работать в подвале, все его социальные связи оборвутся, и Милтон скатится до отчаянной враждебности первого уровня, что и найдет внешнее проявление, когда он подожжет здание офиса.)

Хотя люди, находящиеся на третьем уровне, часто этого и не слышат, центральное место в их речи занимает слово «я»: они и инициаторы, и главные действующие лица, и руководители, и реципиенты действия или провайдеры услуг. В приложении В зафиксирована одна из главных гипотез нашего исследования, а именно: язык формирует реальность. Используя «я», «меня», «мой» почти в каждом предложении, эти люди формируют «я» – реальность. Один из наших собеседников сказал: «Хватит говорить о ваших собраниях, давайте поговорим обо мне», – и сделал это так естественно, как будто просил налить ему еще кофе. Когда мы обратили его внимание на эти слова, он удивился: «Неужели я так сказал?» Нам пришлось отмотать назад запись на диктофоне, и только прослушав запись, он нам поверил. Другим характерным признаком языка людей, стоящих на нижней ступени третьего уровня, являются безостановочные упоминания о собственных достижениях или о благах, которые дает должность, например: «Я поступил в Гарвард», «Я получил степень кандидата наук», «Я стал летать на служебном самолете», «Я встретился с губернатором».

Другая роль, которую исполнил Коул, – роль Боба Рассела из телесериала «Западное крыло» – несет на себе отпечаток средней ступени третьего уровня. «Мой герой ясно дает понять, что ведет битву за первенство [должность президента], – говорит Коул, – и вплоть до самого конца [когда номинацию на пост президента получает другой кандидат] проигрыш для него немислим». Именно инстинкт к борьбе, характерный для третьего уровня, так сильно повышает издержки пребывания на нем и является причиной того, что многие профессионалы по всему миру отстегивают «кобуру», прощаются с «Диким-Диким Западом» и уходят на четвертый уровень.

Признаки третьего уровня

Существует семь отчетливых признаков пребывания на третьем уровне, каждый из которых имеет свои издержки. Мы замечали эти признаки у многих людей, в том числе у себя самих. Если они вам знакомы, то, возможно, пришло время и вам задуматься о том, нет ли иного пути. Для того чтобы подчеркнуть, насколько сильно эти издержки сказываются на личности, будем говорить о них во втором лице, как о ваших издержках. Мы не утверждаем, что вы находитесь на третьем уровне, но по опыту знаем, что этот разговор должен быть очень личным. Посмотрите, насколько точно эти признаки характеризуют вас. Если они вам не подходят, то оглянитесь вокруг и подметьте людей в вашей организации, которых можно описать подобным образом.

Во-первых, вы выстраиваете систему диадических (двухсторонних) отношений, так что, если их изобразить графически, получится нечто вроде ступицы со спицами. Вы можете получить то, чего хотите, от каждого человека, используя некую комбинацию из личной притягательности, очарования, манипуляции правдой, искажения информации, обмена услугами и выборочного раскрытия фактов. Как выразился доктор Койл: «Многое в этой игре зависит от того, какие вы подберете выражения». Когда он общается с людьми в больнице, то использует фразы одного типа, а когда работает в университете – совсем другого. У наличия такого количества двухсторонних связей есть и негативная сторона: поддержание их в исправном состоянии требует массы времени и взваливает на плечи огромный когнитивный груз. Люди с множеством диадических связей часто жалуются на психическую усталость.

СОВЕТ КОУЧА. ЕСЛИ ЧЕЛОВЕК ЗАСТРЯЛ НА ТРЕТЬЕМ УРОВНЕ, ВЫЯСНИТЕ, ЧТО ЕГО ТАМ ДЕРЖИТ. В случаях, когда причиной является

неуверенность в себе, сфокусируйтесь на проблеме второго уровня (например, «моя жизнь – дерьмо, потому что я не нравлюсь людям»). Может оказаться, что у вашего сотрудника выработалась привычка доминировать над окружающими и принижать их. В такой ситуации полезными окажутся советы коуча, изложенные далее в этой главе. Так или иначе, самое важное – помочь человеку признаться себе в том, почему он находится на третьем уровне. Поначалу причина может прозвучать как хорошая новость: «Надо же, я пристрастился к достижениям!» – но со временем он поймет, что у такого поведения есть свои минусы.

Люди, действующие на третьем уровне, часто говорят о необходимости командной работы, однако их поведение доказывает, что они против нее, за исключением тех случаев, когда могут занять место звезды коллектива. Собрания команды дают еще одну возможность для проведения серии двухсторонних разговоров, но, в отличие от бесед один на один, требуют от человека тщательнее выбирать слова. И опять-таки исключение составляют те встречи, которые позволяют блеснуть. В любом случае человек, стоящий на третьем уровне, будет говорить больше других.

Во-вторых, вы запасаетесь информацией. На третьем уровне знание – действительно сила. Чтобы оставаться наверху, надо знать больше других, а раскрывать сведения – меньше. Вы наверняка вспомните случаи, когда вам ничего не стоило бы озвучить информацию, но вы остановили себя, думая: «Действительно ли сейчас лучший момент сказать это?» Наверняка где-то глубоко в вас (как признавались многие) сработал условный рефлекс, и на самом деле вы задумались: «Действительно ли в моих интересах сказать такое?»

Утаивая информацию, вы все больше нагружаете себя. К тому же, не делаясь ею, снижаете эффективность совместной работы: в результате падают продажи, упускаются прекрасные возможности и подрываются инновации, которые могли бы принести миллионы.

В-третьих, вы пытаетесь «уберечь» свои «спицы» – второго человека в диадических взаимоотношениях – от контактов с другими людьми. Многие стоящие на третьем уровне, например, приказывают своим подчиненным пересылать им скрытые копии всех электронных писем, которые они отправляют сотрудникам вне собственного подразделения, или даже получать разрешение на какие бы то ни было встречи с «посторонними». Люди, к которым так относятся, часто скатываются на второй уровень, да и обмен информацией между группами резко падает, так как все боятся «расстроить» вас. Не исключено, что вам кажется: вы делитесь информацией, держите всех в курсе всего и поощряете командную работу. В таком случае опять-таки присмотритесь к окружающим: что люди делают в результате ваших лидерских усилий. Может оказаться, что они не настолько хорошо информированы, как вы полагали, а потому и недостаточно эффективны. Оценка реальности на этом этапе затруднена потому, что сотрудники склонны говорить вам то, что, по их мнению, вы бы хотели услышать, особенно если вы стоите на нижней или средней ступени третьего уровня. Многие люди на третьем уровне верят, что поднялись на четвертый, потому что окружающие твердят им, что чувствуют себя одной семьей. В такой ситуации вам необходимо пригласить независимых наблюдателей и попросить их провести исследование или же найти людей, которые стоят с вами вровень, чтобы те оценили положение непредвзято.

Небольшое отклонение: если вы сложите эти поведенческие модели вместе, то поймете, что человек, который себя так ведет (не делится ни с кем информацией и препятствует другим членам диад устанавливать отношения с третьими лицами), не сможет быть успешным в долгосрочной перспективе. Люди, на которых вы полагаетесь, считая их преданными, на самом деле чувствуют себя использованными. Пристрастие к накоплению информации как к инструменту сохранения контроля над ситуацией часто приводит к тому, что к вам приклеивается ярлык сплетника. Но, что еще существеннее, фокусируясь на себе, вы можете не обратить внимания на то, что для других действительно важно: сконцентрироваться на своем персональном успехе, а не на успехе племени. Как ни странно,

многие люди в нашем исследовании думали, что главное – это персональный успех, пока им не отказали в повышении из-за того, что они производили впечатление эгоистов. Система третьего уровня способна поддерживать себя, только если будет создавать «слепые зоны» – то, что принято не замечать. Вот почему многие на этой стадии с негодованием встречают предположение, что все сказанное имеет к ним непосредственное отношение.

В-четвертых, вы рассчитываете, что сплетники и ваши «шпионы» будут снабжать вас информацией о внутренних интригах. Подобное реже встречается в тех организациях, где люди не обращают внимания на политические игры, и гораздо чаще – там, где служащие не чувствуют себя на своем месте в «безопасности». Один сотрудник компании из области высоких технологий, в которой доминировала культура третьего уровня, сказал нам: «Люди преданы мне и сообщают все новости еще до того, как те стали общеизвестными. Благодаря этой информации мне удалось предотвратить несколько попыток уволить меня». Вашими «шпионами» могут быть другие люди, стоящие на третьем уровне, – те, кто любит повторять сплетни. (Как показало наше исследование, правдивость слуха не столь важна – важнее то, что люди его озвучивают. Один менеджер выглядел очень гордым, когда, придав своему голосу интонацию дружеской озабоченности, спросил у второго: «Ты знаешь, что говорят о тебе и твоей секретарше?») Вашими шпионами могут быть также люди, стоящие на верхней ступени второго уровня, которые рассчитывают вырваться из корпоративного гетто по принципу «услуга за услугу»: их информация за вашу помощь. Как можно определить, действительно ли вы протянете такому человеку руку помощи? Точно так же, как это делается в шпионских романах: все зависит от ценности информации и вашего мнения о его преданности вам. Издержки использования «шпионов» двойные: 1) вы обретае репутацию сплетника и 2) на то, чтобы всегда оказываться на шаг впереди, требуется тратить много времени.

Надеемся, что вы, читая об издержках подобного поведения, не забываете подумать и о своем профессиональном пути до этого момента. В ходе сбора данных мы и сами оценивали свою карьеру и вот что заметили: 1) в своей речи мы также фокусируемся на «я»; 2) идентифицируем себя с нашими достижениями. Джон лично обучил десятки тысяч человек и занимался с некоторыми из величайших гуру в мире коучинга. До этого он работал в Голливуде, и проекты, над которыми трудился, выигрывали премию «Эмми». Дэйв говорил о своей диссертации, о научных успехах и преподавательских регалиях. Только осознав, как мы ведем себя и какую цену за это платим, мы захотели подумать о переходе на четвертый уровень.

В-пятых, вы можете в своей речи активно пользоваться военным или криминальным жаргоном, особенно если вы мужчина и работаете в культурной среде, пропитанной мужским шовинизмом. Мы слышали немало высказываний в духе: «Я забиваю стрелку» (намек на предстоящую «разборку»), «Я вызываю подкрепление с воздуха» и «Я устраиваю бойню». Все три фразы означают ожидание или даже провоцирование каких-то пертурбаций. Обратите внимание и на то, что все три начинаются со слова «я». В ходе нашего исследования люди часто отмечали, что те, кто активно пользуется такими выражениями, отличаются «незрелостью», «все еще развиваются» и «не являются кандидатами на повышение».

«Слепые зоны» третьего уровня, как правило, не позволяют его «обитателям» признать: «Я отношусь к другим людям как к средству достижения своих целей». Вместо этого они говорят: «Я даю людям шанс» или «Я всегда настроен доброжелательно». Вот почему оценка персонала по методу «360 градусов» оказывается столь успешной: когда аттестация проводится правильно, она показывает человеку, что именно другие думают о нем на самом деле. Отзывы часто вызывают шок. Люди нередко отвергают отчеты аттестаций методом «360 градусов», объявляя их некорректными. Однако наш опыт показывает, что оценщики скорее склонны не «наговаривать» на человека, а оправдывать его «за недостаточностью улик» (или из-за страха, что «объекту» сообщат, кто что сказал), в результате чего отчеты не

отражают реальное мнение людей.

В-шестых, вы жадны до новых приемов, методик и инструментов, способных сделать вас более эффективным. Что удивило нас и может теперь удивить вас, когда вы все осознаете, так это количество усилий, с которыми вы охраняете «свою» территорию – территорию, на которой вы крутые. Отчасти из-за этой траты времени, но главным образом ради того, чтобы быть лучше всех, вы постоянно ищете то, что может обеспечить вам преимущество. Можем предположить, что вы первым обзавелись сотовым телефоном и покупаете себе новейшие гаджеты. Вы прошли через фазу тайм-менеджмента по Кови, и наверняка до этого у вас был органайзер, а сегодня ваша жизнь проходит в Outlook. Вы способны выполнить 60-минутную тренировку за полчаса, пока читаете Wall Street Journal и отправляете электронные письма по своему Blackberry.

Люди на средней ступени третьего уровня исключительно сфокусированы на тайм-менеджменте, поскольку верят, что полагаться можно только на себя. Большая часть книг по тайм-менеджменту приводит именно к такой зависимости от результатов и одержимости собой. Подавляющее большинство книг по бизнесу, менеджменту и саморазвитию содержат послания третьего уровня, написаны на языке третьего уровня и, по сути, говорят людям: «Вот как можно стать круче других». Все эти книги, на наш взгляд, способны тормозить развитие людей и племен. Если вы хотите изумиться, то зайдите в отдел деловой литературы своего районного книжного магазина и мысленно поделите книги на второй, третий и четвертый уровни. Вы увидите то, в чем мы убедились сами: поддержание людей на третьем уровне – бизнес на многие миллионы долларов, и это только в книгоиздательстве. Добавьте сюда еще и тренинговые программы, образование, коучинг для людей третьего уровня – и окажется, что емкость этого бизнеса куда выше: по нашим подсчетам, примерно десять миллиардов долларов (только в США).

В-седьмых, в отличие от людей, стоящих на первом и втором уровнях, вы говорите о ценностях. Однако фокусируетесь при этом на «моих ценностях», на «том, что я понял» и «принципах, которые мне дороги». По сути, вы смотрите на ценности как на способ добиться преимущества в области этики и тайм-менеджмента. Нам еще не встречался человек третьего уровня, который не был бы убежден, что воюет за торжество добра. «Обратная сторона» такого поведения состоит в том, что ценности, как почти всё на третьем уровне, являются персональными. Они не наделяют полномочиями никого, кроме вас лично. Мы встречали многих людей третьего уровня, которые заявляли, что окружающие пропитаны их ценностями, но, когда мы разговаривали с этими самыми окружающими, они про ценности ни разу и словом не обмолвились. Люди, которые думали, что являются лидерами, ориентированными на ценности, воспринимались окружающими как руководители, пекущиеся лишь о собственных интересах.

* * *

В сухом остатке от этих семи признаков остается то, что люди, находящиеся на третьем уровне, почти поголовно жалуются, что им не хватает времени, не хватает поддержки и они окружены сотрудниками, гораздо менее способными и мотивированными, чем они сами. Как бы упорно ни трудились, они не могут раздвинуть рамки суток, в которых всего 24 часа. Они дошли до точки снижения эффективности, а потому чем больше сил вкладывают в работу, тем меньшего эффекта добиваются и тем менее значимыми кажутся их усилия. Проще говоря, они хотят подняться на следующий уровень, но не знают ни как туда добраться, ни даже того, как этот уровень вообще выглядит. Бывший председатель профсоюза Боб Тобиас, с которым мы встретимся в следующей главе, верно подметил: «Я понял, что мне необходимо, чтобы меня оценивали по достоинству, которое [до прозрения и поднятия на четвертый уровень] я определял так: вставай раньше, трудись больше, трудись лучше. Я представлял себе, что буду выступать с речами и представлять свое *vi* дение, как можно все

устроить гораздо лучше. Я думал, люди почувствуют в себе силы и все изменится. Людям и вправду нравилось то, что я говорил, они аплодировали мне, но, когда я уходил, ничего не менялось».

* * *

И что делать в такой ситуации? В следующих главах мы подробно поговорим о том, как преодолеть барьеры и вырваться с третьего уровня, на котором топчется почти половина американских профессионалов, не будучи в состоянии достичь полноценной реализации. Здесь же дадим всего несколько рекомендаций.

Разрушите иллюзию «мы крутые». Когда аттестационные листы по методу «360 градусов» заполняют множество людей, они склонны смягчать свою оценку «за недостаточностью улики», причем иногда до такой степени, что аттестацию нередко проходят и те, кто этого не заслуживает. Мы согласны с Доном Беком: для решения данной проблемы необходимы доверенные консультанты и инструменты, использующие «принудительное ранжирование», а не просто заявления, с которыми респондент соглашается или нет. Если вы действительно хотите узнать, что люди на самом деле думают, удостоверьтесь, что метод выдаст вам правду.

Учитесь бизнесу, но не фокусируясь на «я», что присутствует в большинстве университетских курсов. Если целенаправленно не принимать меры, то человек может окончить программу профессионального обучения (скажем, в области права, бизнеса или медицины) и выйти из стен вуза исполнителем третьего уровня, умеющим использовать несколько слов четвертого, таких как «ви дение» и «ценности». Вероятность подобного исхода велика по двум причинам. Во-первых, профессора (как и большинство профессионалов) склонны действовать на третьем уровне и заниматься исследованиями и преподаванием не как команда, а как отдельные индивиды. Решения о продвижении также принимаются на основе индивидуальных достижений, а потому люди, усваивающие менталитет исполнителя-одиночки, преуспевают. Во-вторых, одним из основных ограничений третьего уровня является тот факт, что знание приравнивается к силе, а потому, когда человеку, стоящему на третьем уровне, дают степень MBA, доктора права или медицины, это все равно что дать палачу более острый меч – инструмент, способный лучше подрубать чужой успех, дабы тот не оказался больше их собственного. Поднять человека с третьего уровня может лишь ряд прозрений, о которых речь пойдет в следующей главе. В сочетании со знаниями, которые они обретают для получения высшей ученой степени, эти прозрения приводят к результатам, действительно способным перевернуть мир. Лучшие лидеры племен, с которыми мы встречались, – высокообразованные личности, которые не идентифицируются с буквенным обозначением перед именем или с дипломом, висящим на стене. Многие из их окружения бывают удивлены, узнав, что у этих людей есть ученая степень, потому что те никогда ею не кичились.

Говорить людям, что они, по вашим представлениям, находятся на третьем уровне, может быть опасно для карьеры. Многие читатели книги наверняка узнают в ком-то из своего окружения человека третьего уровня. В том-то и опасность! Если вы укажете ему на это, особенно если человек находится на нижней или средней ступени третьего уровня, он может отвергнуть обвинение и разозлиться, возможно, даже непропорционально сильно. (Как мы убедимся в главе 7, многие стоящие на третьем уровне думают, что находятся на пятом.) И что вам в такой ситуации делать? Один из возможных способов – дать человеку экземпляр этой книги, посоветовав прочитать эту и следующую главы.

Работайте и общайтесь с людьми, разделяющими ваши устремления. Мы подготовили для вас множество ресурсов, чтобы помочь бесплатно связаться с другими читателями, будь то в телефонном разговоре, при личной встрече или через интернет.

Посетите наш веб-сайт www.triballeadership.net, чтобы почерпнуть дополнительную информацию и присоединиться к близкому по духу сообществу.

Найдите наставника с четвертого уровня. Один из наших читателей недавно написал нам: «Наставники [четвертого уровня], с которыми в разные годы меня сводила счастливая судьба, действительно изменили мою жизнь. Они определенно помогли мне преодолеть некоторые мои наклонности, характерные для третьего уровня».

Вы можете прийти к тому же самому выводу, к которому приходят многие люди в наших исследованиях: вы действуете на третьем уровне, и, хотя важно гордиться своими достижениями, издержки от пребывания в состоянии «я крутой» перевешивают пользу. Когда люди понимают, что своим поведением склонны «припечатывать» окружающих ко второму уровню, они начинают смотреть на мир новыми глазами. Один менеджер из Южной Азии сообщил: «Я с удивлением обнаруживаю, что окружающие намного талантливее и интереснее, чем я считал». Финансовый директор из Нью-Йорка с улыбкой признался: «Люди не такие идиоты, как я думал». Бывший председатель профсоюза, с которым мы встретимся в следующей главе, сказал: «Я заметил, что от моей работы ничего не меняется и что люди, которых я считал врагами, были моими партнерами».

Дайте человеку понять, что он занимается менеджментом, а не лидерством. Люди, стоящие на третьем уровне, подходят к лидерству так, словно это перечень задач, которые можно выполнить и поставить галочку в своем списке дел, например «обрести *ви дение*», «привести дела в соответствие со словами» и «слушать целенаправленно». В тот момент, когда лидерство становится шаблонным, оно перестает быть лидерством и превращается в менеджмент. Помогая человеку осознать, что он относится к лидерству в свойственной третьему уровню манере, вы откроете ему глаза на то, что он и не лидер вовсе. А когда он это осознает, сможете подтолкнуть его к тем прозрениям, о которых речь пойдет в следующей главе.

Когда вы начнете замечать проницательную природу и уникальные таланты других людей, вам покажется, что они заслуживают развития, у них есть чему поучиться и их стоит повести за собой. Это понимание станет вашей стартовой площадкой для достижения тех прозрений, которые и откроют вам путь на четвертый уровень – в область командного превосходства.

Краткое описание третьего уровня

- Человек, стоящий на третьем уровне, связан с окружающими системой двусторонних отношений. Его речь несет послание: «Я крутой», при этом подразумеваемым, но невысказанным остается «а ты – нет».

- Когда люди третьего уровня собираются вместе, то пытаются «перещеголять» и умалить достоинства друг друга (на индивидуальной основе). И хотя они делают это обычно в легкой юмористической форме, эффект достигается тот же: каждый борется за доминирующую позицию. Поведение личности следует этике «одинокого воина», а культурная среда коллектива напоминает «Дикий-Дикий Запад».

Точки воздействия на человека, стоящего на третьем уровне

- Поощряйте человека работать над крупными проектами, с которыми одному не справиться. Поручайте ему выполнение работы, требующей партнерства.

- Укажите ему на то, что успеха он добился собственными усилиями, но на следующем уровне для успеха потребуется другой стиль работы. Иными словами, дайте ему понять: того, что привело его на этот уровень, будет уже недостаточно для продвижения выше.

- Опишите ролевые модели (в идеале – из вашей компании), которые демонстрируют

поведение четвертого уровня. Этих людей вы узнаете по следующим признакам: 1) фокусировка на «мы»; 2) большое количество триад (трехсторонних отношений; подробнее о них поговорим в главе 10); 3) успехи в послужном списке, достигнутые командными усилиями.

- Когда человек будет жаловаться на нехватку времени и на то, что окружающие не настолько хорошие профессионалы, как он сам (два основных огорчения на третьем уровне), покажите ему, что это он построил свою рабочую жизнь таким образом и что в подобной ситуации никто не может помочь ему по-настоящему.

- Рассказывайте ему, как сами совершали переход с третьего на четвертый уровень.

- Объясняйте ему, что настоящую силу дает не знание, а взаимодействие с людьми и что более быстрый рост обеспечивает не информация, а мудрость. Похвалите его за успехи – они наверняка многочисленны – и подчеркните, что вы на его стороне. Помогите ему понять, что для достижения его целей требуется выполнение такого объема работы, который не под силу одному человеку, каким бы умным и талантливым он ни был.

- Поощряйте его применять настолько максимально прозрачные методы управления, насколько позволяет политика вашей компании. Наставляйте не поддаваться свойственной третьему уровню склонности говорить людям только то, без чего им никак не обойтись в работе. Наоборот: пусть он общается больше, чаще, свободнее.

- Подталкивайте его к формированию триад.

Признаки успеха

- Он начнет заменять «я» фразами со словом «мы». Когда люди будут спрашивать о тайне его успеха, он будет указывать на свою команду, а не на себя лично.

- Начнет активно формировать триады, и сеть его взаимоотношений расширится настолько, что будет охватывать уже не пару дюжин, а сотни человек.

- Начнет работать меньше, а добиваться большего.

- Прекратит жаловаться на то, что «не хватает времени» и «каждый недостаточно хорош».

- Результаты, за достижение которых отвечает он, повысятся как минимум на 30 процентов.

- Он начнет свободно и открыто общаться.

- Станет делиться информацией чаще и больше.

Глава 7

Прозрение лидера племени

В те времена, когда президентом был Ричард Никсон, Боб Тобиас жил в диком-диком мире третьего уровня, и такая жизнь ему нравилась – до того самого момента, пока один репортер не задал ему простенький вопрос. Этот вопрос натолкнул Тобиаса на глубокие размышления и привел к серии открытий, которые мы называем прозрением. В процессе подобного прозрения и рождается лидер племени.

Боб Тобиас приехал в Вашингтон в 1966 году, чтобы поступить в юридическую школу, и остался жить в этом городе. Пока трудился в Налоговом управлении США, познакомился с работой профсоюзов и загорелся ею. Этой страсти хватило на 30 лет. Боб перешел на работу в организацию, сегодня известную под названием Национальный союз казначейских работников (НСКР). В 1970 году стал ее главным юрисконсультom. Окрыленный своими успехами, что характерно для третьего уровня, он возбудил судебное дело против Ричарда Никсона за то, что тот распорядился заморозить зарплаты федеральным служащим. В

рассмотрении дела было отказано на том основании, что действующий президент не может привлекаться в качестве ответчика по иску. Тобиас подал апелляцию, не рассчитывая на успех, но в тот момент появились знаменитые записи с Никсоном. Уже по другому делу (в котором НСКР также принимал участие) Верховный суд США постановил, что никто, даже действующий президент, не может быть выше закона, а значит, может привлекаться к суду. Имея за спиной такой прецедент, Тобиас в конечном счете выиграл суд против Никсона, по решению которого федеральным служащим была выплачена компенсация в размере 533 млн долларов.

«Мое эго взлетело до небес», – рассказывал нам Тобиас. Его путешествие по третьему уровню только начиналось.

Сегодня он обманчиво кроток. У него узкая кость, светлые глаза и широкая улыбка. Все в нем выдает педантичность адвоката, убежденного в том, что дьявол кроется в деталях. Мы встретились с ним в душный субботний день в Вашингтоне, когда большинство людей ходят в шортах и футболках. Тобиас был в спортивном пиджаке, и на его лице ни разу не выступила испарина.

Имидж вдумчивого мужчины с вкрадчивой манерой речи не вязался с его словами. «Я сказал своим, что как юрист профсоюза могу добиться результата только одним способом: отделав оппонентов так, чтобы их трясло от одной мысли о встрече со мной». О себе в 1970-х годах он говорил как о «задире», который охотно использовал любой мало-мальский промах руководства как повод, чтобы затеять разбирательство, обвинить в несправедливых действиях работодателя или подать судебный иск. К 1975 году под его руководством трудились 13 человек, с каждым из которых он говорил напрямую, тем самым создавая диалог, как описано в предыдущей главе.

Когда количество его сотрудников удвоилось и достигло 26 человек, Тобиас столкнулся с тем, что в сутках всего 24 часа. Тогда он ввел должность регионального руководителя и назначил по одному в Атланте, Сан-Франциско, Остине и Вашингтоне. Однако, к большому разочарованию новоиспеченных менеджеров, он продолжал общаться с каждым из сотрудников напрямую. Как сказал нам Тобиас: «В итоге они ополчились на меня и спросили, какого черта я их назначил. – И продолжил: – Для меня это было болезненно. Мне надо было отказаться от чего-то, что я любил: контактировать с каждым человеком, но у меня не было выбора». Тобиас взбирался вверх по менеджерской лестнице так, как делают многие на третьем уровне: превращая уроки в новые способы победы.

С 1970 по 1983 год Тобиас жил по следующей схеме: он прилетал в город, выступал от имени одного или нескольких членов профсоюза на слушаниях по их жалобе или обвинению работодателя в несправедливых действиях, как правило, выигрывал, после чего улетал обратно, пока в ушах продолжали звенеть аплодисменты союзных деятелей. В 1983 году председатель союза ушел на пенсию, и большинством голосов на его место был избран Тобиас. Теперь, став руководителем одного из самых могущественных профессиональных союзов, членами которого являлись служащие федерального правительства, он занял свое место за «большим столом». В самый первый рабочий день в новой должности ему позвонил репортер и задал вопрос, который Тобиас помнит до сих пор: «Теперь, когда вас избрали, что вы будете делать?» Тобиас понятия не имел. Он сказал нам: «Я ясно представлял себе, чего хочу: чтобы другие не обращались бы дурно с нашими членами, но что я сам буду делать? Для меня этот вопрос прозвучал как пощечина. Я не знал, как на него ответить». Тобиас начал прозревать.

Прозрение вкратце

Проведя интервью с тысячами людей, поднявшихся на четвертый уровень, мы убедились, что каждый из них испытал своего рода пробуждение. Один человек сказал: «Сегодня утром, пока мылся в душе, я осознал, что существует более хороший способ

заниматься бизнесом, который к тому же принесет гораздо больший доход». Одни называли это пробуждение «большим деловым откровением». Другие – корпоративной кармой. Были и такие, кто описывал его как потребность жить в согласии со своими ценностями. К одним прозрение приходило после долгих лет занятий психотерапией или программами по саморазвитию. К другим оно явилось, выражаясь словами Уоррена Бенниса и Роберта Томаса, авторов книги «Как становятся лидерами», вследствие сурового испытания. Такого испытания, которое заставило людей начать рефлексировать и на интеллектуальном, и на эмоциональном уровне по поводу своих изначальных допущений. Для некоторых подобным испытанием стали события 11 сентября 2001 года. Для большинства же прозрение пришло в виде серии небольших открытий, каждое из которых углубляло понимание того, что же не так на этом третьем уровне.

Прозрение переживают все лидеры племен, но не ко всем оно приходит в зрелом возрасте. Гордон Биндер, бывший CEO компании Amgen, отчетливо помнит, что все началось в Нью-Мексико, шло по нарастающей и завершилось только тогда, когда он служил в военно-морском флоте. Майк Эрузиони, капитан хоккейной команды США на Олимпийских играх 1980 года, пережил нечто вроде прозрения, играя в хоккей еще в юности. Фрэнк Джордан стал лидером племени, будучи членом Клуба мальчиков и девочек Америки. Все они описывают прозрение как *тот самый* поворотный момент, который изменил всю их жизнь, как личную, так и профессиональную, хотя все они подходили к нему и пережили его по-разному.

Иногда на то, чтобы ум *вы* носил прозрение, уходят месяцы и даже годы, но, как только оно рождается, пути назад нет. А прозрев, люди описывают прошлое весьма броскими, порой едкими фразами. Мы слышали такие заявления.

- Ни одна из по-настоящему важных вещей не относится к сфере личного.
- Третий уровень бесплоден.
- Побеждать на третьем уровне – значит побеждать по-мелкому.
- Теперь вижу, что я был манипулятором, а не лидером.
- Я устал. Неужели нет другой игры, в которую можно играть?
- Я смотрю на себя глазами других людей, и мне не нравится то, что вижу.

Многие начинают «проповедовать» прозрение, но обнаруживают, что окружающие встречают их речи без восторга и не спешат совершать меняющие жизнь открытия. Мысли, которые, возможно, приходят вам самим на ум, другие озвучивают: «Знаю я это», «Тоже мне, большое дело», «Ну и что с того?»

Люди, пережившие прозрение, читают книги иначе, часто выделяя абзацы для окружающих, надеясь посеять разумное, доброе, вечное и изменить их жизнь. Для прозревших книги на тему лидерства, которые раньше казались элементарными и плоскими, теперь представляются полными мудрости и наблюдений, способных перевернуть представления читателя о мире. А книги с советами, приемами и методиками, которые прежде составляли основу их читательской диеты, теперь поражают своей бессмысленностью. Людям же, все еще находящимся на третьем уровне, книги с советами нравятся больше, а просветляющие параграфы книг, полных «банальностей», представляются странными и бесполезными.

Наша цель в этой главе – показать вам, как можно помочь другим пережить прозрение. Мы познакомим вас с опытом нескольких человек, с которыми беседовали в ходе исследования. Последовательность событий, пережитых Бобом Тобиасом, весьма типична, а потому его история ляжет в основу настоящей главы. Поднявшись на четвертый уровень и став лидером племени, Боб добился таких успехов, какие себе и представить не мог, когда находился на третьем.

Обратите внимание на то, что мы все время будем фокусироваться на языке, а не на психологии или духовности. Мы не задавались вопросом, почему люди, с которыми мы

общались в ходе исследования, изменили свои взгляды и пережили прозрение или осознали себя по-новому. Мы не анализировали ничего, что связано с их убеждениями, верованиями или духовной практикой. Кен Уилбер, всемирно известный эксперт в области развития общества, автор более двух десятков книг и основатель Интегрального института, рассказал нам, что два параметра человека развиваются одновременно: его психология/мировоззрение/духовность и его речь. Мы фокусировались на том, *что* люди говорят и как меняется в итоге их поведение в племени.

Прозрение, этап первый: чего я добился?

Вопрос, который репортер задал Тобиасу, подтолкнул его к глубоким размышлениям. Он начал переосмысливать время, которое провел в профсоюзе до того самого дня. Еще свежи были в его памяти воспоминания об ожесточенной битве в Чикаго, где три сотни человек пикетировали Внутреннюю налоговую службу, и это посреди зимы. Когда протестное шествие началось, он взглянул на показания термометра на здании банка: тот показывал минус 26 °С. В ожидании прессы Тобиас послал за кофе, и, пока согревающий напиток раздавали демонстрантам, в его чашке кофе успел покрыться коркой льда. Похоже, все то время, которое он провел в профсоюзе, прошло под знаком битв: они следовали одна за другой.

Вспоминая ту чикагскую битву, как и многие ей подобные, Тобиас сказал нам: «До меня дошло, что мы ничего не сделали, чтобы изменить обращение начальников с людьми, ничегошеньки, ноль. Мы приходили, одерживали победу в суде и уезжали. Это была победа для организации, но в повседневной жизни людей ничего не менялось. Я узнал, как называется то, что меня тормозило, – продолжил он. – А раз узнал, как это называется, то должен был найти способ справиться с этим. Проблема заключалась в том, что я работал “на”, а не “вместе с”». Тобиас осознал, что всю свою профессиональную жизнь потратил, работая на членов профсоюза, для чего требовалось действовать против правительства и менеджеров. Он всегда видел первую часть предложения – он же адвокат! – но никогда до этого не осознавал, что его способ действий *требует* наличия врага. Он принимал битву и устраивал ее везде, где оказывался.

Следует подчеркнуть, что и третий, и четвертый уровни *нуждаются* в противнике. Когда мы работаем с коллективами, люди из третьего уровня часто говорят: «Я крутой, потому что за прошлый квартал продал больше товара, чем кто-либо еще» или «Я только что купил огромный дом». Они начинают обращать внимание на то, что все их фразы содержат сравнение, которое можно ужать до слов «я лучше других». На четвертом уровне люди говорят: «Мы крутые, потому что наша команда всегда побеждает» или «У нас лучшие кадры». Из их слов снова подразумевается, что они лучше других. Но на третьем уровне враг – отдельная личность. На четвертом же – другая группа людей, или другая компания, или все остальные в отрасли. И, как мы убедимся в главе 12, только на пятом уровне потребность во враге исчезает.

В прозрении Тобиаса имелась и другая часть: он осознал собственную слепоту. Как он сам выразился: «Я любил побеждать. Мне льстило быть героем-одиночкой. Мне нравилось приезжать в город и отрубать голову дракону, а затем выслушивать возгласы: “Прекрасная работа! Ты был нам так нужен!” Мое эго ликовало, а потому я не мог заметить, что от моей работы ничего не меняется».

Эврика! Прозрение, этап первый. «Когда до меня дошло, я все понял, – рассказывал Тобиас. – И после этого меня было не остановить».

Многие люди говорили нам почти те же слова: «Эффект от моей работы был куда ниже, чем мне казалось», «Думал, что я победитель, а оказалось, что все во мне» или «Все, что я делал, не имело никакого смысла!» И почти сразу же, до того как подобрать слова, они начинают говорить о решении, все еще изъясняясь на языке третьего уровня: «Я найду

способ решить эту проблему, точно так же как я решал и все другие проблемы в жизни – упорным трудом, талантом и силой воли».

Прозрение, этап второй: как можно решить проблему?

Тобиас начал «проповедовать» сотрудничество: «работать с», а не «работать на». Общаясь с одним профессором из Мичиганского университета, он узнал о наличии целой системы ведения переговоров на основе интересов сторон.

Однако чем активнее он продвигал свои новые убеждения, тем больше люди игнорировали его. «Я спросил своих сотрудников, почему они ничего не делают по-новому, и тогда стало ясно: потому что я ничего не делаю по-новому. Я продолжал оставаться героем-одиночкой».

Когда Тобиас проанализировал свое поведение, то обнаружил, что оно похоже на поведение всех вокруг, в том числе многих региональных председателей профсоюза. «Я понял, что они были избраны за задиристый характер и будет сложно заставить их делать что-либо по-новому». В нашем исследовании люди, достигшие прозрения, наперебой говорили нам о том, что осознали: третий уровень не приносит пользы никому. В одних ситуациях они сначала замечали чужие недостатки. В других им, как Тобиасу, в глаза бросалось отсутствие эффекта от собственной работы. Но во всех случаях они приходили к выводу, что языковая и поведенческая система «я крутой» в принципе не способствует достижению успеха.

Хотя мы не знали Тобиаса в те времена, когда он начал прозревать – в 1983 году, он, возможно (а точнее, почти наверняка), заговорил словами четвертого уровня: «ви дение», «партнерство», «сотрудничество», но при этом его предложения по-прежнему были сфокусированы на «я», «меня», «мой». Его воспоминания, которыми он поделился с нами в 2005 году, подтверждают то, что мы слышали от многих других людей в нашем исследовании: «Я говорил об организации командной работы, но сам все еще поступал наоборот».

Как утверждает Кен Уилбер, основатель Интегрального института, понимание (которое он называет когнитивной линией) всегда приходит к людям прежде, чем чувства или действия. «Так считают все специалисты в области человеческого развития», – сказал он нам. (В таком случае мы в хорошей компании, поскольку наше исследование пришло к такому же выводу: процесс прозрения у людей начинается с понимания, что существует и другой способ действий, но они не знают, как его реализовать. Поскольку мы анализировали и оценивали их речь, а не психологическое состояние, то заметили, что люди заговаривали на языке четвертого уровня прежде, чем начать действовать на нем.) «Понимание приходит первым, и так было всегда», – уверен Уилбер. Махатма Ганди также начал с идеи о свободной Индии задолго до того, как предпринять первый шаг к ее освобождению. Джек Уэлч осознал, что низкая степень сотрудничества между руководителями General Electric является проблемой, до того как разработал стратегию ее преодоления. Если эта глава вам кажется простым собранием идей, то знайте: именно так все и должно начинаться. Задача коуча – дать идее возможность сформировать у вас и у других понимание, что есть и иной путь.

Мы описали порог между третьим и четвертым уровнями бывшему CEO Amgen Гордону Биндеру. «В этом есть какая-то невероятная ирония судьбы, – сказал он. – Когда люди существуют в “я”-системе, они не способны оставить наследие. Когда же действуют в “мы”-системе [на четвертом уровне], как раз и оставляют свой личный след. Если вы им об этом скажете, они наверняка вам не поверят». И он прав. Необходимо прозреть, чтобы это осознать. Задача коуча – помочь человеку понять, что система третьего уровня не позволяет обзавестись настоящими последователями, а значит, и оставить наследие. И проблема не в том, что человек не способен на такое наследие, а в том, что сам уровень, на котором он

действует, не предназначен для этого.

Итак, первый этап прозрения – осознание человеком того, что он своей работой не добивается эффекта, на который рассчитывал. Второй этап – понимание, что система «я», «меня», «мой» не способна решить проблему. Человек постигает себя таким, каким его видят окружающие, и увиденное ему не нравится. Один из самых памятных моментов в наших интервью связан с признанием актера Гэри Коула, который сыграл роль босса Боба Ламберга из кинофильма «Офисное пространство». Поскольку Гэри – выдающийся профессионал, он нередко отвечал нам в духе и голосом конкретного персонажа: то в пассивном стиле Ламберга, то с энергичностью другого его героя – вице-президента Боба Рассела из сериала «Западное крыло». (Обоих персонажей критиковали за узколобость и слепоту к своим слабостям.) В один из моментов, когда Коул говорил голосом Рассела, мы поинтересовались у него, в чем состоит главный недостаток этого героя. Ответ прозвучал даже без секундного промедления: «Я не считаю, что у меня есть какие-то недостатки или ахиллесова пята». Затем Коул вышел из образа и заявил: «Если у такого человека есть слабость, так она в том и состоит, что он не видит своих слабостей. Он не сознается в них. В личном рейтинге достоинств такого человека скромность занимает невысокое место. – И затем добавил: – У Ламберга и Рассела на глазах шоры. Эти люди способны двигаться только вперед. У них нет задней скорости. В их теле нет гена рефлексии».

Эта сцена прекрасно отразила всю проблему: когда Коул перевоплощается в своего героя и начинает смотреть на мир глазами человека, находящегося на третьем уровне, он не видит за собой никаких ошибок и недостатков. Но как только переходит на язык четвертого уровня (на котором Коул изъясняется, когда говорит о своей собственной жизни), слабости этих персонажей становятся столь же очевидными, сколь и «фирменная» кружка кофе в руках Ламберга. Третий уровень не способен увидеть эффект от своего поведения – точно так же как вы без зеркала не увидите своих ушей.

По мере приближения второго этапа прозрения Тобиас увидел настоящую проблему третьего уровня: его нельзя исправить, а можно только покинуть. Утверждение «Я исправлю эту ситуацию» – проявление мышления третьего уровня. Это все равно что говорить: «Я крутой, потому что я вижу себя со стороны, как видят меня окружающие, и я работаю над своим наследием». Попытки действовать таким образом лишь создают дополнительные «слепые зоны» и мешают вашему продвижению вперед.

К тому же издержки от пребывания на третьем уровне становятся все более заметными: люди на практике добиваются *обратного* тому, к чему стремятся. «Я боролся за достоинство федеральных служащих и уважение к ним», – сказал Тобиас, но его «задиристое» поведение шло вразрез с этими ценностями. Он не добавлял системе достоинства и уважения, а умалял их.

Прозрение, этап третий: в чем настоящая цель?

Первые два этапа прозрения позволяют человеку задаться вопросом: «Чего я на самом деле пытаюсь добиться?» Мы слышали и другие версии этого вопроса: «В чем смысл всего того, что я делаю?» и «Как понять, насколько мы успешны?»

В начале данного этапа прозрения люди, с которыми мы проводили интервью, имели самые разные цели, при ближайшем рассмотрении оказавшиеся удивительно похожими. Дэвид Келли, основатель и гендиректор IDEO (с которым мы познакомимся в следующей главе), сказал: «Цель – проводить время в компании друзей и делать такие вещи, которые не под силу одному человеку». Джордж Зиммер, CEO Men's Wearhouse (он прославился благодаря рекламным роликам, в которых говорит: «Я гарантирую это!»), сказал нам: «Цель бизнеса – веселиться, и мы относимся к ней невероятно серьезно. Она даже входит в наш корпоративный устав». Все названные цели сводятся к желанию оказывать влияние на жизнь большой группы людей.

На этом этапе прозрения врачи вспоминают, что они поступали в медицинский вуз, чтобы помогать людям. Адвокаты – что они изучали юриспруденцию, чтобы защищать права людей. Профессора стали профессорами, чтобы сделать для людей то, что в свое время сделали для них другие: пробудить любовь к знаниям. В определенном смысле третий этап прозрения возвращает людей к более простым временам в их жизни. Однако при этом они двигаются не назад, а вперед, расширяя и обогащая свою первоначальную цель всем тем, чему они учатся в ходе путешествия по третьему уровню.

