

Оглавление

Предисловие	4
Пролог. Князь и его флейта.....	9
Глава 1. Типология организаций	16
Глава 2. Спиральная динамика: базовые законы эволюции.....	67
Глава 3. Из Силы в Правила: как внедрить регулярный менеджмент.....	94
Глава 4. Из Правил в Успех: как нацелить организацию на выполнение стратегии	148
Глава 5. Из Успеха в Возможности: как сделать организацию гибкой и инновационной.....	229
Глава 6. Стратегии управления изменениями: мир или война?.....	338
Глава 7. Спиральная динамика — самые сложные вопросы.....	381
Глава 8. Спиральная динамика для сотрудника: как выжить и достичь успеха в корпоративном мире	424
Эпилог. Князь и его флейта.....	444
Приложения	446
Несколько слов обо мне	471

Предисловие

Нет ничего практичнее хорошей теории.

Автор неизвестен¹

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

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

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

и сбалансированно управляя трансформацией всех ключевых аспектов организации.

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

Сегодня, когда я пишу это предисловие, повестка драматически изменилась: для многих компаний главным стал вопрос о том, как выжить, сохранить бизнес и команду, и даже тем компаниям, которые увидели в кризисе новые возможности, предстоит в кратчайшие сроки поменять свою стратегию. Бизнес вновь переходит от неспешной эволюционной к адаптационной логике развития — он должен сбросить с себя развитые «слои» менеджмента и построить ручную мобилизационную культуру Силы. С разрастанием экономического кризиса таких компаний будет появляться все больше. Насколько в новых условиях актуальна и применима описанная в книге эволюционная модель? Я уверен, что и актуальна, и применима. Сегодня у руководителей возникает нескончаемая череда вопросов. Что делать с потерявшей смысл стратегией? Чем заменить неадекватную

в ситуации тотальной неопределенности систему годового целеполагания? Правильно ли забрать у менеджеров на местах полномочия — или их, напротив, следует раздать все до последнего? Каких лидеров нужно ставить во главе команд, чтобы спасти и развить бизнес? В спокойной обстановке можно позволить себе роскошь двигаться на ощупь, но в шторм критически важны ясные ориентиры, а поле зрения тем временем предательски сужается, эмоции зашкаливают — и потому не обойтись без ясной и практичной модели, объясняющей, как жить и выжить.

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

Наконец, каждый кризис рано или поздно заканчивается. Шторм утихнет, бизнес адаптируется к новым условиям, изменятся и сами условия — и перед организацией неизбежно

снова встанут задачи планомерного развития. А значит, опять потребуются знание о законах эволюции.

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

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

Напоследок — несколько слов об истории создания книги. Я и мой партнер Павел Безручко вместе руководим крупнейшей консалтинговой компанией России, которая называется «ЭКОПСИ Консалтинг» («ЭКО-» — «ЭКОномика» и «-ПСИ» — «ПСИхология»). Более 30 лет мы помогаем компаниям работать эффективнее и изучаем закономерности, которым подчиняются все процессы в организациях. Организационная спиральная динамика, представленная здесь, — не столько мой личный, сколько коллективный продукт. Еще в начале 2000-х годов мы взяли за основу модель под названием «Спиральная динамика», созданную Доном Бекон, и затем в ходе многочисленных проектов для наших клиентов и собственных научно-практических исследований существенно переосмыслили ее и сделали по-настоящему практичной (подробную хронологию и ссылки

вы найдете в приложении). Мы по-новому назвали культуры, выделили рычаги перехода от одной культуры к другой, разработали инструменты диагностики модели управления, коллективов и индивидов. С одной стороны, мы сузили теорию Дона Бека: убрали философские аспекты, вынесли за скобки ее приложения к педагогике, политике, личному развитию, а с другой — расширили: дополнили эволюцию корпоративных культур закономерностями развития всей организации, охватывающими не только людей и культуру, но и модель управления. Вот этот продукт коллективного труда — заточенную под практическое применение теорию, полезную как для осознания актуальной организационной реальности, так и для проведения реформ, — вы и держите сейчас в руках.

Пролог

Князь и его флейта

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

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

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

Земля уродила много еды, и люди перестали голодать. Взяв в руки флейту, Князь погладил ее и прошептал: «Спасибо, что

напомнила мне о моем долге». Больше в замке не было слышно ни слез, ни музыки.

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

— Мои жители беспомощны, как дети. Я плохой правитель. Мудрец ответил:

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

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

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

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

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

Князь. — Мы расчистим поля от больших камней с помощью пороха, а крестьяне будут пить чай из фарфоровых чашек». Но как сделать дорогу в столицу быстрой и безопасной? «Нужно пробить туннель сквозь горы!»

