

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОЯЗЫЧНОМУ ИЗДАНИЮ15

ПРЕДИСЛОВИЕ. ВСЕМ, КТО СКОРЕЕ СОЗДАСТ ПЛЕМЯ,
ЧЕМ БУДЕТ УПРАВЛЯТЬ ОРГАНИЗАЦИЕЙ18

ЧАСТЬ I. СОЗДАНИЕ ПЛЕМЕНИ —

КАК ЭТО ПРОИСХОДИТ 25

1 СУЩНОСТЬ ПЛЕМЕНИ 29

1.1. Люди объединяются в племена 30

1.2. Традиционные и современные племена 39

1.3. Тайные слабости племени 44

1.4. Власть и любовь в племенах 49

1.5. Сильные племена: свободное сотрудничество 54

Литература 56

2 СУЩНОСТЬ КУЛЬТУРЫ 59

2.1. Культура находится среди людей 60

2.2. Культура создает порядок из хаоса 61

2.3. Люди формируют культуру 63

2.4. Культура формирует людей 63

2.5. Культура дает уникальные ответы
на универсальные вопросы 65

2.6. Культура функциональна 66

2.7. Культура придает смысл 67

2.8. Культура позволяет играть 69

2.9. Культура реализуется через модели 70

2.10. Культура задает ритм 71

2.11. Культура состоит из субкультур	73
2.12. Культура постоянно изменяется.....	75
<i>Литература</i>	76
3 СОЗДАНИЕ ПЛЕМЕНИ:	
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ, ДИАЛОГИ, ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ..	79
3.1. Создание племени: повседневность и особые моменты... ..	81
3.2. Создание племени: микродиалоги, истории, копирование поведения	87
3.3. Создание племени: любовь к различиям и совпадениям.....	91
3.4. Создание племени: формирование и поддержание лиминальности.....	94
<i>Литература</i>	99
4 СУТЬ ПЛЕМЕННОГО ЛИДЕРСТВА	101
4.1. Бракосочетание или охота за головами — власть и любовь	103
4.2. Ограничивать и принимать решения.....	107
4.3. Иерархия решает, кто имеет право руководить	111
4.4. Владеть своим рангом	115
4.5. Играть свой ранг	118
4.6. Делиться своим рангом	120
<i>Литература</i>	123
5 СУЩНОСТЬ ПЛЕМЕННЫХ РОЛЕЙ	125
5.1. Племенные роли	126
5.2. Вождь.....	128
5.3. Собиратели	131
5.4. Локальные лидеры.....	135
5.5. Охотники	140
5.6. Шаманы	145
5.7. Старейшины	151
<i>Литература</i>	154

6	КАК РАЗЖЕЧЬ КОСТЕР	157
	6.1. Постановка: магическое, мощное воздействие	159
	6.2. Разговор у костра: шаман как его фасилитатор.....	164
	6.3. Шесть этапов разговора у костра.....	173
	<i>Литература</i>	188

ЧАСТЬ II. РАЗГОВОРЫ У КОСТРА —

	ПРИМЕРЫ ИЗ ЖИЗНИ	191
--	-------------------------------	-----

7	ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ — КГОТЛА, БОТСВАНА	193
	7.1. А у вас такое бывало?	194
	7.2. Давайте познакомимся... ..	195
	7.3. Как это работает	196
	7.4. Сила этой истории	198
	7.5. Разговор у костра для формирования всеобщего решения	200
	<i>Литература</i>	208

8	СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ — СВАДЕБНАЯ ЦЕРЕМОНИЯ, ЛАС-ВЕГАС	211
	8.1. А у вас такое бывало?	212
	8.2. Давайте познакомимся... ..	214
	8.3. Как это работает	217
	8.4. Сила этой истории	225
	8.5. Разговор у костра в ходе деловой свадьбы.....	235
	<i>Литература</i>	239

9	КОНКУРЕНТНАЯ БОРЬБА — ОХОТА ЗА ГОЛОВАМИ, СУМАТРА	241
	9.1. А у вас такое бывало?	242
	9.2. Давайте познакомимся... ..	243
	9.3. Как это работает	246

9.4. Сила этой истории	249
9.5. Разговор у костра в духе охотников за головами.....	253
<i>Литература</i>	263
10 ПРОДАЖИ И ВЗАИМООТНОШЕНИЯ	
С КЛИЕНТАМИ — ТААРОФ, ИРАН	267
10.1. А у вас такое бывало?	268
10.2. Давайте познакомимся.....	270
10.3. Как это работает	275
10.4. Сила этой истории	277
10.5. Разговор у костра: продажи по принципам таарофа	279
<i>Литература</i>	281
11. СОЗДАВАТЬ ДВИЖЕНИЕ —	
ВТЫКАНИЕ ИГЛ, МАЛЕНЬКОЕ ГАИТИ, МАЙАМИ	283
11.1. А у вас такое бывало?	284
11.2. Давайте познакомимся.....	284
11.3. Как это работает	290
11.4. Сила этой истории	293
11.5. Разговор у костра с куклами и иголками	299
<i>Литература</i>	308
12. КОНФЛИКТ И ПОЛЯРИЗАЦИЯ —	
РАЗГОВОР НА ПОВЫШЕННЫХ ТОНАХ, ЮАР	311
12.1. А у вас такое бывало?	312
12.2. Давайте познакомимся.....	314
12.3. Как это работает	318
12.4. Сила этой истории.....	322
11.5. Разговор у костра на повышенных тонах	327
<i>Литература</i>	330
14 ПРОСИТЬ ПРОЩЕНИЯ — СЭППУКУ, ЯПОНИЯ	335
14.1. А у вас такое бывало?	336
14.2. Давайте познакомимся.....	337