Когда у человека открываются глаза на его слепые зоны, он осознает, что польщенное достижениями эго – это еще не сам успех. Тогда его внимание переключается на то, что для него действительно важно, и практически всегда его цель оказывается одновременно целью всего племени. Дэвид Келли, глава IDEO, говорил, что его целью стало «зависание с друзьями и создание того, что действительно приносит пользу людям». Джордж Зиммер, CEO Men's Wearhouse, сказал: «Нам необходимо продолжать думать о людях в наших магазинах и о том, как сделать их жизнь лучше».

Фрэнк Джордан, бывший мэр Сан-Франциско (с которым мы познакомились в четвертой главе), – один из самых скромных людей, которых мы встречали. Сегодня он работает специальным помощником президента фонда Гордона и Бетти Мур. Гордон Мур – сооснователь компании Intel и основатель фонда. О нем Джордан сказал следующее: «Столько людей говорят “я”, “я”, “я”, а Мур такой непритязательный, такой некичливый. Он говорит: “Нам не нужна шумиха, мы не стремимся к славе, мы ищем проекты, которые стоит финансировать”. Подобная позиция так не похожа на поведение людей, которых я знал, когда крутился в среде политиков». По словам и действиям Джордана видно, что он пережил прозрение, хотя эти слова он относит к своему шефу. Человек, все еще находящийся на третьем уровне, сказал бы: «Как здорово работать с кем-то, кто способен попеть за мной».

Когда весы начинают склоняться в сторону четвертого уровня, язык и поведение человека сдвигаются от «я» и двусторонних отношений к «мы» и системе многосторонних связей.

Этот этап прозрения представляется нам наиболее поразительным: он происходит автоматически. Как сказал Тобиас: «Все было так очевидно! Я не мог поверить, что не видел этого раньше. Чем больше группа добивалась успеха, тем более успешным становился я». Эксперт в области трансформаций Уорнер Эрхард заметил: «Позвольте цели использовать вас; не пытайтесь сами использовать ее».

Потрясающую историю о значении такой цели мы услышали от актера Гэри Коула. На сей раз он говорил о собственной жизни, а не о жизни своих героев. Дочь Коула страдает аутизмом, и, когда он и его супруга впервые услышали диагноз, они начали искать племя, которое могло бы помочь им. Общась с родителями, специалистами и людьми с аутизмом, они стали в племени авторитетами в данной области; к тому же известность Коула помогала привлечь внимание других семей и обеспечить им поддержку. Когда мы спросили, что его подвигло на подобные усилия, он ответил просто: «Если вдуматься, любая цель в мире сводится к тому, чтобы помочь другому человеку. А зачем мы еще приходим на свет? Каждый может припомнить ситуацию, когда ехал по дороге и увидел, что кто-то попал в беду. И тут вспоминаешь, что сам оказывался в подобном положении, и протягиваешь руку помощи. Если нужно коротко описать, что такое человечность, то, должно быть, это она и есть».

Как только Коул осознал свою цель – оказывать влияние на людей, – он стал действовать автоматически, примерно так, как утром человек встает с постели. Говоря словами Эрхарда, Коул позволил цели использовать себя. Обратите внимание на то, что его речь не сфокусирована на «я», «меня» или «мой». Он говорит от лица племени. Как ни странно, его прозрение оказалось как раз таким, какое было необходимо пережить героям, которых он сыграл, вроде Ламберга, чтобы прийти к пониманию командного превосходства. Им необходимо увидеть цель столь же ясно, сколь ясно увидел ее актер, который вдохнул в их персонажей жизнь. Но сначала им необходимо увидеть эффект от их поведения, а также

то, что они не могут добиться успеха, продолжая действовать в одиночку.

Когда Тобиас осознал свою цель, его действия стали соответствовать четвертому уровню. Он уже не пытался «отделать» региональных председателей профсоюза, чтобы они стали более покладистыми. Жалобы его сотрудников, что он сам не изменился ни на йоту, прекратились, когда он начал разговаривать с людьми в профсоюзе и в правительстве и пытаться найти с ними общий язык. Он заметил, что окружающие ценят достоинство и уважение, а потому начал говорить о союзе, который принесет эти ценности в жизнь каждого служащего федеральной системы. Теперь, когда Тобиас говорил не только о себе, его слова звучали весомо, как слова лидера племени. Он встретился с региональными председателями профсоюза и сказал им: «Уже недостаточно реагировать на происходящее, хватит сидеть за своими столами и ждать, когда менеджеры напорочат – что они, конечно, сделают, – чтобы их отделать. Вам надо действовать на опережение, лучше, чем действует страховка. Вам надо защищать интересы 95 процентов наших членов, которые никогда не пользовались услугами профсоюза». Заметьте, Тобиас говорил о людях, и его речь уже не была привязана к «я», что характерно для третьего уровня. Он также обнаружил, что, когда он говорил о племени, его слова обретали реальный вес. Как ни странно, перестав фокусироваться на себе, он стал сильнее.

Обратите внимание, что, перейдя на четвертый уровень, люди не прощаются со своими амбициями, не теряют драйва, не предают свою трудовую этику. Прозрев, Тобиас чувствовал себя сильнее, а не слабее. Дон Бек, автор книги «Спиральная динамика», сказал нам: «Старая система [третий уровень] не исчезает; новая система [четвертый уровень] охватывает ее и поглощает в себя». Точно так же стакан воды – нечто большее, чем отдельные молекулы H₂O, из которых состоит вода. От перехода на следующий уровень ничего не теряется. Четвертый уровень вбирает в себя все, что работает на третьем, и реорганизует его так, что человек становится сильнее. По собственному опыту мы знаем, что люди, прошедшие через прозрение, убеждаются в этом и даже более: их *ви дение* будущего становится яснее и точнее. Однако, как ни странно, если люди попытаются добиться прозрения, чтобы стать сильнее, то у них ничего не получится. Сначала они должны увидеть – и почувствовать, и понять, и поверить, – что третий уровень не даст им того, чего они хотят больше всего.

Прозрение, этап четвертый: как лидер племени использует силу?

Из жизни Никколо ди Бернардо де Макиавелли получился бы отличный сценарий мыльной оперы для домохозяек. В 1494 году, когда к власти во Флоренции пришли Медичи, он был изгнан со своего политического поста. Отчаянно стремясь вернуться в политику, Макиавелли написал трактат «Государь», который многие из нас должны были прочитать в университете (но не сделали этого). Как узнали авторы настоящей книги из студенческой хрестоматии (мы, как и все на третьем уровне, были слишком заняты собственной жизнью, чтобы прочитать первоисточник), Макиавелли отстаивал необходимость проявления жестокости и хитрости как средств достижения победы и сохранения за собой власти. Своей известностью, однако, он обязан прежде всего фразе «Лучше, чтобы тебя боялись, чем любили».

Как это часто бывает в истории, общественное мнение имело больший вес, чем правда. Многие полагают, что Макиавелли, написав в изгнании свой трактат о власти, хотел доказать свою ценность в качестве советника (немного в стиле мафии: вспомните героя, которого сыграл Роберт Дюваль в фильме «Крестный отец»). Хотя историки расходятся во мнении, насколько личные убеждения автора совпадают с изложенными мыслями, известно одно: книга «Государь» упрочила репутацию Макиавелли как хитрого и коварного политического стратега. Реакция аудитории была столь острой, что Макиавелли так и не смог получить желанную политическую должность и умер в одиночестве в 1527 году. Семьдесят пять лет спустя Шекспир писал о Макиавелли в своем «Ричарде III», по сути, говоря о нем «сукин

сын». И сегодня репутация Макиавелли не изменилась: это человек, который проповедует, что для победы все средства хороши.

Тогда почему Стивен Сэмпл, бывший президент Университета Южной Калифорнии, имеет о нем столь высокое мнение? «До сих пор не встречал человека, который ценил бы Макиавелли так, как я», – сказал он нам. Хотя тема диссертации Сэмпла лежит в области инженерных наук, это мнение отнюдь не дилетанта. Он изучал Макиавелли на протяжении многих лет по двум причинам: во-первых, потому что вел курс по теме лидерства вместе с гуру в этой области Уорреном Беннисом; во-вторых, он сам руководил одним из крупнейших университетов в мире. Его идеи о лидерстве, в том числе и позитивное восприятие книги «Государь», легли в основу его собственной книги: «Руководство по лидерству от еретика».

Сэмпл считает, что в руках мудрого человека методы, описанные Макиавелли, могут сыграть ключевую роль для сохранения государства (мы бы сказали «племени») сильным и противодействия внешним и внутренним врагам. Вот одна цитата из «Государя»: «Жестокость применена хорошо в тех случаях, когда ее проявляют сразу и по соображениям безопасности... и плохо применена в тех случаях, когда поначалу расправы совершаются редко, но со временем учащаются... Отсюда следует, что тот, кто овладевает государством, должен предусмотреть все обиды, чтобы покончить с ними разом, а не возобновлять изо дня в день». Цитата заставляет вспомнить о первых днях Джека Уэлча во главе General Electric, когда он уволил такое количество людей, что его прозвали «нейтронным Джеком», но благодаря его действиям компания вышла из кризиса более сильной и здоровой.

Главный вопрос, который следует задать о «жестокости» (или, в контексте бизнеса, о «трудных решениях»), звучит так: «Во имя чего?» Мы встречались с сотнями менеджеров, которые эту мысль из «Государя» ставят на службу собственному продвижению по карьерной лестнице: «классическое» поведение в системе третьего уровня. Они увольняют людей, которые угрожают их власти; разрушают культуры четвертого уровня, которые призывают к иному стилю ведения дел, и очищают свои отделы от всех, кто не кажется достаточно преданным им. Сэмпл допускает, что методы Макиавелли в руках человека, стремящегося к личному благоденствию, могут привести к катастрофе. Мы видели не одну компанию, разрушенную людьми, стоящими на третьем уровне и почитающими книгу «Государь» как Библию.

Сэмпл видит в методах Макиавелли высшую цель, потому что смотрит на них с точки зрения четвертого уровня. Для того чтобы доказать право Сэмпла на статус лидера, напомним лишь о, возможно, величайшем «перевороте» в истории американского высшего образования. Под руководством Сэмпла Университет Южной Калифорнии превратился из «вуза для спортсменов» в храм науки, где такой же проходной балл, как в лучших университетах страны, и произошли эти перемены всего за десять лет. В течение этого времени Сэмплу пришлось принять немало трудных решений, большинство которых было нацелено на повышение престижа вуза. В своих действиях он руководствовался ясным набором ценностей, «сразился» с преподавателями с самым большим эго в университете и обзавелся солидной, хоть и уважающей его группой врагов. Об управлении вузом Сэмпл сказал: «Есть много деканов, проректоров и даже президентов, которые пекутся только о себе, а не об институции в целом, и при них вуз начинает все больше загнивать и портиться». Как он определяет, какие люди думают только о себе? «Необходимо выслушивать все отзывы, в том числе и жалобы. Постепенно выработается нюх». Сэмпл считает, что третий уровень ведет к разложению организации, и это доказывает, что он воспринимает данный уровень таким, каков он есть: ослепляющим человека и разрушающим племя.

Сэмпл считает, что если методы, изложенные в «Государе», поставлены *на службу организации*, то они помогают лидеру неплохо разбираться в человеческой природе. Президенту университета и в голову не приходит, что люди способны использовать эти методы в угоду собственному эго, – отсюда и позитивное отношение к Макиавелли.

Мы не хотим сказать, что Сэмпл наивен в своих оценках. Как большинство лидеров

племен, он понимает ценность отдельных работников, стоящих на третьем уровне. Такие личности могут способствовать успеху университета, выигрывая гранты, призы и даже Нобелевские премии. «Такова же ситуация и в компаниях», – утверждает Сэмпл, обобщая свой опыт работы в 14 корпоративных советах директоров. Вместе с тем он не скрывает свое недовольство воспитанниками одного из факультетов (в области искусств): университет их растил на протяжении стольких лет, а они, как только добиваются мало-мальского успеха, начинают вести себя так, «словно пришли из космоса и всегда обитали в космосе, а на вопросы об Университете Южной Калифорнии отвечают так: “Ах, да. Это, кажется, в Лос-Анджелесе? Я бывал там пару раз в кампусе”». Как обычно происходит с людьми, пережившими прозрение, гнев Сэмпла порожден не личной обидой, а фактом проявления, как ему кажется, нелояльности по отношению к возглавляемому им племени.

Мы встретились также с лидером племени из области медицины – с доктором Марком Румансом из больницы города Биллингс. Он разделяет мнение Сэмпла и не избегает «жестокости», причем в контексте четвертого уровня. На стене в его административном кабинете висит табличка, которую видят все входящие: «Первое аккуратное убийство оживляет все стадо». Эта надпись приводит в недоумение людей, знающих доктора как человека с тихим голосом и мягкими повадками, умеющего пошутить над собой. Тон и манера речи Руманса выдают «классический» для лидера племени набор переживаний: любовь к людям, сочувствие к их проблемам и забота об организации, неизменно стоящей выше его собственного эго. Этот лидер дает ясно понять, что нарушение правил влечет за собой последствия и он постарается, чтобы они были неотвратимыми. Мы видели, как он реализует на практике максимум, вывешенную у него на стене, причем с такой непоколебимой уверенностью и решимостью, что окружающие бывают шокированы. Сэмпл делал то же самое, как и сотни других лидеров, которых мы встречали. Глен Эснард, лидер племени, с которым мы познакомимся в главе 8, сказал: «Необходимо публично казнить людей, нарушающих правила, иначе все будут думать, что ты не держишь слово, и тогда от лидерства останется одно название». То, что Макиавелли зовет жестокостью, Сэмпл называет «решениями, которые необходимо принимать во благо организации». Глен, который добился небывалых высот в области торговли недвижимостью – и это в условиях «Дикого-Дикого Запада» третьего уровня, – использует другое определение: «выполнять работу шерифа». Но следует отметить, что он так же защищает ценности племени, а не свое личное благоденствие. После прозрения старые правила меняют свое назначение: теперь они стоят на страже интересов племени.

Сэмпл доказывает, что великим лидерам время от времени необходимо использовать шокирующие методы ради укрепления племени. В своей книге «Руководство по лидерству от еретика» и в беседах с нами он не раз повторял историю (которая, по его собственным словам, может не отвечать истине) о том, что после Второй мировой войны генерал Дуглас Макартур приказал казнить американских солдат, которые насильовали японских женщин. Он якобы даже пригласил японских лидеров присутствовать на казни. «Им было непонятно, почему оккупант будет казнить своих собственных солдат за то, что делают все солдаты мира», – сказал он нам. Однако этот акт лишь усилил племя американских солдат и продемонстрировал японским лидерам ценности американской армии.

И хотя Стивен Сэмпл, Марк Руманс, Глен Эснард и Боб Тобиас никого не казнили (в буквальном смысле слова), каждый из них неоднократно продемонстрировал, что лидер племени не отступает от трудных решений. Их подход нельзя назвать мягким, и они не «слабаки». Однако они целиком сфокусированы на племени. Опираясь на убеждения и ценности племени, они становятся сильнее, чем были на третьем уровне.

Завершение прозрения: «Я есть, потому что есть мы»

Как только пройдены три этапа прозрения, вся языковая система лидера

перестраивается. У него по-прежнему есть эго, но он концентрируется не на себе, а на племени. В речи на смену «я» приходит «мы». Вместо диад – триады (о чем поговорим подробнее в главе 10). Вместо того чтобы говорить о себе, рассчитывая, что окружающие поймут его логику и точку зрения, лидер начинает внимательно слушать и лучше узнавать свое племя, чтобы говорить от его имени. Пока совершаются все эти трансформации, происходят и перемены: авторитет лидера растет, у него появляется больше преданных последователей, и от него начинают ожидать все более выдающихся свершений.

Однако все это время лидер не думает, что происходящее имеет какое-то отношение к нему лично. Несколько лидеров племен, с которыми мы беседовали, включая Гордона Биндера, сначала отказывали нам во встрече, говоря, что им нечего сказать. Биндер даже пошел дальше: «Я просто постарался не мешать менеджерам Amgen и позволил им делать то, что считают нужным». В конце концов нам все же удалось уговорить его на интервью, подчеркнув, что он как минимум не охлаждал их пыл. (На самом деле он был активным участником событий, но его фокусировка на «мы» заставляла его приписывать заслуги окружающим.)

Тобиас на протяжении многих лет работал в режиме сотрудничества с Федеральной налоговой службой, а не просто заводил дела против работодателей по жалобам или обвинениям в несправедливых действиях. Его репутация «коллорациониста» распространилась по всем правительственным организациям и дошла до сенатора Альберта Гора. После смены президентской администрации в 1992 году (и избрания Клинтона и Гора) появилась возможность изменить трудовые взаимоотношения в федеральном правительстве. Оглядываясь, Тобиас заключает: «Представления о том, для чего нам нужны профсоюзы, изменились в корне. В 1992 году я понял: с Клинтонем можно работать. Довольно странное решение для человека, начавшего карьеру с того, что он подал на президента в суд». Тобиас встретился с Гором, тогда вице-президентом и руководителем клинтоновской программы «перестройки правительства». «Спор получился захватывающий, – вспоминал Тобиас. – Непросто изменить службу, 80 процентов работы которой организованы без какого-либо участия профсоюзов». Тобиас начал беседовать с лидерами профсоюзов других госсекторов и посылать вице-президенту согласованные с ними предложения, доказывая, что правительство должно сотрудничать с профессиональными союзами. По словам Тобиаса: «Тогда я говорил не от себя, а от имени всего федерального рабочего движения и руководителей всей системы органов исполнительной власти, в том числе президента США». В конечном счете Тобиас нашел возможность помериться силами с лидерами профсоюзов, которые все еще предпочитали «задиристую» модель поведения.

Вскоре после проведения интервью с людьми, пережившими прозрение, нам довелось пообщаться с Доном Беком, который после написания «Спиральной динамики» провел пару лет в Африке. Услышав о трех этапах прозрения, он сказал: «На языках банту есть слово, которое [архиепископ Десмонд] Туту использовал, чтобы объединить всех жителей Южной Африки. Это слово “убунту”, и оно означает “сегодня я делюсь с вами, потому что завтра вы поделитесь со мной”». Еще его можно перевести и так: «Я есть, потому что есть мы». Суть лидерства в племени сводится к построению «мы», и, делая это, человек обретает невиданные прежде силы, влияние и уважение.

Рывок веры

Тобиас описывает свое продвижение по этапам прозрения как путешествие, в котором не столько он рвался вперед, сколько его туда тянуло, но при этом, по его словам, требовался еще один элемент – рывок веры. «Я решил посвятить себя системе, которую не мог ясно описать, – сказал он. – Просто верил, что она должна быть лучше прежней, и заманчивость возможного, как мне казалось, будущего была для меня достаточной, чтобы продолжать двигаться вперед».

Тобиас ушел из Национального союза казначейских работников, проработав в нем 31 год, последние 16 лет – в должности председателя. В союзе, который поначалу насчитывал 20 тысяч членов, главным образом служащих Федеральной налоговой службы, теперь состояло более 155 тысяч человек, задействованных в 26 разных министерствах и ведомствах. Как это часто бывает с лидерами племен, Тобиас использовал свои знания и опыт, в том числе и в преодолении трех этапов прозрения, чтобы подняться до самой верхней ступени лидерства. Той ступени, «обитателей» которой мы называем старейшинами племени пятого уровня. В главе 12 мы встретимся с ним снова.

Переговорив со многими людьми, похожими на Тобиаса, мы решили обобщить услышанное. В ходе внутренней дискуссии у нас родилась одна метафора, которую мы с тех пор частенько используем. В ней хорошо отражена смелость, необходимая для совершения решительного шага к лидерству в племени. Мы делимся ею и с вами.

Когда человек переходит в следующий класс школы, скажем из третьего в четвертый, он не видит в этом ничего особо веселого. Количество занятий рисованием или физкультурой сокращается. Старая учительница уходит, а заодно и хорошие взаимоотношения с ней. Вдобавок ко всем несчастьям мы встречаем ее на переменах, она по-прежнему окружена детьми, но нас среди них нет. И вообще, в произошедшем нам видится огромная несправедливость. Несколько месяцев спустя, когда мы заходим на урок в младший класс, нам все кажется невероятно простым. Нам теперешним, привыкшим к более сложным темам, просто не верится, что мы когда-то с трудом решали задачи для третьего класса. Да и игры представляются ребяческими и глупыми. Когда подходит время оканчивать четвертый класс, нас снова охватывают чувства, которые мы переживали год назад.

Впрочем, эту метафору нельзя считать исчерпывающей: нас никто не заставляет покидать третий уровень, так что мы сами должны выбирать, оставаться там, где нам комфортно, или рискнуть отправиться навстречу совершенству. Остаться на третьем уровне или подняться на четвертый – вот самый важный отдельно взятый вопрос, который стоит перед людьми и корпорациями во всем мире.

Когда Тобиас рассказывал историю своего прозрения, мы спросили его, что бы он посоветовал людям, все еще пребывающим на «Диком-Диком Западе» третьего уровня. Его ответ, по сути, обобщил итоги нашего исследования и находился в полном согласии со словами других экспертов, которых мы интервьюировали: «Я бы задал вопрос: в чем ваша цель? Если побеждать, то продолжайте в том же духе. Если же вы хотите, чтобы ваша работа меняла жизнь людей, то подумайте, какие взаимоотношения вы с ними выстраиваете, чтобы убедить их поступать так, как хочется вам. Невозможно добиться всего в одиночку – вам необходимо работать с другими». Эксперт в области трансформаций Уорнер Эрхард сказал, что трансформация начинается с принятия ситуации «именно такой, какая она есть, и такой, какой она не есть». Когда люди видят эффект от своего поведения, они принимают решение: оставаться на третьем уровне или попытаться достичь прозрения. Каждый решает сам.

Основные положения этой главы

- Прозрение начинается с того, что человек замечает: он не добился желаемого, а те победы, которые он считал общими для всего племени, оказались лишь его личными.
- Чем дальше человек прозревает, тем чаще пытается добиться групповых побед, используя приемы поведения третьего уровня, что обрекает его на поражение.
- В конечном счете человек понимает, что цель третьего уровня – личная победа – на самом деле иллюзорна. И наоборот, успех племени отличается стойкостью и приносит удовлетворение всем.
- Большинство людей замечает, что на третьем уровне власть – это игра с нулевой суммой: чем больше власти ты забираешь у других, тем больше ее оказывается у тебя и тем меньше – у них. На четвертом же уровне все иначе: чем больше ты отдаешь другим, тем

больше получаешь от них.

• Последним приходит прозрение, что единственная реальная цель – развитие племени. По иронии судьбы, когда люди концентрируются на строительстве племени, они добиваются всего, о чем мечтали на третьем уровне, но не могли тогда достичь: высокой оценки, уважения, преданности, наследия и стабильного успеха.

Глава 8

Четвертый уровень: установление лидерства в племени

Дэвид Келли мало похож на героя корпоративных джунглей. В очках, с усами и редящими темными волосами, он сойдет за своего скорее в университете. Именно там Келли проводит определенную часть своего времени: он профессор Стэнфордского университета.

Его страсть – совместное проектирование. Двадцать пять лет назад он вместе с группой своих друзей превратил эту страсть в компанию IDEO. По большинству показателей это самая успешная дизайнерская компания в мире. Как ее основатель и CEO, Келли появлялся даже на обложке Business Week, а к заслугам сотрудников его фирмы – а это 450 человек (строго говоря, племя, состоящее из племен) – относят участие в разработке первой мыши Apple, бутылочек-диспенсеров для зубной пасты, эргономического офисного кресла компании Steelcase (которое в 2005 году газета Wall Street Journal назвала № 1), а также карманного персонального компьютера Palm V.

Влияние исконных ценностей IDEO, таких как инновативность, сотрудничество, коммуникация и жизнерадостность, чувствуется даже в физическом пространстве компании. Ее офисы размещаются в современном здании из стекла и стали, которое интегрировало в себя остатки кирпичной кладки старой авторемонтной мастерской. Оно стоит неподалеку от Стэнфордского университета, откуда компания и нанимает большинство своих сотрудников. В вестибюле здания сразу бросается в глаза стол, представляющий собой огромную стопку бумаги, с мелкими, чтобы люди в ожидании встречи с кем-нибудь из компании могли набросать посетившую их идею, а затем оторвать клочок и унести его с собой. Внутри пространство утопает в зелени: тебя окружают растения высотой с деревья. Возникает ощущение, что попал во внутренний парк из мира будущего, может быть, из сериала «Джетсоны».

Дэвид Келли – лидер племени. В свое время он работал на одну крупную компанию и лично убедился в порочности системы третьего уровня. «IDEO родилась как реакция на большие корпорации из списка топ-100 журнала Fortune», – сказал он нам, когда мы уселись в одном из конференц-залов. В интерьере помещения чувствовался почерк IDEO – надписи со стен вокруг призывали: «Концентрируйся на теме», «Выслушивай собеседника», «Говори картинками», «Гонись за количеством», «Не спеши с критикой» и «Поощряй безумные идеи».

Пока мы беседовали с Келли, он соблюдал все перечисленные правила, кроме одного: «Концентрируйся на теме». Наш разговор метался от вопросов культуры к системе привлечения новых кадров, от задач высшего образования к проблеме дегуманизации персонала крупных корпораций. Но одна мысль проходила лейтмотивом через все темы: компания сильна лишь настолько, насколько сильна культура ее племени.

Как большинство лидеров, с которыми мы встречались, Келли без тени раздражения или осуждения высмеивал многие практики корпораций. «Иди сюда, садись рядом с Фридой и Гарри, – говорит он, обращаясь к гипотетическому сотруднику, который якобы первый день вышел на работу в крупной компании. – Я не выбрал Фриду и Гарри, потому что они мои друзья; как они могут быть моими друзьями? – И продолжает: – Тебя всегда оценивают по тому, что делает босс твоего босса. Кому такое понравится?!»

«Я основал компанию, потому что хотел работать со своими друзьями», – сказал он. И

описал нам процесс собственного прозрения, которое подпитывалось из двух источников. Первый – это большие компании, которые, как он понял, работают не очень хорошо, а второй – наставник, который поощрял его писать о том, как однажды кто-нибудь прославит его. Келли пересказал нам, что именно он писал тогда для своего наставника: от первого лица, но в прошедшем времени: «Я открыл совместное предприятие, и перед Рождеством мы распродали все». В основе IDEO лежали идеи. «Мы начали вместе с десятью моими друзьями, и все они, за исключением одного, еще здесь 30 лет спустя. Мы занимались в большей степени выстраиванием культуры, нежели разработкой проектов. Просто фокусировались на том, что было для нас наиболее важным. Такое ощущение, что мы были целиком поглощены этим... и так до сих пор».

* * *

Наше исследование показало: пережив прозрение и поднявшись с третьего на четвертый уровень, человек начинает вести себя иначе. Далее люди двигаются по одному из трех путей.

Дэвид Келли пошел по первому – он собрал группу друзей со схожими взглядами и поставил перед ними вопрос: как мы можем зарабатывать деньги? Если группа состоит из людей, которые действительно на четвертом уровне (а не из тех, кто выпал из системы и оказался на средней ступени третьего уровня), есть хорошие шансы на успех. Ключевой вопрос здесь: «Все ли мы освоили третий уровень и покончили с ним раз и навсегда?» Если ответ «да», эта небольшая группа людей становится тем, что мы называем «ядром племени». По мере роста оно будет привлекать к себе ресурсы, людей, деньги и идеи и в итоге вырастет в настоящее, процветающее племя.

По второму пути обычно идут те, кто недавно поднялся на четвертый уровень. Они начинают искать единомышленников в своей компании (как правило, это корпорация, неправительственная организация или государственное ведомство), то есть тех, кто желает играть по иным правилам. Нередко ими оказываются люди, стоящие на верхней ступени третьего уровня или переживающие процесс прозрения. Лидер племени собирает их и начинает воспитывать, постепенно формируя племя на основе общих ценностей и устремлений. Группа, часто объединяемая в качестве нового отдела (или, в матричных организациях, под новый «проект»), становится до такой степени успешной, что нередко ее называют «чудом». Когда она начинает добиваться одного успеха за другим, те, кто находится на третьем уровне, замечают результаты и пытаются скопировать стратегии племени, но только в рамках культуры «я крутой». Подобные попытки проваливаются, группа лидера уходит в отрыв, а люди смотрят вслед, чешут затылки и недоумевают, как этим ребятам все удается.

Третий путь человек прокладывает себе самостоятельно, обзаводясь тем, что мы называем «антеннами». Речь идет об интуитивной способности находить людей, которые в состоянии способствовать достижению более масштабного успеха, недоступного человеку, работающему в одиночку, и которые оценят его ответную помощь. Со стороны поведение такого человека может выглядеть как бесконечное установление взаимосвязей: он постоянно обращается к новым людям, а окружающие в это время твердят, что ему следует научиться концентрироваться. На самом деле его действия четко укладываются в систему: он просто набирает членов племени. И когда находит подходящих людей, подключает их к группе. Так постепенно формируется племя. В отличие от первого подхода, когда племенное семя определяет характер бизнеса с самого начала, третий приводит к возникновению резко меняющихся племен и бизнес-моделей. Характерным для третьего пути является то, что сформировавшееся племя не «мое», а «наше». Человека, который сколотил его, признают лидером племени, а не одиноким визионером, который всем заправляет. В этой системе радушно принимают всех, кто хочет играть, и все члены племени участвуют в вербовке

новичков при условии, что у тех есть что предложить и что они будут соблюдать правила.

В этой главе мы проследим все три пути, чтобы увидеть, как человек становится лидером племени. Начнем с того, как Дэвид Келли узнал правила четвертого уровня и как его «группа друзей» стала самой успешной компанией в своей нише.

Четвертый уровень в IDEO

Если коротко, то IDEO – это компания, отправным пунктом которой стало племя. Для него было важнее поддерживать свою культуру на четвертом уровне, чем «отхватить» еще один контракт или нанять очередного выпускника Стэнфорда. Как вы убедились, читая эту книгу, чем значительнее победы на культурном фронте, тем лучше выглядит ситуация с прибылью и убытками. «Когда хорошая культура начинает самовоспроизводиться, ее бывает трудно разрушить, – говорит Келли. – Если же сложилась плохая культура, то ее сложно “починить”». Культура IDEO на высоте с самого момента основания компании – более двух десятков лет назад.

Компания IDEO не только проектирует тележки для покупок и изобретает диспенсеры для зубной пасты – она постоянно отслеживает то, как сама функционирует. Как большинство фирм, оказывающих профессиональные услуги, IDEO выставляет счета за потраченное время (хотя, как добавляет Келли, «мы пытаемся отойти от этой модели»). Фирма занимается не только оплачиваемыми заказами, но и так называемыми концепт-проектами (выражаясь словами Келли, «собирает вместе людей разного типа»). В число концепт-проектов входит «изобретение» сандалий-шлепанцев, разработка новых форм шоколада и конструирование современных визитных карточек. Эти проекты объединяют племя и подтягивают новых членов к привычным для него темпам работы. «Это так, для общей ориентации, но при этом не выглядит, будто мы занимаемся ерундой».

«Мы бы не сказали, что у нас есть “программа обучения”, “программа повышения квалификации кадров” или что-то в этом духе, – говорит он, сопровождая свои слова жестом одновременно пренебрежительным и добродушным. – Мы проводим встречи для ориентирования молодых, на которых люди должны представить себя группе каким-нибудь чудачковатым образом. Сначала от них требуется разослать по электронной почте письма с описанием себя. Группе стажеров могут дать забавное задание, и они должны поделиться своими идеями и предложить решение, обычно в форме скетча. Еще у нас есть программа “IDEO 101”: передвижной семинар, с которым объезжаем всю страну, и ребята, поделенные на команды, придумывают всякую всячину. Попутно они узнают о льготах по медицинскому обслуживанию и обо всем прочем. Если все смахивает на собрание, то мы не хотим иметь с этим ничего общего. А вот делать смешные шляпы, чтобы представить себя, – всегда пожалуйста».

Дебби Стерн, консультант, которая работала с Келли и в IDEO, и в Стэнфорде, добавляет: «Нам кажется диким отвлекать людей от дел, чтобы ориентировать их, а потому мы так не поступаем. Мы ориентируем их прямо здесь, на рабочем месте». Как это обычно бывает в организациях четвертого уровня, в ходе дискуссий все кажутся равными. И новички, и работники со стажем, и ветераны, и руководители, такие как Стерн и Келли, – все общаются так, словно они одна команда и собрались поиграть в футбол.

ПРИМЕЧАНИЕ. Племена четвертого уровня не уделяют почти никакого внимания стандартным организационным правилам. В Пало-Альто полно небольших компаний, которыми руководят люди, одновременно преподающие в Стэнфорде. Некоторые из самых инновативных и креативных, с которыми мы встречались, находятся «в аренде» у других структурных подразделений тех же фирм. Многие компании четвертого уровня привлекают к сотрудничеству людей, работающих на вольных хлебах, заключая с ними контракты или договоры на неполный трудовой день. Важно не то, чтобы люди сидели на работе от звонка до

звонка, а то, чтобы они вносили в дело реальный вклад.

«Труднее всего, – отмечает Келли, – было начать, даже осознав, что компания третьего уровня – не то, чего я хочу. Если вы посмотрите на любую дизайнерскую фирму, то все они, за небольшим исключением, названы по имени человека и оно же красуется на дверях. Я и сам пошел по этому пути. Сначала мы назывались David Kelley Design. Думал, со временем наберем человек пятьдесят. Сегодня у нас почти пять сотен. Но еще когда их набралось не более пятидесяти, мне необходимо было решить: или все бросить, или построить сцену, на которой смогут выступать и другие. Я изменил название компании, привел новых людей, и вот с этого все и началось».

Для того чтобы получить работу в IDEO, кандидату необходимо убедить племя, что он способен внести свой вклад в общую работу и сможет вписаться в коллектив. Кандидатов ведут на обед (или, выражаясь на языке IDEO, «обедают») десять сотрудников компании. Келли объясняет задумку так: «Если десять человек будут готовы помогать одному добиться успеха, то все получится. Я делился этими своими мыслями с друзьями из Google, и они сказали: “Мы должны расти более быстрыми темпами”, но нас как частную компанию такая скорость устраивает». Чтобы кандидат уцелел, пока его «обедают», ему необходимо убедить людей, что он культурно и технически окажется на высоте, то есть сможет стать полноценным, дееспособным членом племени.

Вы знаете, какое внимание Уолл-стрит уделяет краткосрочным результатам открытых акционерных компаний. Это может сбить с толку племена четвертого уровня. Если бы IDEO срочно взялась сокращать свои издержки, то могла бы «оптимизировать» систему найма новых кадров или отказаться от концепт-проектов. И то и другое нанесло бы ущерб культуре, а в долгосрочной перспективе – и прибыльности фирмы. Лидеры племен в компаниях, акции которых свободно обращаются на рынке ценных бумаг, часто выступают в роли буферов, защищающих организацию от ударов краткосрочного мышления аналитиков и биржевых спекулянтов. Им также нужен успех, но они не упускают из виду корпоративные ценности, структуру отношений и стратегию – вопросы, которые мы рассмотрим подробнее в третьей части книги.

Одно из главных различий между IDEO и компаниями, в которых доминирует мышление третьего уровня, заключается в том, что IDEO действительно живет в согласии со своими ценностями. Как говорит Келли: «Если бы мы взялись измерять, что делает лидер здесь, то пришлось бы измерить, насколько воспитанны люди». Подобные слова мы слышали от многих лидеров третьего уровня, но в их организациях у боссов огромные кабинеты, а служащие ютятся в ячейках, и их ежегодно оценивают по вкладу в чистую прибыль компании. В IDEO же, по словам Келли, «у каждого свой небольшой уголок, в котором можно устроить хоть алтарь для поклонения своим детям и все, что хочешь», но хорошая мебель и вся крутая техника находятся в местах для командной работы.

Когда концепция лидерства в племени начала набирать популярность, к нам стали часто обращаться руководители различных компаний с просьбой помочь им понять, почему у них командная работа не встречает поддержки. Короткого визита в подобную компанию, как правило, хватало, чтобы вскрыть как минимум одну причину подобной проблемы: физическое пространство не соответствовало ценностям племени четвертого уровня, тому, каким оно хотело быть. Кабинеты менеджеров тянулись вдоль стен, а люди, выполняющие работу, теснились в офисных ячейках в центре зала. Многие из этих компаний проповедовали политику «открытых дверей» и «“мы” не равняется “я”», однако интерьер излучал другое послание. Мы убеждены, что в будущем архитектуре коммерческой недвижимости придется идти в ногу с корпоративной культурой сотрудничества, в результате чего на свет появятся такие рабочие места, как в IDEO, где культура, ценности и физическое пространство соответствуют друг другу. Больница Griffin, о которой мы рассказывали во второй главе, может послужить примером того, что нужно давать персоналу возможность

высказаться по вопросам рабочего пространства, а не просто делегировать принятие решений руководителям, которые общаются с проектантами. «Архитекторы сходили с ума с нами, но и для них, и для нас было важно одно и то же: сделать все как можно лучше», – рассказывал Билл Поунда. Такой подход характерен для организаций четвертого уровня, и архитекторам пришлось учесть предложения, поступавшие от сотен людей.

У Келли своя система работы с клиентами, которая, по сути, превращает их в партнеров компании. Когда в 2003 году IDEO начала работать с консорциумом Kaiser Permanente, первоначально планировалось, что она поможет спроектировать новые здания медицинского центра. Команда IDEO попросила врачей, медсестер и менеджеров сыграть роль пациентов, пришедших за помощью в центр. Все, кто оказался вовлечен в этот процесс, осознали, что проблема кроется не в нехватке помещений, а в непродуманности производственных процессов и клиентопотоков. Партнерство с IDEO позволило Kaiser разработать новый подход к обслуживанию пациентов и сэкономить несколько миллионов долларов на отказе от строительства новых зданий. «Можно взять целую компанию, – говорит Келли, – и реорганизовать ее вокруг “мы”-пространства, но этого недостаточно... Необходимо все измерить, оценить, поиграть и посмотреть, когда она заработает. Требуется обдумать множество вариантов, но это дает результат».

Мы подробнее проанализируем то, как IDEO работает со своими клиентами, в главе 10, но, как вы можете догадаться, подход компании нельзя назвать типичным для сферы услуг. Поскольку фирма с самого начала создавалась на базе существующего племени с культурой четвертого уровня, она успешна по любым меркам. Она зарабатывает деньги; ее дизайнеры востребованы по всему миру; она привлекает к себе лучших и умнейших, готовых к командной работе; она может служить примером компании, созданной на основе ценностей. Эта фирма, построенная несколькими людьми, стоящими на четвертом уровне или выше, демонстрирует нам один из способов установления лидерства в племени.

Теперь обратимся ко второму варианту: к созданию островка четвертого уровня в рамках организации третьего уровня.

ПРИМЕЧАНИЕ. В ходе исследования мы выявили несколько индикаторов, показывающих, действительно ли человек обладает культурой четвертого уровня или действует на третьем, но усвоил привычку говорить «мы». Когда мы встречались с командой прокуроров Брайана Секстона из Чикаго, он по всем показателям действовал правильно. Во-первых, привел на встречу свою команду: лидеры племен предпочитают группы, состоящие как минимум из трех человек. Во-вторых, когда мы задавали свои вопросы, он по большей части брал на себя вину за все, что пошло не так, а за успехи отдавал почести членам своей команды – Тому Махони и Чарис Валенте. В-третьих, мы поинтересовались, как готовят новых членов команды. Секстон ответил: «Раньше новички получали самые дрянные дела и никакой помощи. Сегодня им дают самые легкие дела и постоянно спрашивают: “Как успехи” и “Не нужно ли что-нибудь?”» Вот они, три показателя: склонность к встречам как минимум втроем; готовность брать вину на себя, а заслуги приписывать другим; оказание новичкам поддержки всей командой, поощряемой лидером. Короче говоря, Секстон своими действиями демонстрировал подлинный интерес к успеху племени, а не своему собственному.

Поиск людей, готовых к четвертому уровню: Группа частных клиентов CB Richard Ellis

Одной из наших любимых компаний является CB Richard Ellis – крупнейший в мире провайдер услуг в области коммерческой недвижимости. Там все делается с душой, страстью и самоотдачей. В отличие от большинства фирм из сферы операций с недвижимостью, которые исчезают, как только ситуация на рынке ухудшается, CB Richard Ellis недавно

отпраздновала сотую годовщину со дня основания.

Замечательной ее делают многие качества, в том числе и то, что компания не забывает свои корни. Она была создана в Сан-Франциско сразу после землетрясения 1906 года. Ее основатели предложили тогда новую модель сдачи недвижимости в аренду. Вместо того чтобы сообщать клиенту низкую цену, отдавать объект за гораздо бо льшую сумму и разницу присваивать (как в те времена обычно поступали), Колберт Колдуэлл, один из учредителей компании, ввел практику, знакомую нам сегодня: он находил лучшие предложения и работал за комиссию. Революция, которую он устроил, была проведена во имя клиента и именно его ставила на первое место. Этого принципа фирма придерживается по сей день.

Компания вкладывает большие суммы в обучение своих сотрудников, а потому многие из них находятся на верхней ступени третьего уровня и задаются вопросом: «Что далее?» Часть из них пережила свое прозрение и переходит к стадии «мы крутые».

В 2001 году Глен Эснард, в то время главный управляющий директор компании, научился выявлять этих «подрастающих» лидеров, стремящихся выйти на четвертый уровень, и решил собирать их вместе для работы по новому направлению бизнеса, которое с другими руководителями задумал развивать. Это была Группа частных клиентов – ориентированное на клиента подразделение департамента инвестиционных продаж. В отличие от большинства других департаментов, которые охотились в основном за институциональными деньгами, группа Глена сфокусировалась на небольших игроках, таких, например, как дантисты, которые захотели выйти на рынок коммерческой недвижимости. «Чудо», которое совершила Группа частных клиентов (или коротко – ГЧК), стало возможным благодаря тому, что сотни брокеров компании объединяли своих потенциальных клиентов в общую базу данных. Это давало ГЧК, по словам Глена, «почти термоядерное» конкурентное преимущество. Однажды представитель ГЧК посетил мужчину, который хотел продать многоквартирный жилищный комплекс в Аризоне. Представитель компании был в состоянии подобрать сотни людей, готовых инвестировать в недвижимость такого типа в этом штате; многие даже не жили в Аризоне. Большинство конкурентов ГЧК в аналогичной ситуации должны были бы обзвонить своих личных знакомых и в конечном счете смогли бы собрать лишь горстку потенциальных клиентов. Проще говоря, в «ближнем бою» с конкуренцией ГЧК почти всегда вырывала заказ.

Большинство работающих с коммерческой недвижимостью делают свои деньги благодаря людям, которых знают лично, а потому «запасаются» контактами. Есть даже такая поговорка: просить брокера поделиться информацией – все равно что просить вампира стать донором крови для Красного Креста.

Как Глен построил группу? Он разработал презентацию в PowerPoint, куда собрал данные о размере рынка, описал открывающиеся возможности и перечислил ценности, которыми будет руководствоваться ГЧК. После этого попросил региональных управляющих менеджеров СВ Richard Ellis созвать собрания брокеров, на которых и выступал со своей презентацией. Как вспоминает Глен, после собрания всегда оставались по несколько человек, они задавали вопросы и казались заинтересованными.

