



ЛИДЕР И ПЛЕМЯ

Профессор Дэйв Логан рассказал о своей теории пяти уровней корпоративной культуры.



ДЭЙВ ЛОГАН

О теории «племенного лидерства», изложенной им в книге «Лидер и племя», Дэйв Логан рассказал на развивающей сессии функции «Маркетинг и продажи» СИБУРа. Теория родилась в результате 10 лет исследований, которые проводились в компаниях самых разных стран. Их результаты, по мнению Логана, позволили выявить ряд закономерностей, которые работают вне зависимости от того, где географически находится компания.

Дэйв Логан – один из самых известных в мире специалистов по корпоративной культуре и построению команд. Автор теории «племенного лидерства», изложенной в книге-бестселлере «Лидер и племя». Среди клиентов Логана – более 30 компаний из списка Fortune 500.

Одна из таких закономерностей – влияние корпоративной культуры на успешность компании. Дэйв Логан привел цитату социолога Питера Друкера: «Культура ест стратегию на завтрак». Он убежден: чтобы повысить эффективность компании, нужно начать с изменений культуры и только потом осуществлять стратегию.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА – ЭТО НЕ НАБОР ПРАВИЛ ИЗ ОФИЦИАЛЬНОГО ДОКУМЕНТА, А РЕАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СОТРУДНИКОВ. ЧТОБЫ ЕЕ ИЗМЕНИТЬ, РУКОВОДСТВО ДОЛЖНО НАУЧИТЬСЯ АНАЛИЗИРОВАТЬ КУЛЬТУРУ ЕСТЕСТВЕННО ВОЗНИКАЮЩИХ В КОМПАНИИ ПЛЕМЕН.

Крупная фирма в своем штате может иметь сотни и тысячи сотрудников, однако такую массу людей просто невозможно организовать в единое сообщество: люди будут разбиваться по группам в соответствии со своим настроением. Каждая такая группа находится на определенном уровне ценностей и взглядов, которые сильно разнятся. Дэйв Логан называет такие группы племенами.

Всего Дэйв Логан выделяет пять племен в зависимости от отношения членов группы к работе и компании в целом. Это может быть враждебность, безразличие, стремление к личным победам, командная работа или достижение глобальных ценностей. Для обозначения племен Логан использует фразы, которые наиболее точно характеризуют мироощущение этих групп людей.

Племя 1. «Жизнь – отстой»

По мнению Дэйва Логана, примерно 2% племен внутри компаний в западных странах являются носителям культуры первого уровня. Эти люди убеждены, что жизнь априори несправедлива и им ничего не остается, как просто выживать. Они совершенно не заинтересованы в своей работе и результате своего труда. Они откровенно враждебны к своим товарищам. Их и группой назвать тяжело, поскольку в основном они изолированы друг от друга. Но оставлять такую группу без внимания нельзя: так как даже одно подобное племя может плохо повлиять на компанию.



Племя 2. «Моя жизнь – отстой»

Это племя, так же как и первое, не даст компании развиваться. Оно состоит из людей, которые уверены, что их жизнь полна неудач, им не везет, их труд в компании недооценен, а список дел слишком длинный. Они считают, что раз другие работают, значит, и им нужно работать, но вперед идти не хотят, живут от выходных до выходных, от зарплаты до зарплаты. Они апатичны, не принимают никаких решений, у них нет конкретной цели. По словам Логана, количество таких людей в зависимости от компании может достигать до 25%.



Племя 3. «Я крутой»

Это племя самое крупное – до 48% от численности персонала. Оно состоит из людей, нацеленных на самореализацию. Это воины-одиночки. Они хорошо знают свое дело и отлично справляются со своими задачами. Но могут ли они привнести что-то для развития бизнеса? Скорее нет. Они не будут делиться с коллегами информацией, так как считают, что на объяснения уйдет слишком много времени. Лидеры этой группы легко делают карьеру и вполне могут достичь до высоких позиций, но они будут работать по шаблону и развития от них ждать очень сложно. Вся проблема в том, что они не слушают своих коллег и не воспринимают инновации, придуманные другими.