14.3. Как это работает.....	338
14.4. Сила этой истории.....	340
14.5. Разговор у костра: извинения.....	343
<i>Литература</i>	347
15 СТАВЯЩИЕ В ТУПИК ВОПРОСЫ —	
МОЛЧАЛИВОЕ СОБРАНИЕ КВАКЕРОВ.....	349
15.1. А у вас такое бывало?.....	350
15.2. Давайте познакомимся.....	351
15.3. Как это работает.....	356
15.4. Сила этой истории.....	366
15.5. Молчаливый разговор у костра.....	371
<i>Литература</i>	376
16 ПРОЩАНИЕ —	
БУЙВОЛЫ И КУКЛЫ ТАУ-ТАУ, СУЛАВЕСИ.....	379
16.1. А у вас такое бывало?.....	380
16.2. Давайте познакомимся.....	382
16.3. Как это работает.....	384
16.4. Сила этой истории.....	389
16.5. Разговор у костра как церемония прощания.....	394
<i>Литература</i>	399
ИСТОРИЯ ПОДОШЛА К КОНЦУ.....	401
ОБ АВТОРАХ.....	403

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОЯЗЫЧНОМУ ИЗДАНИЮ

Книга, которую вы, уважаемый читатель, держите в руках, — долгожданная, трудовая, знаменательная.

Долгожданная — потому что после выхода в 2018 г. на русском языке «Корпоративного племени»* — первой книги по корпоративной антропологии (в 2016 г. она была признана в Нидерландах «Книгой года по менеджменту») мы многое сделали для развития темы корпоративной антропологии в России. И в процессе проб у нас и у наших клиентов возник запрос на понимание практик культурной трансформации.

«Мы» — это голландская часть нашего партнерства: один из авторов книги — Итске Крамер, руководитель компании Human Dimensions, глубокая и искрометная Итске, уже несколько раз побывавшая в России за последние три года. И «мы» — российская часть партнерства: компания «Тренинг-Бутик». Компания, которая с 2008 года разрабатывает и реализует системные проекты по трансформации корпоративной культуры — как вместе с клиентами, так и в своей компании (смеем надеяться, что мы «сапожники с сапогами»).

15

Почему корпоративная антропология? Имея большой опыт системного описания и измерения корпоративной культуры**, мы постоянно сталкивались с тем, что феноменологический уровень исследования корпоративной культуры — наблюдения и описания — не менее (а порой более) важен, чем любая типология или таблица с данными

* Браун Д., Крамер И. Корпоративное племя: Чему антрополог может научить топ-менеджера. — М.: Альпина Паблишер, 2018.

** Наша компания — эксклюзивный представитель Denison Consulting в России. О модели Денисона см. нашу первую книгу: Денисон Д., Хойшберг Р., Лэйн Н., Лиф К. Изменение корпоративной культуры в организациях. — СПб.: Питер, 2013. — *Прим. авторов предисловия.*

измерений. Одна деталь, например жестко затянутый узел галстука у первого лица и всех сотрудников мужского пола в компании, может сказать о ее культуре больше, чем все количественные данные, вместе взятые. И этим искусством «видеть паттерны» лучше всех в мире владеют именно культурные антропологи, уже двести лет изучающие жизнь племен на всей планете. Их современное продолжение — антропологи корпоративные, привносящие эти компетенции в жизнь организаций (в американских источниках можно встретить вариант «бизнес-антропология», включающий методы работы с субкультурами как сотрудников, так и потребителей).

16

И вот, достигнув определенного искусства в наблюдении и интерпретации, мы вместе с нашими клиентами все чаще задавались вопросом: а как? Как перейти от фазы погружения в культуру и ее описания к фазе трансформации? Какие практики — а культура живет и проявляет себя через практики и привычки — помогают компаниям «прочистить трубы» и «жить в переходе» (лиминальной фазе)? Сегодня на российском рынке уже созрел запрос на практики работы с пространствами, ритмами, встречами, расставаниями, символами и историями. Фокус внимания смещается с концепций на ежедневную практику, позволяет интегрировать исследование и трансформацию.

Эта книга отвечает на вопрос о корпоративно-антропологическом инструментарии трансформации: как изменить культуру компании? Как это сделать через практики совместности (со-в-местности)?

Книга эта — трудовая: русский перевод ее вновь опережает английскую версию. Мы благодарны издательству «Альпина» за принятый вызов: перевод с голландского. Задача оказалась нелегкой, результат — перед вами.

В процессе издания книги мы успели большую часть практик, изложенных в ней, проверить на себе (то есть на компании «Тренинг-Бутик»). И можем ответственно сказать: это работает. В формате костровых практик мы обсуждаем важнейшие для компании проекты. Мы на собственном примере прочувствовали, что каждая из них требует адаптации. Как перейти из обыденного времени в волшебное, где возможен честный

глубокий разговор? Как выбрать для обсуждения вождя, если за проект отвечает команда?

Теперь ваша очередь. Что из предложенных практик подойдет для вашей компании? Каков будет сценарий костра для конкретной ситуации? Мы будем рады любой обратной связи о том, как эти практики сработали для вас (пишите нам на aa@tboutique.ru). А мы будем рады поделиться международным и российским опытом организации и проведения разговоров у костра.

Книга эта — знаменательная. Она знаменует собой эпоху разговоров у костра. Таких близких и понятных нашей культуре. Таких востребованных: дефицит искренних и уважительных разговоров в российских компаниях огромен. Совещания в российских компаниях слишком часто превращаются в одностороннее «вещание» выступающего. В этой книге вы найдете девять конкретных техник с опорой на вековой опыт культуры: принятие решений с учетом мнения меньшинства, взаимоотношения с конкурентами и клиентами, практики работы с изменениями, инновациями и конфликтами, принесение извинений за собственные ошибки и прощание с важными людьми.

17

Мы благодарим наших голландских партнеров за вклад в развитие российского кадрового рынка, издательство — за развитие темы корпоративной антропологии, сотрудников и клиентов «Тренинг-Бутика» — за внимание к культурному коду своих компаний и готовность быть пионерами в становлении нового для России направления.

И вас, уважаемый читатель, за то, что вы открыли эту книгу и прочитали предисловие до конца.