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

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

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

В год Водяного Быка весна пришла рано, но крестьяне посеяли урожай так, как было написано в Законе. В конце августа неожиданно ударили заморозки, но крестьяне не стали собирать урожай. Они все сделали по Закону — и урожай погиб. Порох, чай и фарфор не помогли. Зимой люди голодали, а седирующий Князь плакал. Он снова нуждался в совете, но не хотел

больше видеть Кун Фу-цзы и позвал Лао-цзы, который был старше и часто спорил с Кун Фу-цзы во время диспутов.

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

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

— Лучше меня? — удивился Князь.

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

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

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

— Кем же тогда буду я? — спросил Князь.

— Той нитью, что свяжет их вместе.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

— Нет, — ответил мудрец. — Лучше попроси мастера Шеня сочинить марш белого волка.

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

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

Крестьяне разошлись по деревням, послали лазутчиков, чтобы узнать, где будет следующее нападение, объединились и подготовили засаду. Они набили фарфоровые кувшины

порохом, сделав из них бомбы, и изготовили бумажных змеев, которые можно было поджечь, запустить в небо и направить на врага. Все кочевники были уничтожены.

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

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

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

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



Глава 1

Типология организаций

Принадлежность

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

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

Все знают друг друга многие годы, чаще любят, иногда недолюбливают. Офисный быт соткан из устоявшихся, многолетних привычек. Коля и Шурик вместе выходят на улицу покурить и там жарко спорят о геополитике. Инна Ивановна почти каждый

день приносит домашнюю шарлотку, и если вовремя зайти на кухню, то можно угоститься. Карина, куда бы ее ни звали, всегда отказывается, потому что у нее много работы — она практически не встает из-за компьютера, сутулится и грызет ногти. На дни рождения собираются на общей кухне, дарят большой букет и какой-нибудь гаджет, а Василий Васильевич извлекает из закровов домашнюю наливку, под которую по очереди произносят длинные, пафосные, но довольно искренние тосты.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- *Мы должны следовать своим традициям: приверженность традициям защищает компанию, позволяет ей развиваться, выживает в трудные времена.*
- *Мы должны слушать старших: они ближе к традициям и лучше нас знают, как правильно.*
- *Надо держаться вместе — любить свою компанию, помогать друг другу. Я буду всегда помогать «своим», а когда потребуется, помогут и мне.*
- *Работа — второй дом, здесь должно быть тепло и уютно.*

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

поддерживается большая дистанция, коллектив жестко противопоставлен чужакам. Важным скрепляющим стержнем культуры выступает мифология: во многих организациях этого типа распространён миф о «золотом веке» компании в прошлом и о великих основателях, которые совершали подвиги в незапамятные времена.

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

- **Компания развивается органически, медленно.** Впрочем, цель быстрого развития здесь никогда и не ставится — напротив, есть задача самосохранения и повышения своей устойчивости.
- **У компании нет стратегии** — она строит свою деятельность как решение цепочки операционных задач, реагирует на изменения внешней среды так, чтобы сохранить статус-кво.
- **Разделение обязанностей налажено, но не формализовано** — люди просто привыкли годами и десятилетиями делать одно и то же.
- **Границы между подразделениями условны** — все делают одно общее дело. Если сотрудник или отдел не справляется со своими задачами, коллеги сразу приходят на помощь.
- **В компании часто работают родственники** (супруги, братья, сестры, дети), образуются целые династии.
- **Очень низкая текучка** — никто не уходит, никого не выгоняют (кроме случаев вопиющей нелояльности), люди, вышедшие на пенсию или ушедшие в декрет, психологически остаются частью коллектива, их поддерживают, привлекают к решению отдельных задач.
- **Управление компанией происходит в ручном режиме, при этом стиль управления авторитарный:** слово первого лица имеет силу заповеди, спорить с ним всерьёз никто не будет.

- **Движение информации по вертикали жестко регулируется:** о самых важных вопросах знает только первое лицо, в некоторые из них он посвящает приближенных, а до рядовых сотрудников доносится необходимый минимум актуальной информации. Руководство ограждает коллектив и от всех проблем, «чтобы не волновались и спокойно делали свое дело». Такая среда благодатна для слухов и мифов — как о прошлом, так и о настоящем.
- **Сотрудники искренне любят главу компании, а он любит их в ответ:** по-доброму подтрунивает, дарит подарки, интересуется обстоятельствами их личной жизни, помогает в период трудностей и им самим, и их семьям, организует лечение, учебу, отдых и всячески окружает отеческой заботой.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Вместе с тем и ограничения этой культуры очевидны:

- в ней тесно амбициозным и творческим людям — им хочется сломать традиции и делать что-то по-своему;
- такие компании не склонны к инновациям;
- культура Принадлежности предполагает мирную, стабильную внешнюю среду — если изменения есть, то они цикличны (например, вызваны сезонностью бизнеса).

