

ДЭЙВ ЛОГАН • ДЖОН КИНГ • ХЭЛИ ФИШЕР-РАЙТ

ЛИДЕР

и

ПЛЕМЯ



ПЯТЬ УРОВНЕЙ
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Содержание

Отзывы о книге «Лидер и племя»	9
Предисловие к русскому изданию	13
Предисловие	15
Введение	17
ЧАСТЬ I. СИСТЕМА «ЛИДЕР-ПЛЕМЯ»	19
Глава 1. Корпоративные племена	21
Глава 2. Пять уровней развития племен	29
Глава 3. Система навигации по книге	52
ЧАСТЬ II. ПУТЕШЕСТВИЕ ЛИДЕРА И ПЛЕМЕНИ ПО ЛЕСТНИЦЕ КУЛЬТУРНЫХ УРОВНЕЙ	57
Глава 4. Первый уровень: на грани выживания	59
Глава 5. Второй уровень: изолированность и разобщенность	71
Глава 6. Третий уровень: Дикий-Дикий Запад	93
Глава 7. Прозрение лидера племени	124
Глава 8. Четвертый уровень: установление лидерства в племени	145
ЧАСТЬ III. ЛИДЕРСТВО В ПЛЕМЕНИ: СТАБИЛИЗАЦИЯ НА ЧЕТВЕРТОМ УРОВНЕ	163
Глава 9. Базовые ценности и благородная цель	165
Глава 10. Формирование триад и выстраивание связей четвертого уровня	197
Глава 11. Руководство лидера племени по разработке стратегии	220
ЧАСТЬ IV. ВПЕРЕД К ЖИЗНЕСТОЙКИМ РАБОЧИМ СООБЩЕСТВАМ (ПЯТЫЙ УРОВЕНЬ)	249
Глава 12. Нижняя ступень пятого уровня: жизнь прекрасна	251
Послесловие. Что нового в мире лидерства племен?	263
Приложение А. Памятка лидера племени	269
Приложение Б. История нашего исследования	280
Приложение В. Как связаться с нами	295
Благодарности	298

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.

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

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 СЕО. Именно племена решают, будет ли успешным новый руководитель или его уберут. И именно они определяют, какого качества работа будет выполнена.

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

Лидер концентрирует свои усилия на сплочении, или, точнее, на развитии культуры племени. Если ему это удастся, то племя признает его и отвечает ему лояльностью, порой граничащей с культом,

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

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

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 СЕО. 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

* Континентальный конгресс — законодательный орган будущих США во время и после Войны за независимость. *Прим. пер.*

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

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 Беком, 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.

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

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

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 — примечания на полях. 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.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