Наш разговор у костра начинается...

*Арсентий Аникеев, Владимир Данкин, Марк Кукушкин
компания «Тренинг-Бутик»*

ПРЕДИСЛОВИЕ

ВСЕМ, КТО СКОРЕЕ СОЗДАСТ ПЛЕМЯ, ЧЕМ БУДЕТ УПРАВЛЯТЬ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

18

Организации — это больше, чем совокупность организационных структур, бюджетов и ключевых показателей эффективности. Это живые общины, члены которых руководствуются многовековой племенной логикой. Незвизрая на компьютеризацию, планы проектов и поставленные задачи, мы испытываем свойственные человечеству с самых древних времен потребности в безопасности, доверии, построении взаимосвязей, власти, лояльности, сотрудничестве и лидерстве. Любой, кто понимает антропологические законы, диктующие способы совместной работы и сосуществования людей, способен построить сильное племя. Таким образом и появляются организации, которым свойственны энергия, жизнестойкость и способность гибко управлять неудачами и изменениями.

У вас в руках практическая книга, она полна антропологических знаний о том, как люди создают племена, и описаний конкретных действий, которые вы можете предпринять сегодня в отношении своей команды, отдела или всей организации. Это не обычное пособие по менеджменту, а книга, помогающая вам учиться новому на основе того, что вы уже знаете, и переводящая лучшие практики из культуры народов со всего мира в контекст организаций. Мы, авторы, хотим удивить вас, заставить задуматься и побудить к действиям. Если мы посмотрим на организации скорее как живые племена с вождями, а не менеджерами и деревенскими площадями вместо переговорных, мы сможем реализовывать проекты, производить продукцию, помогать клиентам, поддерживать клиентов, обучать детей, совершенствовать технологии и... наконец-то отказаться от совещаний.

Лучшие культурные практики

Даниэль Браун и Итске Крамер — корпоративные антропологи. Они путешествуют по миру, чтобы выяснить то, что мы, возможно, уже знаем. Они постоянно ищут мудрость, которой могут воспользоваться организации, желающие стать сильными племенами.

Они стремятся превратить организации в ценящие разнообразие и адекватно реагирующие на изменения племена. Работая с различными организациями и предпринимателями в Академии организационной культуры (Даниэль) и компании Human Dimensions (Итске), они поняли, что все сталкиваются с одними и теми же организационными вопросами. Эти постоянно актуальные темы стоят на повестке дня веками. Как прийти к верным окончательным решениям, дающим каждому почувствовать, что его мнение услышано? Как извиниться? Как осуществить успешное слияние? Как улучшить продажи и упрочить отношения с клиентами? Как проводить в жизнь изменения? Как оставаться лидером и постоянно опережать конкурентов? Отвечая на эти вопросы, Даниэль и Итске искали наилучшие практики, позволяющие решить эти общечеловеческие проблемы, при этом уделяя основное внимание вовсе не организациям, а разнообразным культурным традициям народов всего мира.

19

В своих исследованиях они прошерстили интернет, прочитали массу книг и статей, посетили (иногда по отдельности, иногда вместе) различные уголки мира, наблюдая и изучая способы ведения диалога, обряды и повседневную жизнь. Ради этой книги они побывали в Иране, Великобритании, Индонезии и США, а также взяли и проанализировали массу формальных и неформальных интервью во многих других странах — и постоянно размышляли, как применить эту мудрость к повседневной деятельности бизнес-организаций. Поиск и сбор этих прекрасных историй был безумно интересным, поучительным, противоречивым и творческим процессом. Порой люди и истории приходили к исследователям сами, а иногда им приходилось изыскивать правильный подход, чтобы встретить нужную историю, или даже вступать в брак. И не всегда эти попытки оказывались успешными.

Одни истории приходят к вам сами...

Даниэль отправилась на Суматру, чтобы научиться у батаков, ранее бывших охотниками за головами, как создать сильное, гордое, конкурентоспособное племя.

«Мне казалось, найти человека, который помог бы провести параллели между древней традицией каннибализма и повседневной жизнью организаций, будет нелегко. Однако в первый же день в гостинице за завтраком перед моим столиком возникла госпожа Тобинг — как из ниоткуда! Старая госпожа Тобинг, владелица гостиницы, оказалась внучкой последнего короля батаков.

Она с удовольствием отвечала на вопросы интервью и без устали рассказывала о гордости своего народа, о древних королях батаков и о том, как в детстве однажды попробовала кусочек человеческого мяса: «Ох, всё так преувеличивают». И о том, как создать прибыльный отель, основываясь на ценностях и нормах батаков, и о том, почему надо повесить над кассой собственный портрет. А еще о том, как перехитрить конкурентов».

...а другие не хотят быть рассказанными

20

Итске отправилась в египетскую Синайскую пустыню. Чтобы узнать, как люди справляются с конфликтами, она хотела услышать истории бедуинов о лидерстве и принятии решений, но найти нужную историю никак не удавались — было понятно, что она не желала быть рассказанной.

«Синайская пустыня — это скалы и песчаные просторы всех оттенков желтого и красного, воздух вибрирует от жары, и лишь иногда раздается вороний крик. Мы разбили лагерь на равнине: два верблюда, два бедуина, проводник-нидерландец и я. Один из бедуинов был сыном местного шейха. Я слышала, что этот шейх был настолько хорошим посредником, что за советом к нему обращались даже другие племена. Из этого могут получиться замечательные разговоры и идеи для обсуждения у костра, думала я. Но все пошло иначе. Мелкое происшествие позволило мне много узнать о ранимости, силе воли, значительности крошечных факторов, одиночестве, единстве и взаимодействии человека и природы. И как раз эта история хотела быть рассказанной...