Когда люди соглашались присоединиться к ГЧК, Глен просил их подписать свод из десяти законов ведения бизнеса. Номер два, например, гласил: «Наша группа построена по принципу “команды”... Среди нас нет места тем, кто ставит личные интересы превыше интересов группы и ее клиентов». Затем Глен согласовывал с брокерами их «песочницы» – географические или отраслевые рамки деятельности (например, розничная торговля, промышленность и пр.). На практике Глен сделал то, что автор «Спиральной динамики» Дон Бек предлагал нам: «Задайте условия и затем наблюдайте, кто появится на “вечеринке”».

Глену не раз приходилось надевать «значок шерифа» и «карать» людей за нарушение принципов и ценностей ГЧК. Некоторые присоединялись к группе, но в базу отдавали «бросовых клиентов», а получали доступ к реальным данным, внесенным всеми остальными членами команды. Были и такие, кто расширял границы своих территорий, ни с кем не

посоветовавшись.

Медленно, по мере того как база данных росла и ГЧК начала одерживать победу за победой, люди заговорили о новом методе ведения бизнеса. Многим брокерам он казался привлекательным, так как большинство в отрасли работали по принципу: «Что поймал, то и съешь».

Наблюдать за тем, как Глен заводит толпу на первых национальных конференциях ГЧК (в 2002 и 2003 гг.), было все равно что смотреть, как Билл Клинтон в роли кандидата в президенты выступает на публике – с блеском. Он пожимал руки, обнимался, интересовался у людей, как поживают их дети. Но если сделать серию моментальных снимков его действий, то видно, что он всегда говорит как минимум с двумя собеседниками одновременно. В одних случаях обсуждает отношения между этими людьми, в других – знакомит их или объясняет им, почему им следует быть лучшими друзьями. Он делает все так тонко, что ничего и не заметишь, если не знаешь, что высматривать. Этот тонкий прием – элемент «триады», методики, которую большинство лидеров племен используют и которая станет главной темой обсуждения в главе 10.

В следующий момент Глен отходит, а люди, которых он только что познакомил, начинают свой разговор, обычно о самом Глене. «Он классный парень», «До чего потешно он выглядел в той шляпе на корпоративе в прошлом году» и т. д. Некоторые почти таким же тоном, каким произносится фраза «Я ночевал в спальне Линкольна», говорят о том, что они гостили в доме Глена и смотрели с ним футбольные матчи по воскресеньям.

Предприниматель в душе, Глен в 2005 году покинул CB Richard Ellis, чтобы создать свою небольшую компанию в области коммерческой недвижимости. Но сделал он это не раньше, чем произвел фурор в отрасли своей Группой частных клиентов.

Когда встречаются два члена племени, находящемся на четвертом уровне, они рады возможности побеседовать друг с другом и ведут себя совершенно естественно. Никаких корпоративных культов, никаких «самопровозглашенных» лидеров. Все кажутся счастливыми, вдохновленными, непринужденными. Общее впечатление от присутствующих в зале – «гордость за племя». Это и есть подлинное настроение четвертого уровня.

Глен создавал племя четвертого уровня целенаправленно и систематично. Во-первых, разработал презентацию, которая обращалась к людям четвертого уровня или, по крайней мере, к тем, кто был готов совершить прыжок с третьего на четвертый. В ней говорилось о сотрудничестве, о возможности работать на нетронутым рынке, который не могут освоить индивидуалы. Это послание четвертого уровня, а потому, когда его слышат люди третьего уровня, они воспринимают его с пренебрежением, считая неосуществимым. Те же, «у кого есть уши, чтобы услышать» (или, как говорит Глен, те, кто пережил прозрение или переживает его в настоящий момент), находят презентацию вдохновляющей, интригующей, видят в ней, как выразилось несколько человек, «именно то, что искали».

Во-вторых, он просил их подписать соглашение, в котором они обещали играть по правилам. Каждое племя нуждается в своем «шерифе», а эти документы давали Глену правомочия, необходимые, чтобы поддерживать порядок.

В-третьих, Глен привел в действие механизм, позволяющий выявлять тех, кто не желает играть по правилам четвертого уровня. Если люди не добавляют свои данные в инфраструктуру ГЧК, то им указывают на дверь. Если вы работаете в организации, где доминирует поведение второго или третьего уровня (а таковыми являются большинство организаций в мире), то вам, возможно, и не нужно даже сначала повышать корпоративную культуру в целом. Вы можете поступить как Глен: продумать послание, которое тронет сердца тех, кто готов присоединиться к новому «островку совершенства». Люди заметят результаты, и, по мере того как взгляды четвертого уровня начнут распространяться, к набирающей популярность культуре присоединятся и другие, кто «созрел» для нее.

СОВЕТ КОУЧА. ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ МОЙ СЕО НАХОДИТСЯ НА

ТРЕТЬЕМ УРОВНЕ? Это один из самых сложных вопросов, которые нам задавали. У него есть и другой вариант: «Моя команда хочет играть по правилам четвертого уровня, однако наш босс стоит крепко на третьем. Что нам делать?» Мы советуем создавать островки совершенства в той мере, в какой это возможно в конкретных условиях, и затем предоставить результатам говорить самим за себя. Гарри Трумэн использовал такой подход, когда работал в политическом кабинете Тома Пендергаста в Миссури. Пендергаст, человек третьего уровня до мозга костей, не позволял Трумэну выдвинуть свою кандидатуру на выборах сенатора или в Конгресс. Пребывая на более низких должностях – сначала окружного, а затем председательствующего судьи, Трумэн собирал вокруг себя небольшие племена четвертого уровня. Результаты его трудов были настолько впечатляющими, что ему в конечном счете позволили выставить свою кандидатуру на выборах в Сенат, и он победил. Позже он стал вице-президентом, а когда Франклин Рузвельт умер в 1944 году, и президентом Соединенных Штатов. В главе 10 мы поделимся с вами другими советами о том, что делать, если ваш CEO или босс не поддерживает поведение четвертого уровня.

Обратите внимание на то, что племена формируются в любых условиях, но только у племен четвертого уровня есть чувство собственной идентичности. Люди на втором уровне чувствуют себя разобщенными, на третьем – врагами в постоянной войне эго. На четвертом же уровне все меняется. Люди идентифицируют себя с группой и ее ценностями. В организациях четвертого уровня сотрудники нередко имеют привычку не указывать свои должности на визитных карточках. Как сказал нам Дэвид Келли: «В Стэнфорде, когда меня представляют, говорят “профессор, член Национальной технической академии, лауреат...” и все такое прочее. А вот в IDEO я Дэвид Келли, член команды».

Теперь обратимся к третьему способу установления лидерства в племени: строительству племени с поочередным привлечением новых членов.

Строительство племени вокруг лидера: She Beads

Сэнди Рув была мамой-домохозяйкой с тремя профессиями – все три на неполный рабочий день; в том числе она работала рентгенолаборантом в медсанчасти команды Chicago Bulls. Чтобы сводить концы с концами, она делала и продавала различные украшения. Будучи человеком словоохотливым, Рув, пока делала рентген, всем рассказывала о прекрасном мире браслетов и ожерелий. Как она сама нам поведала: «И тут однажды Майкл Джордан попросил меня показать ему мои работы». День за днем он интересовался, а она все отмахивалась, но после каждой игры он снова просил.

«Ведь я просто компоновала по-новому чужие бусы, а он думал, что я все делаю с нуля». Женщина гордая, она не могла показать Его Воздушеству украшение из бус машинного производства. Чтобы не разочаровать баскетболиста, Рув потратила несколько месяцев на изучение древнего ремесла изготовления бус: как придумывать рисунок, как раскатывать глину, как ее обжигать. Четыре месяца спустя, в день рождения Джордана, она презентовала ему одно из первых произведений собственного дизайна, и он влюбился в подарок. «Затем, – рассказывала Сэнди, – мне позвонил Скотти Пиппен и спросил: “А мои бусы где?”» Чтобы не отстать от Джордана и Пиппена, о нитке бус попросил и Деннис Родман, а потом еще один игрок, и еще, и пошло-поехало. На самом деле Деннис носил несколько длинных ниток из бус работы Сэнди и, говорят, надел их даже в день своей свадьбы. Рув со смехом рассказывает о том, как придумывала бусы для Денниса. «Они доходили ему вот досюда, – говорит она, показывая ниже стола, за которым мы сидели. – Все на них запали, даже Фил Джексон. Они все носили мои бусы».

Несколько лет спустя Рув уже не разделявала глину у себя на кухонном столе, а стала CEO компании She Beads и на нее трудились 36 мастериц в двух городах. Ее занятие «рукодельной чепухой», как сама говорит, переросло в бизнес с оборотом в несколько

миллионов долларов в год. Она мечтает об открытии собственных магазинов по всей стране. Сегодня люди покупают изделия She Beads онлайн или через многочисленные бутики и индивидуальных предпринимателей. У нее есть также соглашение с торговым центром Масы's в Чикаго, а сейчас она прорабатывает договоры с другими бутиками и универсальными магазинами. Для каждого метода дистрибуции разрабатывается собственная линейка продуктов с уникальными характеристиками, «чтобы с клиентами все было по-честному», – говорит Сэнди.

Необходимо обратить внимание на два момента в действиях, которые предприняла Рув для совершения прыжка от «я крутая» до формирования племени четвертого уровня с нуля. Во-первых, она построила компанию вокруг определенного набора ценностей, а именно: жизнерадостность, качество, страсть. Как мы убедимся в следующей главе, ценности находятся в самом сердце любого племени уровня «мы крутые». Рисунок нескольких из ее бусинок составлен из крохотных розовых ленточек – в знак причастности компании Рув к борьбе с раком молочной железы. Есть бусы и с другим символическим дизайном: это красные платица (знак Американской ассоциации изучения сердечных заболеваний), золотые ленточки (символ Национального фонда по борьбе с детскими онкологическими заболеваниями), зеленовато-голубые ленточки (символ Чикагского союза по борьбе с раком яичников). Сама Сэнди – ходячее воплощение племени – считает оказание помощи этим организациям своим личным делом. «Мы выделяем на благотворительность все больше и больше средств и будем поддерживать эту тенденцию и впредь», – говорит она.

Во-вторых, Рув развила в себе характерную для классического лидера племени способность (помните, мы говорили об «антеннах», настроенных на волну племени?) определять потенциальный вклад людей, которые еще не стали членами племени. Она выявляет их, привлекает к себе и поддерживает в них приверженность ценностям племени.

Как подчеркивает сама Рув, если бы она не считала своих подрядчиков, распространителей и служащих частью своего племени, то «мы были бы никем». К своим покупателям она относится так же и всегда готова выслушать их предложения и советы. Рид Хоффман, CEO LinkedIn, с которым мы встретимся в главе 10, развивает эту мысль: «Я говорю интернет-предпринимателям: если вы не чувствуете растерянности при первом выпуске своего продукта, то значит, вы с ним опоздали». Когда племя четвертого уровня запускает свою продукцию и затем налаживает диалог с партнерами, оно узнает, что именно ему следует изменить, чтобы стать более успешным. По сути, оно налаживает партнерские отношения со своими клиентами, поскольку коллективная работа всегда строится на партнерстве.

Рув переqualificировалась из рентгенолаборанта в предпринимателя, выслушивая мнение сотен людей о своей работе. Она прислушалась к Майклу Джордану, который твердил, что она настоящий художник. К своим служащим, которые поначалу обитали в подвале ее дома, но высказали предположение, что если будут трудиться в условиях естественного освещения, то их настроение повысится, а заодно повысится и качество их работы, а потому Сэнди арендовала помещение, находящееся над землей.

Осматривая ее производственные площади, мы заметили эффект от ее умения прислушиваться к своему племени. Ее клиентам нравилось наблюдать за тем, как трудятся мастера, даже когда тех было немного и работали они в подвале. Общие друзья познакомили Рув с Уильямом Брайаном Россом (о котором мы упоминали в главе 4), управляющим Design for You – чикагской фирмой-подрядчиком. Именно эта компания реконструировала производственные помещения She Beads таким образом, что теперь они полностью отражают стремление фирмы Рув к достижению высочайшего качества. Венцом творчества Росса является то, что в She Beads называют космическим кораблем. Как говорит сам Росс: «Космический корабль – это такой восьмигранный стол, за которым сидят и работают рукодельницы [те, кто нанизывает бусинки и делает украшения]. В его центре несколько подносов с бусинками. Они вставлены друг в друга, но вращаются независимо друг от друга.

Мы сделали так, чтобы любая из мастериц могла со своего места дотянуться до всех бусинок, которые ей необходимы, просто вращая подносы». Клиенты Рув обожают наблюдать за работой мастериц, сидящих вокруг «космического корабля», и компания обдумывает вариант размещения таких устройств во всех своих магазинах для привлечения посетителей и клиентов – точно так же, как Krispy Kreme привлекает людей, которые хотят понаблюдать за процессом приготовления пончиков. Слушая людей и держа «антенны» включенными на «волне» племени, Рув постепенно построила племя четвертого уровня и успешный бизнес.

Стабилизация на четвертом уровне

IDEO, Группа частных клиентов CB Richard Ellis и She Beads – три замечательные организации: они крепко держатся на четвертом уровне и время от времени поднимаются до пятого.

Большинство корпоративных племен, которые мы изучали, до четвертого уровня подпрыгивают изредка и ненадолго, а затем снова падают на третий. Во второй части этой книги мы говорили о трех способах стабилизации племени на четвертом уровне – в зоне командного превосходства: «мы крутые». Только группы, находящиеся на четвертом уровне, могут подниматься выше, на последний и самый эффективный уровень.

Основные положения этой главы

- Для человека, пережившего прозрение, есть три пути к установлению культуры четвертого уровня. Первый – собрать вместе группу людей со схожим мировоззрением и спросить их, как они могут начать бизнес или расширить его. Это модель, которую использовали Дэвид Келли и его товарищи, когда основали IDEO.

- Второй путь – найти группу людей в пределах организации третьего уровня, которые хотят играть по правилам четвертого уровня. Эту модель применил Глен Эснارد, чтобы учредить Группу частных клиентов CB Richard Ellis.

- Третий путь – игнорировать организационные рамки и с помощью своего чутья найти людей, которые хотят создать племя четвертого уровня, после чего позволить им руководить развитием группы. Именно эту модель использовала Сэнди Рув в процессе становления She Beads.

Часть III

Лидерство в племени: Стабилизация на четвертом уровне

Глава 9

Базовые ценности и благородная цель

Когда мы в первый раз беседовали с Гордоном Биндером, бывшим CEO компании Amgen, он задал нам вопрос, который повторяли почти все лидеры племен, находящихся на четвертом уровне: «О чем вы хотите со мной поговорить? – И заметил: – Я не сделал ничего такого».

Мы попросили его уделить нам время и рассказать историю Amgen так, как он ее видит, чтобы другие лидеры смогли поучиться у него. Этого оказалось достаточно, чтобы убедить Биндера встретиться с нами и дать возможность записать, как Amgen достигла четвертого уровня и освоилась на нем. Эту историю мы наблюдали изнутри, работая консультантами этой славной компании в середине 1990-х годов.

В то время Биндера только что назначили CEO, но многие уже понимали, что культура Amgen, как он сам сказал нам, «исключительно хорошая, гораздо лучше, чем у других компаний. – А затем добавил: – Она сделала мою жизнь гораздо приятнее, к тому же работала эффективно. Это было хорошо для меня, хорошо для компании, хорошо для всех».

Большинство наблюдателей полагали, что при подобных темпах увеличения численности сотрудников такая «исключительность» продлится недолго и уж точно не дольше того момента, когда ее персонал удвоится. Биндер рассказывал: «Люди сидели и пытались предугадать, как все изменится [по мере роста компании]. Так было и когда количество наших сотрудников превысило 50 человек, затем 100, затем 1000 сотрудников. Люди боялись, что мы потеряем свою особую культуру. Разговоры на эту тему возникали частенько».

Мы и сами помним, какой была культура Amgen в самом начале становления компании: помним эту бьющую через край энергию, полную самоотдачу в поиске эффективных средств лечения болезней и фокусировку на коллективном успехе. Мы сами слышали, как уборщики, а не только ученые-исследователи и сотрудники службы маркетинга говорили, что участвуют в разработке лекарства от рака. Невозможно описать, с какой неподдельной страстью в голосе и любовью к Amgen они это произносили.

Примерно в то же время один менеджер среднего звена решил самостоятельно, без каких-либо на то формальных полномочий, письменно зафиксировать культуру Amgen. Биндер вспоминал: «Мы раньше не задумывались о том, чем именно отличаются наши ценности, принципы и так далее. А вот парень захотел точно описать, какие ценности разделяет Amgen. И начал обсуждать это с людьми, чтобы посмотреть, удастся ли ему что-то вывести. Когда я узнал об этом проекте, то решил, что он слишком масштабен, чтобы оставить молодого человека трудиться над ним в одиночку. Подумал, что к нему должна присоединиться вся компания и нам действительно нужно все сделать так, как положено. К моменту завершения работы у нас было проведено более четырех тысяч индивидуальных интервью с сотрудниками, несколько фокус-групп и так далее. Как выяснилось, у нас есть ровно восемь базовых ценностей – не семь и не девять. Кстати, я пришел к выводу, что во главе всего стоят именно ценности. Культура основывается на ценностях. Если удастся начать с ценностей, то все остальное приложится».

Определение ценностей

Компании, желающие подняться на четвертый уровень, должны понять: заняться определением своих ценностей необходимо прямо *сейчас*. Одно из самых распространенных заблуждений, с которым мы сталкивались в ходе нашего исследования, заключается в том, что ценности – привилегия компаний, у которых много денег, а бедные фирмочки должны фокусироваться на повседневных вопросах выживания. Но вот что мы обнаружили: все невероятно успешные организации, практически без исключения, поднимали тему ценностей как раз в те моменты, когда, казалось бы, они совсем не могли себе этого позволить. IDEO, Amgen, Группа частных клиентов CB Richard Ellis – все *начинали* с общего набора ценностей, может, по счастливой случайности, а может, и неспроста. Компании Amgen точно повезло: в ней с самого начала доминировала культура ученых, которым не терпелось дружно взяться за дело. Так, в основу культуры легли научная добросовестность, соревновательность, командный труд, создание стоимости, обеспечение качества, сотрудничество, коммуникация, этичность – восемь ценностей, которыми компания продолжает руководствоваться по сей день.

Биндер и его команда разработчиков свода ценностей хотели, чтобы итоговый документ получился коротким, но при этом каждое слово в нем было на вес золота. «Когда мы дошли до почти что окончательного варианта, кому-то пришла в голову блестящая мысль собрать команду топ-менеджеров в одном помещении, а за компьютером усадить кого-то, кто умеет

быстро печатать, – вспоминал Биндер. – После этого начали по очереди выводить на экран ценности и записывать высказанные предложения. Все выдвигали свои варианты, и их тут же выводили на экран. На это у нас ушло несколько часов, зато каждое слово заслуживало осмысления и обсуждения. Дискуссия окончилась публикацией документа. За последующие десять лет, если мы и вносили поправки, то по мелочам и исключительно ради пушистости. Какими наши ценности были, такими и остаются».

Определение ценностей, которыми руководствуется Amgen, было, по словам Биндера, «самым важным делом из всех, которыми мы когда-либо занимались». Ожидалось, что менеджеры будут нанимать людей, руководствуясь именно этими ценностями, продвигать тех сотрудников, которые придерживаются этих ценностей, и увольнять тех, кто поступает вразрез с ними. Биндер вспомнил, как однажды узнал, что менеджер, которого он лично нанимал на работу, был уволен руководителем службы персонала. «Я был раздосадован, что это сделали, не посоветовавшись со мной, пока заведующий не сказал мне: “Парень соврал нам в своем резюме. Это против наших ценностей”». Биндер рассказал нам эту историю со смехом: «Что я мог ответить?! Он был прав».

Разговорить Биндера на тему ценностей нетрудно, и обсуждает он их с такой же страстью, как это делают практически все лидеры племен, с которыми нам довелось встречаться. «Я вспоминаю множество случаев, когда мы не могли решить, что делать, пока кто-нибудь не задавал вопрос: “А как повелевают поступить наши ценности?”» По словам Биндера, после этого заседания заканчивались буквально за несколько минут, потому что решение становилось предельно очевидным и устраивало всех.

На взгляд Биндера, самой важной частью его рабочего графика в должности CEO Amgen являлись ежемесячные вечерние встречи со всеми новыми сотрудниками компании. По его словам, он обычно уделял несколько минут истории Amgen, а затем сразу переходил к ценностям: подробно описывал каждую из них, объясняя, что именно она означает для компании и как реализуется на практике. «Я всегда говорил им, что если эти ценности не совпадают с вашими собственными, то вам следует уйти, – сказал Биндер. – Это означает не то, что вы плохие люди, а лишь то, что вы не подходите Amgen».

Хотя Биндер смеется, когда мы говорим, что его считают одним из самых успешных CEO XX столетия, так оно и есть, и его триумф отчасти объясняется той культурой, которую он помог выстроить. На эту тему в отрасли рассказывают множество историй, одна из которых связана с такой ценностью Amgen, как «напряженно соревноваться и побеждать». В 1989 году 15 сотрудников Amgen жили в одном мотеле на протяжении более 90 дней, днем и ночью работая над документами, которые надо было подать в Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов в связи с выводом на рынок препарата Erogen. Таким образом компании удалось оформить свою заявку в рекордные, возможно не только по тем временам, сроки.

Но, наверное, самое примечательное – это внимание, которое Биндер и его менеджеры уделяли ценностям. Единственный пример, которым они могли руководствоваться, – инициатива Hewlett-Packard многолетней давности, о которой они узнали лишь после того, как завершили подготовку чернового варианта ценностей Amgen. Мы поинтересовались мнением Биндера о других известных случаях разработки корпоративных ценностей, но он отнесся к ним скептически: «Мы их видели, – сказал он. – По большей части они написаны службой персонала или консультантами. Документ о ценностях будет иметь реальную силу, только если в его подготовке примет участие вся компания и ее лидеры будут играть самую активную роль». Мы бы добавили: только такая активная роль заставит племя признать их своими лидерами.

Даже если учесть, что Amgen вышла на рынок биотехнологий в идеальное для этого время, успех компании является почти беспрецедентным. Одна акция, купленная при первичном размещении ценных бумаг компании на фондовом рынке в 1983 году по цене менее \$17, с учетом всех дроблений стоила в 2000 году (в том году Биндер ушел со своего

поста) уже \$2784. В 1994 году Amgen была удостоена Национальной медали в области технологий и инноваций – высочайшей президентской награды за использование передовых технологий. До этого только две промышленные организации получили столь высокое отличие – Bell Labs и DuPont. Любое упоминание имени Биндера в компании, которую он возглавлял на протяжении двенадцати лет, вызывает уважительную улыбку. Несомненно, внимание, которое Биндер уделял ценностям, сделало его одним из величайших лидеров в области биотехнологий.

Фундамент четвертого уровня

В этой главе мы подробно рассмотрим два самых важных аспекта стабилизации на четвертом уровне: во-первых, определение и применение базовых ценностей, во-вторых, ориентацию на достижение благородной цели. Все остальное, чем занимается племя, должно укладываться в рамки этих двух концепций. Различные проекты, программы, инициативы и процессы, если они не продиктованы ценностями и не направлены на реализацию *ви деня* племени, должны быть или переосмыслены до состояния соответствия ведущим принципам организации, или отброшены.

Базовые ценности и благородная цель по определению не могут быть «выполнены» в том смысле, в каком компании выполняют обычные задачи, например по обновлению компьютерной системы. Такие ценности, как «честность» или «инновативность», не имеют крайнего срока: они вечны, а благородная цель простирается настолько далеко, что даже Amgen с ее технологическими прорывами никогда не сможет ее достичь.

Мы находили племена, стабильно стоящие на четвертом уровне, в самых разных отраслях: в архитектуре, инженерном деле, в области высоких технологий, в государственном управлении и в образовании. В каждом случае культура «мы крутые» строилась на базовых ценностях и имела в качестве путеводной звезды благородную цель.

Значимость общих ценностей

Даже если лидер племени ничего не будет делать, кроме как воздавать людям должное за их верность ценностям, эффект от его действий окажется огромным. Вот как Кэтлин Калсидайз, бывший главный операционный директор Apple Retail, описала один из самых волнующих для нее дней в компании: «Я попросила людей из моей команды перечислить, что именно им особенно нравится в их коллегах и какими их качествами они восхищаются. Нас интересовали их ценности... А потом я поручила перенести собранные оценки на кусочки пергамента каллиграфическим почерком и раздала их членам команды. У одного парня на глазах навернулись слезы, потому что до этого он никогда не получал столь лестных отзывов. – И затем добавила: – В команде царило взаимное уважение. Каждый считал себя ее частью».

Поиск ценностей, которыми одинаково дорожит вся группа, может привести ее членов в состояние особой эмоциональности и признательности друг другу, а также поднять их производительность до уровня, который со стороны кажется чудом. Майк Эрузиони, капитан хоккейной команды США, завоевавшей золотые медали на Олимпийских играх 1980 года, заявил, что все в конечном счете сводится к общим ценностям. Возражая прессе, назвавшей победу команды чудом, он сказал: «Когда мы в 1980-м победили, это не было чудом. Мы победили благодаря полной самоотдаче и высочайшей профессиональной этике, а не из-за того, что выиграли один матч, или два матча, или три матча. Мы выиграли потому, что тренировались полгода и начали играть в эту игру в раннем детстве. Тысячи людей могли бы стать членами олимпийской команды, но нашлись только двадцать, которые реально вошли в нее, и произошло так не случайно, а по определенной причине». Этой причиной, по мнению

Эрузиони, стал талант, жидущийся на фундаменте самоотдачи... и гордости... И все это связано со старомодными ценностями». Слова Эрузиони заставили нас задуматься о сегодняшней американской баскетбольной «команде мечты», состоящей из суперзвезд, большинство которых являются привыкшими к завоеваниям людьми третьего уровня. Никакой команды на самом деле нет. Потому их и побеждают гораздо менее прославленные игроки, которым, однако, удалось подняться на четвертый уровень.

Большинство лидеров племен, с которыми мы общались в ходе исследования, понимали, как важно, чтобы сотрудники разделяли общие ценности. Однако мало кто сумел сформулировать это настолько четко, насколько удалось Биндеру, который всегда из любых обстоятельств, в том числе из службы в армии, стремился извлекать уроки. Он сказал нам: «Возьмите группу людей из войск специального назначения, изолируйте друг от друга и задайте каждому один и тот же вопрос. И от каждого вы получите примерно один и тот же ответ. Единообразие ценностей способствует выстраиванию эффективной команды. Пули летят. Людям некогда договариваться. Они должны реагировать схожим образом».

«Пули» летели бо льшую часть времени, которое Биндер провел в должности CEO Amgen, и это здорово сплотило команду. Пока он был на «дежурстве» – с 1988 по 2000 год, – ему пришлось увидеть многое. Например, как Конгресс обсуждает сокращение срока действия исключительных прав, предоставляемых инновативным компаниям (они разрабатывают медикаменты от болезней, которыми страдает менее 200 тысяч человек). Попытки уравнивать такие фирмы в правах с неамериканскими и неинновативными, по иронии судьбы, стали реакцией на то, как успешно Amgen защитила свои права на Erogen – один из ее знаковых препаратов. Хотя компания тратила значительную часть доходов на исследования и разработку новых медикаментов (в отдельные годы эта часть доходила до 29 процентов), превратить научные открытия в новые продукты очень непросто. Пришлось, как и предсказывали сотрудники Amgen в середине 1980-х, существенно повысить численность персонала, что стало настоящим испытанием для всех систем компании. Однако благодаря тому, что максимально возможное количество решений принималось исходя из восьми базовых ценностей, Amgen удалось сохранить свои стандарты и главную цель, а также удержать культуру племени на четвертом уровне.

Выявление ценностей

Когда люди слышат о том, что компании четвертого уровня построены на общих ценностях, почти у всех возникает один и тот же вопрос: «Как понять, какие именно ценности разделяют настоящие члены команды и ее потенциальные сотрудники?»

Создатель «Дилберта» Скотт Адамс утверждает, что «раскусить» человека очень непросто. «Люди не дураки, – сказал он нам. – Если бы я являлся на собеседование, то говорил бы то, чего от меня ожидают услышать, и если бы в эти ожидания входили корпоративные ценности, то именно о них я бы и говорил». Адамс прав и в том и в другом: люди не дураки и часто пытаются говорить «правильные» слова. Мы задали вопрос из предыдущего абзаца Биндеру. Он ответил: «На самом деле я диву давался, как много людей, в том числе состоявшиеся ученые и руководители компаний, ничего не знали о наших ценностях. – И заметил: – Даже если бы они их прочли, то не прочувствовали бы, а хороший интервьюер сразу это унюхает». (Примечательно, что слово «унюхать» употребил и бывший президент Университета Южной Калифорнии Стив Сэмпл, когда говорил о том, как можно распознать человека третьего уровня в среде университетской администрации, где требуется поведение четвертого уровня.)

Этим же вопросом – о том, как понять, какие ценности разделяет человек на самом деле, – мы озадачили Дэвида Келли из IDEO. Он напомнил нам о правиле компании, в соответствии с которым десять ее сотрудников должны «отобедать» кандидата. «Одурочить одного или двоих можно, но нельзя навешать лапшу на уши десятерым».

И Биндер, и Келли добавили, что обмануть племя при таком подходе к найму новых членов непросто, так как люди должны не только знать ценности и культуру племени, но также прочувствовать их смысл. Как сказал Биндер: «Недостаточно только знать слова – необходимо понимать их *смысл*. Некоторые пытаются говорить правильные слова, но, если они не прочувствовали их всем сердцем, это сразу становится очевидным».

Мы предложим вам два способа выявления ценностей. Этому мы научились у людей, с которыми общались в ходе исследования. Первый отнимает больше времени, но зато он более эффективный: рассказать собственную историю осознания одной из базовых ценностей. Вот что мы услышали от Джона Кинга.

«Мне было шесть лет, и я подружился с мальчиком по имени Ричи Тодд. Каждый день мы с ним играли в вышибалы, а после игры он открывал свой чемоданчик для завтрака с Дональдом Даком на крышке, доставал батончик “Сникерс”, разламывал его пополам и предлагал выбрать, какой кусок мне больше нравится. Примерно через три недели я решил, что хочу для разнообразия и сам принести батончик “Сникерс”. Эта мысль меня воодушевила, и я сберег деньги, которые мне выдали на карманные расходы. На следующий день быстренько надел новые джинсы, ярко-красные теннисные туфли и скаутскую курточку и вышел из дома немного раньше, чтобы успеть заскочить в лавку и купить заветный батончик.

Хозяин магазина мистер Риджли сказал: “Привет, Джон!” Я ответил: “Привет!” – и, поскольку пришел рановато, отправился в свой любимый отдел, где продавались школьные принадлежности. Пока стоял там и разглядывал линейки, угломеры и карандаши, увидел нечто такое, что просто был обязан заполучить: синюю тетрадь со спиралькой. Вот это да! Я должен был ее купить. Но вот проблема: тетрадь стоила пять центов – ровно столько, сколько в те времена стоил батончик “Сникерс”. Проблему я решил так: тетрадь засунул под ремень в брюки и направился к кассе; я достал свой пятак и положил его на прилавок вместе с батончиком “Сникерс”. Но глаза так и не смог поднять. “Это все, Джон?” – спросил мистер Риджли. “Да”, – ответил я, повернулся и поплелся в сторону выхода. И уже почти дошел до двери, когда прозвучал голос хозяина: “А как насчет тетради у тебя в штанах?”

К тому моменту, когда повернулся к нему, я был весь мокрый от слез, растерянный и испуганный. “Только не говорите маме”, – всхлипывал я. Но мистер Риджли сказал: “Увы, нам придется позвонить твоей маме”. Он набрал номер мамы и, пока она слышала, как я плачу, сказал ей: “Миссис Кинг, Джон у меня, и мне срочно нужно с вами поговорить”. В мгновение ока она прибежала в магазин и с порога спросила: “Что вы сделали моему сыну?” Он поднял тетрадь и сказал: “Джон попытался украсть это”. Наступила минута молчания, после чего мама подошла ко мне и сказала: “Ты меня очень сильно разочаровал. – Затем произнесла слова, которые приводят детей любого поколения в ужас и отчаяние: – Тебе придется поговорить с отцом, когда он вернется домой”.

Затем она заплатила за тетрадь и отправила меня в школу, поручив подумать над случившимся. До школы я добрался с опозданием и почти в беспомощности. Не помню, чему нас учила в тот день сестра Мэри-Элизабет, но я успел много чего передумать о ворах, смерти и геенне огненной. После школы мне пришлось идти домой и иметь беседу с отцом – одну из самых тяжелых за всю мою жизнь. В тот день я кое-что узнал о честности, а именно: честность дороже *всего*. Этот принцип изменил всю мою жизнь, и с того самого момента, как я его осознал – в возрасте шести лет, – честность стала одной из моих базовых ценностей. И по сей день, если я вижу, что кто-нибудь поступает нечестно, я считаю себя должным или как-то вмешаться, или уйти».

Когда люди слышат подобную историю, они обычно рассказывают в ответ свою, похожую. Во многих случаях она несет в себе аналогичное ценностное послание, скажем о той же честности. Однако происходит это не так уж часто. Джон провел эксперимент с тысячами собеседников: он рассказывал им эту самую историю, в ответ они рассказывали свою, затем он просил стороннего наблюдателя определить, какое послание содержалось во

второй истории. Как оказалось, в большинстве случаев вторая история была посвящена отнюдь не честности, а какой-нибудь другой ценности: семье, принципиальности, креативности или чему-то другому.

Одним из наших клиентов является Sierra Health Foundation, которая вот уже шесть лет проводит обучение лидеров из некоммерческих организаций. Как только мы заметили, что лидеры племен не прочь рассказывать истории с ценностным «подтекстом», решили впредь всегда начинать девятимесячную программу обучения с того, чтобы самим изложить какую-нибудь историю и предложить слушателям поделиться своей. Хотя в первый день обучения зал всегда полон незнакомых друг с другом людей, всего через несколько часов, когда уже каждый из них рассказал свою историю, участники программы знают, какие базовые ценности разделяют их коллеги. Нередко это первое занятие затягивается до вечера. Самое примечательное, девять месяцев спустя большинство людей помнит, кто какую историю рассказал, порой в мельчайших деталях.

Второй способ узнать, какие ценности человек разделяет, – задать ему простой вопрос, после чего поставить перед ним от трех до пяти открытых вопросов. Скажем, можно спросить: «Чем вы гордитесь?» В ответ собеседник обычно перечисляет свои достижения примерно так, как они изложены в его резюме: какое у него образование, где работал и каких результатов добился. После нескольких таких открытых вопросов вы выясните, что основания гордиться своими достижениями человеку дает то, что он помогал людям, поддерживал свою семью или сделал чью-то жизнь лучше. Короче говоря, вы поймете, что гордость увязывает действия с ценностями, и узнаете, каковы именно эти ценности.

Однажды мы работали с группой хирургов, которые заявили, что у них нет ценностей и что они ничем не гордятся. Это признак бессилия и отчужденности второго уровня. После нескольких безуспешных попыток докопаться до их ценностей мы, наконец, спросили: «Что вас выводит из себя?» И опытные хирурги стали отвечать почти как под копирку: «управление здравоохранением» или «больничные бюрократы». Когда мы поинтересовались, почему именно это их так раздражает, нам отвечали: «Потому что я врач!» А когда мы спросили, почему это так важно, то услышали об их ценностях: «Потому что я пришел в медицину, чтобы спасти жизни, и не понимаю, почему кто-то, кто ничего не смыслит в этой области, должен за меня принимать решения, от которых зависит жизнь и смерть человека». Когда врачи перестали обсуждать свою отрасль и заговорили о своих базовых ценностях, их пассивность сменилась страстностью. Говоря «о принципах, без которых жизнь теряет свой смысл» (к чему, собственно, и сводится наше определение базовых ценностей), люди оживляются и воодушевляются.

Даже те научные организации, которые часто заявляют о своей беспристрастности и независимости от любых ценностей, на самом деле разделяют определенные базовые ценности: «обогащение человеческого знания» и «развитие науки» – такие же ценности, как «принципиальность», «коллегиальность» и «точность» – принципы хорошей академической школы.

Мы поинтересовались у комедийной актрисы Кэрол Бернетт, чем она больше всего гордится, и после нескольких открытых вопросов она ответила: «Дело в том, что мы все большие дети, просто тела у нас выросли, но нам по-прежнему нравится играть, развлекаться и упиваться тем, что происходит, когда мы сбрасываем с себя все, что нас сдерживает. Поскольку мы [участники шоу Кэрол Бернетт] были одной семьей, никто не боялся шутить, но и не позволял себе злого юмора». Вот так она сформулировала свои ведущие принципы и показала, как именно использовала их, будучи лидером племени.

Лидерам необходимо докапываться до ценностей, которые, как и в шоу Бернетт, способны превратить группу профессионалов в одну семью. В разговоре с нами Фрэнк Джордан, бывший мэр Сан-Франциско, вспомнил свое прошлое в должности офицера полиции. «На протяжении нескольких лет я занимался одним и тем же, пока не довел дело до конца, – сказал он. – Став сержантом, я начал участвовать в жизни местной общественности

и заниматься предотвращением преступлений. Как можно наладить отношения с жителями, чтобы все поняли: мы не враги? Мы организовали квартальные клубы, в которых люди собирались. Периодически перед ними выступал представитель полиции. В какой-то момент двухчасовой встречи приходил дежурный по району офицер и рассказывал, что именно он и его коллеги заметили и как собираются реагировать на звонки. Это здорово помогало налаживанию отношений с общественностью. К тому времени, когда я ушел, у нас в Сан-Франциско было более трех тысяч таких квартальных клубов». Если прислушаться к словам Джордана, то его ценности сразу становятся очевидными: «коммуникация», «сотрудничество», «партнерство», «положительное влияние», «знание». Офицеры, которых Джордан представлял общественности, разделяли эти ценности. Можно смело утверждать: он сделал многое, чтобы город зажил с мыслью «мы крутые». Неудивительно, что позже он стал шефом полиции, а потом и мэром.

Большинство компаний, однако, подбирают своих сотрудников по умениям, а не по ценностям, а потому редко могут похвастаться таким единодушием в определении ценностей, как Amgen. В подобной ситуации им не остается ничего другого, кроме как попытаться найти те ценности, которые способны объединить людей. Мы наблюдали за действиями одного лидера племени в области финансовых услуг, чей отдел был сформирован после двух слияний и одного поглощения. Одни его сотрудники ценили «инновации», вторые – «сотрудничество», третьи – «независимость». Он расспросил их, почему они дорожат именно теми или иными ценностями, и в каждом случае выяснялось, что самыми важными для них являлись «достижения». То есть люди шли разными путями: через инновации, формирование команд или индивидуально – к одному и тому же – достижению того, что считали важным. Нередко мы получаем похожие ответы как раз перед тем, как добраться до базовых ценностей: ваши ценности и мои ценности не пересекаются, но находятся совсем рядом. Продолжайте докапываться! На нашем веб-сайте www.triballeadership.net вы найдете много инструментов для выявления своих ценностей и ценностей вашего племени.

СОВЕТ КОУЧА. ПРОДОЛЖАЙТЕ ИСКАТЬ НОВЫЕ СПОСОБЫ ВЫРАЖЕНИЯ ЦЕННОСТЕЙ.

Когда племя «присягает на верность» своим ценностям, оно начинает ставить их выше указов руководителей и менеджеров. Мы регулярно предупреждаем лидеров о том, что они могут легко попасть в опасную ловушку, если будут принимать решения исходя из соображений целесообразности без учета ценностей. Подобные действия подавляют культуру и могут откатить племя назад, вплоть до второго уровня, так как создают впечатление, будто следовать правилам должны только подчиненные, а руководителям они не писаны. Лидеры племен, стабильно стоящих на четвертом уровне, поступают иначе: они целенаправленно ищут новые способы выражения ценностей. Какие проекты, исходя из наших ценностей, мы должны развивать? От каких инициатив, соблюдая наши ценности, должны отказаться? Как сказал нам Биндер, компания может надеяться на сохранение своей культуры в духе «мы крутые», только если менеджеры будут считаться в первую очередь с корпоративными ценностями. Ни один глава компании, каким бы талантливым и сообразительным он ни был, не может принимать все решения самостоятельно. Компания же, которая воспринимает свой свод ценностей как Библию, способна двигаться быстро, развиваться и оставаться на редкость единой. Это один из «фирменных» признаков четвертого уровня.

Анализ ценностей показывает, почему так много высококлассных компаний имеют печальный конец. И United Airlines, и Delta создали дочерние предприятия, чтобы конкурировать с бизнес-моделью авиакомпании Southwest, и, хотя им удалось скопировать ее систему, они ничем не смогли заменить ценности компании Southwest: «предприимчивость», «веселье» и – о да! – «любовь» (компания торгует под тикерным символом LUV). Биндер

полагает, что многие слияния проваливаются именно потому, что аналитики и руководители не берут в расчет ценности и культуру, а думают лишь о совместимости бизнес-моделей и бухгалтерских балансов.

Превращение индивидуальных ценностей в общие

Как только лидер племени выявляет общие ценности, он начинает говорить о них с людьми, как это делал упомянутый нами менеджер среднего звена из компании Amgen. Одни согласятся с ним, другие – нет, третьи станут предлагать свои варианты, четвертые – пытаться объяснить, что он понял их не так, но в любом случае группа уже станет думать и разговаривать на эту тему.

Именно в этот момент (когда лидер начинает говорить о разделяемых всеми ценностях, а не наоборот, когда каждый человек говорит о своих собственных) происходит «волшебство»: возникает племя. Как тут не вспомнить алхимиков, которые искали способ превращения свинца в золото! В определенном смысле момент, когда лидер племени получает возможность говорить с членами племени о самом племени, группа индивидуальностей сплавивается, у них формируется общая идентичность и они решаются посвятить себя успеху группы. Вот это мы и называем алхимией племени – превращение первого *ви деня* третьего уровня в четвертый.

Обратите внимание: поведение и культура взаимно усиливают друг друга. Мы попросили Патрика Шармела, CEO больницы Griffin, рассказать нам о своем лучшем дне в компании. «Я не могу назвать один отдельный день, – сказал он. – Просто есть нечто, что происходит и радует меня каждый день. Так, мне радостно видеть людей, которые делают что-то необыкновенное, чего они не делали, когда только начинали здесь работать. И это относится и к санитаркам, и к хозработникам, и к докторам, и к медсестрам – буквально к каждому. Недавно моя мама поступила в нашу больницу как пациентка и отметила это сразу же. Мы здесь не просто говорим о наших ценностях – мы живем ими». Проверить, является ли племя ценностно-ориентированным, нетрудно: необходимо всего лишь проследить не только за словами его членов, но и за их делами, насколько те и другие совпадают.