Племя 4. «Мы крутые»

Компании, в которых доминирует это племя, очень перспективны. Члены этой группы ощущают себя как команда, объединенная общими ценностями и целями. Если на третьей стадии люди соревнуются между собой и для реализации каждой идеи приходится искать конкретного специалиста, то на четвертой информация свободно передается от одного человека к другому. Это инновационные группы, здесь работают увлеченные и заинтересованные люди. Они могут составлять до 23% от общего числа сотрудников. При этом коллективу четвертого уровня нравится конкурировать с другими племенами. Это последнее препятствие, отделяющее людей от племени пятого уровня.



Племя 5. «Жизнь прекрасна»

Таких племен очень немного (лишь 2%), но именно они становятся двигателем прогресса. Эти люди верят, что жизнь можно изменить к лучшему. Им уже не важно, круче они других племен или нет. Они не соревнуются с другими внутри компании, а смотрят на рынок и стараются предложить решения, которые дадут компании конкурентные преимущества. Они работают для того, чтобы привнести в мир что-то новое, создать технологию, развивать и трансформировать бизнес компании.



От племени к племени

Когда руководитель определит внутри своего коллектива эти племена, его задача – не оставлять их в том же состоянии, а постараться вывести каждое племя на уровень выше.

ФОРМИРУЙТЕ ТРИАДЫ: ОДИН ЛИДЕР ПЛЕМЕНИ СИЛЕН В ОДНОЙ ОБЛАСТИ ЗНАНИЙ, ДРУГОЙ – В ДРУГОЙ. НАЙДИТЕ ИМ ТРЕТЬЕГО, КТО СТАНЕТ СВЯЗУЮЩИМ ЗВЕНОМ. ПУСТЬ КАЖДЫЙ ОТВЕЧАЕТ ЗА КАЧЕСТВО ВЗАИМООТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ДВУМЯ ДРУГИМИ.

Существует путь перехода с первого уровня на второй – перевести сотрудника в племя, в котором не принято поведение первого уровня.

Для сотрудников второго племени руководитель должен стать «своим парнем». Ему придется выслушивать бесконечные жалобы на несправедливость жизни. Но в этом племени можно найти наиболее перспективного сотрудника и стать ему наставником. С этим человеком необходимо общаться на языке третьего уровня: «Я думаю, у вас есть реальный потенциал». Перед ним надо ставить задачи, которые тот сможет выполнить быстро. Позитивный результат покажет ему, что он востребован, и рано или поздно такой человек сам станет говорить на языке третьего уровня. Как только это произошло, его надо делать наставником для кого-то другого и так далее. Так постепенно можно вывести племя №2 на третий уровень.

Чтобы поднять племя третьего уровня на четвертый, потребуется определить ценность каждого члена этой группы и дать им такие задачи, с которыми по отдельности они просто не справятся. Формируйте триады: один лидер племени силен в одной области знаний, другой – в другой. Найдите им третьего, кто станет связующим звеном. Пусть каждый отвечает за качество взаимоотношений между двумя другими. Говорите с ними с точки зрения общих ценностей, направляйте племя, используя микростратегии. Если у вас есть настоящая команда четвертого уровня, способная решать любые задачи, задайте им вопросы: «Как мы можем стать совершенными?», «Как мы можем войти в историю?». Совместно с членами четвертого племени сконцентрируйтесь на микростратегии, которая создаст инновацию, способную перевернуть индустрию. Так вы получите племя пятого уровня – будущее бизнеса.



«Компании, в состав которых входят племена более высокого уровня, зарабатывают больше денег, нанимают лучших работников (и активно развивают имеющих), обслуживают свои рынки более качественно и получают от этого огромное удовольствие», – резюмирует Дэйв Логан.