Однажды днем я было задремала, но с криком проснулась: дабур, восточный шершень, ужалил меня в мизинец ноги. Мне еще никогда в жизни не было так больно. Все сразу бросились помогать: один прижигал место укуса и заматывал ногу тканью, пропитанной лимонным соком, другой побежал в пустыню искать лечебную траву, чтобы напоить меня ее отваром и промыть палец. Несмотря на все старания, жгучая боль не прекращалась, и говорили мы у костра не о лидерстве и решениях, а о целебных травах

и о том, что природа располагает всем, чтобы создать вам проблемы, а также всем, чтобы их решить.

В первый день опухли не было, но на следующий день нога распухла. Нам пришлось возвращаться. Остаться дольше было невозможно, вода заканчивалась. Обратный путь означал более часа пешком по скалистой и труднопроходимой горной тропе. Я еле-еле натянула ботинок на распухшую ногу. Пришлось идти и глубоко дышать. Великолепие природы, усиливающаяся жара, жужжание насекомых... Под звук дребезжания кастрюль, навьюченных на верблюдов, которые, как и мы, осторожно взбирались по петляющей тропинке, я ковыляла дальше: если другого пути нет, нужно преодолевать трудности. Когда мы очутились в соседней долине, нога распухла еще сильнее. Как я мечтала о ледяном компрессе и гамаке! Но ничего подобного, предстояло еще несколько часов ехать на верблюде. С все большим трепетом я смотрела на окружающие нас горы и скалы — и никаких историй о шейхах, лишь мысли о последствиях незначительного действия крошечного насекомого.

По пути бедуины показывали мне деревца и низкорослые травы, рассказывали об их названиях и назначении. Я ничего не запомнила, ведь у меня не было возможности применить эти знания на практике, так что мои уши ничего не услышали. Но я осознала, сколько прекрасных историй, мудрости и идей мы пропускаем мимо ушей в организациях, потому что не готовы их услышать или потому что ищем что-то другое.

Вернувшись из пустыни, я устроилась в гамаке у тростниковой хижины на пляже. Нога покраснела и распухла. Я чувствовала себя слабой и одинокой и в то же время ощущала глубокое единение с этой страной и людьми. Со всех сторон я получала помощь: кубики льда — компресс на ногу, интернет, чтобы узнать больше об укусах насекомых и аллергии; кто-то даже поехал за двадцать километров в аптеку за хорошей мазью. Такое незначительное действие способно породить совместный поиск решения и ощущение сплоченности, новые знакомства — это необыкновенно.

Я попрощалась с Синаем. Мне придется вернуться сюда за историями о шейхах, лидерстве и принятии решений, однако я очень ценю то понимание, которое обрела благодаря вмешательству одного дабура, а еще единение, которое ощутила с чужеземцами, и глубокое понимание: рассказ, который ты ищешь, не всегда хочет, чтобы его нашли. Истории не позволяют себя найти, они приходят сами. Если ты готов их услышать...»

Как читать эту книгу

Из части 1 вы сможете узнать, какие рычаги можно задействовать, чтобы создать живое племя. Изученные антропологией закономерности

демонстрируют, как лидеры и сотрудники, играя свои роли, формируют сильные и здоровые племена. В части 2 вы прочтаете о темах, важных для каждой организации. Мы излагаем их в виде разговоров у костра, с общением на конкретные темы и захватывающими красочными рассказами. Это практические советы, пошаговые планы и модели разговоров, пронизанных мудростью мира и легко применимых для лидеров и членов племени. Первая часть дает вам справочную информацию для понимания уроков и практических советов из второй части и их стратегического применения. Читайте эту книгу с начала до конца или как вам захочется. Поражайтесь и восхищайтесь. Мы надеемся, что сможем превратить организации и компании в живые сообщества, где люди имеют значение, а различия приветствуются.

22

Люди — приматы и издревле живут в племенах: группах, где мы чувствуем себя как дома, которые нас защищают и по отношению к которым мы можем проявлять лояльность. Мы нужны друг другу для жизни. Люди не одиночки: мы сотрудничаем, влюбляемся и ссоримся, и так было всегда. Когда люди живут и работают вместе, возникает культура, а она, в свою очередь, формирует образ мышления и поведение людей. Создавать племена, живые организации означает достигать гармоничного сочетания власти и любви, силы и единства. В центре внимания оказывается обретение ясного видения и открытости к различиям, объединения в одно целое людей, которые верят в одно и то же, при этом имея различные подходы к достижению цели. Мы хотим вести насыщенные диалоги и участвовать в жарких дискуссиях. Мы переходим от покоя к активности и от тьмы к свету. Племена возникают благодаря отношениям между людьми. Их взаимосвязь рождается в общении, обсуждении, отговорках, сплетнях, ссорах, переговорах, договоренностях... все это столь же старо, как само человечество. Из коммуникации, диалога и дискуссий рождается единство.

А основная обязанность лидера — это принятие решений, сочинение и рассказ историй.

Доброго вам пути.

Итске Крамер,
Даниэль Браун



ЧАСТЬ I
**СОЗДАНИЕ
ПЛЕМЕНИ —**
КАК ЭТО
ПРОИСХОДИТ

Введение

Почему так много людей не хотят ходить на работу? Почему компании настолько часто увязают в правилах и регламентах? Как расшевелить закостеневшую организацию? Как вести себя со сторонними людьми и клиентами, жаждущими участвовать во всех обсуждениях?

Как уменьшить трения во взаимодействии команд, отделов и работников? Почему руководителей так часто критикуют? И почему все постоянно ворчат по поводу пассивности сотрудников, не желающих брать на себя ответственность и проявлять лидерские качества?

Это лишь часть вопросов, которые нас занимали, ведь именно с ними к нам обращались клиенты. Поэтому мы, авторы, каждая в своей компании, хотели создать как можно более красивое и сильное племя. Но как создать здоровое племя с хорошими взаимоотношениями, четкой целью, ясными вспомогательными процессами, приятной рабочей атмосферой, влиятельное и коммерчески успешное?