Превращение индивидуальных ценностей в общие происходит по-разному. Мы видели, как Глен Эснар, в то время глава Группы частных клиентов СВ Richard Ellis, показывал новую бизнес-модель на слайдах презентации в PowerPoint, в результате чего из моря третьего уровня образовался островок «мы крутые». Мы видели, как это происходило в аэрокосмической компании, когда ее руководитель распространил среди своих сотрудников ксерокопию салфетки, которую он использовал в самолете, чтобы записать на ней ценности, услышанные от коллег во время деловой поездки в другой город. Мы видели даже, как люди приходят в воодушевление от электронного письма, в котором перечислены ценности племени, и как пересылают его друг другу.

Во всех случаях имела место реакция племени, которая делала момент «волшебным» – люди узнавали себя в послании и говорили: «Это то, что надо!» В большинстве случаев они признавали в человеке, который направил им послание, лидера племени.

СОВЕТ КОУЧА. ОСТЕРЕГАЙТЕСЬ СВОИХ «СЛЕПЫХ ЗОН»! Помимо того что мы наблюдали, как возникает идентичность племени, как выявляются лидеры и как формируется коллективный язык, мы также видели, как люди, действующие на третьем уровне, пытаются сплотить вокруг себя группу – и терпят поражение. Очень часто они используют простой подход – заявляют: «Я думаю, все мы ценим...» или «Я уверен, нам пора объединиться». Когда речь идет о ценностях, попытки, основанные на языковых конструкциях, начинающихся с «я», «меня», «мой», обречены на неудачу... За исключением, пожалуй, тех редких случаев, когда «я» на самом деле означает «мы», как, например, в популярной речи Мартина Лютера Кинга «У меня есть мечта». Беглый взгляд покажет, что эта речь соткана из

«я» – конструкций, однако «мечта» Кинга является квинтэссенцией его разговоров с тысячами людей. По сути, его мечта – это их мечта, а местоимение «я» использовано как риторический прием с целью придания мечте индивидуальности и привязки ее к текущему моменту. Она являлась мечтой многих и многих людей еще задолго до Линкольна, но, используя «я» – конструкции, Кинг фокусирует внимание людей на расхождении между реализацией этой мечты в будущем и днем сегодняшним.

ПРИМЕЧАНИЕ. Одних ценностей недостаточно, чтобы поднять поведение третьего уровня до четвертого. В ходе нашего исследования мы наблюдали множество племен, харизматичные лидеры которых выслушивают своих сотрудников, формулируют и повторяют базовые ценности, придавая корпоративной культуре видимость функционирования на уровне «мы крутые». Но как только этот лидер переходит на другую должность, группа откатывается назад до третьего уровня. Что происходит? Люди не пережили прозрения, описанного в главе 7, и поэтому воспринимали присоединение к лидеру как шаг к продвижению по карьерной лестнице, а не как участие в достижении благородной цели. Дело в том, что для «освоения» племени на четвертом уровне необходимо, чтобы большинство его членов находилось на этом самом уровне.

В значительной части подобных случаев человек, которого племя признало своим лидером, работал над повышением культуры племени на протяжении многих месяцев, если не лет, используя советы коуча, которые мы описали в главах 4–7. Примененные на практике, эти приемы повышают культуру племени и подготавливают ее к появлению лидера.

Поиск формулировок для базовых ценностей

В главе 11 мы поговорим о том, что делать лидеру племени после того, как будут уточнены ценности, а именно как он будет выстраивать стратегию племени для достижения важных результатов. Однако прежде чем лидер дойдет до этого шага, он должен организовать групповую дискуссию, как сделать свои ценности живыми и осязаемыми. Одним из лучших тому примеров может служить Франк Джордан, который на время нашей встречи с ним являлся специальным помощником президента фонда Гордона и Бетти Мур. Фонд занимается финансированием проектов, нацеленных на улучшение жизни будущих поколений. Его деятельность строится на таких базовых ценностях, как коммуникация, ответственность за состояние окружающей среды, жизнелюбие и инновации. В свои семьдесят с лишним лет Джордан – олицетворение здоровья. Он выглядит так, словно каждый вечер перед сном отжимается по 150 раз. Конференц-зал, в котором мы встретились, был оформлен в стиле азиатского хай-тека. Теплое и комфортное помещение располагало к беседе. В центре стоял круглый стол для переговоров. Нижняя часть стен до уровня 60 см была отделана повторно использованным кирпичом, верхняя – выполнена из стекла. Рабочая зона просматривалась из конференц-зала, и наоборот. Практически все в интерьере, в котором должна была пройти встреча со специальным помощником президента, не то что говорило – кричало о ценностях Фонда: кирпич – о заботе об окружающей среде; круглый стол – об инновациях; открытое пространство и обозримость – о коммуникации; подтянутость Джордана – о жизнелюбии.

Брайан Франс, председатель и CEO NASCAR, нашел простой способ воплотить такую ценность компании, как командная работа. «Мы всем раздали визитные карточки – от привратника до CEO, – рассказал он нам. – Уборщики были очень рады получить визитки. Все почувствовали себя частью компании. У них появился повод для гордости».

Джордж Зиммер, CEO Men's Wearhouse, построил свою компанию на любви к инновациям, сотрудничеству и знаниям. Из 13 тысяч сотрудников фирмы только несколько

сотен окончили вуз, а большинство людей, работающих в магазинах, имеют лишь среднее образование. «Работа в розничной торговле – то же самое, чем являлась работа на фабрике для пары предыдущих поколений, – говорит он. – Мы должны были что-то сделать». «Что-то» – в соответствии с его личными ценностями и ценностями компании – означало сделать высшее образование доступным для максимально возможного количества людей. Зиммер учредил и профинансировал (из собственного кармана) фонд семьи Зиммер, который дает стипендию в пять тысяч долларов на образование детей своих сотрудников (на срок до четырех лет). В прошлом году фонд выделил таким образом сумму в 650 тысяч долларов – больше, чем сам Зиммер получает за свою работу.

Момент истины: когда жить в согласии с ценностями становится непросто

В 2001 году в больницу Griffin поступила пожилая женщина, которая жаловалась на затруднение дыхания. Она жила одна и мало с кем общалась. Хотя жизнь в изоляции снижала вероятность заражения инфекционной болезнью, доктора заподозрили у нее сибирскую язву, и первые тесты подтвердили диагноз. Больница предупредила соответствующие органы и созвала на 15 часов собрание, чтобы проинформировать персонал о состоянии пациентки. Однако за несколько часов до этого от ФБР поступило распоряжение засекретить всю информацию вплоть до получения результатов окончательных исследований.

Руководство больницы, в том числе Билл Поуанда и Патрик Шармел, связались с высокопоставленными сотрудниками ФБР, в том числе с помощником директора, но те и не думали смягчать или отменять свое распоряжение: персоналу не следует говорить ни слова. За несколько минут до назначенного собрания Поуанда позвонил губернатору Коннектикута Джону Роланду, с которым был знаком со времен своего участия в политической жизни штата. «Я поддерживаю вас, что бы вы ни сделали», – сказал Роланд. В 15:00 Шармел и другие члены руководства выступили перед собравшимися 350 сотрудниками больницы и объяснили, что предварительные тесты показали наличие у пациентки сибирской язвы. Сразу же после собрания Поуанда позвонил губернатору Роланду и предложил тому выступить с публичным сообщением, чтобы нивелировать утечку информации от служащих. Через несколько минут губернатор объявил то, что персоналу больницы было уже известно. Часом позже к больнице стала стекаться пресса. Первыми прибыли репортеры из местной теле- и радиостанции, за ними потянулись журналисты из Нью-Йорка. Всего за день Griffin окружили 19 грузовиков с оборудованием для спутниковой связи, девять фургонов различных радиостанций и 34 журналиста из газет и журналов. Пресс-конференции сразу передавались на весь мир.

Окончательные тесты подтвердили наличие сибирской язвы, и женщина умерла. Это была последняя из жертв загадочных атак 2001 года. На следующее утро после собрания в больнице губернатор Роланд принял участие в ежедневном телешоу Today на канале NBC и похвалил больницу за то, как она справилась с ситуацией.

Оглядываясь назад, Поуанда пытается оценить, какими были бы последствия, если бы они не проинформировали персонал. «За 24 часа мы бы разрушили все то, что создавали на протяжении десяти лет: культуру абсолютного соблюдения своих ценностей. – И добавляет: – Нам даже не пришлось принимать решение. Тут и думать было нечего».

Гордон Биндер рассказал нам, что и в Amgen не раз бывало такое: какой-нибудь менеджер вдруг задумывал предпринять действия, которые служащим казались не соответствующими корпоративным ценностям. «И я не слышал о том, чтобы хоть в одном случае менеджер не отказался бы от своих планов, если они были опротестованы служащими как противоречащие ценностям компании», – сказал он нам. Обратите внимание, какую смелость требовалось проявить обеим сторонам: и сотруднику – чтобы вступить в конфронтацию с менеджером, и самому менеджеру – чтобы признать свой план непродуманным и отказаться от него. Чтобы всегда поступать в согласии со своими

ценностями, требуется смелость.

Истории, как и приведенные из жизни Griffin и Amgen, в которых люди поступали сообразно ценностям племени, а не так, как было проще, примечательны еще по одной причине. Они являются чем-то будничным в компаниях, действительно живущих в согласии со своими ценностями, и исключительно редкими в тех организациях, которые только делают вид, что имеют свои ценности. Большинство людей в нашем исследовании рассказывали нам, что их руководство обычно публикует свод корпоративных ценностей, нередко составленный консультантами компании и удивительно похожий на массу аналогичных перечней, выдавая его за «собственный». Подобные действия высмеивал и Скотт Адамс в своем «Дилберте»: у него руководители размещали ценности даже на обороте бейджиков служащих, однако, по мнению тех же служащих, сами никогда не соблюдали их, если ситуация становилась напряженной. Самый важный отдельно взятый принцип поведения на четвертом уровне сводится к тому, что лидер должен следовать базовым ценностям племени *любой ценой и при любых обстоятельствах*.

Поиск благородной цели для объединения племени

Если базовые ценности – «горючее» мотора племени, то благородная цель задает направление его движения. Она является средоточием устремлений племени. Иными словами, базовые ценности – это то, на чем мы стоим, а благородная цель – то, куда метим.

Брайан Франс из NASCAR формулирует благородную цель своей компании следующим образом: «Побеждать нужно всем». «Побеждать всем» непросто, особенно в бизнесе, в котором почти любой аспект находится под управлением независимого агента, начиная с трасс и кончая командами, которые выпускают на «поле» автомобили и водителей. «Это самая сложная часть дела, – говорит Франс, – но побеждать нужно всем. И телевидению, и спортсменам, и хозяевам трасс – всем-всем».

Поскольку NASCAR хочет создать мир, в котором «побеждают все», компании не так трудно работать со «всеми». «Люди говорили, что мы не сможем поладить с киностудией и утрясти с ней проблемы, но мы опровергли правила и сделали так, что все получилось». NASCAR стала сопродюсером спортивной комедии «Рики Бобби: Король дороги».

В том-то и смысл благородной цели: она доказывает, что возможно даже то, что люди считают неосуществимым. А точнее, благородная цель становится для людей «ориентиром». Не все согласны с выбором трасс, дат или правилами соревнований, составленными NASCAR, но все готовы ориентироваться на то, что «побеждать нужно всем».

Боб Тобиас, с которым мы познакомились в главе 7, однажды сформулировал предложение, которое стало ориентиром для всех членов Национального союза казначейских работников и которое, по словам самого Тобиаса, являлось чем-то средним между миссией и ви дением. Он создал документ, в котором употреблялись слова «достоинство» и «уважение», и понял, что эти слова трогают сердца людей и выражают их устремления. Мы поинтересовались у него, как звучало это предложение. Сделав глубокий вдох, он сказал: «Мы [Национальный союз казначейских работников] организуем федеральных служащих, чтобы гарантировать каждому из них, что его достоинство будут уважать». Сказав это, он снова сделал глубокий вдох, как обычно делают после произнесения чего-то очень важного. Так оно и было. После ценностей нет ничего важнее благородной цели племени.

Затем Тобиас добавил: «Хотя, с формальной точки зрения, фраза звучала безупречно, она работала очень хорошо». И опять повторимся: благородная цель должна концентрировать в себе устремления племени, а терминологическая точность не так уж важна. Принять это ви дение в качестве ориентира были готовы большинство людей.

Благородная цель выражает некое будущее состояние, которого племя стремится достичь своими координированными действиями. Эта цель настолько большая, что не может быть достигнута одним человеком, сколько бы людей ни предлагали ему свою техническую

поддержку. Для ее достижения требуется полная самоотдача и страстное желание многих людей. И еще: эта цель должна вызывать такое волнение в племени, что, даже если люди потерпят неудачу, они будут знать: благородная цель стоила тех усилий, которые были ей отданы.

Когда Франс и Тобиас озвучивают благородную цель своих племен, за ними стоят все их люди. Именно это придает им такую уверенность, которая лучше всего выражает их статус лидеров. Зачем нужна благородная цель? Дело в том, что такая цель сглаживает индивидуальные различия и делает лидерство в племени возможным. Она порождает единство, а нередко и способность работать с личностями, которые могут казаться врагами. Люди думали, что Национальный союз казначейских работников никогда не сможет сотрудничать с американским президентом, однако Тобиас помог подготовить указ президента, подписанный Биллом Клинтоном. Люди говорили, что NASCAR никогда не сможет поладить с киностудией, однако фильм «Рики Бобби: Король дороги» стал одним из кассовых хитов 2006 года. Всего за шесть недель с момента своего выхода на экраны он собрал 150 миллионов долларов. Помимо этого, несколько спонсоров компании получили рекламу, которую можно было бы оценить в десятки миллионов долларов. Все это стало возможным благодаря единению устремлений, а единение рождается из благородной цели.

Как показало наше исследование, существуют два способа определения благородной цели. Первый – неустанно спрашивать: «Ради чего?» Однажды мы работали с группой специалистов, оказывающих деловые услуги. Среди них были консультанты, архитекторы, менеджеры клиентов, эксперты в области информационных технологий. Каждый хотел, чтобы его профессия считалась в коллективе самой важной. Консультанты – чтобы группа была известна как оказывающая консалтинговые услуги. Менеджеры клиентов утверждали, что фокусироваться следует на обслуживании клиентов. Подобные разногласия – характерный признак третьего уровня. Они не давали людям осознать свою принадлежность племени, которая нужна для перехода на четвертый уровень. Если у вас похожая ситуация, попросите людей написать свою версию благородной цели – сформулировать фразу, которая выражает их высочайшие устремления для племени.

Мы же сначала слышали профессиональные требования: «улучшить положение клиентов с помощью комплекса консалтинговых и архитектурных услуг» и «предоставлять клиентам широкий выбор бизнес-услуг».

Затем мы задали вопрос, «подслушанный» у лидеров племен, с которыми мы разговаривали: «Ради чего?»

Люди из группы, с которой мы в тот момент работали, стали осознавать, что за их разногласиями скрывается общая цель – служить клиентам. Это уже был шаг вперед к благородной цели, но еще не является ею. И мы снова спросили: «Ради чего?»

После этого люди выдали нам на листочках множество различных версий заявлений более высокого порядка: «помогать клиентам и заинтересованным в их работе лицам всем тем, что мы делаем», «строить более крепкую экономику» и «делать мир лучше».

Наконец, один из членов группы прочел свое предложение вслух: «Делать мир лучше силой проектирования». «Сила проектирования» охватывала все, чем занималась группа: IT-специалисты проектировали технологические системы, консультанты проектировали организационные улучшения, архитекторы проектировали физическое пространство, а менеджеры клиентов проектировали все для удовлетворения этих самых клиентов. «Делать мир лучше» показывает, «для чего» трудятся все эти люди.

Почти все сказали: «Да!» и «Вот оно!» А как можно проверить, выполняет ли благородная цель свою задачу? Абсолютного единодушия не стоит ждать: всегда найдутся охотники подправить какое-нибудь слово. Сфокусируемся на ощущениях, которые вызывает фраза. Если кажется, что тон у нее верный и она правильно уловила то, ради чего все приходят на работу, вместо того чтобы взять да и поехать куда-нибудь еще, – значит, это и есть та благородная цель, на которую будут *ориентироваться* все.

В тот момент, когда группа, о которой мы рассказывали, решила ориентироваться на эту благородную цель, она сделала шаг вверх – на четвертый уровень. До этого каждый ее член, по сути, говорил: «Я крутой, а вы – нет, потому что я специалист в области информационных технологий, а она самая востребованная» или «Я крутой, потому что я проектирую физическое пространство, в котором и выполняются все работы». После достижения единства в ориентации тон и смысл изменились: «Мы крутые, потому что делаем мир лучше силой проектирования».

Второй способ определить благородную цель – задать так называемые «четыре больших вопроса». Наблюдая за тем, как работают лидеры племен, мы заметили, что они часто задают следующие вопросы: «Что работает хорошо?», «Что не работает?», «Что мы можем сделать, чтобы заработало то, что не работает?» и «Есть что-то еще?» Эти вопросы позволяют выяснить, как группа оценивает свое текущее состояние, а также ее устремления в будущее: что, по ее мнению, должно измениться и почему.

Некоторые утверждают, что сам процесс формирования *ви деня* (или определения благородной цели) важнее, чем результат, но наши наблюдения этого не подтверждают. Любая культура четвертого уровня проходит через процесс выяснения своих высочайших устремлений и одновременно вырабатывает меткую фразу, в которой содержится их квинтэссенция. Подобные дискуссии всегда приносят пользу племени, однако для того, чтобы «освоиться» на четвертом уровне, необходимо, чтобы они дали результат. То есть поиск благородной цели должен закончиться нахождением этой цели и выработкой формулировки, на которую могут ориентироваться люди.

СОВЕТ КОУЧА. ПЕРЕЙДИТЕ ОТ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОСТРАНСТВОМ.

В системах третьего уровня люди рассчитывают только на себя, а потому извлечение максимума из каждой минуты имеет решающее значение. Прозрение, которое переживает лидер племени, дает ему в том числе понимание того, что человек не способен победить в одиночку. Поэтому его внимание сосредотачивается на формировании связей на базе ценностей. Мы называем эту деятельность управлением пространством – пространством между людьми. В следующей главе мы сфокусируемся на том, как люди на четвертом уровне структурируют свои взаимоотношения. Все отношения из категории «мы крутые» зиждутся на ценностях и благородной цели. С точки зрения третьего уровня может показаться, что племена четвертого тратят массу времени на пустые разговоры. На самом деле они поддерживают внутренние связи, благодаря которым эффективность и скоординированность действий резко возрастают, что и позволяет добиваться гораздо более высоких результатов по сравнению с третьим уровнем.

За небольшими исключениями организации четвертого уровня не печатают свои ценности на обороте бейджиков служащих, не наносят их на фирменные кружки и не вывешивают их на доске объявлений рядом с меню столовой. Нет! В таких организациях лидеры говорят о ценностях, основывают свои решения на них, обсуждают их значение с членами племени. Обобщая итоги нашего исследования, можем дать вам простой совет:стройте благородную цель в процесс коммуникации и не пытайтесь хитрить.

Темные стороны четвертого уровня: как их избежать

Когда люди узнают о том, как функционируют ценности в племенах четвертого уровня, они часто задают почти один и тот же вопрос: «А как насчет «Аль-Каиды», крестоносцев, мафии и испанской инквизиции? Разве это не группы четвертого уровня?»

Действительно, каждая из этих групп людей наделена многими признаками четвертого уровня: сетевая структура, независимая культура и общая для племени стратегия. Более того: они разделяют общие ценности. Мы потратили несколько лет на изучение данного вопроса:

разговаривали с людьми, которые принадлежат к подобным культурам, и советовались со специалистами, по долгу службы оберегающими нас от групп (мы стали называть их племенами-изгоями), которые пользуются некоторыми сильными сторонами четвертого уровня, однако способны на злодеяния.

К племенам-изгоям мы относим такие группы людей, ценности которых не являются общечеловеческими, то есть их нельзя назвать общественно полезными. Точно так же благородная цель, которая сулит пользу одной группе людей путем лишения каких-то благ другой группы, является признаком племени-изгоя. «Целостность» – это базовая ценность только в том случае, если люди готовы соотнести ее с каждым, в том числе со своим конкурентом. От того, что кто-то «делает мир лучше силой проектирования», выигрывают все.

У «Аль-Каиды», как считают ее члены, цель самая что ни на есть «благородная» – содействовать реализации планов Аллаха по строительству мира свободы и просветления для истинных последователей ислама. Нацистская идеология призывала строить тысячелетний рейх, который должен был обеспечить почти утопическую жизнь людям, принадлежащим к совершенной арийской расе. И в том и в другом случае «благородство» цели не является универсальным. О темной стороне можно говорить тогда, когда «базовые ценности» и «благородная цель» используются как оправдание криминального или асоциального поведения. В подобных ситуациях базовые ценности оказываются на самом деле совсем не базовыми, а благородная цель – вовсе и не благородной. В результате человечество сталкивается с одним из самых страшных своих явлений – с группой, которая обладает силой четвертого уровня, но собирается использовать ее во вред миру.

Может показаться, что это заявление противоречит тому, о чем мы говорили в начале главы о действиях некоторых лидеров. Как насчет таких ценностей Amgen, как соревновательность? Можно ли считать ее универсальной ценностью? Они же хотят всех победить, разве не так?!

Абсолютно верно. Биндер сказал нам, что Amgen – великая компания потому, что она играет по всем правилам и ничто не подгоняет ее к величию так, как конкурент, который соревнуется столь же упорно. Майк Эрузиони, тренер американской хоккейной команды 1980 года, сказал, что ему нравилось играть с командами, которые ценили профессиональную этику так же высоко, как и он сам.

Ценность следует исключить из базовых, если ее можно истолковать только определенным образом. «Аль-Каида» утверждает, что она существует ради ислама – но только в *ее собственной* интерпретации. У мафии есть такая ценность, как преданность, однако интерпретирует она эту ценность по-своему: как преданность своей группировке и ее лидерам, а не каждому. Мафия не заинтересована в том, чтобы все мы пользовались преданностью ее членов. Это ценность, но на ее определенных условиях. Ценность, которая не распространяется на всех, отрицает себя.

Рассмотрим пример, который дает большое количество информации, причем накопленной веками, о том, как работает этот паттерн. Вспомните, что племена – универсальные образования людей, так что мы можем многому научиться, исследуя любой кластер людей, независимо от области его формирования, будь то сфера бизнеса или, как в данном случае, всемирная история.

Законы и поведение жителей Испании XVI столетия во многом напоминают правила и поведение служащих корпорации XXI века. В свое время испанцы всего за сотню лет завоевали бо льшую часть известного тогда мира, и их влияние стало почти глобальным. У них была, скорее всего, самая мощная армия на свете, а их общество отличалось значительным многообразием: евреи и мусульмане занимали важные посты во всем королевстве. Однако в 1478 году король Фердинанд и королева Изабелла захотели обеспечить главенство католической веры и создали инквизицию как продолжение монархии. Если перевести все на корпоративный язык, можно сказать, что инквизиторы были

консультантами, которые подчинялись только СЕО. По мнению Эрика Ларгера, профессора истории из Университета Джорджтауна, поначалу «штат» инквизиции составляли люди, которые «утверждали, что все их действия продиктованы желанием отстаивать свои идеалы». Можно сказать, все начиналось с фокусировки на ценностях.

Дэвид Бэрр, почетный профессор Политехнического университета Виргинии, посвятил значительную часть своей научной деятельности изучению инквизиции. По его словам, «... они были поделены на множество групп без единой общей власти, которая несла бы ответственность за действия людей. У них были некоторые общие ценности, но в целом каждый инквизитор устраивал свое собственное “шоу”». Так оно и началось. С позиций презумпции невиновности предположим, что лидеры затеяли все это, будучи озабоченными сохранением чистоты веры, то есть в силу специфической интерпретации набора ценностей. Если перевести их действия на язык племени, то можно сказать, что все началось с заботы о поддержании статуса «мы крутые» путем очищения его от всего, что не находится в согласии с ценностями и благородной целью. (Заметьте: речь идет о согласии, а не об ориентации.)

Бэрр подробно исследовал работу инквизитора Бернара де Ги. О нем историкам известно многое, так как он написал книгу, которая сохранилась до наших дней. «В ней дано описание того, что он считал ересями. Поскольку ереси было невозможно классифицировать, инквизиторы не имели до конца ясного представления о том, с чем они борются, – говорит Бэрр и добавляет: – В конечном счете они действовали исходя из внутреннего ощущения чего-то неправильного». В процессе работы инквизиторы применяли подход третьего уровня: «Я крутой, потому что у меня есть власть и я решаю, что является ересью». В результате общество стало объектом жесточайшей тирании и опустилось до второго уровня (в главе 5 мы видели, как это происходит). Бэрр утверждает: «Если группа людей захватывает власть и начинает проводить чистки внутри организации, то она это делает, как правило, утверждая, что определенные люди отравляют атмосферу и что приличная коллегиальная атмосфера невозможна до тех пор, пока компания не избавится от них. – Он же добавляет: – Но все всегда делается ради чего-то другого... ради власти». Персональная власть – признак третьего уровня, а не четвертого. Как ни прискорбно, хотя вполне предсказуемо, чистка в рядах племени четвертого уровня всегда приводит к культурному регрессу.

Многие люди погибли в застенках инквизиции, а многие сбежали из страны. Эта официальная чистка имела два важных последствия. Во-первых, несмотря на все старания Испании сохранить доминирующее положение в мире, она потеряла свое влияние. Инквизиция дорого обошлась ей и в финансовом, и в культурном, и в моральном плане. Во-вторых, страна потеряла свое интеллектуальное многообразие, а потому, как говорит профессор Ларгер, «просвещение по большому счету обошло Испанию». Страна отстала, и центром Ренессанса стала Италия. Испания так и не вернула свое международное влияние.

Лидеры племен могут извлечь из опыта испанской инквизиции два жизненно важных урока. Первый: ценности должны быть базовыми, а это значит – универсальными. В тот момент, когда группа лишает других возможности пользоваться благами от определенной ценности, эта самая ценность перестает быть универсальной, а следовательно, и базовой. Второй урок: единство, возникающее на почве базовых ценностей и благородной цели, должно быть основано на *ориентации*, а не *согласии*. Ценность – абстрактное понятие, и отчасти именно поэтому оно столь полезно. За время пребывания Биндера на посту СЕО экономическая среда вокруг Amgen изменилась в корне. Однако компания была непоколебима в своей приверженности собственным ценностям, и они не претерпели трансформаций, хотя все остальное изменилось, многое – и не по одному разу. Но, как ни парадоксально, именно ценности формировали ту стабильную платформу, на которой можно было проявлять гибкость и менять почти все остальное.

Ориентация означает для нас выстраивание в один ряд, в одном и том же направлении. Как известно, под действием магнита все кусочки железа начинают тянуться в его сторону. Согласие – это общее интеллектуальное понимание. Племена есть кластеры людей, а люди –

существа сложные и нередко иррациональные. Если племя объединяется только на основе согласия, то, как только времена изменятся, согласие придется искать по-новому. Если люди усвоят новые идеи или посмотрят на проблемы с новой точки зрения, они перестанут соглашаться друг с другом, а потому племя, чье единство строится на почве согласия, как правило, не «жалует» новые знания, «лишние» вопросы и независимое мышление. Племена же, построенные на общей ориентации, хотят максимизировать вклад каждого своего члена, поскольку они все двигаются в одном направлении, как намагниченные железные частички.

В NASCAR, например, часто возникают разногласия из-за изменений правил или распределения выручки. Однако до тех пор, пока все будут ориентироваться на принцип «Побеждать нужно всем», они смогут работать вместе. До тех пор пока племя будет ориентироваться на базовые ценности и благородную цель, оно будет единым и крепким. Когда же дело упирается в согласие, обычно начинаются чистки.

Мы поинтересовались у профессора Лангера, какой совет он дал бы корпоративным племенам, нанимающим сотрудников со схожими ценностями. Он сказал: «Следует убедиться, что позитивная часть ценностей и есть та, что требуется, а также запомнить, что отсутствие многообразия не всегда к добру. Ищите баланс между многообразием и единством цели. – И добавил: – Единство – это хорошо, но когда его слишком много, оно не позволяет увидеть, как меняется мир».

«Смена масла»

Каждое племя четвертого уровня, чей опыт мы изучали, регулярно занимается своим «техническим обслуживанием»: обсуждает жалобы, проверяет свою деятельность с точки зрения ценностей и благородной цели, а также углубляет взаимоотношения между людьми. Мы пришли к мнению, что эта процедура напоминает смену масла в моторах, и рекомендовали племенам составить график подобных «текущих осмотров», с тем чтобы проводить их хотя бы раз в квартал. «Смена масла» дает членам племени шанс мысленно вернуться к тому, что уже произошло, оценить события всесторонне, разрешить проблемы и устранить любые процессы, системы или привычки, которые не согласуются с его ценностями и благородной целью. Такая «смена масла», как говорили люди в нашем исследовании, «заставила заново влюбиться в своих сослуживцев» и «напомнила, почему мне так нравится работать здесь».

Процесс «смены масла» предусматривает обсуждение трех вопросов: 1) что работает хорошо; 2) что не работает хорошо; 3) что может сделать команда, чтобы заработало то, что не работает. Племена, которые находятся на втором уровне, будут озвучивать жалобы без реального желания решить проблемы. Группы, стоящие на третьем уровне, обнаружат, что эти вопросы дают возможность выступить с речью и блеснуть на фоне окружающих. Только такое племя, которое ориентировано на базовые ценности и благородную цель (а также демонстрирует и другие признаки четвертого уровня, о которых мы поговорим подробнее в следующих двух главах), использует их как основу для оценки своего поведения, поиска недостатков и восстановления фокусировки на своих принципах.

Бесконечный поиск ценностей и благородной цели

Выявление ценностей и благородной идеи – это процесс, а не однократное событие. За время пребывания в должности CEO Amgen Биндер убедился в цикличной природе этих поисков. Когда компания вернулась к осмыслению своих ценностей десятилетие спустя, она обнаружила, что они все еще выражают чувства и позицию персонала. А все потому, что свод ценностей формировался не сверху вниз: он выражал чаяния племени, а не его лидера.

Благородная цель также может меняться со временем, а потому стоит подвергать ее

переоценке каждые несколько лет. Пока мы работали консультантами в Amgen, пришло письмо от одного родителя, чей сын умер от рака. Благодаря препарату компании количество красных кровяных телец его сына во время химиотерапии существенно повысилось, и мальчик встретил смерть дома, а не в больнице. Отец благодарил Amgen за работу и рассказал, что сын даже смог съесть пиццу за своим последним в жизни ужином и впервые пригубил пиво из бокала отца. Биндер собственноручно написал благодарственное письмо всем сотрудникам компании, в конце добавив: «Мы обновляем жизнь». Многие, кто видел письмо, включая нас, были искренне взволнованы произошедшим. Во-первых, было очевидно, что Amgen живет в согласии со своей базовой ценностью – созданием ценности для пациентов. Во-вторых, Биндер отреагировал на письмо отца так, как это должен делать настоящий лидер: воздав заслуженное племени. В-третьих, в этот момент Amgen поняла, как она и ее благородная цель выглядят в глазах окружающих. Хотя фраза «Мы обновляем жизнь» не является официальным девизом компании, сотрудники часто повторяют ее, когда объясняют, почему им нравится работать здесь. Так в результате трагической смерти пациента от рака Amgen нашла новый способ выразить свою благородную цель.

* * *

Под занавес нашей беседы Скотт Адамс, создатель «Дилберта», спросил: «Не знаю, читали ли вы речь Стива Джобса на церемонии вручения дипломов в Стэнфорде, которая взорвала интернет? – Насмешливость в его голосе исчезла. – До этого момента я его не понимал. Он отличался невероятной способностью влиять на людей, но, прочитав его речь, я сказал себе: “Возможно, это лучшее, что я когда-либо читал в жизни”. И прожил весь этот день с совершенно другим настроением. Меня не оставляла мысль: если можно одним только подбором слов заставить людей чувствовать себя по-другому, причем в течение определенного времени, то тогда тебе под силу изменить все. Ты можешь раскрыть в людях все лучшее, на что они способны». (На нашем сайте www.triballeadership.net вы найдете ссылку, ведущую к этому выступлению.)

Хотя действия таких выдающихся лидеров нельзя свести к одной формуле, у них много общих черт, общих ценностей, они все ориентированы на благородную цель, выстраивают триадические отношения (о них мы поговорим в главе 10) и разрабатывают стратегии, которые творят историю (о чем речь пойдет в главе 11).

Не осознавая этого, Адамс дал одно из лучших описаний лидера племени, которое нам доводилось слышать, когда произнес слова «раскрыть в людях лучшее, чтобы изменить все». «Он меняет привычное направление вектора!» – добавил Адамс уже обычным насмешливым тоном. Да, лидеры племен имеют обыкновение так поступать.

Основные положения этой главы

- Базовые ценности – это «принципы, без которых жизнь не имела бы смысла».
- Существуют два способа выявления базовых ценностей. В первом варианте лидер племени рассказывает историю, заряженную ценностным смыслом, которая побуждает других людей поделиться историей о своих ценностях.
 - Во втором варианте спрашивают что-нибудь в духе «Чем вы гордитесь?», после чего задают от трех до пяти открытых вопросов.
 - Задача лидера – найти общие ценности, которые объединят племя.
 - Благородная цель – это то, куда племя «метит». Существуют два способа определения благородной цели племени. Первый – снова и снова задавать вопрос: «Ради чего?»
 - Второй способ – задать «четыре больших вопроса», а именно: «Что работает хорошо?», «Что не работает?», «Что мы можем сделать, чтобы заработало то, что не работает?» и «Есть что-то еще?» Эти вопросы позволяют ясно осознать, как группа

оценивает свою текущую ситуацию и каковы ее устремления на будущее, что она хочет изменить и как. Благородная цель часто обнаруживает себя в ответах людей на эти вопросы.

- Выявляя ценности и благородную цель, мы ставим задачей не столько достижение согласия, сколько определение направления, которое обеспечивает координированность действий в сочетании со страстной решимостью.

- Все, что не согласуется с базовыми ценностями и благородной целью, должно быть переработано или отброшено.

- Группа улавливает суть лидерства в племени, когда спрашивает: «Какие виды деятельности будут выражать наши ценности и продвигать нас к достижению благородной цели?» Ответ становится толчком для формирования сети взаимоотношений (глава 10) и основой для выработки стратегии племени (глава 11).

Глава 10

Формирование триад и выстраивание связей четвертого уровня

Ежегодно в сентябре проходит замечательная вечеринка, на которой риелторы коммерческой недвижимости обсуждают и заключают, пожалуй, больше сделок, чем в любой другой день года. И в центре этого праздника находится вице-председатель СВ Richard Ellis Дарла Лонго.

В 2006 году собравшиеся оккупировали весь пятнадцатый этаж отеля Clift в Сан-Франциско. Лонго была в шелковом платье цвета бирюзы и в брильянтах и весь вечер потягивала один-единственный бокал. Многие из трехсот с лишним гостей, однако, не отличались подобной сдержанностью, так что бармены не скучали. Настроение собравшихся было таким, словно они пришли на студенческую вечеринку, только лет им было за тридцать с лишним и одеты они были в серые брюки и синие блейзеры.

Интереснее всего на этом мероприятии было наблюдать за поведением самой Лонго, хотя вряд ли кто-нибудь из присутствующих, кроме нас, столь же пристально следил за ней: на чем держится ее «магия»? Она не выпячивала себя, не говорила о своих свершениях и не использовала слова «я», «меня», «мой», ну, разве что когда сообщала: «Я хотела бы представить вам...» Лонго исполняла роль «свахи» и знакомила всех со всеми: клиентов с брокерами, старших брокеров – с успешными новичками, клиентов – друг с другом.

Если любой момент вечера просмотреть в замедленном режиме, то заметим в поведении Лонго три важных элемента. Во-первых, она всегда находится рядом с двумя или более собеседниками. Во-вторых, говорит с ними *обоими* одновременно, даже если они друг с другом не знакомы. В-третьих, ее слова направлены на выстраивание или углубление отношений между ее собеседниками.

Если мы проанализируем подробнее третий элемент, то увидим, что Лонго знакомит людей на двух уровнях. Во-первых, она использует сведения из их резюме: кем каждый из них работает, чем занимается и почему этим двоим стоит друг с другом познакомиться. Во-вторых, что еще более важно, она говорит о том, что делает каждого собеседника столь замечательным человеком: о его базовых ценностях.

По мере того как Лонго медленно прокладывает себе дорогу между гостями и обходит весь этаж гостиницы – ведь каждый хочет с ней поздороваться, – становится очевидным самый примечательный аспект этого вечера. Как только она отходит от собеседников, люди начинают говорить о ней: о том, что именно с ее подачи лет десять назад эти встречи стали ежегодными, о том, как они превратились в самое важное событие года в области коммерческой недвижимости, как Лонго руководит своим направлением в рамках СВ Richard Ellis и какой она выдающийся лидер. Все, что люди, стоящие на третьем уровне, могут сказать о себе, собеседники говорят о ней, когда она проходит далее.

Лонго стала одним из лидеров в области коммерческой недвижимости по многим

причинам: благодаря своему драйву, неисчерпаемой энергии, таланту, *vi* дению бизнеса, фокусировке на порядочности и ценностях. За те годы, что мы наблюдали за ней, нам всегда бросалась в глаза такая особенность ее поведения, как способность создавать «триады» – налаживать деловые отношения *между* двумя людьми на основе базовых ценностей и взаимной заинтересованности, а затем двигаться далее. Она, естественно, и сама получает от этого выгоду, так как люди в ответ говорят о ней только хорошее. В итоге ее репутация растет, превращаясь в своеобразный магнит. По сути, создавая связи между другими людьми, она заручается их лояльностью и готовностью к сотрудничеству. Лонго – один из самых успешных специалистов в области коммерческой недвижимости, потому что своими действиями она строит триады – основы, на которых зиждется структура племени четвертого уровня.

Структура отношений на четвертом уровне

Не мы придумали триады – мы их только разглядели, наблюдая за тем, как лидеры племен формируют разветвленные сети взаимоотношений между людьми. Список контактов Лонго, например, поместится не в каждом персональном цифровом гаджет-секретаре, но при этом она не производит впечатления человека, которому не хватает времени. Люди, стоящие на третьем уровне, убеждены, что подобные сети, разрастаясь, перестают быть столь эффективными, однако в культуре четвертого уровня все происходит иначе. Когда Глен Эснард только создал свою Группу частных клиентов, ей стали предрекать быстрый распад под собственной «тяжестью», как только численность членов дойдет до 50 профессионалов. Однако в Группе уже более 250 человек, и она продолжает расти. Мало кто предполагал, что IDEO сохранит свою особую культуру, как только численность ее персонала перевалит за сотню. Сегодня там трудятся 450 человек. Amgen тоже должна была бы стать еще одной крупной фармацевтической компанией с привычной для таких организаций культурой, как только разрастется до тысячи человек. А их уже более 16 тысяч. Триады – настолько крепкие структуры, что могут удерживать племена вместе, придавая им практически неограниченный потенциал для расширения. (Помните, что верхней планкой для племени является численность в 150 человек, так что многие из этих компаний представляют собой племя, состоящее из племен.)

Цель этой главы – «инженерный» анализ того, что мы наблюдали в действиях тысяч лидеров племен: как они выстраивают многочисленные трехсторонние отношения вокруг себя. Поскольку триады являются основными строительными ячейками культуры четвертого уровня, они могут надстраиваться одна над другой до небес, производя на свет крупные, динамичные, продолжающие расти сети племен четвертого уровня. Племен живых, основанных на ценностях, состоящих из людей, которые отдают все лучшее и являются одновременно и ведомыми, и ведущими.

* * *

Как мы увидели в главе 6, диады – двусторонние отношения – являются характерным признаком третьего уровня. Люди, действующие по принципу «я крутой», формируют диады, и поэтому, если необходимо обсудить что-то с множеством членов племени, им приходится проводить серию бесед с глазу на глаз. В результате они сталкиваются с несколькими препятствиями. Во-первых, второй человек из диады нередко чувствует, что его использовали как поставщика услуг или информации. Во-вторых, организатору диады не хватает времени и он не пользуется поддержкой со стороны, так как удержание множества диад в рабочем состоянии сопряжено с огромными издержками. В-третьих, люди быстро замечают несоответствия в том, что им было сказано, так как человек, формирующий диаду, выдает каждому собеседнику версию, слегка отличающуюся от той, что он говорил другим, а

это пагубно сказывается на доверии и лояльности к нему. (В большинстве случаев проблемы оборачиваются простыми недоразумениями, однако, учитывая значительное количество диад в пределах третьего уровня, можно утверждать, что коммуникация обречена на сбой.)

Как мы убедились в главе 7, процесс прозрения лидера племени не лишает его драйва, страсти, таланта или умения мыслить стратегически. Скорее наоборот: все, что хорошо работает на третьем уровне, будет работать и на четвертом, но по-новому. Точно так же эго человека на четвертом уровне претерпит сдвиг от индивидуального к племенному, и вместо множества диад мы увидим море триад.

В этой главе мы подробно изучим анатомию триад и поговорим об их преимуществах – стабильности, инновативности и масштабируемости, а также покажем, как они могут стать стартовой площадкой для достижения пятого уровня.

Анатомия триады

На базовом уровне триада состоит из трех частей. В ее самой стабильной форме этими частями являются три человека, например Лонго, клиент и профессионал из компании СВ Richard Ellis. Триада может быть составлена не только из отдельных людей, но также из целых групп. Так, бывший премьер-министр Малайзии Махатхир Мохамад выстроил взаимоотношения между западными учеными и местными СЕО под флагом организации, которую он учредил, – Международного центра лидерства в области финансов. Этот человек пользуется невероятной популярностью в своей стране, где его часто называют «Доктор М» в знак любви и памяти о его деятельности как врача. (Хотя речь, которую он произнес незадолго до сложения с себя полномочий премьера, разгневала многих, за время своего пребывания у власти он помог превратить Малайзию в стабильную страну с быстро растущей экономикой.)

Независимо от того, кто составляет части триады, они формируют треугольник, и каждая сторона структуры ответственна за качество взаимоотношений между двумя другими.

Стабилизирующая сила триад

Брюс Каттер, бывший СЕО медицинской компании Cancer Care Northwest, руководил замечательной организацией. Можно было бы подумать, что доктор Каттер добился таких успехов потому, что нанимал прекрасных людей, пользовался устойчивой бизнес-моделью и относился к делу с душой. Однако при таком поверхностном подходе легко проглядеть важную сторону его деятельности как лидера: Каттер использовал триады для разрешения конфликтов, развития персонала и высвобождения времени сотрудников.