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

Сила

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

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

Но внезапно пришла война. Предприятия «Метинвеста» оказались в зоне боевых действий. На их территорию начали

залетать снаряды. Остановились поезда, были перекрыты подъездные дороги, группировки бандитов принялись выяснять отношения друг с другом. Руководители предприятий повели себя по-разному: одни собрали вещи и вместе с семьями уехали, а другие остались, взяли управление в свои руки и принялись за спасение предприятий.

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

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

Вот что мы обнаружили.

- Обстановка была военной — без преувеличений. На предприятия залетали снаряды. Погибли несколько работников. Снабжение постоянно прерывалось, поэтому не хватало сырья, топлива, самых необходимых запчастей. Приходили вооруженные люди непонятного статуса (новая власть? бандиты?) с разнообразными бредовыми требованиями.
- Если бы руководство продолжало следовать техническим регламентам и требованиям безопасности, работу предприятий

пришлось бы полностью остановить: ни безопасность людей, ни соблюдение технических стандартов обеспечить было нереально. При этом некоторые предприятия непрерывного цикла запустить заново было бы уже невозможно — огромные, дорогостоящие домны, которые до этого без остановки работали много десятков лет, стали бы грудой металлолома.

- Коллективы предприятий самостоятельно приняли решение продолжить работу, несмотря на неизбежные многочисленные нарушения технических правил, в ряде случаев даже прямые риски для людей. В одной из историй, которые нам рассказали, руководитель по логистике создавал бригады из добровольцев и отправлял их под обстрел восстанавливать подъездные дороги, потому что иначе встало бы производство. Еще в одной истории начальник цеха отказался заглушить домну, когда этого под дулом автомата потребовали от него вооруженные до зубов люди.
- У решения продолжить работу были две основные причины: во-первых, работающее предприятие давало ощущение безопасности (еда, средства защиты — «пока мы работаем, нас не бросят»), а во-вторых, люди настолько любили свое предприятие, что были готовы на самые серьезные жертвы ради его спасения — вообразить домну потушенной было для них страшнее смерти.
- Каждое предприятие стало самоуправляемой крепостью. Советоваться было некогда и не с кем: для квалифицированных распоряжений головному офису не хватало подробной информации о тех неординарных ситуациях, которые складывались на местах ежедневно и ежечасно, а на сбор этой информации не доставало времени.
- Выдвинувшиеся лидеры были харизматичны и нацелены на заботу о людях — настолько, насколько это возможно в военное время.

- Коллективы месяц за месяцем работали в авральном режиме на пределе возможностей: многие работники уехали, рук не хватало. Люди проявляли настоящее бесстрашие и героизм.
- Чтобы поддерживать работу предприятий, требовалась изрядная изобретательность. Поскольку снабжение запасными деталями было нарушено, сырье приходило нерегулярно и часто низкого качества, инженерам, мастерам и рядовым рабочим постоянно приходилось придумывать творческие технические ходы, которые позволяли сохранить непрерывное производство в неподходящих для этого условиях.

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

- **автономизация организационных единиц** — стремление «отстроить границы» (этот процесс мы будем также называть **феодализацией**);
- **мобилизационный режим работы**, авралы, ежедневный подвиг;
- **ручное управление, нестандартные, творческие решения** возникающих задач.

Думаю, очевидно, почему в ситуации войны такой организации легче выжить: внешняя среда реально опасна и непредсказуема, а значит, решения нужно принимать только на месте; стандартизация невозможна, а кооперацию нужно прекратить, чтобы сберечь скудные ресурсы и не терять время на попытки договориться. Железная логика военного времени: маленькая сплоченная группа под управлением харизматичного лидера, оказавшись за линией фронта, уходит в лес и создает партизанский отряд, потому что так у них больше шансов сохранить свою

жизнь и нанести урон врагу. Стремление управлять партизанскими отрядами сверху снижает мобильность каждого, попытки отрядов согласовывать действия друг с другом ведут к простоям в ожидании остальных. А значит, самое эффективное — оградить себя от ненужных вмешательств, в том числе со стороны союзников.

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

Назову три важнейших качества Александра Стрельникова.