26

Мы убеждены, что люди на протяжении своей истории уже не раз сталкивались со всеми этими проблемами и находили бесчисленное множество решений. Поэтому мы знаем: новых решений выдумывать не нужно. Мы отправились искать то, что люди уже знали, — антропологические закономерности, помогающие людям создавать племена. Мы общались, читали, думали, путешествовали, пробовали и снова пробовали. Мы искали наилучшие практики племен.

В этой части мы описываем суть того, что нашли. Исчерпывающие ли это знания? Наверняка нет.

Возможны ли другие идеи? Наверняка да. Все ли из того, что придумывают люди, хорошо? Черт, нет... и мы видели традиции, политические режимы и безумные обычаи, бросающие в дрожь. Конечно, мы не знаем, как устроено всё. Но мы нашли несколько важных ответов на вопрос, как люди создают племена. Мы надеемся, что эти наши ответы вдохновят вас на то, чтобы рассказывать собственные истории и создавать здоровые организации.

Сильные племена

Успешные племена знают, как разрешать дилеммы, противоречия и конфликты. Они создают ситуации, в которых ведутся по-настоящему важные разговоры, зарождается и развивается диалог в племени. Те моменты, когда все делятся историями, мифами и идеями. Такие племена задействуют мудрость коллектива, слушают голос меньшинства, осмеливаются принимать решения и заботятся о том, чтобы за этим следовали поступки. Они ведут диалог, не пугаются противоречий и мужественных решений. Они пользуются силой огня, разжигая костры. Они задействуют голоса меньшинства, чтобы наладить горизонтальное взаимодействие братьев и сестер, коллег и единомышленников, а также вертикальную коммуникацию — например, между родителями и детьми или руководителями и сотрудниками. Успешное племя вырабатывает четкий процесс принятия решений: каждый знает, кто о чем говорит, и все это подкрепляется ясными рабочими процессами и системами. И каждое племя по-своему выражает все это в конкретном поведении и договоренностях.







1 СУЩНОСТЬ ПЛЕМЕНИ

Наскальные рисунки,
сделанные от 13 000
до 9500 лет назад.
Куэва-де-лас-Манос
(«Пещера рук»),
Патагония

Чувство костра, пещера и охота на буйволов. Каждое утро просыпаться и отправляться добывать еду: собирать орехи, ловить оленей. По вечерам рассказывать истории, ссориться и влюбляться. Засыпать на заходе солнца, вставать на заре. Улаживать споры с соседями. Пытаться защититься от холода. Человек 50 000 лет назад предположительно был так же разумен, как и сейчас, жил в совершенно других обстоятельствах и делал то, что делаем и мы: создавал племена.

30

Вы когда-либо смотрели на организацию как на племя? Мы — да. Организация — это живое целое, в ней есть центральные площадки и ратуши (конференц-залы и переговорные), переулки и бары, где и ведутся настоящие разговоры (курилки и кофемашины), вожди (лидеры*), старейшины (старожилы организации и авторитетные эксперты), охотники (продавцы и маркетологи), шаманы (ИТ, отдел кадров, менеджеры по инновациям, консультанты) и собиратели (*штатные сотрудники*, которые решают основные задачи организации). Племена постоянно видоизменяются, проявляются в общих историях и возникают в диалоге. Мы понимаем племя не как сумму индивидуумов, а как совокупность отношений, хороших или не очень. Договоренности о том, как воспринимать друг друга, время, пространство и богов, мы называем культурой. С этой точки зрения можно смотреть на организацию как на живой организм, внутри которого действуют и взаимодействуют люди.

1.1. Люди объединяются в племена

Во всех уголках мира люди объединяются в группы, в племена. С незапамятных времен мы рождаемся в племенах. Мы приходим в этот мир и вливаемся в группу родственников, постепенно усваивая, что такое «правильно» и «неправильно». Благодаря этому весь окружающий нас мир становится управляемым, логичным и осмысленным. Люди по сути своей — приматы, живущие группами. Сильные племена — это не только прочное целое единомышленников, но и открытая система, заинтересованная в разнообразии, которое препятствует «кристаллизации» и гарантирует развитие. Люди образуют сильные племена,

* Далее в переводе слова «вождь», «руководитель» и «лидер» употребляются как синонимы. — *Здесь и далее прим. ред.*

взаимодействуя и контактируя друг с другом. Для большинства проблем и задач человек за свою многовековую историю уже нашел разнообразные решения.

Автор прекрасной книги «Sapiens» Юваль Ной Харари (Yuval Noah Harari) фантастически раскладывает по полочкам историю человечества. Где-то 70 000 лет назад животный вид *Homo sapiens* начал формировать сложную структуру общества, творить культуру, создавать племена. Харари показывает, как ход истории определили три важные революции: когнитивная, аграрная и научная. Здесь мы кратко перескажем историю, описанную Харари. Рекомендуем вам прочитать его книгу — она даст более подробную информацию и поможет углубить понимание вопроса. В конце этой главы вы поймете, почему для создания современных организаций необходимо совершить путешествие в настолько далекое прошлое.

Огонь

Люди долгое время были аутсайдерами саванны. Миллионы лет человекообразные охотились на маленьких животных и собирали что могли, а в это время на них самих нападали крупные хищники. Лишь в последние 100 000 лет человек смог пробиться к вершине пищевой цепочки. Решающим шагом стало приручение огня. Он стал надежным источником света и тепла и смертельным оружием против хищников. С его помощью человек смог готовить, так что основой его питания стали растения, которые нельзя употреблять в сыром виде (пшеница, рис, картофель). Огонь дал власть над другими животными, несмотря на то что человек был меньше их и физически слабее.