Когда мы обходили здание организации еще в те времена, когда Каттер был СЕО, на наших глазах произошло небольшое событие, в котором как в капле воды отразилась вся система триад и ее способность иммунизировать членов племени от размолвок и ссор. К нам подошел сотрудник администрации, посмотрел на Каттера, потом на нас, затем снова на Каттера и закатил глаза: «Он опять взялся за старое». Как мы поняли, администратор жаловался на одного из врачей, который не соблюдал установленные процедуры, в результате чего персоналу приходилось выполнять дополнительную работу. Каттер спокойно ответил: «Вы с ним должны между собой разобраться. Вы оба хотите одного и того же, но идете разными путями. Найдите вариант, который устраивает вас обоих, скажи ему, что я так велел». Этими словами Каттер закончил разговор и возобновил нашу «экскурсию» по зданию. Позже мы узнали, что двое сотрудников встретились и разрешили свой спор. В ходе разговора они оба «вспомнили», что им необходимо работать вместе (это является самым важным элементом в развитии персонала), и сняли свои разногласия в реальном времени, так что Каттеру не пришлось вмешиваться и его время высвободилось для более важного дела –

повышения авторитета племени в глазах посетителей.

Когда вы будете использовать триады для разрешения проблем, напоминайте людям об общих ценностях. Ценности, как мы убедились в главе 9, ориентируют людей и перевешивают любые разногласия. Точно так же как поступил доктор Каттер, лидеры племен напоминают людям, вовлеченным в спор, что они на самом деле стоят по одну сторону «баррикад» и отстаивают одни и те же ценности, а это важнее всего. Если люди не могут найти то, что их объединяет, лидер племени должен указать им на общность их ценностей и целей. Так, Глен Эснард на одном из первых собраний Группы частных клиентов заявил двум сотрудникам, которые о чем-то поспорили: «Вы оба подписали соглашение, в котором сказано, что команда стоит на первом месте. Что в данном случае будет лучше для команды?» После этих слов он развернулся и ушел, а двое сотрудников остались и разрешили свой спор.

Если бы Каттер действовал на третьем уровне, то он, как это делали в нашем присутствии тысячи менеджеров в подобных ситуациях, ответил бы: «Я разберусь. Спасибо, что сообщил мне». Затем поговорил бы с тем врачом, встал на его сторону и сказал ему, что администратор его «не понял», поскольку сам не является доктором. После чего вернулся бы к первому собеседнику, выслушал его версию произошедшего и, наверное, сказал бы, что доктор, хотя и является блестящим специалистом, плохо разбирается в административных вопросах. Позже он бы снова переговорил с каждым из своих сотрудников и сообщил свое решение, стараясь убедить принять его. По сути, он разрешил бы проблему путем создания диад, на что пришлось бы потратить время и внимание. При возникновении нового конфликта он повторил бы всю процедуру, и его рабочий день уходил бы на управление конфликтами. Такому человеку, как и многим другим, приходится засиживаться в офисе допоздна, возвращаться домой к полуночи и жаловаться жене, что не получает на работе должной поддержки и все держится только на нем.

А можно поступить иначе: несколькими фразами разрешить проблему и восстановить взаимоотношения. Вместо того чтобы задерживаться на работе, корпя над проблемами, Каттер отправился с нами на ужин, за которым мы обсудили его личные и его коллектива устремления на будущее, практически все из которых уже реализовались. Крепкие триады разруливают инциденты и высвобождают время лидера племени, так что он может сфокусироваться на том, о чем мы поговорим в следующей главе: на стратегии.

Как и многие лидеры племен, Каттер не замечал этого паттерна в своем поведении, пока мы не заговорили об этом. «Надо же, это поразительно, – ответил он нам позже по телефону, когда мы рассказали ему, что именно произвело на нас наибольшее впечатление. – Я и не знал, что так поступаю». Но как только мы объяснили Каттеру нашу концепцию, он описал нам, как проходит его день, и оказалось, что он тратит его главным образом на выстраивание триад. Еще он заметил, что триады способны объединять целые группы людей. С волнением Каттер рассказал нам о новой инициативе по выявлению компонентов качества в онкологической практике. Он осознал, что инициатива может сработать, только если к ней будут привлечены другие заинтересованные лица. Он активно занимался выстраиванием отношений между двумя группами людей – медиками и вспомогательным персоналом, тем самым создавая большую триаду. И как это обычно бывает в триадах, каждая из групп налаживала отношения между другой группой и Каттером, стараясь, чтобы он всегда оставался в курсе дел и при этом отношения развивались даже тогда, когда он занят другими проектами.

Как только лидер племени знакомится с концепцией триад, он уже видит их повсюду. Так, Каттер понял, что вся его карьера построена на триадах. Эснард начал смотреть на Группу частных клиентов как на скопление триад и стал использовать субботние матчи, чтобы приглашать в свои триады новых людей. Еще один наш собеседник сообщил, что, ознакомившись с идеей триад, понял: его семейная жизнь так хорошо развивается потому, что он постарался наладить хорошие отношения с супругой и тещей. Каждый раз, когда они с женой начинают «воевать», их друзья или родители напоминают им, как важно для обоих

сохранять хорошие взаимоотношения.

Что может подорвать триады, так это желание людей, занимающих высокие посты и принимающих решения, лично указывать путь выхода из различных ситуаций. Хуже бывает лишь тогда, когда они заявляют: «Не надо решать вопросы у меня за спиной». Так триады разрушаются еще до своего формирования. Некоторые люди противятся созданию триад, так как боятся, что лишатся контроля над окружающими. Они опасаются, что подобная структура отношений будет поощрять людей обходиться без них. Однако на деле все иначе. Правило паритета гласит: «Что отдашь, то и получишь». Если ты выстроишь отношения между двумя людьми и потом отойдешь в сторону, в большинстве случаев они будут благодарны тебе за усилия. При этом твой авторитет возрастет не только в их глазах, но и в глазах окружающих. Дэвид Келли описывает подобный подход следующим образом: «Я никогда не посредничаю при конфликтах. Если это работа для клиента, то пусть клиент и разбирается. Что я об этом знаю?»

Формирование и развитие триад не только экономит время лидера, но также стимулирует членов племени добровольно подчиняться ему – нечто невысказанное на третьем уровне. Был ли человек настоящим лидером, можно понять и по тому, зачем люди приходят на его похороны и говорят теплые слова: потому что так велит им их сердце или по соображениям политкорректности. Мы надеемся, что панегирики Дарле Лонго прозвучат еще нескоро, однако в одном уверены: в помещении будет яблоку негде упасть и слезы будут настоящими. Люди ценят ее не просто за то, что она обеспечила их работой, но еще и за то, что «понимает» их: она знает их ценности, а они знают ее ценности, и в этом перечне «порядочность» и «служение» занимают отнюдь не последние места. То же самое можно сказать и о Брюсе Каттере, Глене Эснарде, Стивене Сэмпале и Дэвиде Келли. Когда придет время Гордона Биндера, многие люди, которые даже не были с ним знакомы, будут оплакивать утрату.

К счастью, подобный уровень лояльности, уважения и преданности приносит дивиденды еще при жизни. Значительная часть лидеров, чей опыт мы изучали, находится в шорт-листе кандидатов на занятие должности СЕО своих организаций, а то и более престижных постов. Среди людей, с которыми мы беседовали, была и Рафия Салим, которая ранее руководила малайзийской программой Международного центра лидерства в области финансов и сводила вместе ученых, банкиров, СЕО и правительственных чиновников. Позже ей был пожалован титул «датука» (примерно эквивалентный британскому рыцарству), а год спустя ее назначили девятым вице-канцлером (иначе говоря, операционным директором) Университета Малайя – самого престижного вуза страны. Она пользуется на родине огромной любовью и является ролевой моделью для многих женщин в этой исламской стране.

Триады обеспечивают столь высокий уровень поддержки, что люди, привыкшие действовать на третьем уровне, бывают поражены. Говоря о своей работе в фонде Гордона и Бетти Мур, Фрэнк Джордан сказал о получателях финансирования: «Мы не просто даем деньги и уходим. Мы спрашиваем: “Как мы можем помочь вам довести дело до конца?” Мы вкладываем в эти проекты себя без остатка, а не только обеспечиваем средства». Большинство проектов, которые фонд Мура поддерживает, работают в триаде: фонд, получатель гранта и группа людей, которых получатель обслуживает. По сути, фонд отвечает за качество взаимоотношений между последними двумя субъектами. Финансирование – это всего лишь механизм заложения начала, а не достижения конца. В триаде никто не работает над проблемой в одиночку.

Триады как магнит для инноваций

В 1978 году Анджелика Терио поступила в одну из больших больниц Сан-Франциско с заболеванием, которое никто не мог идентифицировать. После того как пациентку несколько

раз буквально возвращали с того света, ей, наконец, поставили диагноз. Оказалось, она заразилась редким, но вполне излечимым вирусом. Как уроженка Аргентины, она не переставала удивляться технологичности американской медицины, но была шокирована бездушием персонала. Анджелика жаловалась, что медсестры приходили и уходили, обращая на нее не больше внимания, чем на аппаратуру. Она часами сидела одна, переживая за свою жизнь и глядя в одну точку на потолке. Хотя качество лечения в США находится на высочайшем уровне, по словам женщины, в Аргентине к ней относились бы как к человеческому существу.

Дождавшись выписки, Анджелика решила изменить систему. Она подошла к CEO больницы со своими жалобами, но получила вежливый «отлуп». Хотя Анджелика была замужем за издателем ежедневной газеты San Francisco Examiner (судя по всему, CEO об этом не знал), она ни разу не воспользовалась властью и влиянием своего супруга, чтобы побеспокоить больницу или систему. Позже ее свекор получил инсульт и тоже попал в больницу. По словам одного из друзей семьи, «оскорбления не прекращались. Он был могущественным человеком, а с ним разговаривали как с ребенком».

Тогда Анджелика Терио собрала группу единомышленников (семена нового племени) и взялась за работу. Надо было придумать медицинскую систему, в которой пациенты могли бы стать партнерами и активными участниками своего лечения, а не просто «клиническими единицами». Группа начала с того, что стала собирать вырезки из прессы о различных заболеваниях – от болезней желчного пузыря до рака. Терио открыла небольшую медицинскую библиотеку в госпитале, в котором было полно добровольцев, и скоро туда стройной вереницей потянулись читатели. Пациенты хотели больше знать о своих болезнях, чтобы играть более активную роль при принятии медицинских решений. Этот первоначальный успех произвел впечатление на того самого CEO, который в свое время «отшил» Терио, и он даже поинтересовался, как она собирается развивать инициативу далее.

Терио и группа советников сформировали некоммерческую организацию Planetree – по названию дерева платан, под которым, по легенде, древнегреческий целитель Гиппократ передавал свои знания в медицине первым ученикам. В 1985 году организация начала помогать в управлении хирургическим отделением больницы на 13 коек. Planetree разрушала одно неписаное правило за другим: ее сотрудники развесили картины на стенах палат, открыли мини-кухни и стали «переводить» пациентам их медицинскую документацию. По сути, модель строилась на партнерстве вокруг пациентов. Этот эксперимент, мониторинг которого осуществлял Вашингтонский университет, оказался очень успешным. Сьюзен Фрэмpton, настоящий президент Planetree, говорит: «Затем они стали распространять этот опыт по другим больницам. А в Нью-Йорке такое получится? А в муниципальных больницах? А в больницах, где люди проходят длительное лечение?» Снова и снова модель Planetree доказывала свою работоспособность, так как связывала в триаду все элементы здравоохранения: докторов, медсестер, вспомогательный персонал, администраторов, архитекторов и, что особенно важно, пациентов. Planetree объединяет всех причастных к медицинскому уходу ради того, чтобы пациент чувствовал себя информированным о достижениях медицины и вовлеченным в процесс лечения, а также ощущал, что к нему относятся как к человеку.

Сегодня Planetree имеет отделения в 112 госпиталях Северной Америки и Европы, в том числе и в больнице Griffin, о которой мы рассказывали в главе 2.

Не менее впечатляющей, чем история самой Planetree, является история о том, как Griffin использовала эту организацию и нашла способ отблагодарить ее, тем самым в очередной раз доказав, что племена четвертого уровня всегда добиваются более высоких результатов, чем племена третьего уровня. Во время «переворота» в больнице административные работники, по словам вице-президента Билла Поуанды, «похоже, с ума посходили в хорошем смысле этого слова и хватались за все, что могло помочь». CEO Шармел сохранил о тех днях похожие воспоминания: «Когда все только начиналось, люди

думали, что мы немного чокнулись». Что же такого они сделали? Позвали к себе консультантов из Planetree, наняли нестандартно мыслящих архитекторов и пригласили Innovation Associates (консалтинговую группу, основанную Питером Сенге из Массачусетского технологического института). Как сказал нам Поуанда: «Если задуманное нами могло получиться, то мы должны были попробовать». И сфокусировались на процессе модернизации больницы, обучении персонала, ориентации на ценности и концентрации на пациенте. На каждой новой ступени администрация помогала формировать триады, сводя вместе консультантов (в том числе из Planetree) с лидерами из больницы. Она обеспечивала качество взаимоотношений всех сторон, после чего прослеживала, заработали триады или нет. Значительная часть предложений оказалась эффективной и была одобрена. Когда один подход исчерпывал себя и доходил до точки снижения доходности, приходила очередь следующего. В каждом случае организации и люди, которые их представляли, набирались опыта и развивали свои способности благодаря работе с Griffin.

В конечном счете больница убедилась, что подразделение Planetree из Сан-Франциско – ее идеальный партнер, хотя в тот момент компания переживала свои трудности. Нынешний ее президент Фрэмpton объясняет: «Количество членов выросло до такой степени, что нехватка опыта и знаний в области больничной культуры превратилась в нашу ахиллесову пяту». Griffin присоединилась к Planetree в качестве филиала и не хотела, чтобы «головная» организация сама топталась на месте. Руководство больницы выкупило долг Planetree, по сути, приобретя эту организацию, и перевело ее штаб-квартиру на Восточное побережье. Со временем совет директоров претерпел определенные изменения, и теперь в нем отводится больше мест для представителей филиалов. Преобразования пошли на пользу обеим сторонам: сегодня Griffin является «образцовой» больницей Planetree, а сама Planetree выигрывает благодаря репутации Griffin. Когда люди выражают желание больше узнать об одной из этих организаций, они узнают и о другой. Теперь они обе интегрируют все новые больницы в программу филиалов Planetree, отчего в выигрыше оказывается медицинское обслуживание в целом.

Многие организации третьего уровня отвергают инновации, начало которым дали не они сами. Подобное поведение часто называют синдромом «придумано не здесь». Организации четвертого уровня, такие как Griffin, активно пользуются «внешними» ресурсами, подходами, идеями, услугами консультантов и всем, что способствует развитию племени. Planetree настолько успешно привлекает ресурсы и сохраняет своих членов, что работает, рассчитывая только на сарафанное радио. Выражаясь на языке лидерства племени, организация полагается только на *«три влечение»* людей, то есть вовлечение их в триады, и пока что ей все удается. «Мы не даем рекламу, – отмечает Фрэмpton. – Planetree – это уникальная организация, которая делает ставку главным образом на альтруизм. Мы приняли решение не продвигать себя, а дать людям найти нас». И добавляет, имея в виду выгоду от взаимоотношений, построенных исключительно на общих ценностях: «У нас низкая текучесть кадров, а все потому, что люди участвуют в нашем деле по зову сердца... и разума».

Мы не раз и не два наблюдали, как организации четвертого уровня «привлекают» инновации. IDEO, например, прибегает к помощи экспертов почти по любому вопросу, если те *действительно* мирового уровня, чтобы поучиться у них чему-нибудь в ходе взаимодействия. Джордж Зиммер из Men's Wearhouse ввел в совет директоров своей компании, являющейся открытым акционерным обществом, писателя Дипака Чопру, пишущего на темы духовного развития человека. Когда мы спросили Зиммера, как совет отреагировал на это его действие, он сказал: «Один из членов совета спросил меня, кто такой Чопра. Я засмеялся и посоветовал ему задать этот вопрос своей жене. Она ответила, что Чопра для нее – все. Чопра – великий». Зиммер «привлек» инновативно мыслящего человека, и таким образом он, а заодно и его совет директоров, состоящий из инвестиционных банкиров, обрел способность видеть мир с другого ракурса.

Триады и развитие бизнеса

Рид Хоффман, основатель и бывший CEO LinkedIn, набирает все большую известность как эксперт в области развития индивидуальных контактов в эпоху интернета. Его компания дает пользователю возможность запрашивать разрешение на подключение к сети контактов другого человека. Таким образом, проситель может получить доступ к «чужому» племени, если, конечно, ему будет дано такое позволение.

Как большинство людей, занятых тем, что меняют мир, Хоффман убежден: его роль в эту новую эпоху во многом определяется его ценностями. «Мне интересно, что происходит, когда вы пользуетесь интернетом, его огромной преобразующей силой, которая дает устойчивые экономические выгоды и улучшает жизнь людей». Хоффман строил LinkedIn с верой в то, что «пожизненная занятость обречена на вымирание, как птица додо», и что в новых экономических условиях «каждый специалист в мире будет иметь в сети свою “вывеску” с именем».

Еще он добавляет: «В бизнесе решение потратить время на общение с другим человеком примерно на 80–90 процентов зависит от полученных о нем рекомендаций». Хоффман придумал систему, которая давала бы пользователю возможность запрашивать разрешение представиться другому пользователю, то есть он изобрел мини-форму триады.

Мы сами усвоили этот урок не самым легким способом. Когда готовили список людей, с которыми необходимо провести интервью для этой книги, Хоффман входил в наш шорт-лист. Мы отправили ему письмо по электронной почте, по факсу, а также позвонили в PR-офис компании LinkedIn. Член команды Хоффмана увидел наше обращение и связался с Дэйвом. Он намекнул, что войти в контакт с основателем системы, наверное, будет проще всего, используя эту самую систему. А как еще?!

Дэйв подключился к LinkedIn, направил запрос об установлении связи с Ридом Хоффманом и выяснил, что у них есть общий знакомый – лучший друг Дэйва по средней школе, а ныне CEO компании из области высоких технологий. Дэйв попросил этого друга познакомить его с Хоффманом – по сути, попросил о создании триады, – и две недели спустя мы уже беседовали с основателем LinkedIn. Друг Дэйва сослался на их общие ценности, на индивидуальные достижения, а также на то, что каждый из них выиграет от встречи.

СОВЕТ КОУЧА. КАК ТРИАДЫ МОГУТ РЕШИТЬ ВАШИ ПРОБЛЕМЫ?

Лейтмотив этой книги сводится к тому, что вы лишь настолько умны и способны, насколько умно и способно ваше племя, и что, развивая свое племя, вы умножаете результаты своих усилий. Однако необходимо обсудить возможные действия также в случаях, когда проблемы нельзя решить с помощью нескольких хороших друзей, как мы решили вопрос об интервью с Хоффманом. Так, например, коучу стоит задать вопрос: «С помощью какой триады, если ее удастся построить, можно было бы решить данную проблему?» Мастера своего дела поставили бы вопрос следующим образом (что дало бы наибольший эффект в культурах, стабильно стоящих на четвертом уровне): «Какие триады помогут нам выявить и решить проблемы настолько великие, что мы даже не можем их осознать?»

«Большинство людей не понимают, что, управляя своей карьерой, вы на самом деле управляете набором взаимоотношений, – сказал нам Хоффман. – Людям необходимо иметь для этого определенную инфраструктуру в голове». Он убежден, что ментальная модель установления контактов с помощью визитных карточек недостаточно хороша для новых экономических условий.

«Дело в том, что образовательные институты плохо представляют себе реалии современной профессиональной жизни. В том смысле, что они не дают знаний о том, как

преуспевать в сегодняшнем мире. Как строить свою карьеру, как ее поддерживать и как ею управлять – этому никто нигде толком не учит», – утверждает Хоффман. Мы по опыту знаем, что он прав. Представления бизнес-школ об управлении карьерой сводятся к «отраслевым вечеринкам», на которых лидеры из определенной сферы экономики, нередко выпускники одного вуза, собираются и рассказывают о том, чем они занимаются, после чего знакомятся со слушателями курсов MBA. Большинство людей, которые ищут работу, считают отраслевую вечеринку успешной, если им удалось произвести хорошее впечатление на людей и собрать целую кипу визитных карточек. Они отправляют отраслевым лидерам электронные письма, в которых обычно пишут что-нибудь вроде: «Было приятно познакомиться... Буду рад помочь вашей компании... Можем ли продолжить разговор?» Отраслевые лидеры завалены подобными письмами, и даже самые доброжелательно настроенные из них не способны ответить на бо льшую часть сообщений, что приводит молодых людей в отчаяние. Такая стратегия поведения представляет собой классическую для третьего уровня модель поиска работы. Как отмечает Хоффман, диады для этого неэффективны. От себя добавим, что столь же плохо модель двусторонних отношений подходит и для управления организацией, строительства нового бизнеса и достижения выдающихся результатов.

«Бизнес-школы должны изменить свои программы по карьерному менеджменту, – продолжал Хоффман. – Им не хватает контекста для успеха». На самом деле, когда лидеры племен начинают в бизнес-школах рассказывать о формировании триад, на них смотрят с изумлением. «Почему нам никто не говорил об этом раньше?» – спрашивают многие слушатели. Идея триад – из категории идей, которые становятся очевидными, когда узнаешь об их существовании, но, пока тебе о них не рассказали, они совершенно невидимы.

Все, что Лонго нужно делать, – это представлять новых людей своему сообществу, например познакомить потенциального клиента с кем-нибудь из брокеров компании, и ему обязательно расскажут, как выгодно с ней работать. На четвертом уровне племя заключает новую сделку или находит работу для людей.

СОВЕТ КОУЧА. В СЛЕДУЮЩИЙ РАЗ, КОГДА ПОЙДЕТЕ В КАФЕ, ВОЗЬМИТЕ С СОБОЙ ДВУХ ДРУЗЕЙ, А НЕ ОДНОГО. Как только люди понимают ценность группы, состоящей из трех человек, они начинают встречаться как минимум втроем. Клиенты говорили нам, что эта простая привычка в корне изменила их племена.

Когда мы описываем данное свойство триад слушателям курсов MBA, то обычно говорим им что-нибудь в духе: «Это похоже на сетевой маркетинг!» или «Разве не так работает и Amway?» Как правило, люди встречают эту реплику смехом. На самом деле сетевой маркетинг работает именно так. Так же выстраивают свою работу и набирающие популярность религии, и разрастающиеся компании, и процветающие юридические конторы, и популистские политические кампании. Вот почему так много людей посмотрели фильм «Ведьма из Блэр: Курсовая с того света» и почему так много людей пытаются поступить в известные бизнес-школы. Дилан Стаффорд, руководитель приемной комиссии слушателей программ MBA при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, превращает информационные встречи в мероприятия по формированию триад, на которых потенциальные кандидаты встречаются с сегодняшними студентами и успешными выпускниками. Стаффорд делает то, что делает лидер племени: задает тон, готовит волонтеров, напутствует людей, выполняющих работу, а затем дает племени возможность развиваться самостоятельно. Его «команда» кандидатов разрастается в геометрической прогрессии, как и энтузиазм потенциальных студентов.

Повышение эффективности племени с помощью триад

IDEO формирует триады столь быстро, что ее клиенты даже не успевают заметить, как это происходит. Они видят лишь бурную деятельность по налаживанию контактов и сведению вместе экспертов из множества различных областей; видят, как все выдвигают свои идеи и ищут способы эффективного использования чужих. Например, эксперты компании взяли работу совместно с провайдером медицинских услуг и заметили, что врачи и их ассистенты сидят слишком далеко друг от друга. Поэтому IDEO решила сблизить их и в прямом, и в переносном смысле слова. Консультанты фирмы также обратили внимание, что больничное пространство организовано таким образом, что пациенты отделены от членов своих семей, а потому ощущают себя изолированными и подавленными. Далее, эксперты IDEO по вопросам эргономики обнаружили, что пациенты подолгу сидят в смотровых комнатах, где чувствуют себя уязвимыми и одинокими (что характерно для людей на втором уровне). Команда дизайнеров IDEO попросила руководителей медицинского центра пройти через различные процедуры в роли пациентов, и те пришли к аналогичному выводу: всю систему необходимо изменить.

По сути, сотрудники IDEO действовали вовсе не как эксперты (как это понимают специалисты третьего уровня), а как «свахи»: познакомили врачей с помощниками, персонал – с членами семей пациентов, пациентов – с персоналом, а руководителей – со служащими. В результате настроение пациентов изменилось коренным образом: на место чувства изолированности пришло ощущение поддержки. Первоначально задача IDEO заключалась в оказании помощи медицинскому центру в разработке проекта новых корпусов, а вместо этого эксперты компании «тривлекли» одни группы людей к другим и решили проблему без увеличения площадей. Показатели удовлетворенности пациентов повысились. А произошло, в сущности, то, что IDEO и клиент переосмыслили роль медсестер так, чтобы она включала в себя, по выражению Келли, определенные «креативные обязанности». И, по его словам, «теперь они счастливы, как дети». Быстро построив триады, эксперты стали партнерами, а клиенты – учителями, и все изменилось.

ПРИМЕЧАНИЕ. С точки зрения четвертого уровня управленческий консалтинг нуждается в кардинальном переосмыслении. Консалтинг как практика имеет много общего с такими классическими специальностями, как, например, медицина: когда семейный доктор сталкивается с тяжелым заболеванием, он должен призвать на помощь специалиста. Обратите внимание на диадичность отношений: специалист «круче» врача из звена первичной помощи, он обладает большими знаниями, более разветвленными контактами и наверняка водит более дорогой автомобиль. Управленческий консалтинг строится на той же модели: когда в компании наступает серьезный кризис, с которым руководитель не в состоянии справиться, он обращается к консультанту, потому что тот и прежде сталкивался с подобными ситуациями. В этом случае также возникают диадические отношения, в которых консультант считает себя крутым (а руководителя – нет), потому что знает, как решить конкретную проблему. А теперь обратите внимание на то, насколько отличной от этой является модель IDEO: ее консультанты ведут себя как коллеги, партнеры и помощники. Они переросли состояние «я крутой» и мыслят другими категориями: «мы крутые», а «мы» включает в себя и клиента. Консалтингу как отрасли пора перейти от «консультантов-экспертов» к «консультантам-партнерам».

Развитие племени путем наращивания количества триад

У Дэвида Келли две профессиональные страсти: IDEO и Стэнфорд. «Ухаживать за культурой IDEO проще простого, особенно по сравнению с университетом», – говорит он. Традиционно роль профессора сводится к «вещанию со сцены». Мы бы сравнили положение преподавателей в вузе с положением дантистов в клинике: каждый специалист обитает в отдельном кабинете. Крайне непросто сделать так, чтобы самые разные по характеру люди

вдруг отказались от давней привычки действовать самостоятельно и начали работать как команда.

СОВЕТ КОУЧА. БУДЬТЕ ВНИМАТЕЛЬНЫ, СОЗДАВАЯ ТРИАДЫ С ЛЮДЬМИ, КОТОРЫЕ СТОЯТ НА ТРЕТЬЕМ УРОВНЕ. В одной из предыдущих глав мы говорили о том, что самый сложный вопрос, который нам когда-либо задавали, был: «Что делать, если мой босс [или мой CEO] находится на третьем уровне?» Теперь, когда мы знаем, что такое триада, можем ответить на него более полно. Человек, стоящий на третьем уровне, силен тем, что знает больше, информирован лучше и копит эту информацию. Если вы действуете на четвертом уровне, а он – нет, то вы окажетесь перед выбором: несмотря ни на что, попытаться сформировать с ним триаду или бросить эту затею. Если вы решите попробовать, советуем быть очень осторожным. Третий уровень остерегается триад, а потому вам следует хорошо взвесить возможные риски и выгоды. Если все же решите продолжить идти по этому пути, то начните формировать триады с людьми (вероятно, стоящими на верхней ступени третьего уровня), с которыми вам необходимо работать вместе, чтобы добиться выдающихся результатов. Докажите, что четвертый уровень более эффективен, и используйте свою победу как повод пригласить этого человека подключиться к формирующейся группе четвертого уровня. Короче говоря, создавайте триады вокруг людей третьего уровня очень осторожно, чтобы не обидеть их.

Келли говорит: «В Стэнфордской школе дизайна мы анализируем всю образовательную модель. Стэнфордцы получают массу Нобелевских премий, и это круто, а все благодаря их невероятной квалификации и компетентности. При этом мы стараемся дать студентам еще один инструмент – то, что мы называем дизайн-мышлением. Когда используете дизайн-мышление, вы приглашаете студентов сотрудничать с вами в процессе обучения. Собирая в одно помещение множество профессоров, разделяющих различные точки зрения, вы вынуждаете студентов самостоятельно делать выводы о том, что важно для них самих, а не для преподавателей. Я думаю, этот подход в конечном счете в корне изменит систему обучения и она станет снабжать людей более широким набором инструментов для решения крупных мировых проблем».

Келли начинает чертить на белой доске и продолжает рассказывать: «В университетах мы даем глубокие знания в различных дисциплинах. И так на каждом факультете, и делаем это действительно хорошо. Однако инновации, которых нам так не хватает, находятся на стыке этих дисциплин. Нам необходимы новые подходы, чтобы стимулировать сотрудничество между факультетами. Вот откуда приходит дизайн-мышление. У нас есть личности мирового уровня, однако “новый мировой уровень” требует, чтобы эти ребята мирового уровня общались друг с другом».

Для того чтобы активно двигать процесс обучения в новом направлении, Келли использует триады профессоров. С благословения президента Стэнфордского университета Джона Хеннесси он читает курс вместе с двумя другими профессорами: один – специалист в области бизнеса, другой – в области общественных наук.

В своей очаровательной, типичной для человека со Среднего Запада манере он описывает, как это происходит: «Сидим мы в аудитории. Парень, который дока в бизнесе – невероятный преподаватель! – рассказывает, что работает над проектом в Индии, чтобы избавиться от керосина и перейти на солнечную энергию. Он говорит, что если ты чего-то не записал, то оно не существует. Я не могу позволить ему такое говорить и начинаю доказывать, как важна интуиция и прозрение. И тут разгорается такой спор! Немного погодя вмешивается еще и обществовед: “Что ты имеешь в виду, говоря «не существует»?” Сразу открываются глаза на многое. Нет одного верного ответа. Эти ребята и вправду распаляются. А затем начинается более эзотерическая дискуссия. И все это время студенты наблюдают за нами. Они переживают, кто их потом будет оценивать. В конце каждого занятия мы

выслушиваем и студентов. Такое никогда не произойдет, если в аудитории только один профессор. Но тут вопросы задают все трое. Периодически кто-то из нас спрашивает кого-то из студентов: «А ты что думаешь?» И им приходится решать для себя, как следовало бы поступить в той или иной ситуации».

Таким образом, студенты на занятиях не только наблюдают за работой триады – их самих организуют в группы по пять человек для выполнения курсовых проектов. (Группа, состоящая из пяти человек, способна сформировать десять триад, если каждый из ее членов свяжется такими «узлами» со всеми остальными.) «Это улёт! Берешь одного студента по бизнесу, одного инженера и одного социолога, и каждый из них должен вместе с двумя другими играть роль эксперта. Мы их обучаем тому, чтобы они могли определить нерезультативное командное поведение и справиться с ним». В этом эксперименте Келли работает с большой сетью триад. «Они столько всему научаются – просто невероятно», – добавляет он. Одновременно Келли пытается изменить культуру Стэнфорда и создать модель, которой захотели бы следовать другие университеты. «Это действительно умные люди, – говорит он, показывая на диаграмму перед собой. – Они постоянно повышают планку успеха. Стэнфорд хочет, чтобы люди не только обучались и привыкали мыслить глубоко в своих собственных дисциплинах, но также сотрудничали со специалистами из других областей. Так рождаются инновации. И чем большего успеха мы добиваемся в этом деле, тем больше к нам будут тянуться... Речь идет об изменении всей системы, – говорит он. И добавляет: – Постепенно, триаду за триадой».

ПРИМЕЧАНИЕ. На четвертом уровне люди принимают доверие как нечто само собой разумеющееся: они не добиваются его. На третьем уровне доверие нужно заслужить. А если потеряешь его, то заработать по новой. На четвертом уровне мы наблюдали другой феномен: люди с самого начала одаривают человека своим доверием. На практике, когда мы пытались организовать встречи с людьми на третьем уровне, многие отвечали нам категорическим отказом, потому что не знали, кто мы такие. В отличие от них многие из самых интересных людей, с которыми мы проводили интервью для этой книги, – люди, стоящие на четвертом и пятом уровнях, – сразу решали, что мы и есть те, за кого себя выдаем, и соглашались уделить нам время, так как наш проект казался им важным. Можно заключить: там, где доверие является проблемой, его нет. Четвертый уровень предполагает доверие. Третий уровень говорит, что доверие нужно заслужить.

Подготовка к созданию триад мирового уровня

Нас часто спрашивают, как извлечь максимальную пользу из триад. В ходе исследования мы пришли к определенным выводам, которые позволяют дать следующие четыре совета.

Первый совет: будьте в курсе ценностей и текущих проектов каждого, кто входит в вашу сеть. Лучше всего перенять модель поведения Лонго: она знакомит людей на обоих уровнях – и на ценностном, и на профессиональном, но это возможно, только если вы хорошо знаете всех людей. Не существует методов ускоренного ознакомления с каждым членом племени, с тем, что для него важно и чем он занимается. Как сказала нам сама Лонго за несколько дней до той вечеринки: «Мы все хотим одного и того же. И новички, и клиенты стремятся к персональному росту и желают знать, как стать лучше в том, чем занимаются». Она говорит уверенно, потому что в курсе интересов и ценностей почти всех, кто придет на ее праздник.

Второй совет: используйте то, что бывший CEO LinkedIn Рид Хоффман называет «теорией небольших подарков». Прежде чем свести двух человек, чтобы все получилось, вам необходимо заручиться доверием каждого из них. Хоффман говорит о необходимости

систематично и непрерывно «делать маленькие услуги каждому человеку», например время от времени отправлять ему по электронной почте статьи на интересующие его темы, поздравлять с днем рождения и т. д.

Третий совет: будьте специалистом в какой-нибудь области, желательно мирового уровня. Нередко люди, стоящие на втором уровне, спрашивают нас, как сформировать триаду с человеком, который не сочтет нужным даже перезвонить им. Ответ: сначала необходимо подняться на третий уровень и стать в чем-то «крутым» – так, Келли и его двое коллег по Стэнфорду сначала доросли до третьего уровня, а затем и переросли его. Если человек еще не освоился на третьем уровне, то попасть в триаду мирового уровня ему не удастся.

И, наконец, четвертый совет. На определенном этапе нашего исследования мы думали, что если люди, стоящие на третьем уровне, будут формировать триады, то они автоматически поднимутся на четвертый уровень. Так вот, мы ошибались. Если человек не пережил прозрение, его участие в триаде обернется плохо прикрытым продвижением себя самого. Для эффективной работы в триаде необходимо качество, о котором мы не раз слышали от людей, когда они описывали настоящих лидеров племени. Этим качеством является «аутентичность».

ПРИМЕЧАНИЕ. Триады размывают границы между ролями клиентов, поставщиков услуг, друзей, наставников и коучей. Как только формируется триада, все эти роли сливаются и видоизменяются. От каждого человека ожидается, что он будет вносить свой вклад в общее дело и одновременно пользоваться вкладом других двоих.

Стартовая площадка для достижения пятого уровня

Создание триад является ключевым фактором не только для стабилизации племени на четвертом уровне, но также для подготовки его прыжка на пятый: к состоянию «жизнь прекрасна», что является темой третьей части этой книги. Фрэнк Джордан объяснил нам, как происходит этот процесс в фонде Мура: «Можно сказать, что здесь я прошел еще один карьерный путь [после шефа полиции и мэра], и это просто потрясающе. Потрясающе видеть, как в эту дверь заходят нобелевские лауреаты, занимающиеся вопросами окружающей среды, науки, технологий, океанографии, образования, здравоохранения... Потрясающе слушать их, наблюдать за тем, как они разговаривают с некоторыми из наших сотрудников. Эта их страсть, самоотдача, *ви дение*, это их особый подход: “А вы когда-нибудь обдумывали данный вопрос в такой плоскости? Или в другой плоскости?”... И в следующий момент понимаешь, что нам необходимо полностью пересмотреть свои планы, чтобы добиться еще более значительных результатов и сделать нечто такое, чего никто никогда не делал. Мы действительно творим историю».

Триады сводят вместе людей, способных совершить почти невозможное, способных на такие свершения, которые доступны только на пятом уровне. Однако прежде им необходимо разработать стратегию племени, и именно о ней мы поговорим в главе 11.

Основные положения этой главы

- Будьте в курсе ценностей, текущих проектов и устремлений каждого члена вашего племени.
- Подготовьте членов вашего племени к созданию триад, используя «теорию небольших подарков» Рида Хоффмана.
- Сформируйте триаду, познакомив двух людей на базе текущих проектов и общих ценностей.

- Заменить опыт, приобретаемый на третьем уровне, нельзя ничем: вам придется стать специалистом в той или иной области. Только таким образом вы завоеуете авторитет, необходимый для создания триад с другими людьми.

Глава 11

Руководство лидера племени по разработке стратегии

Большинство людей, занимающихся бизнесом, считают, что они знают о стратегиях многое, однако результаты их деятельности говорят об обратном. История Джейсона Рея в этом смысле типична.

Несколько лет назад, следуя своей мечте о новом типе многопользовательской интерактивной игровой системы, в которой принимали бы участие тысячи людей в интернете, он основал компанию Explorati. При создании большинства компьютерных игр необходимо сделать набросок каждого героя и каждой сцены, после чего перевести все в компьютерную программу, нарисовать, оживить средствами мультимедиа и затем «соткать» из всех этих элементов единое «полотно». Затраты получаются огромные: на разработку большинства компьютерных игр уходит от пяти до двадцати миллионов долларов. Чтобы минимизировать расходы, многие игры разрабатываются с использованием одних и тех же «движков» – технологий, создающих отдельные ходы игры, например динамику падающих тел. Разную оболочку – разных героев и разные места действия, впечатления и ощущения – можно «надеть» на один и тот же движок и получить совершенно разные игры. Так, например, игры Half Life 2 и Vampire: Bloodlines используют один и тот же движок, хотя первая из них представляет собой научно-фантастический шутер, а вторая – ролевою игру о жизни исчадий ада, жаждущих крови.

Рей вместе со своим партнером Эдом Халли мечтал вывести движки и оболочки на новый уровень, чтобы отпала необходимость планировать все возможные ходы. Он хотел создать настолько мощный движок, чтобы тот был в состоянии поддерживать целый «мир». В этом мире движок мог бы самостоятельно предпринимать разные «шаги», и игра каждый раз проходила бы по-разному. Начальные затраты на создание «мира» игры стали бы намного ниже, чем у сегодняшних игр, а увлекательность – намного выше.

Вот как Рей описывает свое *vi* дение такого мира в игре, основанной на телесериале «Секретные материалы». Десятки пользователей будут играть в одном и том же мире: одни – в роли агентов ФБР (таких, как Малдер и Скалли), другие – в тех небольших второстепенных ролях, из-за которых, собственно, все и «подсели» на этот сериал. «Скалли», например, сможет обратиться за советом к заместителю директора, и если система увидит, что человек, играющий эту роль, в данный момент отсутствует в сети, то она позвонит ему на сотовый и спросит, каким будет его ход. Если игрок не ответит на звонок, система сама придумает ответ, и игра продолжится.

Система будет использовать также неигровые персонажи, чтобы история могла развиваться активнее. Если вдруг когда-нибудь сюжет застопорится, к делу подключатся неигровые персонажи, действующие на невиданном прежде в компьютерных играх уровне импровизации. Так, пришельцы могут вдруг похитить Скалли или заместитель директора Скиннер отзовет агентов из-за внезапного возникновения угрозы национальной безопасности. Ходы будут оригинальными, но при этом вполне логичными для мира «Секретных материалов». Сценарий никогда не потеряет своей привлекательности, потому что различные неигровые персонажи станут каждый раз импровизировать и придумывать новые ситуации. В игре смогут находиться одновременно сотни параллельных миров «Секретных материалов», и в каждом будут изобретаться новые комбинации ходов с креативностью профессионального сценариста и скоростью новейшего чипа компании Intel.

Прежде чем Малдер сможет отправиться по следам зловредного члена братства

иллюминатов, прячущегося за кулисами сцены, на которой вручают «Оскары», ему придется купить себе костюм от Armani и ботинки от Gucci. И хотя все это происходит в виртуальном пространстве, пользователь в реальном мире сможет одновременно заказать себе эти вещи у реальных продавцов простым нажатием правой кнопки мыши, а реальный водитель курьерской службы доставит их к реальному подъезду игрока на следующее утро, сняв с его реальной карточки Visa соответствующую сумму. Со временем система запомнит, какие бренды предпочитает ее клиент, например Levi's, Hanes и Nike, и будет предлагать ему такие игровые ситуации, в которых покупка одежды и обуви от этих фирм будет более чем уместной – как, впрочем, и в реальной жизни.

Рей и Халли мечтали совместить Голливуд и видеоигры. Рекламодателям система понравилась бы, потому что у них была бы своя ясная роль и их присутствие нельзя было бы «перемотать» или «отключить». Пользователям система тоже пришлась бы по вкусу, потому что создаваемый ею мир был бы одновременно реалистичным и постоянно меняющимся, а потому бесконечно забавным. Компьютерным фанатам она пришлась бы по душе потому, что они могли бы в своих гаражах создавать целые миры, а пользователи решали бы, какие из них достаточно хороши, чтобы заплатить за вход, а какие являются достойными игровыми аналогами фильмов «Водный мир», «Шоугелз» и «Джилли».

В основе плана Рея и Халли лежал принцип «импровизационной обработки данных» – новый подход к интерактивному сторителлингу, который превращает каждого пользователя в звезду. В отличие от других методов, которые давали каждому игроку возможность выбора в пределах заложенных в историю вариантов, основатель Explorati был убежден, что можно понять, что делает каждый из игроков, и придумать эффективную историю вокруг его действий. Рей вспоминал: «Когда маленький ребенок прибегает к Скалли (игроку) и говорит: “Пожалуйста, пожалуйста, помоги Бетси! Идем со мной!” – игрок еще не знает, кто такая Бетси, почему она попала в беду и кто в этом виноват. А раз игрок не знает, системе не надо принимать решения, пока они не понадобятся, что позволяет ей создать следующее событие исходя из действий игрока, а не по прихоти автора сценария».

Стратегия Рея предусматривала формирование двух миров, которые показали бы силу принципа «импровизационной обработки данных», а также создание новой компании – Explorati – для реализации этой мечты. Один из этих миров должен был функционировать по законам мыльной оперы, чтобы показать: импровизационные миры истории будут интересны даже людям, которые не увлекаются компьютерными играми. Другой мир, как предполагалось, должен быть разработан с прицелом на особняк Playboy Mansion и шум в прессе. С этими двумя мирами компания стала бы главным производителем многопользовательских интерактивных игр, которые нередко приносят доход, сопоставимый с доходами от голливудских блокбастеров. После этого на платформе Explorati можно было бы создавать множество миров, придумываемых креативными пользователями или основанных на «Секретных материалах», «Звездных войнах», «Властелине колец» или других «франшизах».

Стремясь реализовать свое *vi* дение, Рей основал Explorati. Небольшое начальное финансирование позволило взять на работу горстку людей. Пока племя Explorati работало над техническими проблемами, Рей занимался добыванием денег.