- Он вызывал сильнейший, во многом иррациональный страх у своих подчиненных, коллег и даже у руководства.
- Он был вездесущ: неизвестно было, когда и где он появится. Иногда сотрудникам казалось, что он находится в нескольких цехах одновременно. При этом он общался со всеми, включая рядовых рабочих.
- Где бы он ни появлялся, он немедленно видел ошибки и сразу предлагал свои авторские, самобытные решения. Он всегда ругал и никогда не хвалил. Он ни о чем не спрашивал, потому что лучше других знал, что делать. «Передвиньте кран

³ Имя и название предприятия изменены.

сюда... Измените режим работы... Увольте этого сотрудника... Как ты носишь каску?! Вот как нужно ее правильно застегивать...»

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

- Автономность — да: у Александра Стрельникова был такой имидж, что головная компания просто боялась к нему соваться. Я помню, с каким страхом ему сообщили, что к нему придет консультант вести корпоративный проект, посвященный стилям лидерства.
- Мобилизационный режим работы — да: авралы и подвиги, причем не день, не месяц, а — годами.
- Ручной режим управления — да: Александр Георгиевич, отличаясь невероятной работоспособностью, эрудицией и творческим подходом, принимал точечные и зачастую нестандартные решения буквально во всех сферах жизни завода.

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

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

- *Внешняя среда враждебна. Я должен отгородиться от всех — и своих, и чужих. Нужно быть агрессивным, чтобы меня боялись и не нападали.*
- *Идет война. Достичь победы можно только за счет подвига — или умрешь. «Отступать некуда: позади Москва».*
- *Подвиг ожидается от всех. Я должен пожертвовать своим личным временем, комфортом, свободой и направить все ресурсы на борьбу. Объявляю всеобщую мобилизацию.*
- *Не время думать об эффективности. Когда речь идет о жизни и смерти, можно и нужно использовать все ресурсы: «Мы за ценой не постоим».* (Результат любой ценой — в этом смысле культура Силы результативна, но не эффективна.)
- *Человек движим страхом. Если внешнего страха не хватает, я должен сделать так, чтобы люди боялись меня, руководителя, — только так возможна всеобщая мобилизация. (Помните заградотряды, которые не давали солдатам отступать?)*
- *Я начальник, потому что я самый смелый, умный и сильный среди всех. Я должен показывать личный пример — вести в атаку.*

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

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

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

Культура Силы формирует и соответствующую ей модель управления.

- Компания ставит перед собой либо **задачу выживания в кризис**, либо **задачу быстрого агрессивного роста**. Как правило, эти цели краткосрочны: для организаций такого типа нехарактерно планомерное развитие, у них, как и у организаций Принадлежности, **нет стратегии** (формальные «бумажные» стратегии не в счет).
- Основной метод управления — **прямые указания руководителя**. Получив такое указание, любой человек вне зависимости от должности должен немедленно отложить все свои дела и начать выполнять распоряжение. Любая задача позиционируется как сверхсрочная и сверхважная: «Нужно было вчера, но край — завтрашнее утро». **Планирование практически отсутствует**, потому что в такой ситуации оно бессмысленно: каждое дело должно быть начато тогда, когда руководитель дал задание, и завершено как можно быстрее.
- **Подразделения отстраивают жесткие границы**. Люди из разных подразделений настроены друг к другу враждебно, не готовы к кооперации. Вражда может быть явной или скрытой.
- **Руководитель предельно авторитарен**, его приказания — закон. Он лично поощряет или наказывает. Его власть фактически безгранична, а если все же ограничена, то лишь указаниями более высокого руководителя.
- По-прежнему **ручной режим управления**, причем в отсутствие традиций требуется намного больше ручных решений, чем в организации Принадлежности.

- Людей нелояльных или недостаточно пылких в выполнении поручений, а также несимпатичных руководителю **увольняют без промедления.**
- На работу охотно принимают родственников и друзей руководителя — **руководитель расставляет на ключевые должности своих.**
- **Нет разделения на личную и рабочую жизнь.** Задания должны выполняться в любой день недели и в любое время суток. Человека всегда могут выдернуть из отпуска. Возможно и прямое вмешательство руководителя в личную жизнь сотрудника (навязывание диеты, занятий спортом и т. п.).

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

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

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

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

- крайняя зависимость компании от лидера, на котором держится все, от его энергии и его ограниченного ресурса;
- усталость людей;
- дефицит инициативы со стороны сотрудников, которые привыкли беспрекословно выполнять указания;
- постоянные сбои из-за отсутствия плана и вечного аврала;
- замалчивание проблем из страха перед руководством.

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

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