Когнитивная революция: сплетни

Homo sapiens — человеческий вид, к которому мы принадлежим, — родом из Восточной Африки, где он поселился 150 000 лет назад. Лишь приблизительно 70 000 лет назад он через Аравийский полуостров распространился по всему Евро-Азиатскому региону. Наши предки боролись с другими видами людей и жили маленькими группками. С течением времени возникли новые способы мышления и коммуникации. С развитием языка человек смог обмениваться с другими информацией не только о львах и других опасностях, но и о том, кто



кого не любит в племени, у кого с кем отношения, кто честен, а кого следует опасаться. Когнитивная революция дала человеку в руки тайное оружие — *эффективные сплетни*. Возможность тайком говорить о других и заключать союзы стала революционным шагом в формировании племен. Эмоциональный банковский счет был открыт.

32

Благодаря постоянному развитию языка маленькие группы могли расширяться, и стали возникать все более тесные и избирательные партнерства. Существенную роль в этом процессе сыграл обмен информацией о том, кому доверять можно, а кому нельзя. Максимальный «естественный» размер группы, объединенной сплетнями, примерно 150 человек. Это верно и для современных организаций: мы в большинстве своем не знаем лично больше этого числа людей, а потому не можем эффективно о них сплетничать и запоминать касающуюся их информацию. В рамках общности из 150 человек можно сохранять порядок без формальных законов и иерархии: все друг друга знают, а личные связи создают коллективную память. Племена образуются во взаимоотношениях. За пределами границы в 150 человек нам, по-видимому, не хватает общей памяти для сплетен. В более крупных группах нужны правила, формальные договоренности, процессы и процедуры. По мере разрастания группы возникает система.

Вера в вымышленные истории — это еще один аспект когнитивной революции, пишет Харари. Люди обретают способность говорить о вещах, которых не существует. Так возникли легенды, мифы, боги и религии. Люди теперь могли не только закричать «Осторожно, лев!», но и сказать «Лев — это дух-покровитель нашего племени». Благодаря языку мы способны придумывать истории, в которые могут верить большие группы людей. Вспомним библейскую историю Творения, националистические мифы современных государств, стратегические миссии и видение организаций. Благодаря общей вере в определенные мифы мы можем успешно сотрудничать с большим числом сторонних людей. Это отличает человека от остальных животных. Харари очень точно подмечает: «Нельзя убедить обезьяну отдать тебе свой банан, пообещав ей бесконечное количество бананов после смерти в обезьяньем раю». С людьми такое возможно.

Церкви, нации, правовые нормы, школы, системы здравоохранения... все они базируются на коллективных идеях, совместно созданных конструкциях. Ничто не обладает значением само по себе, всему придают значение люди. С течением времени мы создали сложное целое из историй, которые снова и снова рассказываем друг другу. Так, закон существует и функционирует, только если мы все в него верим и рассказываем эту историю другим. Клочок бумаги имеет ценность 50 евро, только если мы все с этим согласимся, в это поверим и в соответствии с этим будем действовать. Представление миру нового бренда основано на рассказывании историй и старании убедить окружающих в них поверить. И если это удается, вы получаете власть.

Культура возникает во взаимодействии, в диалоге, в принятии решений, в рассказах. Мы ведем себя соответственно истории, в которую верим. Так, различия между мужчинами и женщинами — это биологическая данность, а особенности взаимодействия двух полов определяют культурные истории. Поведение людей изменяется, если меняется история, миф или вера. Новая история? Другое поведение. Торговля с чужестранцами? Ты создаешь взаимное доверие, обращаясь к общему богу, мифическому предку или единой для вас денежной системе. Племена создаются с помощью придумывания историй и пересказывания их, так что в результате эти истории достигают ушей каждого. Культура возникает в диалоге и, как мы увидим далее, в сопровождающем его принятии решений.

Охотники и собиратели

Наши предки, жившие от 70 000 до 30 000 лет назад, имели приблизительно такие же когнитивные способности, как мы сейчас. Еще 10 000 лет назад они вели жизнь кочевников — охотников и собирателей. К сожалению, об этом периоде нам мало что известно. Письменных источников не существует, а большинство инструментов тогда были деревянными и не дошли до наших дней. Мы можем реконструировать образ своих предков, проводя антропологический анализ современных народов-собирателей, но тут надо быть осторожными и не делать глобальных выводов. Скорее всего, существовали различные типы племен, и у каждого были собственные мифы, привычки и традиции.



А возможно, еще и знаменитые музыканты, завоеватели и философы. Мы этого никогда не узнаем.

Судя по той разрозненной информации, которой мы обладаем, можно только предположить, что на раннем этапе племена представляли собой родственные группы. Они сражались с другими группами за средства к существованию, а с некоторыми устанавливали дружеские связи, обмениваясь членами групп и вещами, образуя альянсы и проводя совместные ритуалы. Однако большую часть времени люди проводили в собственной группе, состоящей из родственников и друзей, скитаясь в поисках пищи. Часто они месяцами не видели чужих. Внутриплеменные взаимоотношения имели огромную важность. Таковую же, как знание природы, по которой эти племена скитались. Природу наши предки одушевляли. Если бы мы могли их спросить, они бы рассказали, что каждое место, животное, растение и объект обладает сознанием и что люди напрямую могут общаться с ними с помощью разговора, танца, пения и ритуалов.

34

Люди являются частью природы, а не возвышаются над ней. Между людьми и другими существами нет границ, как нет надо всем миром и богов, управляющих им. Этот анимистический способ жизни и взгляда на нее и сейчас часто еще встречается в различных уголках мира.

Анимизм

На Бали каждый день приносят жертвы духам и деревьям, водопроводам, магазинам и автомобилям. В Суринаме не выходят в лес, не испросив у его духов разрешения при помощи соответствующего ритуала. Аборигены общаются во сне с духами воды, земли и воздуха. На Гаити наливают немножко растительного масла на банкноты, чтобы капитал приумножился. А у нас... некоторые родители надевают своему ребенку браслетик на счастье или дают с собой талисман на экзамен в школу.