Когда появился инвестор, Рей нанял художников, еще нескольких программистов и разработчиков систем, в том числе очень талантливых и уважаемых профессионалов. В итоге численность сотрудников достигла двадцати одного. Часть из них работала, находясь буквально на другом конце Соединенных Штатов, часть трудилась в офисе Explorati.

Племя, занимающееся разработкой системы, не полностью разделяло увлеченность Рея своей идеей. «Я не уверен, что такой уровень интерактивности игры возможен», – признался вице-президент по инженерным вопросам после прочтения технической документации по теме и ознакомления с деталями планов основателя компании. Рей ответил: «Тебе просто придется поверить».

«Я не верю». – «А я верю» – только и слышалось в коридорах и в чатах. Вскоре племя разделилось примерно поровну: одни хотели пользоваться правом принимать ключевые решения и обязать других подчиняться, другие требовали, чтобы решения принимались консенсусом. Все это отвлекало людей от стратегии.

Постепенно разногласия стали затихать, зато начались трудности с разработкой основной технологии и мира мыльной оперы. После того как лопнул пузырь доткомов, добывать деньги стало еще сложнее, особенно молодым фирмам. Хотя усилия Рея по строительству компании приносили свои плоды, на всех остальных фронтах ситуация становилась все более зыбкой.

Весь груз стресса ложился на плечи Рея. Он старался поддерживать боевой дух страстными речами. Постоянно отправлял электронные письма и звонил инвесторам, продолжая искать новое финансирование. Даже дома не находил покоя: его супруга была одним из сценаристов Explorati, и они с ней уже взяли второй и даже третий кредит под залог дома, чтобы профинансировать свою мечту.

С точки зрения лидерства Реем нельзя не восхищаться. Он рискнул всем ради своей мечты. Вкладывал в руководство фирмы всю страсть и личное обаяние.

ПРИМЕЧАНИЕ. Большинство стратегий основаны на осмыслении внешней среды, а не высших устремлений племени. В результате даже лучшие планы нередко проваливаются из-за того, что люди не вкладываются в дело по полной.

Несмотря на эти преимущества, финансовые и моральные силы Explorati оказались исчерпанными почти в одно и то же время: сразу после событий 11 сентября, которые привели к сворачиванию проектов, подписанных и поглотивших последние деньги инвесторов в области высоких технологий. Оставшись без платежеспособных клиентов в условиях, при которых даже стабильные компании не могли найти финансирование, Explorati самораспустилась. Но Рей надеется когда-нибудь вернуться к идее и воплотить свою мечту в реальность.

СОВЕТ КОУЧА. ЕСЛИ СТРАТЕГИЯ ПРОВАЛИВАЕТСЯ, ПОСМОТРИТЕ, ЧЕМ ЕЩЕ (ЕСЛИ ЧЕМ-ЛИБО ВООБЩЕ) ПЛЕМЯ ХОЧЕТ ЗАНЯТЬСЯ. Взаимоотношения в племени нередко сохраняются вопреки смерти стратегии (и даже компании), хотя после таких провалов люди обычно скатываются до второго уровня. Многим лидерам в нашем исследовании удавалось одновременно и взаимоотношения в племени восстановить, и новую стратегию разработать, так что в конечном счете они добивались успеха – со второго, третьего или четвертого раза.

История Рея является скорее правилом, чем исключением. Лидеры ищут идеальную стратегию, чтобы поднять дух сотрудников и цены на акции и войти в историю. Подобная мечта столь же труднодостижима, сколь и попадание в лунку с первого удара. Однако это не обескураживает тысячи предпринимателей и не заставляет их отказаться от того, чтобы рискнуть всем, как не удерживает крупные компании от расходов в размере 10 миллиардов долларов в год на оплату услуг специалистов из первой десятки консалтинговых компаний. По *весьма* щедрой оценке, стратегии проваливаются в 70 процентах случаев – так показывают результаты исследования, которое в 1999 году провели Мартин Корби и Диармюид О'Корбуи. У проблемы нет «любимчиков»: не многим компаниям удается сохранить хорошую стратегическую «успеваемость» на протяжении длительного времени. Большинство предпринимателей ждет участь Рея, тем более что не все отличаются его увлеченностью, упорством и исключительными интеллектуальными способностями.

Эта глава покажет вам, как лидер племени может справиться со своей задачей с бо

льшим успехом, чем в описанном примере, используя характерный для четвертого уровня настрой на сотрудничество и инновации, чтобы разработать стратегию, которую люди захотят воплотить и которая действительно реалистична. В результате вы освоите совершенно новый, элегантный и простой подход к стратегии.

ПРИМЕЧАНИЕ. Как и все другие процессы на четвертом уровне, действия по разработке стратегии мы изучали, наблюдая за лидерами племен. Однако в данном случае мы воспользовались советом одного нашего коллеги, который убежден, что корпоративные племена многому могут поучиться у военных. Мы стали искать военные модели, которые интегрировали бы в себя все то, что мы наблюдали в «мирных» условиях. Модель, описанная в этой главе, которую многие лидеры используют интуитивно, является комбинацией стратегии, применяемой в прикладной экономике, и стратегии, применяемой военными, а точнее, стратегии, описанной в книгах «О войне» Карла фон Клаузевица и «Искусство маневра: теория маневренной войны и воздушно-наземное сражение» Роберта Леонарда.

Суть стратегии племени

Часть сотрудников Explorati сомневалась в реализуемости принципа импровизационной обработки данных, Рей же отстаивал свое *vi* дение. В результате он упустил возможность усовершенствовать стратегию племени. Не менее важно и то, что люди стали чувствовать себя жертвами его бездействия и накрепко «окопались» на втором уровне: «моя жизнь – дерьмо». Даже если Рей был прав, он все равно потерпел бы поражение, так как только культура четвертого уровня способна реализовать столь амбициозный проект.

Большинство стратегов в истории не похожи на сегодняшних предпринимателей, которые после провала собираются с духом и пробуют снова. В суровые времена Античности человека нередко убивали. Так, члены племени римского сената «позаботились» о Гае Юлии Цезаре, который, как они считали, мало прислушивался к ним.

Чем выше уровень обобщения идеи, тем выше шансы лидера на успех. История успешных племен – это история лидеров, которые научились брать в расчет самые важные факторы (чем, собственно, и занимаются успешные генералы армий). Можно сказать, что история племен представляет собой увлекательнейшую историю стратегий. К сожалению, мудрость племен по вопросам стратегии утрачена, и в результате мы видим множество умнейших и амбициозных людей, которые поставили всё на карту и проиграли, хотя это не было фатально.

ПРИМЕЧАНИЕ. Стратегия, как ее сегодня преподают в бизнес-школах, во многом является продолжением теорий Майкла Портера и Питера Друкера, доказавших свою исключительную ценность. Эти теории подпитывают рост мировой экономики на протяжении многих и многих лет. Однако мы должны учитывать и то, что результаты нескольких десятилетий исследований – ничто на фоне данных, которые племена и армии накапливали тысячелетиями. Эта глава родилась в результате интеграции традиционных бизнес-стратегий со знаниями племен, которые собирались с тех пор, как была придумана письменность.

Племя Explorati разделилось на тех, кто хотел делать все по-своему (а руководство требовало от них сосредоточиться на стратегии компании, из-за чего эти люди становились раздраженными и пассивными – характеристики второго уровня), и на тех, кто увлекся *vi* дением основателя компании (третий и четвертый уровень). При наличии подобного разделения следовало бы приостановить прочие действия и заняться разрешением этой проблемы.

Похожая ситуация возникла в одном коммунальном предприятии. Оно отходило все

дальше от своей столетней практики обеспечения основного продукта и все больше смешалось в сторону нишевых продуктов, приносящих гораздо более высокую прибыль. В ходе реструктуризации руководитель организации объявил, что впредь она не будет считать себя «семьей».

Дело в том, что в свое время компания строилась именно на идее семьи. Считалось вполне естественным, что отец старается помочь своему сыну устроиться в ней на работу, а тот, в свою очередь, попытается найти работу и для своей дочери. Это создавало ощущение надежности и стабильности, и люди чувствовали: время с 8 до 17 часов они проводят со своими семьями. Слова руководителя больно отозвались в сердцах служащих.

Однако босс не счел нужным считаться с племенами в компании – с их историей, ценностями и особенностями. В ответ служащие просто сложили руки и стали ждать его провала, крепко окопавшись в неэффективности второго уровня. Вскоре руководитель ушел. Племя всегда оказывается сильнее отдельной личности вне зависимости от того, какая должность указана на ее визитной карточке.

Лидеру племени необходимо научиться разрабатывать стратегию с учетом всех факторов и *особенно самого племени*. Нельзя брать в расчет только жизненный цикл продукта, ситуацию в экономике, достижения технологии и демографические характеристики рынка. Учет воли племени мог бы спасти компанию Рея и карьеру руководителя коммунального предприятия. Но что еще более важно, он мог бы помочь поднять эти племена на новый, более высокий уровень, а не опускать их до второго.

Пять компонентов стратегии племени

Когда мы собрали данные о практике лучших племен и объединили их с результатами внимательного анализа исторических сведений, то обнаружили модель (рис. 1), состоящую из пяти компонентов: ценностей, благородной цели, результатов, активов и действий. В идеале следует идти от ценностей к результатам, а затем пройти по кругу против часовой стрелки, попутно задавая себе три тестовых вопроса.

Рис. 1. Карта стратегии племени. Начните с базовых ценностей и благородной цели в центре, затем перейдите к результатам и двигайтесь вокруг модели против часовой стрелки

Ценности и благородная цель

Разработка стратегии начинается с определения ценностей людей, которые будут осуществлять эту стратегию, и благородной цели, к достижению которой они стремятся. Как мы видели в главе 9, ценности и благородная цель повышают мотивацию членов племени и их ориентировку на реализацию общего замысла. Им предстоит долгий путь к освоению на четвертом уровне.

СОВЕТ КОУЧА. УКАЖИТЕ НА ОСЯЗАЕМУЮ ПОЛЬЗУ ОТ НАЛИЧИЯ ОБЩИХ ЦЕННОСТЕЙ И БЛАГОРОДНОЙ ЦЕЛИ. Поначалу у лидера племени могут возникнуть трудности: при упоминании о ценностях и благородной цели сотрудники нередко закатывают глаза, особенно если в племени доминирует уровень ниже третьего. Однако эти аспекты стратегии имеют ключевое значение для воодушевления людей на работу. Вспомните, какой был уровень мотивации в дотком-компаниях: люди нередко работали по 20 часов в сутки,

подкрепляясь сном урывками и печеньем. Подобной энергии человеку может придать только стратегия, основанная на базовых ценностях и благородной цели племени. (К сожалению, дотком-компания пренебрегала большинством других аспектов стратегии, таких как рынки, активы, доходы и рентабельность. Вот почему в начале 2000-х годов так много Ferrari сменили своих владельцев.)

У Explorati была благородная цель: «мир объединяющих игр для каждого». Людей внутри компании привлекала идея создания своих собственных миров (таких, как в сериале «Звездный путь») – признак того, что благородная цель созвучна устремлениям племени. У них имелись и общие базовые ценности: «порядочность», «открытое общение» и «развлечения».

Для того чтобы определиться с этими первыми двумя аспектами стратегии, лидеру племени следует начать обсуждение вопросов, на чем стоит племя (ценности) и ради чего оно живет (благородная цель). Это не то время, когда руководитель должен уединиться с консультантом где-нибудь за городом для «обдумывания» дел, после чего можно поиграть в гольф. Это время для того, чтобы погрузиться в исследовательский процесс, как описано в главе 9, и вовлечь в него как можно большее число людей.

Как только племя распознает свои ценности и благородную цель, лидеру племени следует перейти к определению конкретных результатов.

Результаты – успех в настоящем

Как только ценности и благородная цель будут определены, для дальнейшей проработки стратегии племени придется провести беседы на три темы. Первая: «чего мы хотим», или каких результатов добиваемся. Вторая: «что у нас есть», или какие у нас имеются активы. Третья: «что мы будем делать», или какими будут наши действия. Нередко при разработке стратегии люди идут «иным путем» и проводят беседы сразу по двум, а то и по всем трем темам одновременно или одну из них не обсуждают вовсе. Лидеру племени необходимо провести дискуссии по трем темам отдельно.

Первоначально Explorati формулировала желаемый результат следующим образом: «создать игровую демоверсию, подтверждающую нашу концепцию, с использованием импровизационной обработки данных к июлю 2001 года». Результат простой, ясный и согласующийся с ценностями и благородной целью племени. Обратите внимание на то, что любые соображения насчет достижимости или недостижимости этого результата являются темой для другой дискуссии.

Результаты и цели: в чем разница

Результат отличается от цели, и эта разница очень важна. Лучшей тому иллюстрацией могут служить слова легкоатлета Карла Льюиса, который любил говорить, что, пока другие состязаются в беге, он бежит. Он рассказывал, что представляет свою победу еще до начала соревнования, а затем просто старается полноценно выполнить каждый из шагов своего победного забега. Это результат.

Цель же удалена в будущем, а потому для некоторых людей предусматривает провал в настоящем. «Когда мы добьемся цели, перестанем терпеть поражения» – так многие воспринимают процесс целеполагания.

Нередко компании добиваются полного поворота в делах, когда задаются целью разрешить острую стратегическую проблему, такую как надвигающееся банкротство. И через несколько месяцев снова погружаются в кризис. Дело в том, что в период кризиса люди мотивированы целью, но, как только «огонь» потушен, теряют драйв. Результаты от достижения целей, которые были поставлены таким образом, имеют тенденцию к убыванию.

Дело в том, что люди с все меньшей охотой соглашаются проводить свою профессиональную жизнь в аврале, зубами и ногтями «выцарапывая» успех. Подобные неумышленные последствия целеполагания – частое явление в кризис-менеджменте, когда на смену периоду бурной деятельности, продиктованной приливом адреналина, приходит период разочарования или психологического выгорания. Такое целеполагание не приводит к устойчивому благоденствию и в долгосрочном плане наносит вред племени.

Результат же – это успех в настоящем, который со временем может перерасти в крупную победу. Разница между целью и результатом аналогична разнице между фразами: «Я надеюсь, мы справимся. Будет круто, когда мы это осуществим» (постановка цели) и «Мы уже добились успеха, и вот как он выглядит на этом этапе процесса» (успешное достижение результата в настоящем). Второй вариант в большей степени согласуется с четвертым уровнем. Первый – нередко совершенно непреднамеренно – создает культуру второго уровня: «Моя жизнь – дерьмо, потому что мы терпим поражение».

ПРИМЕЧАНИЕ. Удивительно большое количество лидеров племен в нашем исследовании признались, что получили свои самые важные уроки в области лидерства в армии. Гордон Биндер, например, бывший CEO Amgen, утверждает, что именно во время службы на флоте узнал, насколько важны ценности и видение. Он сказал нам: «Если вы подниметесь на борт корабля и увидите, что медяшки начищены до блеска, то, значит, и пушки будут стрелять прямо... А если подниметесь на корабль и медяшки будут грязными, то именно на этом судне и следует проверять пушки». Культуры четвертого уровня склонны выражать свои ценности как в большом («пушках»), так и в малом («медяшках»).

Сохранение результатов на четвертом уровне

На этапе определения результатов в процессе разработке стратегии, как правило, легче всего определить, на каком именно культурном уровне стоят люди на самом деле. Лидеру племени необходимо внимательно следить за их словами и поведением, чтобы понять, когда следует вмешаться, а когда и прекратить процесс. Задача – причем задача всего племени, а не только его лидера – состоит в выборе настолько привлекательных результатов, чтобы всем сотрудникам захотелось ради их достижения поднять и удерживать культуру на четвертом уровне. Поистине привлекательный результат будет вдохновлять людей отдавать все лучшее и возвысит диалог в племени над внутренними интригами. Сотрудники, действующие на втором и третьем уровнях, нередко настолько увязают в своих «политических играх», что перестают уделять результатам достаточно внимания.

Люди на втором уровне боятся брать на себя ответственность за что-либо, а потому часто предлагают результаты типа «поднять качество». И лидеру племени приходится снова и снова настаивать на том, что результаты должны быть измеримыми и иметь крайний срок достижения. «В каком количестве и к какой дате?» – обычно спрашивают они, когда члены племени выдвигают туманные предложения. Иногда верх берет сарказм. Так, например, мы слышали и такое: «А как насчет того, чтобы купить лотерейный билет и выиграть к августу?» Последовало тихое хихиканье. «А какие будут реальные предложения?» – быстро прозвучал встречный вопрос. Лидеру племени необходимо во всех случаях продолжать удерживать в фокусе ценности племени и его благородную цель.

Важно знать, когда племя следует подталкивать, а когда – притормаживать, чтобы сначала поднять его культуру до нужного уровня. Нас часто спрашивают: «Что делать, если во время собрания, посвященного выработке стратегии, никто ничего не говорит?» В такой ситуации лидеру следует в первую очередь предположить, что в его племени очень большой контингент людей, стоящих на втором уровне. Стратегия племени (в отличие от индивидуальной стратегии) возникает только на четвертом уровне, и люди способны

услышать ее и присоединиться к ней, только если находятся на третьем, четвертом или пятом уровнях. А потому, если доминирует второй уровень, прежде чем пойти далее, необходимо сначала поработать над развитием культуры племени. Возможно, вам стоит перечитать советы коуча, приведенные в главе 5.

Люди, находящиеся на третьем уровне, будут отстаивать *собственные* предложения. Скорее всего, они будут измеримыми, и если вы к ним присмотритесь внимательнее, то заметите, что для их успешного выполнения необходимо, чтобы ответственными были назначены сами «авторы». Подобная тактика является попыткой (возможно, не осознаваемой даже человеком, сделавшим предложение) разъединить племя.

Не надо остро реагировать на подобные «выходки» третьего уровня. Помните: люди на этом уровне часто не осознают в полной мере последствия своих действий. Скорее, нужно поискать рациональные зерна в сказанном ими. Любой комментарий что-то добавляет, но не все добавления одинаково полезны. Племя оценивает достоинства каждого «кандидата» в результаты: какие из них стоит принять, а какие – отвергнуть. В этот момент лидеру следует быть очень внимательным, чтобы уловить волю племени, а не вступать в спор с людьми по поводу их точки зрения.

Мы наблюдали подобную динамику несколько лет назад, когда работали с одной софтверной компанией среднего размера. В течение первого часа собрания, созванного для выработки стратегии, СЕО доминировал, отстаивая свое мнение на повышенных тонах и высмеивая все чужие предложения (типичное для третьего уровня поведение), в результате чего племя разделилось на фракции. Затем он вышел, чтобы поговорить по телефону. После паузы вице-президент компании сказал: «Мы позволяем ему навязать нам стратегию, которая, как все понимаем, не работает». Один из присутствующих согласился, затем еще один, и еще, и еще. В этот момент в племени начала формироваться культура четвертого уровня: мощная, но еще хрупкая. Когда СЕО вернулся, в зале повисла тишина. Первый вице-президент, который говорил до этого, тяжело вздохнул и заявил: «Пора нам сказать правду», – после чего обобщил все, что было сказано в последние несколько минут. Надо отдать должное СЕО, он улыбнулся и произнес: «Спасибо вам, что сказали мне правду... наконец-то... А то я уже начал было думать, что нанял кучку слабаков. Вот теперь я горжусь, что работаю здесь». Зал с облегчением разразился смехом. Вице-президент проявил себя как лидер племени и задал тон для прекрасной дискуссии на тему стратегии, а СЕО, к его чести, погрузился в размышления, почему так получилось, что его поведение создало культуру второго уровня. Таким образом он совершил свой первый шаг к прозрению. Компания реализовала принятую тогда стратегию, и мы стали свидетелями резкого скачка производительности. Несколько лет спустя на вечеринке по случаю выхода СЕО на пенсию люди все еще говорили о том дне, а также о том, какое мужество проявил вице-президент, выступив от имени всего племени. Сегодня он СЕО компании. Это типичный путь лидера племени.

Но не нужно быть и особо «голосистым»! В XVIII веке делегаты Континентального конгресса говорили, что Джордж Вашингтон был самым тихим человеком в зале и лучшим из всех слушателем. Он ждал появления таких результатов, которые племя примет как свои, и убедился, что вся группа желает одного: независимости от Великобритании. Став защитником воли племени (хотя эта воля и не была четко сформулирована), он превратился в его лидера.

В нашем исследовании мы многократно становились свидетелями того, как некоторые идеи вдохновляют племя и дискуссия возобновляется снова и снова. Это означает, что потенциальные результаты согласуются с базовыми ценностями и благородной целью людей. Для племени сотрудников строительного подразделения одной компании таким результатом стало возведение помещений для научно-исследовательской работы, достаточно «гибких», чтобы их можно было вмиг реконфигурировать. И хотя группа строителей была далека от тех, кто заседает в совете директоров, она нашла свой путь к реализации благородной цели

Amgen: «обновлять жизнь».

Как только племя вдохновится одним или несколькими потенциальными результатами, пора переходить к следующему этапу разработки стратегии.

Активы: потенциал для непрерывного величия

После выявления ценностей и выбора предварительных результатов племя должно определить свои активы. Для этого необходимо провести дискуссию на тему «Что у нас есть?». Активом является все, чем члены племени располагают в настоящий момент: технологии, оборудование, земли, взаимоотношения, добрая воля, бренд, известность, репутация, культура и драйв. Классической ошибкой является понимание активов лишь как материальных ценностей и игнорирование такого неосязаемого капитала, как образование людей, их увлеченность и страсть, а также межличностные связи. В ходе этой дискуссии племени необходимо проанализировать себя и определить, что у него имеется в данный момент: не то, что было, или что будет, или что хотелось бы иметь, а что *есть*. При этом необходимо выявить все активы, которые могут пригодиться для достижения результатов.

У Explorati имелось несколько активов, ради которых можно было пойти на все. В их число входили самые талантливые разработчики игр. Собрание, на котором Рей проводил дискуссию по активам, получилось удивительно оптимистичным. Люди в зале стали перечислять один актив за другим, причем так быстро, что их еле успевали записывать. Столь же быстро разговор перекинулся на тему «У нас недостаточно денег». Этой теме нет места в рамках дискуссии об активах. Стоит ли напоминать, что лидеру необходимо поддерживать концентрацию членов племени на *единственном* вопросе, ради которого проводится собрание: «Что у нас *есть*?»

Существует два типа активов, и лидеру нужно удостовериться, что племя учитывает и те и другие. Первый – это базовые активы, которые мы определяем как «настолько важные для племени активы, что люди могут их не замечать». Американские солдаты в Войне за независимость научились методам ведения партизанской войны от индейцев, и этот актив помог им выиграть самые важные битвы. Однако поначалу эти методы считались «неджентльменскими». Вот похожий пример из нашей современности: длительное время племени из компании Apple благоговейную поддержку своих самых преданных пользователей, их постоянные письма и звонки считали чем-то почти оскорбительным. Только тогда, когда компания стала принимать во внимание эту поддержку, она смогла резко поднять свою рентабельность и сделать из своих рьяных почитателей сеть, которая распространила молву об iPod. Верные сторонники – базовый актив племени Apple. Кэти Калсидайз, бывший главный операционный директор Apple Retail, рассказала нам такую историю: «В ожидании открытия одного из наших магазинов толпа заполонила весь близлежащий квартал и повторяла как мантру: “Apple, Apple, Apple”. Именно в тот момент я безоговорочно поверила в Apple».

Одним из крупнейших не используемых в большинстве компаний активов является тот ресурс, который содержится в контактах абсолютно каждого человека. Некоторым сотрудникам Explorati не нравилось работать в виртуальной компании, но на самом деле такая организация труда дает людям возможность становиться частью большего количества племен, чем если бы они трудились в традиционных условиях – в одном здании. Формирующаяся таким образом разветвленная сеть увеличивает доступные компании ресурсы. Однако они окажутся в ее полном распоряжении только в том случае, если членам племени будут близки ее ценности, благородная цель и стратегия (как было в Explorati на заре создания фирмы). Особую актуальность это положение приобретает сегодня, когда членами виртуальных племен становятся миллионы служащих.

Мы предлагаем лидерам племен поставить вопрос: «Что мы умеем делать лучше других?» Этот вопрос часто позволяет раскрыть базовые активы.

СОВЕТ КОУЧА. Поинтересуйтесь у посторонних людей, какими базовыми активами располагает ваше племя. Как известно, изнутри человеку заметить эти активы трудно, а вот со стороны часто бывает виднее. Лидеры нередко приглашают внешних экспертов, потому что те способны увидеть все в ином свете – не только как специалисты, но и просто как люди с «незамыленным» взглядом.

Второй тип активов, который почти всегда игнорируют, хотя он имеет решающее значение для успеха стратегии, – это «точки соприкосновения». Разглядеть их можно, попытавшись ответить на вопрос: «Какими мы кажемся тем, с кем собираемся вести дела?» Если племя и его «аудитория» видят одно и то же, то точки соприкосновения налицо. Особенно важно найти точки соприкосновения (или обнаружить их отсутствие) с клиентами, продавцами и более крупными организациями. Если же такие точки отсутствуют, племени необходимо учесть эту ситуацию в своей работе, причем срочно.

В данной области у Explorati имелись определенные сложности. Многие рекламодатели считали их чудаками, увлекающимися играми. При этом сами сотрудники компании пытались вывести онлайн-игры в массы, что удаляло их от заядлых геймеров. Оглядываясь назад, Рей признает, что пытался сделать слишком многое со слишком маленьким бюджетом. «Нельзя продвигать новую идею для негеймеров и одновременно пытаться подписать контракт на выпуск игры с издателем игр». Если бы племя сфокусировалось на определении точек соприкосновения, оно вскоре диагностировало бы проблему. А поскольку Explorati могла потенциально рассчитывать на более широкую клиентскую базу, то у нее в «запасе» оставалось бы больше вариантов действия, когда первичный контракт был отвергнут.

Понять, как работают точки соприкосновения, легче, если посмотреть на несколько организаций в целом. Так, например, Microsoft воспринимала себя как компанию, которая высвобождает человеческий потенциал посредством технологий. В то же самое время многие корпоративные клиенты, разработчики и потребители были обеспокоены ее, как они считали, хищническим поведением. Это расхождение в представлениях продолжало усугубляться до тех пор, пока компанию не начали открыто обвинять в жадности, нечестности и стремлении монополизировать рынок. Другой пример: в некоторых среднезажиточных районах Америки универсамы Wal-Mart столкнулись с бойкотом, потому что общественность считала, что компания разрушает экономику мелких местных производителей. В то же время сам ретейлер был убежден, что дает пользователям преимущество в цене и выборе. Отсутствие точек соприкосновения приводит корпоративные племена к предсказуемым результатам: рынок начинает их игнорировать, потом бойкотировать, затем появляются проблемы с законодательством и, наконец, судебные иски.

Для того чтобы понять, как обстоят дела с точками соприкосновения у вашего племени, поинтересуйтесь у внешних заинтересованных лиц (особенно у клиентов и руководителей других фирм), как они видят ситуацию. Один из самых известных стратегических просчетов в истории бизнеса возник именно из-за отсутствия точек соприкосновения между племенем и его родительской компанией. Речь идет о Xerox PARC, которая разработала революционный для того времени графический интерфейс, использующий мышь и десктоп. Сегодня это изобретение можно увидеть в каждом компьютере, работающем под Windows, как и в каждом Mac. Члены молодого племени исследовательского подразделения компании воспринимали себя как людей, творящих технологии будущего, а лидеры корпорации смотрели на них как на отбившихся от рук «ботанов», которые только зря деньги проедают. Xerox проигнорировала работу своего собственного племени, а потому его члены распахнули двери всем, кто заинтересуется их изобретением. Один молодой предприниматель из Кремниевой долины понял, насколько ценна их технология, и сразу же создал членов своего племени. Этим человеком был Стив Джобс, а племя, которое он привел посмотреть на удивительную разработку, представляло собой научно-исследовательское подразделение компании Apple.

Джобс получил прорывные технологии десятилетия в обмен на несколько акций своей компании.

Подводя итог, отметим, что дискуссия на тему активов должна учитывать все, чем племя располагает, в том числе базовые активы, а также наличие или отсутствие точек соприкосновения с внешними заинтересованными лицами. Племени необходимо брать в расчет также свой культурный уровень и приверженность своих членов основополагающим ценностям, поскольку они и являются тем активом, который будет поддерживать стремление к исключительным достижениям на протяжении длительного времени.

Тестовый вопрос № 1.

Хватит ли активов для достижения результатов?

Прежде чем заняться реализацией стратегии, племя должно ответить «да» на три важнейших вопроса. До тех пор пока это не произойдет, стратегия останется незавершенной. У племени не будет достаточно весомых оснований считать, что она сработает, и, что не менее важно, людям не хватит уверенности, необходимой для ее успешной реализации.

Первый вопрос касается того, достаточно ли у племени ресурсов для достижения намеченных результатов. Нет ничего плохого в ответе «нет» (если, конечно, племя затем займется решением проблемы). На первом этапе обсуждения корпоративной стратегии ответ «нет», как правило, звучит чаще, чем «да». То же самое происходит и в армии: когда начинается война, ответ почти всегда «нет». После событий в Перл-Харборе у Соединенных Штатов не было достаточно активов в Тихом океане. Их не было и на Среднем Востоке для реализации стратегии по вторжению в Афганистан после атак 11 сентября.

В случае с Explorati: у племени не было ни технологии, ни денег, ни точек соприкосновения с большинством рекламодателей и издателей игр. Могла ли компания как-то все же справиться?

Могла, если бы все пошло, как было задумано, – убежден Рей. Он описывает, как у них почти что получилось, в том числе они вошли в самый что ни на есть шорт-лист для игры «Властелин колец». Проблема в том, что дела почти никогда не идут так, как задумано, особенно у начинаний, не имеющих достаточных ресурсов, будь то военные операции, политические предвыборные кампании или бизнес-стартапы. История, конечно, помнит случаи, когда изобретатели, не располагающие достаточными ресурсами, все же решались следовать своей мечте и в конечном счете добивались успеха. Но в той же истории полно примеров неудачных попыток (и их гораздо больше!), а также разумных объяснений, почему эти попытки провалились: из-за спада в экономике, изменения вкусов потребителей или появления конкурента, который «свалился» из ниоткуда.

Наша модель охватывает 10 тысяч лет мудрости, которая твердит: неумно двигаться вперед так, *как будто* все пойдет по плану. Как говорил фельдмаршал Хельмут фон Мольтке: «Ни один план битвы не выдерживает проверку встречей с врагом». Если не учесть всего, что способно сорвать реализацию стратегии, и не устранить проблемы, возможный провал весьма вероятен.

Если ответ на первый тестовый вопрос – «нет», то собрание должно перейти к обсуждению другой темы: «Как мы можем пополнить свои активы?» Этот новый вопрос займет место желанных конечных результатов и станет промежуточным результатом. На этом этапе новый промежуточный результат будет предполагать накопление соответствующих активов или нахождение точек соприкосновения – и так до тех пор, пока ответ на первый тестовый вопрос не сменится на «да». Когда это произойдет, стратегия вернется к первоначально задуманным результатам. На рис. 2 представлена схема промежуточной стратегии.

Рис. 2. Промежуточная стратегия

Независимо от того, какой получен ответ: «да» или «нет», племя должно двигаться к последнему из трех вопросов.

Действия: стратегия в практической плоскости

Во время дискуссии, посвященной обсуждению действий племени, оно должно ответить на вопрос: «Что мы должны сделать, чтобы добиться желанных результатов?»

Что делать племени, которое ответило «нет» на первый тестовый вопрос? Именно в такую ситуацию попали наши друзья из Explorati. Если это и ваш случай, составьте перечень действий, которые позволят вашему племени обзавестись необходимыми активами. Племя Рея, например, могло бы использовать наличные таланты, способные создавать «офигенные многопользовательские игры», и сосредоточить их на разработке продуктов, которые было бы легче продать издателям игр. В этих играх использовался бы другой, не столь инновационный принцип действия, однако доход от них мог бы пойти на финансирование научных исследований и экспериментов до тех пор, пока компания не совершит свой технологический прорыв. Такое временное изменение стратегии могло бы помочь Explorati уцелеть и когда-нибудь прославиться как первооткрывателю принципа импровизационной обработки данных. А так компания просто осталась без средств к существованию.

Если ваше племя на первый вопрос ответило «да», следует перейти к обсуждению конкретных действий, которые позволят ему достичь желанных результатов. Их нужно расставить в порядке очередности реализации и предельно конкретизировать. Один из наших клиентов, например, разработал IT-стратегию, которая должна была привести к созданию веб-ориентированной управленческой информационной системы, работающей в режиме реального времени. Для достижения такого конечного результата требовалось осуществить следующие действия: 1) определить три лучшие подобные системы, независимо от отрасли их применения, до 1 июня; 2) завершить оценку потребностей всех подразделений фирмы к 1 ноября и представить их высшему руководству к 1 декабря; 3) закончить разработку тактического плана реализации и финансирования этой инициативы, в том числе найма/перемещения талантливых специалистов, до 15 декабря.

Процесс составления перечня действий только на первый взгляд кажется простым: велика вероятность допущения двух классических ошибок. Первая – перечислить то, что люди уже делают, вместо того чтобы сфокусироваться на действиях, выполнение которых приведет к достижению результатов. Поэтому обсуждать следует прежде всего то, что позволит членам племени добиться успеха.

Вторая ошибка – принять, что все пойдет, как задумано. Не получится. Чтобы стратегия сработала на практике, она должна включать в себя как минимум два возможных пути достижения каждого из важных результатов. Если обе модели действия окажутся недостаточно эффективными, может быть полезным пойти по обоим путям одновременно и посмотреть, какой из них приведет к результату первым. В условиях войны этот подход не раз приводил племена к победе. Во время Второй мировой войны, например, американские планы военных действий в Тихом океане предусматривали также и возможность проигрыша тех или иных сражений.

Хорошо продуманные действия позволяют быстро проходить определенный путь. Когда все ненужное отложено в сторону, люди способны добиваться прогресса в удивительно короткий срок, даже если поначалу результаты казались исключительно труднодостижимыми.

Когда племя начнет осуществлять предусмотренные действия на практике, в его среде выявятся отдельные лидеры. Ситуация напоминает ту, что возникала в древности вокруг

бивачного костра или в пещере, служившей укрытием от непогоды. Во благо племени лидер заявлял, например, что его семья, подмножество этого племени, начнет возделывать землю, а другой вызывался повести свою группу на охоту за дичью. Сегодня один член племени может объявить, что займется финансовыми моделями, а другой – что подготовит слайды для презентации проекта перед СЕО. Содержание разговоров может различаться, однако процесс выявления героев племени остается одним и тем же всегда.

Тестовый вопрос № 2. Хватит ли активов для обеспечения действий?

Чаще всего ответ на этот второй вопрос будет «да». Если племя ответило «нет», то у него есть на выбор два варианта. Первый: заняться поиском дополнительных активов. Для этого стоит задаться вопросом: «Какие еще есть активы, которые мы не учли?» Второй: изменить запланированные действия так, чтобы их можно было осуществить меньшими активами (ускоренными темпами, не за такие большие деньги, уменьшенным составом работников). Уместно задать себе вопрос: «Можно ли сделать это быстрее и дешевле?» Если племя ответит «да», можно переходить к последнему тестовому вопросу.

Тестовый вопрос № 3. Приведут ли такие действия к достижению результатов?

Теперь племени необходимо критически оценить свои планируемые действия. Дадут ли они желанный эффект?

В случае с Explorati (а возможно, и в вашем), если у племени есть промежуточная стратегия, этот вопрос прозвучит иначе: «Позволят ли эти действия обзавестись недостающими активами (добиться промежуточного результата)?» Рей мог бы сформулировать тестовый вопрос так: «Позволят ли нам действия по созданию “офигенных многопользовательских игр” без применения принципа импровизационной обработки данных получить достаточно денег, чтобы профинансировать усилия по разработке этой новой технологии?»

При обсуждении третьего тестового вопроса существует одна опасность, проистекающая из того, что одно и то же племя разрабатывало план действий, а теперь должно его еще и оценивать. В ходе проведения трех «стратегических» дискуссий людей нередко охватывает эйфория: «Мы можем все!» Приподнятое настроение способно помешать им окинуть все трезвым взглядом.

Для того чтобы избежать этой опасности, лидер должен попросить каждого члена племени ответить на этот тестовый вопрос так, как если бы он был присяжным заседателем. Только в этом «деле» не может быть «воздержавшихся», и если кто-то сомневается, что действия приведут к искомому результату, то он должен объяснить, почему именно. Очень важно, чтобы несогласные имели возможность свободно выражать свой скептицизм, поэтому не требуйте от них, чтобы они предлагали свои решения. Иначе люди сочтут, что безопаснее согласиться с остальными. После того как все выскажут свои мысли, необходимо взвесить озвученные возражения и соображения. Велика опасность, что племя начнет нападать на тех, кто оказался «против». Допустить это – значит совершить столь же большую ошибку, как если не задавать этот вопрос вовсе. Лидер племени должен убедиться, что возражение услышано и учтено. Он может попросить другого человека повторять его своими словами до тех пор, пока «автор» не скажет, что его возражение, соображение или точка зрения понята правильно и в полной мере. Только теперь племя может перейти к обсуждению темы, что делать (и делать ли вообще что-либо) в таком случае.

Если ответ на этот третий вопрос будет «нет», то необходимо поинтересоваться у племени, какие другие действия позволят добиться результата. Порой бывает достаточно

провести мозговой штурм и сформулировать еще несколько шагов, после чего ответ станет «да». На этом этапе племя разберется с промежуточным результатом. Теперь, когда беспокойства сняты, внимание племени может быть снова направлено на конечный результат, и оно должно заняться созданием нового перечня действий, осуществление которых с новым набором активов позволит добиться этого результата.

Подобную ситуацию мы наблюдали в 2001 году в одном стартапе в области высоких технологий. В качестве промежуточного результата компания определила поднятие капитала, но у нее не было патента на главную идею, а отсутствие такого актива беспокоило потенциальных инвесторов. Надо отдать должное руководителям компании: они перестали просить деньги и сконцентрировали свои усилия на получении патента, что требовало большой стойкости духа, так как эта процедура поедала и без того тощие запасы. А когда их старания увенчались успехом, они вернулись к своему первоначальному плану и смогли собрать необходимые средства гораздо быстрее и легче. Вместо того чтобы отрицать наличие проблемы, они разрешили ее с помощью промежуточной стратегии.

Третий тестовый вопрос защищает от ненужных действий. В числе изучаемых нами компаний была одна небольшая биотехнологическая фирма, в которой трудилось одно-единственное племя. В качестве желаемого результата она выбрала прохождение линейки ее препаратов через третью фазу клинических испытаний к определенной дате. Для этого она планировала предпринять действия, в число которых входило привлечение на работу ряда экспертов, возведение новых зданий и развитие функциональных возможностей IT-системы. Маленькая нищая исследовательская группа могла бы рано или поздно довести препараты до третьей фазы клинических испытаний, но только не благодаря запланированным действиям. Эти действия не были связаны с желанным результатом, а потому являлись неуместными. Некоторое время компания балансировала на грани краха и в конечном счете объявила себя банкротом.

Этот тестовый вопрос заставляет племя отсеивать варианты и выбирать только те действия, которые приведут к достижению желанных результатов.

Подготовка к реализации стратегии

Перед Explorati стояли две стратегические проблемы: часть племени находилась на втором уровне и у компании (как у большинства стартапов) не хватало ресурсов. В соответствии с принципами, изложенным в этой книге, следовало бы сразу же сформировать промежуточную стратегию и одновременно заняться развитием племени.

Оглядываясь назад, Рей отмечает, что он нанял лучших специалистов с самыми правильными резюме. Все они соглашались с его видением конечной цели, но между ними не было единства по поводу путей ее достижения. Он признается, что если бы можно было все переиграть, то он бы нанял людей, которые одобряют стратегию целиком, и относился бы более внимательно к опасениям членов племени. Вот это уже мышление четвертого уровня.

В следующий раз, мы думаем, у него все получится.

Каскадное включение стратегий

Принцип формирования стратегии, описанный в данной главе, действует на всех уровнях, которые мы изучали, как на уровне корпорации в целом, так и на уровне индивидуальных планов людей. Однако остался один вопрос, который следует обсудить: «Как все эти стратегии работают вместе?»

История племен раскрывает нам процесс реализации скоординированных стратегий, связанных в сеть таким образом, что действия на более высоком уровне оборачиваются результатами для следующего, более низкого уровня. В армии действия генерала становятся

результатами для полковников, а их действия, в свою очередь, – результатами для капитанов и т. д. Стратегия руководства Amgen предусматривала такой шаг, как привлечение на работу и продвижение людей, разделяющих все восемь ценностей компании, и это действие становилось результатом для службы персонала.

В отличие от корпораций 1950-х годов, в племенах стратегии выстраиваются «каскадом» снизу вверх. Часто люди, которые напрямую общаются с клиентами (и стоят на нижней ступени организационной иерархии), оказываются в наиболее выгодном положении для выдвижения стратегий высшего ранга. В контексте культуры четвертого уровня каждый человек, каждая группа и каждое подразделение имеют свои собственные стратегии, и все они взаимосвязаны. Данное свойство стратегий – то, что они связаны в сеть и взаимозависимы, – становится базой для партнерства. Это не означает, что стратегии «верхов» зависят от стратегий «низов». Просто они все нуждаются друг в друге. Без культуры взаимной подотчетности (являющейся частью культуры четвертого уровня) система будет работать не столь эффективно.

Исполнение обета «мы крутые»

Больница Griffin прошла все эти шаги отнюдь не так последовательно, как мы это описали, и тем не менее ее история может служить примером дисциплинированности при разработке стратегии племени. Как вспоминает ее вице-президент Билл Поунда: «В любой компании прибыль – это цены, умноженные на объем, минус издержки. И не имеет значения, что вы продаете, майонез или автомобили. В больнице цены и издержки фиксированы [системой здравоохранения], а потому единственное, что находится у нас под контролем, – это объем. Мы проанализировали ситуацию и поняли, что объем является функцией удовлетворенности пациентов, а это означало, что мы должны стать пациентоориентированным заведением [желаемый результат]. Мы осмотрелись и осознали, что не знаем, как это сделать [недостающий актив]. Поэтому стали искать, кто бы научил нас, и нашли Planetree [промежуточный результат]. Сотрудники этой компании дали нам ответы на часть вопросов, но нам предстояло еще многое сделать [действия]». Всего в нескольких предложениях Поунда описал, как племя собралось и разработало собственную стратегию, а поскольку это была стратегия *племени*, люди вкладывались в ее реализацию по полной. Так, благодаря стратегии, с одной стороны, и подготовке к ней – с другой, культура племени поднялась до четвертого уровня.

История Griffin может также показать пример того, как следует уважать различия между «языками», на которых обсуждаются результаты, активы и действия. Лидеру племени необходимо позаботиться, чтобы тон одной дискуссии не переносился на следующую. Разговор о результатах неразрывно связан с обсуждением способов их измерения. Разговор об активах – с составлением длинных и точных списков всего, на что племя может рассчитывать для реализации стратегии. Разговор о действиях во многом похож на составление перечня дел. Многие племена, за которыми мы наблюдали, например, после краткого обучения описанному методу проводили столь оживленную дискуссию на тему активов, так быстро и бойко озвучивали новые идеи, что их еле успевали записывать. Подобная открытая манера общения, однако, плохо подходит для обсуждения действий, где требуется точность.