Аграрная революция: письменность

Примерно 10 000 лет назад люди в различных уголках мира начали обустривать природу по своему вкусу. Они стали выращивать картофель

и пшеницу, пасти коз и объезжать лошадей. За несколько веков произошла аграрная революция, маленькие изменения в повседневной жизни. Сначала люди на некоторое время задерживались на одном месте после сбора урожая; так постепенно появлялись деревни. Поскольку запасы продовольствия росли, стало увеличиваться и население. Женщины могли чаще рожать детей, ведь больше не приходилось постоянно кочевать с места на место. В то же время рацион стал однообразнее и в местах постоянных поселений все чаще начали возникать различные заболевания. Обратного пути к жизни охотников и собирателей не было, для этого население уже стало слишком многочисленным. Кроме того, общество через несколько поколений постепенно трансформировалось настолько, что никто уже не помнил старого образа жизни.

Начав сами выращивать пищу, люди стали больше заботиться о будущем: что, если урожай окажется скудным? С другой стороны, регулярно оставались излишки продукции, их надо было сохранять и продавать — а это помогало разнообразить рацион. Так сельское хозяйство постепенно закладывало основу для появления новых, все более крупных партнерств. Общих мифов, которые люди имели к этому времени, оказалось достаточно для союзов кочевников, но для сотрудничества в крупных деревнях, городах и позднее империях общемирового значения человеку аграрному нужны были новые мифы. Так возникли истории о родине, союзах и средствах обмена. Также изменились и отношения с миром духов и истории о нем: на смену анимизму пришли более мощные боги, благословившие новую иерархию. Теперь партнерства все чаще опираются не на личные контакты или первобытные инстинкты, а на веру в новые, общие мифы. Вместе люди придают миру смысл и творят порядок, иерархию. Этот мировой порядок не является изначальным, он придуман людьми, обладающими властью. Культура становится оружием. Власть получают те, кто может писать истории и оказывать влияние. Нам очень помогают социальные конструкты, порядок и иерархия. Они позволяют при первой же встрече понять, как обращаться друг с другом, так что нам не приходится затрачивать время и усилия на то, чтобы сначала узнать человека лично.

Если люди больше не верят в определенный порядок, все рушится. Это убеждение не существует в нас изначально, мы его передаем друг



другу с помощью историй, песен и священных книг. Племена создаются и обретают форму в непрестанном диалоге и противостоянии. Заставить людей соблюдать придуманный порядок и структуру можно, применяя насилие, закон и угрозы, но в конце концов для создания прочного и здорового племени необходима вера в общие истории. Поэтому прекрасно, когда люди верят, что определенный порядок основывается на объективной реальности, укорененной в законах природы или сверхъестественного. Мы воспитываем людей через совокупность историй, которые в разных формах слышим снова и снова — по телевидению, в газетах, спектаклях, фильмах, сказках, архитектуре, моде и т. д. Так что изменить великий мировой воображаемый порядок в отношении, например, денег, неравенства рас или религии — это очень непростая работа.

Урок для организаций, которые хотят функционировать как племя, заключается в том, что они должны рассказать историю, распространить миф, который выглядит во всех отношениях правильным. Политика, способ работы, поощрение сотрудников, общение с клиентами, все формы коммуникации и поведения должны соответствовать одной и той же истории и логически выводиться из нее. Уже существующая история, в которую поверил каждый, может измениться, только если мы начнем верить в новую — альтернативный миф, который даст действительности новый порядок. Этот порядок всегда будет умозрительным, потому что он придуман и создан людьми.

Все более крупные и сложные партнерства и потребность в торговле способствовали возникновению других мифов и богов, а также порождали необходимость запоминать увеличившийся объем информации и более крупные числа. До сего момента люди в этом не нуждались, и мозг был к этому мало приспособлен. Когда около 3000 г. до н. э. шумеры нашли способ записывать большие числа, стало возможным возникновение городов и царств, пишет Харари. С приходом письменности появилась возможность увеличить масштаб, ведь теперь нас уже не ограничивал объем памяти. Больше не требовалось запоминать, чем и с кем мы обменялись. Мы могли все записывать и получили системы, подкрепляющие коллективную память. Способность понимать эти системы породила новый фактор власти в племенах. Это заметно и в современных орга-

низациях: если ты не умеешь пользоваться языком систем и цифр, то не сможешь влиять на политику компании. Историю можно изменить, только если владеешь языком этого рассказа.

По собственному опыту можем сказать, насколько естественно возрастает системность, когда организация становится крупнее и количество ее клиентов увеличивается.

Если сначала кое-какие вопросы можно было регулировать неформально и на основании договоренностей, то, когда проектов становится больше и они усложняются, эта схема перестает работать. Для организаций существенно умение вести сложную систему учета. Однако тут сразу возникает дилемма: сколько ты регулируешь посредством систем, а сколько оставляешь на откуп оценке других людей и их взаимоотношениям (*доверяйте своим людям, а не системам*) — а может, все идет не так из-за того, что мы что-то упускаем из виду и полагаемся на политику кумовства?



Ритм жизни

37

Когда группы переросли размер 150 человек, нам понадобилась письменность, помогающая делиться знанием и формировать коллективную память. Но буквы не помогают ощущать связь с другими, а для племенного родства это необходимо. И тут племена нашли фантастическое решение — музыку!

Музыка существовала в нашем мире везде и всегда. Она создает ритм и затрагивает самые глубинные струны в человеке. Она вызывает сильные эмоции и воспоминания; слушая ее, можно ощутить более глубокую связь с самим собой и с другими. Исследование Кэтлин Вермке (Kathleen Vermke) показывает, что люди обладают особым музыкальным инстинктом; плач малышей во всех странах мира имеет примерно одинаковый музыкальный интервал: «мамааа». Музыка — это вибрация. Это энергия, которую чувствуешь во всем теле. Более того, она объединяет нас на гормональном уровне.