Как только племя выработает стратегию, основанную на ценностях и благородной цели, определится с желанными результатами, проведет смотр своих активов, наметит конкретные действия и убедится, отвечая на тестовые вопросы, что три основные части увязаны друг с другом, его почти наверняка охватит вполне осязаемое волнение. Если племя находилось на грани третьего и четвертого уровней, то этот процесс, как правило, выталкивает его наверх, в область «мы крутые». Люди начнут активно налаживать связи (через триады) и обходить тех сотрудников, которые отказываются подняться выше третьего уровня. Теперь все члены

племени знают, как можно добиться успеха и что должен делать каждый, чтобы племя работало эффективно. В этом и кроется потенциал стратегии племени.

Основные положения этой главы

- Процесс разработки стратегии племени не что иное, как три отдельные, но взаимосвязанные дискуссии, проистекающие из базовых ценностей и благородной цели.
- Обсуждая результаты, задайте себе вопрос: «Чего мы хотим?»
- Обсуждая активы, спросите себя: «Что мы имеем?»
- Прежде чем перейти к обсуждению действий, попытайтесь ответить на первый тестовый вопрос: «Хватит ли активов для достижения результатов?» Если можете сказать «да», двигайтесь далее. Если ответ – «нет», разработайте промежуточную стратегию.
- Обсуждая действия, задайте себе вопрос: «Что мы будем делать?»
- Попробуйте ответить на второй тестовый вопрос: «Хватит ли активов для обеспечения действий?» Если «да», то ваша стратегия уже готова. Если же «нет», спланируйте дополнительные действия, убедившись, что учли все ваши наличные активы.
- Как только вы завершите подготовку стратегии, сфокусируйтесь исключительно на действиях. Возвращайтесь к обсуждению стратегии каждые 90 дней.

Точки воздействия на человека, стоящего на четвертом уровне

- Стабилизируйте его на четвертом уровне, убедившись, что его взаимоотношения с окружающими основаны на базовых ценностях и общей заинтересованности текущими проектами.
- Поощряйте его формировать больше триад (о чем подробнее говорили в главе 10).
- Стимулируйте его использовать со своим племенем процесс разработки стратегии, описанный в главе 11. В частности, поощряйте проводить с командой собрания, посвященные обсуждению базовых ценностей, своего отношения к благородной цели, результатов, которые могли бы вдохновить группу, ее активов и, наконец, действий (кто что будет делать). Короче, подталкивайте к выполнению проектов, которые требуют все больше развивать свои способности и добиваться все более высоких результатов, работая в партнерстве с другими людьми.
- Когда человек стабилизируется на четвертом уровне (о чем можно будет судить по тому, что он начнет использовать выражения в духе «мы крутые» и «обрастет» триадами), стимулируйте его команду воспользоваться ситуацией на рынке, чтобы войти в историю бизнеса.
- Если текущие рыночные условия этому не способствуют, сами сконструируйте подходящую возможность.
- Привлекайте в свое племя новых людей, которые разделяют ценности групповой стратегии.
- Когда члены команды столкнутся с трудностями, посоветуйте им обратиться за помощью к коллегам. Поощряйте их решать проблемы коллективно, а не в одиночку, иначе в человеке будет усиливаться ощущение «я крутой (а ты – нет)».
- Регулярно занимайтесь с командой «сменой масла». Этот процесс предусматривает поиск ответов на вопросы: 1) что работает хорошо; 2) что не работает хорошо; 3) что может сделать команда, чтобы заработало то, что не работает.

Признаки успеха

- Человек начнет чаще использовать выражения типа «жизнь прекрасна» и реже «мы

крутые (а они – нет)».

- Он сам станет искать более сложные проекты, и сеть его контактов будет включать в себя удивительно непохожих друг на друга людей, большинство которых, однако, подобно ему самому, успели освоиться на третьем уровне и уже покинули его.
- Он начнет принимать решения о том, на что потратить свое время, исходя из базовых ценностей и благородной цели племени.
- Он будет казаться воплощением стратегии племени и особенно его ценностей.

Часть IV

Вперед к жизнестойким рабочим сообществам (пятый уровень)

Глава 12

Нижняя ступень пятого уровня: жизнь прекрасна

Гордон Биндер, бывший CEO биотехнологического гиганта Amgen, в свое время даже не подозревал, что именно из-за его компании выход в свет этой книги задержался почти на пять лет.

В начале 1990-х годов нам было известно о существовании только первых четырех уровней корпоративной культуры, и на каждый из них имелось богатое досье с примерами. Наши наблюдения наводили на мысль о том, что выше четвертого уровня, с его речью в духе «мы крутые», ничего быть не может. Пока вдруг, по «вине» Amgen, вся наша система не перевернулась вверх дном, из-за чего публикация книги была отложена. Но сделанное открытие того заслуживало.

Мы ожидали, что в Amgen будет царить гордость за свое племя – признак четвертого уровня – и люди станут поздравлять друг друга с хорошо выполненной работой. Доходы и прибыль компании росли, ее сотрудники зарабатывали *массу* денег. Мы ожидали ощутить в племени атмосферу вроде той, что царил в фильме «Руди», когда тысячи фанатов из Университета Нотр-Дам стали сходить с ума от радости по поводу победы их команды.

Впервые мы посетили Amgen в 1990-х годах и поинтересовались у сотрудников компании, кого они считают своими соперниками, ожидая, что они назовут Genentech (другую крупную фирму в области биотехнологий) или даже, если их переполняют амбиции, Pfizer (полностью интегрированную фармацевтическую компанию). Не исключали и того, что люди настолько плохо информированы о ситуации на рынке, что не будут знать, что ответить. Все эти возможные варианты ответов вполне соответствовали бы той культуре, которую мы рассчитывали увидеть, и таким образом помогли бы нам подтвердить свою гипотезу и порадоваться за свой научный труд.

«У нас один соперник – рак», – отвечали нам сотрудники Amgen. Что!? И ни одного упоминания о других компаниях!

Те же люди продолжали свою мысль: «Ну, может быть [среди тех, с кем конкурируем], стоит назвать еще и воспалительные заболевания, такие как артрит. И ожирение, и болезнь Паркинсона». Нельзя сказать, что ответ нас обрадовал. То, что мы слышали, не укладывалось в нашу четырехуровневую модель.

Один человек добавил: «Можно еще сказать, что мы соревнуемся с безвременной кончиной – со смертью от болезней. Полагаю, мы не нацелены на борьбу с голодом и войнами».

И снова мы только и смогли подумать: «Что?!»

В довершение ко всему в компании полностью отсутствовали признаки гордости за племя. Никаких рук, поднимающихся в жесте «дай пять», никаких баннеров «Мы

№ 1» (именно это место компания занимала в рейтингах роста, хотя и не в доходах и не в рыночной капитализации).

«Это потрясающе, – сказал нам один из сотрудников инженерного подразделения. – Всего несколько хороших экспериментов, и вот теперь мы обладаем патентами стоимостью в миллиард долларов. Начинаю думать, что в следующие несколько лет нам удастся победить все человеческие болезни». Больше его слов нас озадачил только его тон. В нем не было гордости! Человек говорил почти что шепотом, словно произносил благодарственную молитву. Подобное настроение мы стали называть «простодушным удивлением».

Так мы впервые столкнулись с культурой пятого уровня. Отличие между этим уровнем и четвертым оказалось столь же велико, как между четвертым и третьим. И мы убеждены: это и есть будущее бизнеса.

В 1990-х годах в Amgen, как и в большинстве других продвинутых организаций, культура то поднималась на пятый уровень, то опускалась до четвертого. После вспышки бурной деятельности, которая вписывала название компании в историю, команда снова опускалась до разговоров в стиле «мы крутые» и начинала оценивать свою работу в сопоставлении с конкурентами. А после этого, при появлении новой рыночной возможности или совершении нового открытия, компанию вновь, как катапультой, возносило на пятый уровень. Если изобразить графически движение культуры Amgen в начале 1990-х годов, оно напоминало бы кривую волн на морском берегу – с «гребнями», поднимающимися до пятого уровня, и «подошвами», опускающимися до четвертого.

Пятый уровень

К пятому уровню можно отнести лишь два процента корпоративных культур. Для него характерны разговоры в духе «жизнь прекрасна» и отсутствие сравнений с какими-либо конкурентами. Не то чтобы конкурентов не было вовсе – они просто неважны. Важно другое: ценности, которые для пятого уровня являются буквально животворящими. Без них культура племени рухнет до четвертого уровня и продолжит падать. Благородная цель, столь значительная для четвертого уровня, на пятом обретает роль компаса. В отсутствие конкурентов, с которыми можно было бы соревноваться, «обновление жизни» становится для Amgen единственным ориентиром, а ценности – единственным критерием для определения своего положения. (На четвертом уровне племена понимают, кто они и где находятся, сравнивая себя с конкурентами.)

С момента знакомства с Amgen мы встречали десятки организаций, племена которых находятся на пятом уровне. Одни являются, как Amgen, коммерческими предприятиями. Другие относятся к группе некоммерческих организаций: среди них Клубы мальчиков и девочек, некоторые исследовательские центры и несколько невероятно успешных технологических стартапов. Что их объединяет? Лидерство племени, вознесенное на следующий уровень – уровень достижений, позволяющих вписать свое имя в историю.

Некоммерческие организации имеют то преимущество, что могут видеть выше и дальше конкурентного поля и ориентироваться на благородную цель. Как говорит Минди Уотрас, СЕО колорадского отделения Special Olympics: «Наши сотрудники поддерживают всех. Они и меня делают лучше. “Поднимают” и друг друга, и спортсменов. Они способны прославить каждого». Благородная цель Special Olympics – «создавать возможности для всех спортсменов». Организация верит, что творит историю каждый раз, когда спортсмен принимает участие в соревнованиях.

Люди, которые когда-либо являлись частью племени пятого уровня (или хотя бы видели работу такого племени своими глазами), часто описывают его с тем же благоговением и восторгом, с каким рассказывают о своих детях.

При прочих равных условиях пятый уровень всегда добьется большего, чем четвертый. В Amgen люди фокусировались на лечении болезней. Не зарабатывание денег являлось их

целью и не обогащение инвесторов мотивировало. Конечно, Amgen зарабатывала деньги, и немалые: аналитики того времени шутили, что у компании есть «лицензия на печатание денег». Журнал Fortune причислял ее к горстке организаций, которые сделали своих инвесторов поистине богатыми.

Цель этой главы – передать вам свои знания о нижней ступени пятого уровня: рассказать, как она работает и что может сделать лидер племени, чтобы поднять свою компанию на этот уровень пиковой производительности.

Вершина четвертого уровня

Джима Клифтона, CEO компании Gallup Organization, можно назвать лидером племени, накачанного стероидами. «Уже много лет клеветуют, что Gallup – это не компания, а секта, хотя я лично воспринимаю их слова как комплимент».

На самом деле Клифтон давно называет организацию, которой управляет, племенем. И объясняет это так: «У нас в организации много общих ценностей, и это напоминает мне племя». До этого Клифтон руководил Selection Research, Inc. (SRI) – фирмой, которая специализировалась на маркетинговых исследованиях и проводила структурированные психологические интервью с целью выявления людей, подходящих для занятия той или иной должности в компании заказчика. Бренд не пользовался известностью, и коллектив искал способ прославиться на весь мир. Ему необходимо было нечто выдающееся.

Тем выдающимся «нечто» оказалась Gallup – организация, основанная доктором Джорджем Галлапом в 1935 году (первоначально под названием Американский институт общественного мнения). Клифтон рассказывает: «Мы в Selection Research много работали, чтобы выкупить Gallup у семьи, потому что для людей важны символы. В Selection Research мы не могли обрести мировую известность, не имея мирового “лейбла”. Мы не наносим его на свою одежду, как профессиональные спортивные команды, хотя здесь, в Gallup, носим *много* фирменных вещей». Со всемирно известным именем и организацией-племенем все начало меняться. (Важно отметить, что приобретение Gallup являлось не конечной целью компании, а скорее промежуточной стратегией, о чем мы говорили в предыдущей главе.)

Объединив ресурсы *двух компаний* под одной «шапкой», Клифтон начал двигать организацию в новом направлении – по пути Gallup, или, говоря иными словами, к модели, которая увязывала индивидуальный вклад с прибылью компании. Под его лидерством Gallup начала активно осваивать область консалтинга. Вся эта работа способствовала формированию стартовой площадки, с которой племя вознеслось до пятого уровня.

«Основываясь на исследовании с участием 300 тысяч человек, мы убедились, что в основе всего стоят достоинства самой личности. Мы уверовали в то, что человек способен на исключительные достижения и даже может попробовать стать мировым лидером, если будет использовать свои собственные сильные стороны, а не пытаться стать Джеком Уэлчем или Тедом Тёрнером», – утверждает Клифтон. Из всего сказанного им мы поняли, что одной из базовых ценностей он считает «потенциал», и все, что его организация делает, посвящено именно раскрытию потенциала – как в отдельных личностях, так и в компаниях-клиентах, и даже в мире в целом. Более того: племя Gallup разработало методику оценки и развития потенциала на основе заложенных от природы способностей. И хотя Клифтон не был знаком с моделью разработки стратегии, описанной в главе 11, он определил благородную цель своей компании, сформулировал ее базовые ценности и выявил главные активы: научные способности, мировой бренд, исследования в области раскрытия потенциала.

К тому же Клифтон понимал, какое огромное значение имеет культура племени: «Наша организация привлекает к себе тот тип людей, которых мотивируют на дело миссия и цель. Именно этим отличается наше племя». Когда мы объяснили ему суть нашего исследования племен и рассказали о пяти уровнях культуры, он добавил: «Значительная часть нашей деятельности проходит на пятом уровне, но так бывает не всегда». Далее Клифтон сказал:

«Мы задались вопросом: кому мы помогаем? Шести миллиардам людей или только лучшим в мире корпорациям? Честный ответ показал, что только лучшим корпорациям, а также школам и университетам. Для шести миллиардов людей мы делаем не так уж много».

Как показало наше исследование, компании, поглощенные войной с соперниками, не задают себе вопросы, какие задает Gallup. Они, как правило, сосредоточены на завоевании дополнительной доли рынка и новых клиентов – и препятствовании деятельности конкурента. Gallup уже освоилась на четвертом уровне и была готова двигаться вперед. Поэтому и смогла понять, что культуры четвертого уровня недостаточно. В определенном смысле эта группа людей обрела сознание, являющееся более продвинутой версией прозрения, которое описано в главе 7. В результате она оказалась в состоянии дать новую оценку собственной способности вносить вклад в разрешение глобальных проблем, то есть обрести всеобъемлющий взгляд на мир.

Свою новую благородную цель Gallup сформулировала так: «Повышение благополучия организаций наших клиентов и улучшение жизни шести миллиардов жителей Земли». При этом она не лишилась своих конкурентных преимуществ, но в желании победить на этом новом фронте потеряла чувство конкуренции: в служении шести миллиардам людей проигравших не бывает.

В качестве одного из результатов организация определила проведение «мировых опросов», которые, по словам Клифтона, «выражали бы мнение 97 процентов населения планеты». Впервые в истории благодаря тому, что Gallup претворяла в жизнь свои ценности и достоинства, стало возможным услышать голос мира. Но и это не все: исследования компании помогли раскрыть то, что Клифтон называет «душой страны», у более чем ста государств.

Лауреат Нобелевской премии Даниэль Канеман, который работает вместе с Клифтоном и известен своей честностью, сказал нам: «Организация Gallup не похожа ни на одну другую, которую я видел. Ее культура настолько проникнута позитивом, что он кажется неисчерпаемым... Им пронизано все».

Племена пятого уровня используют все детали, описанные в главах 9–11. Хотя Клифтон не читал наше исследование и не видел описанную нами модель разработки стратегии, он самостоятельно определил в Gallup все ее элементы: благородную цель, общие базовые ценности, желанный результат (мировые опросы), основные активы (научные способности, мировой бренд, лучшие кадры, исключительно находчивое племя, располагающее разветвленной сетью контактов) и действия (шаги, которые люди должны предпринимать, чтобы проводить и популяризировать мировые опросы). Его описание культуры компании включало в себя триады, а также он говорил, что Gallup относится к своим клиентам как к партнерам. Обратите внимание на то, что племя, устойчиво стоящее на четвертом уровне, может воспользоваться открывшейся на рынке возможностью, а может и самостоятельно создать такую (что и сделала Gallup со своими мировыми опросами), чтобы подскочить до пятого уровня.

СОВЕТ КОУЧА. СОЗОВИТЕ ПЛЕМЯ И ЗАДАЙТЕ ЕМУ ВОПРОС:

«Что продвинет нас на следующий уровень?» Как мы убедились, иногда бывает полезно измерить активы по «шкале больших дел». Вопрос в том, какой актив окажется номером один или два (из десяти) по этой шкале. А номером пять? Восемь? Десять? Переход на пятый уровень становится возможным тогда, когда люди примут близко к сердцу стратегию (обычно с несколькими промежуточными стратегиями для накопления активов), которая, по их мнению, выше их возможностей, а также возможностей любого конкурента и которая способна оказать влияние на весь мир.

Момент поднятия над четвертым уровнем

Племена на пятом уровне часто говорят о моменте возвышения над культурой «мы крутые» как о попадании в настолько необыкновенную среду, что им просто не хватает слов для ее описания.

Майк Эрузиони, капитан ледовой дружины США на Олимпийских играх 1980 года, познал пятый уровень, когда его команда обыграла сборную Советского Союза. Его история начинается с неперемного условия – четвертого уровня. Вот как он описывает людей, с которыми работал: «В команде 20 игроков, и 19 из них были капитанами в тот или иной период своей жизни». Он называет их по именам, упоминая, кто из какого вуза или средней школы пришел. Эрузиони оказался капитаном среди капитанов.

Несмотря на некоторое давление, команда не торопилась принять тренера. «Мы с ним постоянно были на ножах. Как любил повторять тренер Хэрб Брукс, в его безумии была своя система. И мы все время пытались понять, что это за система. А когда дело было сделано, то все сказали: “Надо же! Он был прав!” Он помогал все организовать, все спланировать и знал, что у него есть игроки нужного типа [какими были мы]».

Эрузиони сохранил свое отношение к старому тренеру: «Я помню, как десять лет назад звонил телефон, и моя жена сказала, что это Хэрб, и я подумал: “О боже! Он будет орать на меня”. У меня трое детей носятся по дому, а я переживаю, что Хэрб зол на меня. С ума сойти!»

Тренера знаменитой команды уже нет среди живых, но его система теперь ясна Эрузиони: «Хэрбу было все равно, нравится он нам или нет. Его больше волновало, уважаем ли мы его... Мы никогда не видели Хэрба вне льда. Он делал то, что делал, и оставлял нас одних». Вне ледовой площадки игроки часто роптали против его тактики, в том числе против нескончаемых тренировок. Культура племени поднялась на четвертый уровень: «Мы крутые, а Хэрб – нет». (Редкий случай, когда врагом группы становится один человек.)

Сцена была готова. Игроки выучили свои роли, обладали талантом и знали, какие у каждого ценности, а не только способности. Они вложили в дело все свое время и усилия. Как и в Amgen и в Gallup, все элементы были на своих местах. Американская команда 1980 года стабильно укрепилась на четвертом уровне, выжидая подходящую возможность, чтобы подняться на пятый.

Час пробил, когда она встретилась на льду с советской сборной. Когда Хэрб сказал игрокам, что у них все получится, они не поняли, что на самом деле он предоставляет им сцену и возможность стать той командой, которой, как он знал, они способны быть. В тот самый момент олимпийская хоккейная команда США совершила качественный скачок. Ее игроки перестали быть успешным племенем четвертого уровня и стали чем-то бо льшим: они играли не против Хэрба или соперника, а ради чего-то более значительного. Они играли ради любви к спорту, ради себя и ради всех этих старомодных ценностей, которые объединяли их.

Это был момент, когда всё сошлось, и чувство свершающегося чуда не улеглось, пока не закончилась игра. Эрузиони сказал нам: «Шел обратный отсчет: пять, четыре, три, два, один... Шайба могла в любой момент залететь в ворота. Все могло измениться в мгновение ока. А потому, когда прозвучал свисток...»

Мы поинтересовались, какое у него в тот момент было настроение. «Первая мысль: “Вау!”» Он сказал нам это шепотом, почти так же, как люди в Amgen описывали свои прорывы в медицине. Его тон выражал чувство удивления, что люди сделали невозможное. И тут речь не о том, что обыграли русских (как подумали бы те, кто стоит на четвертом уровне), а что сделали нечто такое, что все считали неосуществимым (пятый уровень).

Далее последовала не гордость за племя, а простодушное удивление, сопровождаемое глубочайшей признательностью: «Мы вернулись в раздевалку, и ребята начали обниматься и плакать. Мы просто не могли поверить в то, что случилось», – сказал нам Эрузиони.

В той игре команда перешагнула барьеры, которые сама себе установила, и стала полноценно функционирующим племенем пятого уровня, которым руководят только его

ценности и благородная цель. И этим она шокировала всех, в том числе и себя.

Победа в 1980-м прочно ассоциируется со словом «чудо». Это слово мы слышали снова и снова от самых разных организаций, в которых царит культура пятого уровня. Мы проводили интервью с членами одной корпоративной команды, к которой обратились из Белого дома с предложением присоединиться к саммиту с тогдашним президентом Биллом Клинтон. «Это было чудо – чтобы такой человек, как я, встречался с президентом США», – сказал лидер команды. Это же слово мы слышали в Amgen в связи с ее открытиями в медицине и с тем, что команда постоянно оказывается на шаг впереди конкурентов. Данный факт мы объясняем тем, что ощущение от пребывания на пятом уровне кажется большинству из нас настолько необычным, что для его описания мы начинаем использовать религиозные или возвышенные слова.

«Вау!» мы слышали и от людей, принимавших участие в экспедициях «Аполлона» в 1960-х годах, которые привели к первой высадке человека на Луну. Настроение было точно таким же, независимо от научной ориентации членов племени и многолетней подготовительной работы. «Мы не могли поверить в происходящее, – говорили люди, уже давно вышедшие на пенсию. – Это казалось невозможным». И еще многократно: «Вау!»

На этом этапе разговора люди нередко останавливали нас. «А что если это не по-настоящему?» – спрашивали они. В начале 2000-х годов мы собирали данные о другом типе организаций пятого уровня – дотком-компаниях, многие из которых уже не существуют. В те времена их начальники рассказывали нам, как они «меняют бизнес-модель розничной торговли» и «изобретают новый мир бизнеса услуг». Как мы уже говорили, культура и стратегическая «успеваемость» идут рука об руку. Но поскольку эти компании не доводили разработку своих стратегий до конца, их культура постепенно скатывалась с одного уровня на следующий. На четвертом уровне люди утверждали: «Мы лучше, чем наши конкуренты, потому что у нас достаточно денег, чтобы продержаться девять месяцев, а они выйдут из игры через шесть». На третьем: «У меня все еще есть работа, но мне жаль, что ты потерял свою». На втором думали: «У меня нет работы и нет перспектив, и я не знаю, что делать». Были и такие, которые скатились до первого уровня и покончили жизнь самоубийством: последний трагический акт в драме «Жизнь – дерьмо». Племя стоит предпринимать попытки достичь результата пятого уровня (как Gallup с ее «мировыми опросами»), только если оно стабильно стоит на четвертом и добивается бизнес-результатов, позволяющих ему там оставаться.

СОВЕТ КОУЧА. ПРИДУМАЙТЕ ВОЗМОЖНОСТЬ, КОТОРАЯ ПОМОЖЕТ ПОДНЯТЬ КУЛЬТУРУ ДО ПЯТОГО УРОВНЯ. Дэвид Келли из IDEO старается создавать особое настроение, которое сам называет «ребячьим духом». «Такой дух был у нас тогда, когда мы совершали некоторые из своих величайших открытий», – говорит он, вспоминая моменты пятого уровня. Как и у хоккейной команды США, момент «Вау!» приходит, когда племя, стабильно стоящее на четвертом уровне, получает возможность творить историю.

Резонансные ценности

Племя, оперирующее на пятом уровне, действует как магнит для других групп людей, способных помочь ему в достижении его благородной цели. И Amgen, и Gallup известны своей склонностью к партнерству с организациями и личностями, многие из которых не разделяют их ценности. В то же время обе компании славятся своей *приверженностью* общим ценностям. Нет ли здесь противоречия?

Нет. На третьем уровне внимание фокусируется на «моих» ценностях. На четвертом – на «наших» ценностях. На пятом же – на «глобальных», или «резонансных» ценностях, так что единственным важным фактором является рабочая совместимость ценностей. IDEO

ценит «сотрудничество» и то, что Дэвид Келли называет «ребячьим духом». Apple – «элегантный дизайн». Amgen ценит прежде всего «этичность». Эти ценности не совпадают, но резонируют между собой, так что упомянутые организации могут работать вместе. Ни одна из них не станет сотрудничать с коррумпированным правительством или с компанией, находящейся в управлении у тех, кого Гордон Биндер называет жуликами.

Племя пятого уровня может работать с любой группой, приверженной ценностям, которые можно отнести к базовым и которые применимы к каждому человеку, даже если они отличаются от его собственных. На пятом уровне эти три организации могут работать в одной упряжке над достижением благородной цели, которая не под силу ни одной из них в отдельности.

Появление старейшин

В ходе изучения племен пятого уровня мы заметили, что лидеры таких групп склонны «подниматься» до положения посредников при заключении «соглашений» между племенами. Билл Гейтс, Уоррен Баффет, Боно из U2, Джимми Картер, Нельсон Мандела, Десмонд Туту и другие люди этого типа работают над достижением не племенных, а глобальных целей. И по мере того как к ним приходит успех, племена, которые они раньше возглавляли, начинают требовать их возвращения, а иногда даже обвинять в предательстве.

Если мы присмотримся, то увидим, что приверженность этих людей ценностям сместилась (а возможно, и всегда была направлена) в сторону резонансных ценностей. Они часто ссылаются на свое корпоративное, политическое или организационное племя точно так же, как многие из нас говорят о своем родном городе: он навсегда останется нашим домом, но мы переросли его.

Мы спрашивали многих лидеров пятого уровня, с которыми встречались, кем они восхищаются, и большинство из них называли людей, оказавших влияние на весь мир. Фрэнк Джордан из фонда Мура дал нам типичный ответ: доктор Альберт Швейцер. «У него было все, – отметил Джордан, имея в виду успех на третьем и четвертом уровне, – но он это все отдал, чтобы отправиться в Африку помогать людям, потому что видел, в какой нужде те находятся. Все, что он сказал по этому поводу, было: “Я не знаю, какой будет ваша судьба, но я точно знаю, что поистине счастливы окажутся те, кто искал и нашел способ служить другим”».

Люди на пятом уровне обнаруживают, что они исполняют уникальную роль. Успех на четвертом и пятом уровнях сделал их знаменитостями, но большинство из них сторонятся света софитов. Со временем многие начинают работать на достижение цели, ради которой собирают вместе множество племен, и добиваться результатов, которые не под силу тем, кто трудится в одиночку.

Будущее бизнеса

Племена, достигшие нижней ступени пятого уровня развития культуры, – самые продвинутые из всех, которых мы видели. Мы надеемся и верим, опираясь на результаты нашего исследования и мнения экспертов, что существуют методы, позволяющие стабилизировать племя на пятом уровне. Точно так же как немногие бы сделали ставку на людей, команды и организации, о которых говорилось в этой главе, упомянутые лидеры племен проигнорировали бы то, что другие (и они сами) считают достижимым. Поскольку цель этой книги – рассказать о нашем исследовании, то мы и позволили себе на нашем веб-сайте (www.triballeadership.net) поделиться некоторыми умозрительными выводами о том, как может выглядеть стабильный пятый уровень. Короче, мы с нетерпением ждем появления племен, стабильно стоящих на пятом уровне, – групп, которые сохраняются на

протяжении многих лет, не скатываясь на четвертый уровень.

Проще говоря, будущее бизнеса – это пятый уровень. Возможно, компании будут достигать его частыми подъемами с четвертого уровня (как это делают некоторые организации, опыт которых мы изучали), а может быть, найдут новый путь и добьются стабильности на этом уровне. Наша компания и наша профессиональная жизнь всецело посвящены тому, чтобы предоставить каждому возможность стать частью группы пятого уровня. Надеемся, когда вы сами это сделаете, то сообщите нам, чтобы мы могли рассказать о ваших ценных открытиях.

Послесловие

Что нового в мире лидерства племен?

Работать над книгой мы закончили в 2007 году, но за прошедшее с тех пор десятилетие случилось, мягко говоря, многое. Эта глава посвящена тому, что мы узнали за истекшее время и что продолжаем узнавать, поскольку мелкая зыбь, поднятая посланием о племенах в мире бизнеса, превратилась уже в большую волну.

От надежды на четвертый уровень к реальности третьего уровня

Мы готовили новое издание книги с надеждой, что она станет путеводной звездой для тех, кто занят созданием великих культур, и что существующая общность лидеров племен начнет осознавать себя как таковая. Это действительно произошло, и мы были рады знакомству с лидерами таких компаний, как Zappos.com. Почти ежедневно с нами связываются новые организации или новые племена из списка Fortune 500, которые продвинулись далеко вперед по пути к четвертому уровню и хотели бы, чтобы мы им помогли подняться на пятый.

Встречи с лидерами племен были радостными, хотя их и омрачал тот факт, что мир снова стал погружаться в «пучину» третьего уровня.

Об экономическом кризисе написано уже многое, и кого только в нем не обвиняли – упреки летели, как пули, выпущенные из автоматического оружия. Мы слышали и то, что причина кроется в чрезмерной дерегуляции, и то, что регуляция осуществлялась не так. Мы стали свидетелями нападков и на Комиссию по ценным бумагам, и на Федеральную резервную систему, и на президента Буша, и на президента Обаму.

Чего мы не видели и не слышали, так это возмущенных реплик в адрес бизнеса за то, что он сам создает, поддерживает и даже поощряет культуру третьего уровня. И, что хуже всего, на сей факт никто не обращает внимания: ни журналисты, ни политики, ни аналитики, ни блогеры, ни профессора бизнес-школ.

Далее расскажем, что мы узнали за годы, разделяющие два издания книги, а именно о том, почему бизнес не способен функционировать и обучаться и что можно сделать, чтобы изменить эту ситуацию.

Вездесущность третьего уровня

Миром правит третий уровень; им пронизано все: от политических кампаний до книг по бизнесу и целого ряда неписанных «правил» о том, как должны действовать организации.

Все начинается с найма на работу. Людей учат использовать неписанный сценарий третьего уровня: «Я самый подходящий для вас кандидат, потому что уже бывал в такой-то ситуации, предпринял такие-то действия, и в результате получилось то-то». Если человек

скажет еще: «Все благодаря мне, потому что я действительно хорош», то его можно включать в комикс про Дилберта. Но если исключить это дополнение, то именно так людей учат вести себя на собеседованиях при поступлении на работу, коей всегда не хватало на всех, по крайней мере на момент написания этой книги.

Немногие счастливики работу все же получают, и их отправляют на адаптационный тренинг, где им нужно сидеть и слушать, как болтун-руководитель объясняет, почему под его управлением в фирме произошли разные распрекрасные события и как повезло новым сотрудникам устроиться в ней на работу. Конечно, времена тяжелые, но они таковы главным образом из-за плохих решений, которые были приняты до того, как новая связка «лидеров» возглавила компанию. Вводный курс завершается одним из самых противоречивых высказываний всех времен и народов: «Вот вам стратегия компании [которую никто не может ясно сформулировать даже после просмотра нескольких дюжин слайдов в PowerPoint], и я надеюсь, что вы сможете сделать ее своей собственной».

Затем приходит время приступить, собственно, к работе. Вы беретесь за дело со своим новым боссом, который, если вы случайно не заметили, является не абы кем, а боссом. Почему? Потому что он умнее, сообразительнее и обладает более хорошими связями, чем другие люди. Он сообщает вам, что необходимо сделать эти десять дел, но при этом не спускать глаз с других 89 показателей. О! И если вы принесете уйму денег, то вас вознаградят маленьким кусочком торта.

Когда приходит время увольнений, тех, кто оказался недостоин, сокращают, тем самым нагоняя страх на всех остальных. Большинство людей попадают в племена, которые шатаются между вторым и третьим уровнями.

Никто не может внятно сказать, что компания хочет сделать, а потому люди начинают искать свои пути доказать собственную ценность и умалить заслуги других. Если ситуация начинает слишком сильно крениться в сторону безжалостного индивидуализма, служащих отправляют на обучение, в рамках которого эксперт объяснит им, как они все могут стать одной командой, и они будут выполнять бессмысленные и бесполезные упражнения на тему, например, как сбегать с Луны после кораблекрушения. Дух и тон этого обучения будут точно такими же, как на адаптационном тренинге и в разговоре с новым боссом: «Я крутой, а потому ты должен делать то, что я скажу».

А еще есть мир тренингов для руководителей, мир книг, университетских дипломов и степеней, где армия крутых личностей расскажет вам, как они стали успешными, и если вы достаточно хороши и терпеливы, то станете почти как они, но, конечно, по-своему.

Все это было бы смешно, если бы работники данной системы не изъездили страну вдоль и поперек, продавая ипотечные займы людям, которые не могут себе их позволить. Банкиры упаковали риски для будущих поколений и получили свои краткосрочные вознаграждения. Физики, ставшие знатоками финансов, разработали модели, как банкам печатать бумажки за деньги. Авторы книг по бизнесу вывели основные уроки из этой неразберихи и продали их как «верный путь». А когда стало ясно, что есть проблема, вмешались политики и заявили: «Это мы знаем верный путь», – и все ради того, чтобы быть переизбранными, когда ситуация станет еще хуже.

На каждого Берни Мейдоффа или Джона Тэйна (бывшего шефа Merrill Lynch, который выделил на отделку своего офиса 1,2 миллиона долларов) приходится миллионы профессионалов, ищущих способ превзойти своих конкурентов в этом, похоже, бесконечном марафоне забегов на короткую дистанцию.

В момент написания этих строк финансовая ситуация как будто улучшается, но мышление третьего уровня продолжает распространяться. Если лидеры не возьмутся за его искоренение, третий уровень просочится и в новые стратегии, которые будут работать только через манипуляции, поправление этических норм, злоупотребления и казнокрадство.

Единственная надежда, замаячившая на горизонте, связана с новым поколением – «поколением миллениума», представители которого, кажется, не приветствуют всю эту

ситуацию. Они, как группа, требуют командной работы и не готовы мириться с корпоративной тиранией и демагогией, и если PR будет слишком похож на PR, то они просто развернутся и уйдут в иное место. Они устанавливают контакты с другими людьми из своей демографической группы, а также с теми, кто старше, но «в теме», и создают новые предприятия. Многие из появляющихся в результате компаний ничуть не похожи на мегакорпорации XX века. Ими руководят настоящие лидеры, а не менеджеры, называющие себя лидерами.

Эта новая группа принимает свои решения исходя из ценностей племени, а не на основе того, что лучше для них самих, или на основе тривиального перечня из пяти слов, который развешан повсюду в компании. Они создают племена четвертого уровня и находят способы добиваться выдающихся результатов. Они поддерживают связь друг с другом через социальные сети или личные беседы. Третьему уровню они говорят: «Ну уж нет!» – и не тратят свое время на работу в рамках устаревших систем, а также на людей, которые проповедуют командный труд, а делают все исключительно ради себя.

Надеемся, что эта группа изменит понимание лидерства к лучшему, а не скатится к «продвинутым» практикам XX века, как их учат на семинарах и курсах MBA разные гуру от бизнеса.

Мы пишем эти строки в начале 2011 года, в то время, когда начинается, как нам кажется, эпическая битва между менеджерами третьего уровня и лидерами четвертого. Мы верим: история на стороне четвертого уровня.

Нам приятно считать многих из этих лидеров членами своего всевозрастающего племени, и мы, получая от них новости, размещаем их на нашем веб-сайте www.triballeadership.net, чтобы они служили другим наукой. Там вы найдете и обычный набор курсов и инструментов, которые мы предлагаем в большинстве случаев без оплаты, по лицензии бесплатного распространения произведений культуры. Надеемся, что вы посетите его с желанием чему-то поучиться и чем-то поделиться с этим «движением», которое может служить маяком надежды в мире, пытающемся прийти в себя после пережитого амока от третьего уровня.

Новый, перманентный второй уровень?

Поскольку третий уровень всегда чреват скатыванием на второй, нет ничего удивительного в том, что ряды тех, кто говорит «моя жизнь – дерьмо», постоянно пополняются. И тому есть множество причин: отсутствие работы, финансовая нестабильность, потерянный инвестиционный доход, стресс, лишение права выкупа недвижимого имущества, а также сообщества, оставшиеся без всякой надежды. Целые отрасли были выкошены кризисом и так и не обрели второе дыхание во время вялого экономического роста. Движение вперед затрудняется многими препятствиями, и одно из крупнейших, с которыми сталкиваются лидеры племен, – как вновь вовлечь тех, кто чувствует себя отброшенным или обиженным государством и компаниями. Эти люди понимают, что возможностей нет, а усилия никогда не увенчиваются успехом. Хотя всегда можно назвать причину, почему в том нет их вины, они нуждаются в лидере, который вернул бы их в игру, на третий уровень, и – если все будет хорошо – вновь наставил бы на путь к четвертому уровню.

Что делать далее лидеру племени

С этим новейшим изданием книги мы снова связываем надежды на то, что люди отвергнут систему и правила третьего уровня. Мы рассчитываем, что наши советы помогут вам в этом.

- Сделайте наше послание своим личным. Смысл этого движения никак не связан с книгой и ее авторами. Он связан с вами и вашими племенами.
- Открыто заявите свою цель: овладеть своей собственной природой третьего уровня.
- Нам самим это нужно сделать, и вам тоже. В тот самый момент, когда вы подумаете, что ваши личные чаяния третьего уровня берут верх, вы превращаетесь в «идиота-босса» в дилбертовском стиле.
- Общайтесь с другими людьми, которые идут по этому же пути.
- По всему миру формируются сообщества людей, которые успешно руководят племенами четвертого уровня. Присоединяйтесь к ним и ищите способы внести свой личный вклад. Лидерство – это не про вас. Оно про то, что вы делаете для других.

Нашим друзьям, которые были с нами на протяжении многих лет, а также новым друзьям, которые появятся у нас после выхода в свет этого издания, мы хотим сказать: спасибо вам за поддержку и вклад в развитие ваших племен. Вы вдохновляете нас каждый день.

Приложение А

Памятка лидера племени

Общие вопросы

Что такое племя?

- Племя – это группа людей, в которую входят от 20 до 150 человек, достаточно хорошо знакомых друг с другом, чтобы при встрече на улице остановиться и сказать «привет».
- Телефоны членов вашего племени наверняка забиты в ваш сотовый, а адреса электронной почты – в компьютер.
- Небольшая фирма – это одно племя, а крупная компания – племя, состоящее из племен.
- Более эффективным, чем другие, племя делает его культура. Каждый раз, когда люди начинают говорить, в их словах открываются характеристики одного из пяти уровней развития культуры племени. Пятый уровень всегда будет превосходить четвертый, который сможет добиваться большего, чем третий, а тот, в свою очередь, справится со своими задачами лучше, чем второй, который намного эффективнее, чем первый.
- В составе племени средне-крупных размеров (от 50 до 150 человек), как правило, в одно и то же время работают люди, находящиеся на разных культурных уровнях.

Что такое лидерство?

- В данной книге мы фокусируемся на речи и поведении людей внутри определенной культуры.
- Эта книга не исследует когнитивные способности, убеждения, установки и прочие характеристики человека, которые не поддаются непосредственному наблюдению.
- У каждого культурного уровня свой стиль речи, тип поведения и структура взаимоотношений.
- Лидер племени делает две вещи: 1) отслеживает, кто из членов племени на каком уровне находится; 2) развивает свое племя, используя соответствующие точки воздействия на его членов.

Чтобы понять, какие культурные уровни существуют в племени, его лидер должен знать следующее

Краткое описание первого уровня

- Человек, относящийся к первому уровню, чувствует себя отчужденным от других и разделяет мнение «жизнь – дерьмо».
- Когда люди, находящиеся на этой стадии, сбиваются вместе, их поведение обретает черты отчаянной враждебности, например они формируют банду.

Краткое описание второго уровня

- Человек на втором уровне изолирован от других, но, в отличие от тех, кто на первом, окружен людьми, которые, кажется, обладают некоторой властью, не хватающей ему самому. Поэтому в его речи лейтмотивом проходит фраза «*моя* жизнь – дерьмо». В отличие от человека, стоящего на первом уровне, он считает, что жизнь других, похоже, складывается удачно.
- Когда люди этого уровня собираются вместе, в их поведении прослеживаются элементы, характерные для апатичных жертв.

Краткое описание третьего уровня

- Человек, стоящий на третьем уровне, связан с окружающими серией диадических (двусторонних) отношений. Его речь несет послание «я крутой», при этом подразумеваемым, но невысказанным остается «а ты – нет».
- Когда люди третьего уровня собираются вместе, то пытаются «перещеголять» и умалить достоинства друг друга (на индивидуальной основе). И хотя они делают это обычно в легкой, шуточной форме, эффект достигается тот же: каждый борется за доминирующую позицию. Поведение личности следует этике «одинокого воина», а культурная среда коллектива напоминает «Дикий-Дикий Запад».

Краткое описание четвертого уровня

- Человек формирует структуры под названием «триады», в рамках которых выстраивает отношения с другими людьми на базе общих ценностей. В то же время речь людей, стоящих на четвертом уровне, пронизана лейтмотивом «мы крутые», при этом невысказанной остается вторая часть: «а они – нет». «Они» – это некое другое племя, которое может быть частью той же компании, а может и не быть.
- Когда люди четвертого уровня собираются вместе, они излучают гордость за свое племя.

Краткое описание пятого уровня

- От человека, стоящего на пятом уровне, исходит посыл «жизнь прекрасна». Пятый уровень обладает теми же характеристиками, что и четвертый, с той лишь разницей, что нет никакого «они». Такие люди формируют постоянно растущие сети контактов со всеми, чьи ценности резонируют с их собственными. Те немногие культуры пятого уровня, которые мы наблюдали (в корпоративной среде), существуют до тех пор, пока есть проект, который вписывает их имена в историю, или до тех пор, пока племя настолько опережает своих

конкурентов, что любые сравнения теряют смысл.

- Как только ситуация меняется, культура регрессирует до четвертого уровня, с которого она снова может подняться, если появится или будет создана подходящая возможность. Поведение пятого уровня выражает простодушное удивление.

Таблица 2

Резюме речи и структур племен разного уровня

Обратите внимание на то, как человек, обозначаемый кружочком (в правой колонке), переходит от состояния отчужденности (на первом уровне) до положения, когда он становится частью постоянно растущей сети (на пятом уровне).

Точки воздействия на членов племени и признаки успеха в развитии культуры

Для человека, стоящего на первом уровне

- Если человек желает двигаться вперед, поддержите его: пусть он отправится туда, где жизнь «бьет ключом». Это означает ходить обедать вместе с сослуживцами, выполнять социальные функции, участвовать во встречах.
- Затем помогите ему обратить внимание на то, как жизнь «работает». Пусть он заметит, что ваша жизнь очень даже приятная, а следовательно, и его жизнь может стать лучше.
- Поощряйте его обрывать связи с людьми, которые говорят, что «жизнь – дерьмо».

Признаки успеха

- Лейтмотив его речи изменится с «жизнь – дерьмо» на «*моя* жизнь – дерьмо». Иными словами, у него появятся иные заботы: на смену генерализированному раздражению придет конкретный набор причин, почему *его* жизнь проходит не так, как следовало бы. В частности, он будет сравнивать себя с другими людьми по таким показателям, как способности, социальное положение и прежде всего межличностные отношения с окружающими.
- Он начнет демонстрировать пассивную апатию, характерную для второго уровня, вместо отчаянной враждебности, свойственной первому уровню. Люди, не знакомые с системой лидерства в племени, могут посчитать эту перемену регрессом. На самом деле она представляет собой гигантский шаг вперед.
- Он оборвет свои контакты с людьми, находящимися на первом уровне.

Для человека, стоящего на втором уровне

- Подтолкните его к тому, чтобы подружиться с кем-нибудь. Затем еще с кем-то. И еще. Иными словами, стимулируйте его устанавливать диадические (двусторонние) отношения.
- Поощряйте его дружить с людьми, находящимися на верхней ступени третьего уровня. Таких людей можно «вычислить» по готовности выступать наставниками для других и превращать их в уменьшенные копии себя самих. (Хотя те же самые люди не допустят, чтобы кто-то другой стал «круче» их.)
- В беседе с глазу на глаз скажите этому человеку, что его работа производит на вас большое впечатление. В частности, подчеркните его сильные стороны и те области, в

которых он наиболее компетентен. В ходе той же самой встречи отметьте и те способности, которыми он обладает, но еще не развил в себе в достаточной степени. Только постарайтесь до конца сохранять позитивный тон разговора.

- Поручите ему поработать над несколькими проектами, которые можно завершить в короткий срок. Пусть это будут задачи, которые не сопряжены с чрезмерными усилиями и не могут спровоцировать излишние придирки со стороны окружающих, так как иначе они лишь усилят убеждение вашего сотрудника, что его жизнь – «дерьмо».

Признаки успеха

- Лейтмотив речи человека изменится: вместо «моя жизнь – дерьмо» придет «я крутой». Он может начать щеголять знакомством с известными людьми, подчеркивать собственные достижения и вообще хвастаться. Предложения у него все чаще будут начинаться с «я».

- Он начнет демонстрировать дух одинокого воина, характерный для третьего уровня, часто сравнивать себя с сослуживцами и отпускать пренебрежительные комментарии в духе: «Что это с ними?» и «Если бы они постарались, то все бы получилось».

Для человека, стоящего на третьем уровне

- Подталкивайте его к формированию триад (трехсторонних взаимоотношений). В частности, пусть начнет сводить своих знакомых и представлять их друг другу, подчеркивая, что: 1) они разделяют одни и те же или резонансные базовые ценности; 2) у них пересекающиеся интересы; 3) у каждого из них есть возможность внести свою лепту в работу другого. Например: «Я давно жду случая познакомиться с вами. Вы оба любите искусство, цените порядочность и являетесь честными людьми. Оба занимаетесь разработкой маркетинговых планов, и я подумал, что вы можете захотеть сравнить свои наблюдения, так как используете разные подходы. К тому же Джек у нас – эксперт в области сегментирования рынка, а Кэти – мастер разрабатывать планы мероприятий по стимулированию сбыта. Вот я и подумал, что вы можете сэкономить друг другу массу времени».

- Поощряйте человека работать над крупными проектами, с которыми одному не справиться. Короче говоря, поручайте ему выполнение работы, требующей партнерства.

- Укажите ему на то, что успеха он добился собственными усилиями, но на следующем уровне для успеха потребуется совершенно другой стиль работы. Иными словами, дайте ему понять: то, что привело его на этот уровень, будет уже недостаточным для продвижения.

- Опишите ролевые модели (в идеале – из вашей компании), которые демонстрируют поведение четвертого уровня. Этих людей вы узнаете по следующим признакам: 1) фокусировка на «мы»; 2) большое количество триад в их сетях; 3) успехи в послужном списке, достигнутые командными усилиями.

- Когда человек будет жаловаться на нехватку времени и на то, что окружающие не настолько хорошие профессионалы, как он сам (два основных огорчения на третьем уровне), дайте ему понять, что это он сам выстроил свою рабочую жизнь таким образом и что в подобной ситуации никто не может помочь ему по-настоящему.

- Рассказывайте ему истории о тех временах, когда вы сами совершали переход с третьего на четвертый уровень.

- Объясняйте ему, что настоящую силу дает не знание, а взаимодействие с людьми и что более быстрый рост обеспечивает не информация, а мудрость. Похвалите его за успехи – они наверняка многочисленны – и подчеркните, что вы на его стороне. Объясните, что для достижения его целей требуется выполнение такого объема работы, который не под силу одному человеку, каким бы умным и талантливым он ни был.

- Поощряйте его применять настолько максимально прозрачные методы управления, насколько позволяет политика вашей компании. Наставляйте его не поддаваться характерной

для третьего уровня склонности говорить людям только то, без чего им никак не обойтись в работе. Наоборот, пусть он общается больше, чаще, свободнее.

Признаки успеха

- В своей речи слово «я» он начнет заменять словом «мы». Когда люди начнут спрашивать о тайне его успеха, он будет указывать на свою команду, а не на себя лично.
- Начнет активно формировать триады, и сеть его взаимоотношений расширится настолько, что будет охватывать уже не пару дюжин, а сотни человек.
- Начнет работать меньше, а добиваться большего.
- Прекратит жаловаться на то, что «не хватает времени» и «каждый недостаточно хорош».
- Результаты, за достижение которых отвечает он, повысятся как минимум на 30 процентов.
- Начнет свободно и открыто общаться.
- Станет делиться информацией все чаще и больше.

Для человека, стоящего на четвертом уровне

- Стабилизируйте его на четвертом уровне, убедившись, что его взаимоотношения в триадах основаны на общих базовых ценностях, преимуществах и возможностях.
- Поощряйте его использовать со своей командой процесс разработки стратегии, описанный в главе 11. В частности, стимулируйте проводить собрания, посвященные обсуждению базовых ценностей группы, ее благородной цели, результатов, которые могли бы вдохновить команду, ее активов и, наконец, действий (кто что будет делать). Короче говоря, подбадривайте его братья за проекты, выполнение которых требует дальнейшего развития способностей, и добиваться более значительных результатов в партнерстве с другими людьми.
- Когда человек окончательно стабилизируется на четвертом уровне (о чем можно судить по тому, что он начнет употреблять выражения в духе «мы крутые» и «образует» триадами), стимулируйте его команду использовать рыночные условия, чтобы войти в историю бизнеса.
- Если текущая ситуация на рынке этому не способствует, сами создайте подходящую возможность.
- Привлекайте в свое племя новых людей, которые разделяют ценности групповой стратегии.
- Когда члены команды будут сталкиваться с трудностями, советуйте им обращаться за помощью к коллегам. Поощряйте их решать проблемы коллективно, а не в одиночку, иначе в человеке будет усиливаться ощущение «я крутой (а ты – нет)».
- Регулярно занимайтесь с командой «сменой масла». Этот процесс предусматривает поиск ответов на вопросы: 1) что работает хорошо; 2) что не работает хорошо; 3) что может сделать команда, чтобы заработало то, что не работает.

Признаки успеха

- Человек начнет чаще использовать выражения типа «жизнь прекрасна» и реже «мы крутые (а они – нет)».
- Он станет сам искать более сложные проекты, и сеть его контактов будет включать в себя удивительно непохожих друг на друга людей, большинство которых, однако, подобно ему самому, успели освоиться на третьем уровне и уже покинули его.
- Начнет принимать решения о том, на что потратить свое время, исходя из базовых

ценностей и благородной цели племени.

- Будет казаться воплощением стратегии племени и особенно его ценностей.

Цель лидерства в племени

• Лидер племени развивает столь много людей (и групп людей), сколь много готовы и способны двигаться вперед к четвертому уровню, в область гордости за племя.

• На рис. 3 представлена схема реального племени до того, как его лидер начал использовать точки воздействия.

Рис. 3. Реальное племя до установления в нем лидерства

• На рис. 4 – то же самое племя девять месяцев спустя. Все ключевые показатели эффективности подскочили в большинстве случаев на 30 процентов, что является типичным результатом. Повысились также показатели вовлеченности в работу, удовлетворенности от нее и уверенности в будущем успехе. Племя воспользовалось возможностью и вошло в анналы своей отрасли, временно сформировав культуру пятого уровня.

Рис. 4. То же самое племя после установления в нем лидерства

• Пока лидер племени выполняет свою работу на благо группы, а не свое собственное, племя вознаграждает его своей лояльностью, упорным трудом, инновациями и сотрудничеством. Оно будет выполнять больше работы за меньшее время. Такого лидера часто рассматривают как кандидата на занятие высокой должности в организации или в правительстве.

Приложение Б История нашего исследования

Большие идеи рождаются в результате синтеза – объединения концепций, которые никогда прежде не рассматривались вместе. Альберт Эйнштейн, Зигмунд Фрейд и Абрахам Маслоу – все начали с того, что объединили совершенно разные области знания и из этой комбинации вывели новые принципы. Мы не считаем себя личностями подобного масштаба, однако наша работа также началась с синтеза. Знания и опыт Джона в области спорта, коучинга и теории хаоса были объединены с научными исследованиями Дэйва в сфере риторики и организационной теории. Большая идея, которая нас вдохновила, заключалась в том, что культуру можно рассматривать как самокорректирующуюся систему языка. Мы решили, что эта точка зрения прекрасно дополнит более распространенные подходы к изучению культуры – антропологический, психологический и социологический. (Позже, когда коммуникационный подход исчерпал себя, мы снова вернулись к социологическому.) Не объяснив, куда уходят корнями наши идеи, мы не смогли бы точно описать, как мы разработали нашу методологию.

Риторика и ее связь с организационной культурой

Базой для нашего исследования, занявшего более десяти лет, стала риторика, прежде всего научные работы Кеннета Берка. Его идея о «терминистических экранах» стала для нас

основополагающей. В соответствии с его теорией в уме каждого человека существует некая, как он выражается, «сетка слов». По мнению Берка: «Даже если определенный терминистический экран является *отражением* реальности, по самой своей природе... он должен представлять собой некую *подборку* реальности; и в этом самом смысле он должен функционировать как *преломление* реальности».

Это представление о действии терминистических экранов во многом напоминало то, как работает культура. Тем более, как подсказывает теория Берка и как было доказано на практике, когда люди меняют характер используемых ими слов (или, выражаясь точнее, характер слов и взаимоотношений между собой), меняется также их восприятие реальности. А когда меняется восприятие реальности, автоматически меняется и поведение. Получается, что не люди используют слова, а слова используют людей, но этот факт все еще не осознается в полной мере.

Вооруженные этой системой взглядов, мы приступили к изучению того, как системы речи сегментируют себя. Возвращаясь к старым идеям риторики (в частности, к идее Аристотеля о ценностях), мы выдвинули гипотезу, что существуют четыре типа культуры: 1) негативная манера выражаться с фокусировкой на личности; 2) негативная манера выражаться с фокусировкой на группе; 3) позитивная манера выражаться с фокусировкой на личности; 4) позитивная манера выражаться с фокусировкой на группе. В пределах каждой мы ожидали обнаружить отдельную устойчивую «сетку слов», которая являлась бы основой для культуры, и соответствующую реальность.

Первым объектом нашего исследования стала крупная медицинская организация на Западном побережье. Племя, с которым нам довелось работать, состояло из 45 человек. Мы ознакомили его членов с принципами и лейтмотивом каждого уровня и обучили их использовать выражения в духе «мы крутые». В те времена мы не осознавали значения таких структур взаимоотношений, как диады и триады. Для измерения результатов мы адаптировали стандартные вопросы, разработанные Центром эффективных организаций при Университете Южной Калифорнии, таким образом, чтобы они позволяли нам оценивать конструкты четырех уровней культуры. Говоря точнее, сфокусировались на четырех факторах: речевой среде, способе решения проблем, текущей рабочей поддержке и участии/вовлеченности в групповые проекты. При этом мы определили в рабочем порядке, как будет выглядеть каждый тип культуры и как мы будем оценивать его по шкале от одного до четырех. (Исследователи, которые интересуются нашей методикой, могут ознакомиться с ней на сайте www.triballeadership.net.)

Мы организовали предварительное тестирование 45 человек, многие из которых в момент начала нашей работы находились в процессе перехода из одного подразделения в другое. Затем провели 16-месячное обучение с применением точек воздействия, перечисленных в этой книге. Мы встречались со всей группой шесть раз для проведения однодневных семинаров, а с отдельными подразделениями занимались коучингом раз в неделю в течение 60–90 минут. Затем выждали девять месяцев, в ходе которых не осуществляли с группой никаких контактов (кроме участия в неформальных мероприятиях), после чего провели заключительное тестирование, используя тот же инструментарий, сократив выборку до 25 человек из-за произошедших плановых кадровых перемен. Полученные результаты представлены в таблице.

Значение 3,5 должно было указывать на то, что племя стабильно стоит на третьем уровне; 4,5 – говорить о том, что племя находится на четвертом уровне, как они определяются теориями организационной риторики. Особого внимания заслуживает тот факт, что культура поднялась на стабильный четвертый уровень по трем из четырех показателей, а это доказывает: когда племя меняет свою манеру речи, оно стойко меняет себя.

В период с 1997 по 2000 год мы повторили этот эксперимент еще в шести организациях, и общий размер выборки составил 472 человека. Каждый раз мы получали схожие результаты, а именно: шести-девятимесячное вмешательство способно достоверно поднять самоотчет о культуре на один уровень, и эти перемены окажутся стойкими.

Мы начали использовать приглашения поработать консультантами в различных организациях как возможность проверить истинность своих открытий. Мы также собирали сведения от компаний, которым не оказывали консалтинговые услуги, хотя в подобных случаях, как правило, имели лишь ограниченный доступ к данным. Тем не менее снова и снова мы убеждались в наличии четырех типов культур. Мы также обогатили наш инструментарий главным образом тем, что стали проводить с членами племен интервью с открытыми вопросами, а также собрания, на которых задавали схожие по смыслу открытые вопросы. Наши методы постепенно оттачивались, так что в период с 1999 по 2006 год мы провели более тысячи индивидуальных и групповых интервью с сотрудниками шести организаций. Для их обработки мы использовали метод кластерного анализа Берка, в ходе которого исследуется, какие слова человек употребляет в непосредственной увязке с другими словами. И вот что мы получили.

Однако процесс сбора этого типа данных снова и снова прерывался из-за наших попыток приложить к ним существующие теории. И каждый раз, получая данные, не вписывающиеся в них, мы останавливались, пытаясь понять, что происходит.

Так, связь между личностью и группой оказалась намного сложнее, чем мы ожидали. В частности, наше исследование показало, что разговоры на рабочем месте нередко ведутся в коллективно-негативном ключе (что позже мы стали называть вторым уровнем), но при этом ответственное лицо часто говорит в личностно-позитивной манере (что позже отнесли к показателям третьего уровня). Мы решили прервать процесс сбора данных, чтобы попытаться найти объяснение этой динамике с точки зрения давно обоснованных теорий, прежде всего тех, которые являются следствием или согласуются с теориями систем и развития.

Теории систем и развития

В частности, мы не могли объяснить общую склонность групп к движению не только вперед, но и назад. Почему такое происходит? В соответствии с теориями развития, обратное движение невозможно. Нас привлекала эволюционная психология и идея о «слоистости» из теории систем. Позже мы объединили эти представления с авангардными подходами, изложенными в «Спиральной динамике», и с идеями Кена Уилбера о «холонах». Так мы пришли к выводу о том, что коммуникационные культуры, которые мы выявили, выстраиваются в некую последовательность и что если посмотреть на общую хронологию развития человечества, то общества также эволюционируют. Но вопрос, почему мы наблюдаем обратное движение, оставался без ответа. Почему четвертый уровень скатывается назад до третьего, например? Особенно когда Уилбер доказывает: если уровневая модель отражает действительность, то обратное движение происходить не может. Хотя его размышления по данному вопросу казались нам очень верными, именно эта дискуссия с ним позволила разрешить проблему. Уилбер утверждал: «Когнитивное развитие не регрессирует. Однако личностный центр тяжести может колебаться». Проще говоря, человек не может прыгнуть в мыслях выше своего уровня развития: ребенок не может мыслить как взрослый. Однако ощущение своего «я» взрослого человека может регрессировать до ребячества. В нашем контексте эта идея означает, что человек с одним уровнем развития может использовать речевые обороты более низкого уровня развития. Так, лидер мирового класса

может опуститься до культуры второго уровня и научиться говорить на языке второго уровня. Однако подобные действия не приведут к его когнитивному регрессу. Как сказал нам Уилбер: «Вы можете наблюдать значительный [речевой] регресс, но в когнитивном плане, если сдвинетесь на два уровня вниз, то это будет означать, что у вас повреждение мозга». Вопрос нашел ответ: лидеры могут говорить на «языке» всех пяти уровней, не деградируя при этом в своем развитии. На самом деле владение этими пятью языками является ключевым условием для эффективного лидерства.

Примечательно, что Уилбер по итогам всеобъемлющих исследований пришел к тому же самому заключению о взаимоотношениях личности и группы, что и мы, когда исходили из постулатов риторики и теории хаоса. Вот что он сказал нам: «Представим, что шесть человек играют в покер. Пять из них находятся на пятом уровне, а один – на третьем. Можно ли назвать это собрание группой? Если половина из них – на третьем уровне, а другая – на первом, то что с того? Как отмечал Альфред Норт Уайтхед, у личности есть доминантная монада, а у группы – нет... У группы нет ничего такого... Группы имеют доминантный тип дискурса, а дискурс склонен встраиваться в определенный уровень, потому что люди стараются настроиться на волну одной и той же длины. Доминантный тип дискурса лидера имеет тенденцию становиться доминантным типом дискурса для всей группы». Наше исследование показало, что утверждение Уилбера верно применительно к вновь созданным группам, но большинство рабочих групп формируются со временем и голос лидера в них является одним из многих.

Сложив все эти теории и точки зрения, мы выдвинули серию гипотез: речь «подразделяется» на четыре специфичных набора, отмеченных различными терминистическими экранами; на шкале от одного до четырех существуют генерализованные терминистические экраны; группы, как правило, двигаются вверх по уровням, но могут и застревать в своем развитии; люди исполняют специфические роли в рамках социальной группы, которые соответствуют отношению между их личностным панцирем и доминантным терминистическим экраном, что может приводить к появлению нескольких культур в рамках одной социальной группы.

Этот последний пункт особенно важен. Знать отношение личности к социальной группе обязательно для понимания этой личности: уберите социальную группу, и у человека не останется никого, кто мог бы одобрить его личностный панцирь. Мы поняли, что анализ должен сместиться с личности в сторону некой социальной группы, которую мы стали называть племенем. Таким образом, культура племени и чувство «я» личности являются неразрывно связанными. Одно нельзя понять без другого.

Данное заключение разрешило массу проблем. Утверждение Питера Сенге, что «СЕО-герой» – это миф, нашло свой контекст. Племя и его лидер создают друг друга, и их отношения можно назвать взаимно стимулирующими. Большинство тех, кто когда-либо пытался изменить себя, знают, что социальная группа не оставляет наших усилий без ответа. Мы наблюдали это и в рамках племени: племя буквально говорит нам, кто мы есть. Хотя, учитывая, что человек располагает всеми пятью законами риторики, можно изменить не только самого себя, но и все племя, передвинув его на новый культурный уровень. Вот мы и решили сфокусироваться на этой цели: выявить точки воздействия, используя которые можно развивать племя независимо от того, на каком из четырех культурных уровней оно находится. (В тот момент мы еще не знали о существовании пятого уровня.)

С тех пор как в свет вышла книга Джима Коллинза «От хорошего к великому», нас часто спрашивают, как наша схема соотносится с его лидерством пятого уровня. Кен Уилбер объясняет разницу между ними с помощью четырехквadrантной модели, с которой можно ознакомиться на веб-сайте www.integralinstitute.org. Верхний правый квадрант – это область индивидуального поведения, того, что подлежит наблюдению. Большинство книг, посвященных вопросам менеджмента (процессам, правилам, методикам, советам), относятся к этой области: что я должен *делать* .

Нижний правый квадрант в модели Уилбера – зона коллективного поведения, которая включает в себя корпоративные системы, процессы и структуры. Примером корпоративной деятельности в этом квадранте могут служить реорганизации процессов и инициативы по повышению качества.

Верхний левый квадрант модели – это область, куда мы отнесли коллинзовский пятый уровень лидерства: область индивидуальных намерений, мотиваций, эмоций и т. д. Именно на этом фокусируется большинство книг на тему лидерства (идеи, ценности, установки, трансформационные представления). По убеждению Коллинза, лидеры пятого уровня демонстрируют «парадоксальную комбинацию воли и *ви дения*», что однозначно является частью «интерьера» личности – того, что лидер держит в уме.

Мы почитатели Коллинза. Однако люди, читая его описания, не понимают, откуда берутся такие исключительные лидеры. Некоторым кажется, что они нисходят с небес, когда в них возникает нужда. (По правде говоря, происхождение лидеров пятого уровня не являлось темой исследования Коллинза, хотя после публикации этой знаковой книги он стал уделять немало внимания данному вопросу.) В рамках же нашего исследования этот вопрос находит свой ответ: конструкты лидерства порождаются речью и культурой, которая устанавливается и упрочивается племенем. Лидеры пятого уровня появляются из динамики племени, терминистического экрана и личностного панциря по мере продвижения вверх через различные культурные уровни.

Наша работа начиналась в нижнем левом квадранте Уилбера – в зоне внутреннего коллективного, к которой относятся речь и культура. В ходе работы мы также наблюдали за структурой взаимоотношений людей (за диадами и триадами), которые относятся к нижнему правому квадранту. И, наконец, искали корреляцию между ними и тем, что отдельные люди делают, – верхний правый квадрант. Единственная область, на которой мы не сосредотачивались, – верхний левый квадрант: область индивидуальной психологии.

Когда мы в беседе с Уилбером описывали наш подход, то сказали, что он движется «по наклонной плоскости к интегральному мышлению» (и надеемся, так оно и есть). Исследование Уилбера, которое строится на психологии, социологии, теории систем и даже духовности, демонстрирует корреляцию между всеми четырьмя квадрантами. Лидеры пятого уровня, с одной стороны, и культуры, стоящие на верхней ступени четвертого уровня, – с другой, создают друг друга, а культуры пятого уровня (которые еще не были идентифицированы) создают уровень лидерства, который бизнес только начинает опознавать. Этот уровень, возможно, выше пятого уровня.

Возвращение к сбору данных

Когда мы вернулись к сбору данных, то столкнулись с фактом наличия культур, которые нельзя было отнести ни к одному из уровней, что мы ожидали увидеть. (Впервые это произошло в ходе нашей работы с Amgen.) Дэйв и Джон нашли объяснение, которое продержалось несколько лет. Джон считал, что возможны ситуации, когда у корпоративной культуры нет видимого конкурента и нет необходимости состязаться, чтобы обойти другую компанию. Дэйв же как профессор в области бизнеса не соглашался с ним. Он утверждал, что культура, которая игнорирует своих конкурентов, обречена на провал.

В конце концов Дэйву пришлось признать, что Джон прав, и убедили его в этом Уоррен Беннис и Патрисия Уорд Бидерман, которые поделились аналогичным открытием в своей книге «Организационный гений». К такому выводу они пришли в результате наблюдения за выдающимися группами, о культуре которых мы бы сказали, что они находятся на верхней ступени четвертого уровня или на нижней пятого.

Данные также подтверждали правоту Джона. В конце 1990-х годов мы все чаще стали встречать культуры, демонстрирующие качества, которые позже отнесем к пятому уровню: настроение простодушного удивления и трудовые достижения, достойные того, чтобы быть

вписанными в историю.

Прослушивая интервью и просматривая записи, мы четко увидели «терминистические экраны» пятого уровня. В число слов, которые люди этого уровня чаще всего употребляли, входили: «вау», «чудо», «счастье», «ви дение», «ценности» и «мы». Хотя мы не оценивали тон их голоса никакими формальными мерками, нельзя было не заметить, что люди в организациях пятого уровня говорили мягко и благоговейно, в то время как на четвертом уровне разговаривали довольно бойко.

Анализ собранных интервью раскрыл нам четыре уровня культуры в деталях, и эти детали коррелировали с нашими наблюдениями. Однако почти сразу же мы столкнулись с новой проблемой. В начале 2000-х годов мы увидели отклонение – культуры пятого уровня без существенного опыта в бизнесе. Многие из них не зарабатывали денег, но получали значительные вливания инвестиционного капитала. Еще больше нас удивило, что акции многих этих компаний публично торговались на бирже, причем существенно опережая компании мирового уровня. Что здесь происходит? Конец дотком-пузыря дал ответ: в долгосрочном плане культура и стратегические результаты коррелируют друг с другом, при этом более продвинутый фактор падает до уровня отстающего. Таким образом, компания с высокой культурой и низкими результатами со временем обнаружит, что ее культура разрушена: хорошие люди покинули ее, и доминирующей в разговорах оставшихся стала фраза «моя жизнь – дерьмо».

Теперь, когда у нас оформились пять уровней культуры, мы стали искать способ обобщить их простыми словами. Это происходило в неформальных беседах, и позже мы осознали, что проходили они по той же методике, по которой проводятся фокус-группы: мы приходили в племя с определенным уровнем развития культуры, обобщали услышанное нашими словами и затем записывали реакцию на них. Со временем мы заметили, что все эти «лейблы»: «жизнь – дерьмо», «моя жизнь – дерьмо», «я крутой», «мы крутые» и «жизнь прекрасна» – работают. Мы использовали их на протяжении восьми лет. После сбора данных о культуре мы делились результатами с опрошенными. Можем вспомнить только два случая, когда люди сказали, что слова, в том числе вошедшие в название книги, не подходят. В обоих случаях компании сталкивались с уникальными проблемами: в одной из них лидер страдал смертельной болезнью, в другой успешное дочернее предприятие было закрыто собственником.

Следующий большой прорыв свершился в области структур. На протяжении нескольких лет мы изучали неформальные сети, получая информацию главным образом из вторичных источников. Затем стали просить участников наших семинаров схематически изображать структуру своих взаимоотношений с окружающими и при этом оценивать их культурный уровень. Так мы выявили удивительно высокую степень корреляции между структурами и культурными уровнями – свыше 90 процентов. Хотя структура взаимоотношений регулярно становится объектом исследований в области коммуникации, последнюю нередко делят на две части: индивидуальную коммуникацию и групповую коммуникацию. Триады, описанные в главе 10, оказываются где-то посередине, а потому им не уделяют достаточно внимания. Мы потратили некоторое время на анализ чужих исследований в поиске упоминаний слов «триадическая», «триединая» или «трехсторонняя» коммуникация. Мы прочли сотни статей, однако ни в одной из них не нашли идей, близких той, что легла в основу главы 10, – идее о том, что человек ответствен за качество взаимоотношений (уходящих корнями в ценности) между двумя другими людьми. Но как только озарение приходит, оно тут же становится чем-то очевидным, так что мы абсолютно уверены: где-то кто-то наверняка уже пришел к такому же выводу, хотя мы, как ни старались, так и не смогли найти его исследование.

В 2001 году мы убедились, что можем очень быстро, за считанные минуты, классифицировать культуру по пятибалльной шкале на основе речи людей. Корреляция наших начальных выводов с результатами наблюдений превышала 90 процентов. Поэтому

мы отказались от наблюдений и стали пользоваться методом экспертной оценки. С помощью аспирантов Дэйва из Университета Южной Калифорнии мы провели ряд исследований надежности и поняли, что люди внутри организаций почти так же хорошо, как и внешние наблюдатели, справляются с задачей категоризации культурного уровня своих сослуживцев (корреляция составляла более 0,9). Мы также заметили, что респонденты не очень точны при определении собственного культурного уровня. Как выяснилось, те, кто стоит на третьем уровне, часто утверждают, что находятся на пятом; люди же второго уровня, как правило, убеждены, что они на четвертом. За исключением этой переоценки собственного поведения на две степени, люди очень точно определяют культурный уровень тех, кто их окружает. Иными словами, точны, говоря, что они трудятся в условиях культуры третьего уровня, но часто описывают себя как лидеров пятого уровня.

Затем мы стали в ходе семинаров и тренингов обучать слушателей категоризировать (анонимно, при соблюдении конфиденциальности) людей, на которых они работают. У нас собраны пять отдельных баз данных, каждая из которых пополнялась с использованием различных систем измерения, и наши процентные показатели работающего населения взяты из этих источников. Следует отметить, что собранные данные не представляют собой случайную выборку и наши совокупности имеют крен в сторону образованных состоятельных городских жителей. Более того, по мере разрастания нашего исследования мы начали просить людей, чья численность почти достигла 24 200, оценить самих себя, свое непосредственное рабочее окружение и свою организацию. Поскольку мы к тому времени уже убедились, что люди способны эффективно категоризировать свою культуру, то были уверены, что этот метод сбора данных окажется достаточно практичным. (В своем исследовании мы руководствовались оценкой, которую люди ставили окружающим, и элиминировали их самооценку.)

К концу работы в нашей базе накопились данные по 24 тысячам человек. Важно отметить, что в исследование были вовлечены племена, члены которых, вооруженные методикой, сами докладывали нам соответствующие данные. Хотя у нас нет возможности гарантировать качество их наблюдений, данные, которые мы собрали от более чем семи тысяч человек из двух дюжин организаций за годы, истекшие с 1997-го, представляются нам более чем убедительными.

Список исследовательских инструментов

Углубление

И, наконец, в 2001 году мы предприняли еще один шаг: «углубились» в изучение одного-единственного клиента (спустя много лет после первого исследования 1997 года), что позволило легко измерить результаты. Мы выбрали CB Richard Ellis, крупнейшего в мире провайдера услуг в области коммерческой недвижимости, потому что эффективность его команд может измеряться через доход. Мы применили два подхода одновременно. Во-первых, работали с «производственными командами», главным образом с командами, которые считались руководством проблемными, и применяли описанные в этой книге методики. Как показал последний рейтинг (май 2005 года), который мы видели и который охватывал 75 крупнейших национальных команд, шесть «наших» команд вошли в число лучших пятнадцати. (Главная заслуга в этом принадлежит нашим клиентам, большинство которых являлись исключительными профессионалами еще до того, как начали работать с

нами). Во-вторых, работали с Группой частных клиентов – своеобразным стартапом в рамках компании, которая всего за 36 месяцев принесла солидный доход, начав, по сути, с нуля.

Другие выводы

Примечательно, что в компаниях, где мы давали консультации и собирали данные, люди часто признавались нам, что используют систему лидерства в племени также и в своих неформальных взаимоотношениях: с партнером по браку, в семье, с соседями и т. д. Похоже, эти неделовые отношения работают точно так же, но важно отметить, что подобное применение системы выходило за рамки нашего исследования. В этом смысле наши идеи о более широких взаимоотношениях должны восприниматься как «народная мудрость», хотя мы не видели данных, которые бы противоречили тому, что говорится в этой книге, и могли бы служить предостережением от использования ее выводов в отношениях в целом.

Некоторым коллегам по научной деятельности наши методики могут показаться неточными. Однако следует заметить, что уровни культуры сами по себе есть целые миры и один отличается от другого столь же сильно, как Германия – от штата Миссури. Нетрудно заметить, на каком уровне находятся люди. Даже минимального обучения достаточно, чтобы надежность оценки людей поднялась выше значения 0,85.

Заключение

Наш окончательный вывод и есть самый важный. Эта книга написана одним племенем. Слова в ней – наши, а вот идеи приходили со всех сторон: от клиентов, объектов исследования, аспирантов, ученых мирового уровня, СЕО, лидеров профсоюзов, государственных служащих, друзей и членов семей. Наша роль была очень простой: задавать вопросы, соображать, что могли бы значить ответы, обсуждая их с экспертами из разных областей, после чего задавать еще больше вопросов. Именно нашему племени мы выражаем свою благодарность. Надеемся, что и вы, читая эту книгу, решите связаться с нами, чтобы поделиться своим опытом и историей и таким образом влиться в ряды наших племен.

Приложение В Как связаться с нами

Наша цель при написании этой книги – сделать так, чтобы вам не приходилось нанимать нас. Мы решили передать вам бесценные знания, полученные от 24 тысяч человек, для чего собрали их в один томик. Теперь каждый человек с его помощью может развивать свое корпоративное племя. Однако наше племя, в том числе редактор издательства HarperCollins, предложило включить в книгу также информацию, как связаться с нами на тот случай, если наше присутствие в вашем племени будет иметь значение.

О компании CultureSync

CultureSync – фирма по управленческому консультированию, специализирующаяся в области развития культуры и стратегии на принципах, описанных в этой книге. В число клиентов CultureSync входят десятки компаний из списка Fortune 500, правительства многих стран мира и некоммерческие организации самого разного калибра. Она также предоставляет услуги в сфере коучинга, передавая своим клиентам знания и опыт, накопленные в ходе применения описанной здесь методологии.

Дэйв Логан

Дэйв Логан – сооснователь фирмы CultureSync и старший партнер. Он отвечает за работу с организациями из области здравоохранения, коммерческой недвижимости, высоких технологий, а также с государственными учреждениями.

Помимо этого, он преподает в Бизнес-школе Маршалла при Университете Южной Калифорнии. С 2001 по 2004 год он работал заместителем декана и исполнительным директором программ обучения руководящих кадров. В этот же период он начал трудиться над получением магистерской степени в области организации здравоохранения. Он также инициировал расширение программ обучения руководящих кадров, так что в них вошли десятки организаций из различных областей, от аэрокосмической отрасли до финансовых услуг и хайтек-стартапов. Дэйв ведет занятия по программе MBA в Школе Маршалла с 1996 года, в том числе курсы по управленческому консультированию, устройству организаций, ведению переговоров, принципам менеджмента, а также лидерству. Он обладатель степени кандидата наук в области организационной коммуникации, присужденной ему Школой Анненберга при Южно-Калифорнийском университете.

Дэйв живет в Лос-Анджелесе с супругой Харт и их дочерью. С ним можно связаться по электронной почте: dave.logan@culturesync.net.

Джон Кинг

Джон Кинг – сооснователь CultureSync и старший партнер. Он востребован как оратор и признан во всей стране как преподаватель, коуч и лидер программ. Джон возглавляет работу с некоторыми из наших крупнейших клиентов в области перспективных технологий, государственного управления и недвижимой собственности. Он также руководит коучинговым направлением деятельности CultureSync и ее исследовательскими проектами.

Клиенты его коучинговой практики и выпускники тренерских программ (общей численностью более 25 тысяч человек) нередко появляются на телевидении и становятся героями статей Wall Street Journal.

Джон живет в Сидар-Крэст, штат Нью-Мексико, и с ним можно связаться по электронной почте: john.king@culturesync.net.

Хэли Фишер-Райт

Доктор Хэли Фишер-Райт – бывший партнер CultureSync. Карьеру она начинала как педиатр. За годы работы Хэли стала экспертом не только в области здравоохранения, но также в сфере бизнеса и менеджмента. До своего поступления на работу в CultureSync в 2005 году, где она вела проекты, связанные с финансовыми услугами, образованием, высокими технологиями, здравоохранением и предпринимательством, на протяжении десяти лет Хэли успела проработать собственником бизнеса, менеджером, а также врачом в Центре педиатрии и подростковой медицины Foothills в Денвере, Колорадо. Она побывала членом исполнительного совета нескольких больниц и сегодня является президентом группы из 400 врачей в Денвере. В 2010 году она вернулась к своей работе педиатра на полную ставку.

Хэли – доктор медицины (степень была присуждена ей Университетом Колорадо), защитила степень магистра в области организации здравоохранения в Университете Южной Калифорнии, а также имеет сертификат коуча в области управленческого лидерства от Джорджтаунского университета. Оставаясь верной своей страсти и к медицине, и к бизнесу, она продолжает работать в Университете Колорадо в должности клинического доцента, а также ведет занятия в программах для руководителей в Университете Южной Калифорнии.

Хэли живет в Денвере с супругом Майклом. С ней можно связаться по электронной почте: hfischerwright@culturesync.net.

Благодарности

Появление этой книги было бы невозможным без участия многих людей, которых мы имеем честь причислить к членам нашего племени.

Начать следует с человека, которого мы считаем душой племени: это Джек Беннетт, главный операционный директор нашей консалтинговой компании и, что самое важное, постоянный наш друг и защитник. Именно благодаря ему, его заботе о фирме мы смогли найти время для того, чтобы проводить исследования, преподавать и писать. Он не делил задачи на большие и маленькие. Если их выполнение шло на пользу делу, Джек брался за них раньше, чем мы успевали попросить его об этом.

Мы признательны людям, которые согласились дать нам интервью. Благодаря им сухие данные нашего исследования превратились в настоящие истории. В число этих людей входят Скотт Адамс, Дон Бек, Кэрол Бернетт, Гордон Биндер, Кэти Калсидайз, Джим Клифтон, Гари Коул, Глен Эснард, Уорнер Эрхард, Майк Эрузиони, Брайан Франс, Дэнни Канеман, Дэвид Келли, Боб Клитгаард, Марти Койл, Фрэнк Джордан, Том Махоуни, Барни Пелл, Сэнди Рув, Марк Руманс, Стивен Сэмпал, Брайан Секстон, Боб Тобиас, Чарис Валенте, Кен Уилбер, Джордж Зиммер, руководители больницы Griffin, а также племя чикагской фирмы Design for You (и прежде всего Уильям и Морган).

Еще мы хотим поблагодарить свою «ревизионную комиссию» – группу людей, которые прочитали наши порой несовершенные черновики и помогли нам понять, что же именно мы пытаемся сказать. Это Маркус Берри, Грейс Ченг, Джим Крупи, Лори Гоффиган, Гретхен Кнудсен, Джей Иинума, Анна Мария Ларсен, Мэган О’Доннел, Роберт Ричман, Джоди Тоулин и Грег Воруоллер.

Мы в долгу у студентов и слушателей Университета Южной Калифорнии, обучающихся по магистерским программам делового администрирования для руководителей, управления здравоохранением и бухгалтерского дела. Они – а в их среде много будущих лидеров племен – помогли нам сформировать и отточить наши идеи. Эта книга не смогла бы появиться без наставничества и «приюта», которые нам предоставил Университет Южной Калифорнии, и мы благодарны профессорско-преподавательскому составу и администрации Бизнес-школы Маршалла.

Особую благодарность хотим выразить нашему агенту Бонни Солоу. Бонни, если бы не твои советы, поддержка и профессионализм, эта книга никогда бы не увидела свет. Мы всегда будем помнить встречи с тобой и с Лу-Лу, нашим другом.

Бонни познакомила нас с нашим редактором Итаном Фридманом. Своими комментариями и поддержкой он вывел наш проект на более высокий уровень. Спасибо ему! А еще он свел нас с племенем издательства HarperCollins, которое выпустило книгу в свет в самом буквальном смысле слова. В список членов этого племени входят Сара Браун, Рут Манез, Джорджия Мориси, Виктор Минговитц, Хелен Сонг, Анна Чапман, Лия Карлсон-Станишич и Намичей Уолияя.

Мы писали «Лидер и племя» как одно племя, но есть несколько человек, которых Дэйв, Джон и Хэли хотят поблагодарить индивидуально.

В список лидеров племен и партнеров Джона входят Пол Басс, Рик Чичестер, Мак Фитц-Джеральд, Джордж Кэллис, Скотт Каплан, Рэнди Макнамара, Марша Мортон, Дин Оливер, Крейг Роббинс и Кендис Шиверс Мортон. Джон выражает свою признательность мыслителям и преподавателям из Института Санта-Фе за то, что те вдохновили его объединить теорию хаоса и сложности с гуманитарными науками. Он хотел бы поблагодарить Landmark Education за создание контекста для главных интересов в его жизни и особо – Дж. Х. Вандапула, своего первого наставника. По словам Джона, «Ван всегда понимал мечты и устремления молодых людей и посвятил свою жизнь обучению и развитию новых лидеров, помогая им добиваться невозможного. Он прикоснулся к тысячам молодых

жизней, и я чувствую его влияние на меня и по сей день». Помимо Вана, Джон благодарит свою семью и особенно свою мать, Мэри Кинг, женщину с твердыми ценностями и ясным пониманием правды жизни, которая в возрасте 93 лет все еще способна учить других своим тонким и здравым философским взглядам на человеческие отношения. И, наконец, Джон хочет поблагодарить свою дочь Крису, а также ее супруга Марка и трех их прекрасных дочурок – Киру, Джулиет и Кили.

В список Хэли входит множество сильных женщин-лидеров племен, которые являются ее наставниками в области медицины, бизнеса, жизни и дружбы. Среди них Грейс Капуто, Дейл Сингер, Лиса Уедерби, Трейси Бераник, Джули Зимбелман, Пэт Мэтьюс, Джози Джеймс и ее бабушка, Ида Фишер. Особую благодарность она выражает людям, которые стали для нее ролевыми моделями. В их число входят А. Д. Джейкобсон, Уолт Хаггерти и Марк Руманс. «Отдельно я хочу передать свою любовь, благодарность и признательность родителям, – добавляет Хэли, – а также своему супругу Майклу. Он надежный товарищ, который одаривает меня своей любовью, юмором, а иногда и оправданными пенделями: он действительно необыкновенный мужчина».

Для Дэйва в список партнеров и лидеров племен входят Скин Биби, Карла Уайзмен Брайт, Рич Кэллахан, Боб Мертл и Джон Оллен, а также его наставники по бизнесу и университету, а именно Том Кэмбелл, Дэйв Картер, Майк Даффи, Билл Коэн, Том Каммингс, Уоррен Беннис, Беверли Кей, Питер Марстон, Патриша Райли и Берни Шнипперт. Дэйв хотел бы также выразить глубокую признательность Barbados Group и особенно Майклу Дженсену и Стиву Заффрону – своим друзьям и учителям. Есть еще два человека, которые заслуживают особенную благодарность: это Кен Уилбер, который, несмотря на свой перегруженный график и значительные проблемы со здоровьем, находил время и силы на то, чтобы стать нашим проводником на последних этапах исследования, и Уорнер Эрхард. Дэйв благодарен Уорнеру за дружбу, умение слушать, мыслить нестандартно и поддерживать товарищей. И не в последнюю очередь Дэйв хочет поблагодарить Харт. Вот его слова: «Ты не только моя супруга и мой самый стойкий помощник. Твои глаза первыми смотрели на план и черновики глав. Значительная часть этой книги родилась именно в ходе наших долгих разговоров на берегу, и без тебя мы бы не нашли Бонни. Ты мой верный защитник, мой лучший друг и – да, лидер племени».