Что вы обычно делаете, оказавшись дома одни? Включаете музыку. Музыка дает нам почувствовать, что мы вместе, уменьшает чувство одиночества. Она дает ощущение единства, которое требуется нам для хорошего самочувствия. Сильнее всего это единство ощущается в физическом контакте. Когда мы прикасаемся к другому человеку, у нас синтезируется гормон любви — окситоцин. Однако целый ряд исследований показывает: когда мы поем в хоре, количество окситоцина у нас в организме удваива-

ется. Музыка порождает в нас ощущение братства. Умные племена этим пользуются. Вспомните рекламу, в которой звучат известные мелодии. Бодрящую или, наоборот, расслабляющую музыку на мероприятиях и в залах ожидания. Музыка содержит эмоции и вызывает их. В политике, спорте, на музыкальном фестивале... а значит, и в организациях.

Научная революция: в поисках открытий

За последние 500 лет человечество испытало огромные технологические изменения, а население Земли резко возросло. Поиск знаний и новых технологий, во всяком случае в Европе, ускорился, когда люди стали сомневаться в постулатах до определенного момента доминировавшей истории, что Бог — творец всего сущего. Осознав свое невежество в массе важных вопросов, человек бросился проводить исследования и делал открытие за открытием. Это привело к научной революции. Многочисленные результаты исследований разрушили коллективные мифы; в том числе мы поняли, что умираем не по воле богов, а от болезней и телесной немощи. И, как объясняет Харари, в этой революции большую роль играет власть. Мы не удовлетворяем любопытство слепо и бездумно. Большинство научных исследований финансируется сторонними спонсорами, потому что кто-то верит: они помогут достичь политических, экономических или религиозных целей. Каждый человек всегда живет и действует в сложном целом воображаемых порядков, мифов и историй. Этого практически невозможно избежать.

38

Что нам принесет эта революция, пока можно только гадать, мы находимся в самом ее эпицентре. Благодаря всемирной виртуальной сети коренным образом изменился даже наш первобытный поиск защищенности и партнеров. Мы можем найти их через сайт онлайн-знакомств, а для секса достаточно нескольких лайков в Tinder. Больше не требуется искать контрагентов, гостиницы или докторов через посредников. Всю историю и данные организаций можно найти онлайн. Однако нам все еще приходится считаться с племенным мозгом, который сформировали главным образом тысячи лет охоты и собирательства. Несмотря на все открытия и технологические изобретения, на самом деле люди ищут племена, где смогут обрести защищенность, еду, секс, деньги, хорошие истории и смысл жизни. Мы остаемся приматами, которые

не могут жить без сотрудничества. Нам нравится создавать коалиции. Мы — коллективные животные, которым нужны собратья.

Число модных концепций офисов, где индивидуальные предприниматели или путешествующие новые работники находят временное место работы, уже велико и продолжает стремительно расти. Но вот что интересно: сначала все хотели покинуть офис, быть независимыми, трудиться из дома, а не традиционным образом. Абсолютная свобода — зачем работать на хозяина на постоянном месте, если существуют виртуальные племена? Однако вместе с возросшей степенью свободы увеличилось и одиночество всех этих работников. Появились модные частично свободные племена. Современные транзитные узлы для пересадки пассажиров — хороший кофе, коллективный Viber, группа в WhatsApp, спортзал, но за всем этим скрывается... безопасность.

На этом мы заканчиваем историю развития племен — вольное изложение работы Юваля Ноя Харари, подкрепленное нашим собственным опытом.



1.2. Традиционные и современные племена

Помимо традиционных племен — групп родственников, сейчас существуют и племена в современном понимании — футбольные клубы, организации, модные бренды, музыкальные группы, увлекающиеся определенным хобби и т. д. Эти племена возникли на основе определенной темы, идеи, деятельности, а зачастую и вокруг лидера, запустившего в мир объединяющую идею.

Сет Годин (Seth Godin) в своей книге «Племена», например, формулирует это так: «Племя — это группа людей, объединившаяся друг с другом, лидером и идеей».

Люди как бы организуются вокруг центральной идеи, которую часто символизирует предмет (мода), деятельность (футбол) или гуру (артист, авторитетная личность). В основном благодаря интернету эти группы, эти современные племена могут быстро расширяться, захватывая все

страны мира и выходя за рамки традиционных племен. Это значит не только, что каждое современное племя существует и онлайн, и офлайн, но также и то, что каждый индивидуум одновременно является членом нескольких племен: семьи, организации, профессионального сообщества, религиозной группы, спортклуба и т. д. Ему приходится объединять внутри себя порой противоречащие друг другу истории и истины различных групп. Это бывает очень затруднительно. Нас постоянно приглашают присоединиться к различным племенам, и в каждом из них необходимо образовывать единое целое с другими и в то же время иметь дело с огромным разнообразием людей и мнений. При этом приходится учитывать все время меняющиеся, проницаемые и плавающие межплеменные границы. Мы ищем что-то свое в матричных компаниях, совместном творчестве, сетевых организациях и объединяющихся в кластеры группах индивидуальных предпринимателей.

Традиционные племена: закрытые системы

40

Традиционные племена — это закрытые системы: иерархичные, однозначные, локальные. Человек при этом является членом лишь одного племени. Границы здесь четко очерчены, и зачастую рожденный в одном племени не может просто так стать членом другого. У племени есть определенные ритуалы, поддерживающие ощущение единства, транслирующие и увековечивающие существующую иерархию и историю. Есть четкая социальная организация, подгруппы, формирующиеся по принципу родства. Взаимная лояльность велика и важнее, чем зафиксированные письменно законы или правила. Существует явный вождь, который вместе с приближенными следит за соблюдением норм, так что каждый в племени знает, как все должно быть. Интересы племени всегда превыше всего и каждый знает, что именно представляет собой тотем. Ритуалы образуют структуру времен года, отмечают и сопровождают важные события. Много внимания уделяется прогрессу племени, повторению прошлого, урегулированию правильности взаимодействий.

Жизнь в племени дает покой и порядок. В то же время клановость часто воспринимается как устаревшая, несправедливая и опасная. Именно потому, что племена заботятся о глубокой внутренней связи своих членов, трудно завязать хорошие и творческие отношения с другими племенами.