



# Вступление. Дерзновение

Я слушаю истории людей, которые в тот или иной период их жизни пришли в эту компанию. И спрашиваю себя: «А что больше всего запомнилось тебе в том самом начале вашего сотрудничества?»

И почему-то мне вспоминается не самая первая встреча с командой, не мой прилет на Камчатку, а тот период сотрудничества, когда мы столкнулись с этой непонятной нам всем пандемией и локдауном в стране.

Они на Камчатке, я в Сочи. Уже через три дня после начала затворничества, поняв, что я не лечу ни в Штаты, ни в Мексику, ни в Перу, я осознала, что меня не штырит от страха за свою жизнь, за будущее. Осознав

быстренько, что самое страшное — это просыпаться и не знать, чем себя занять, так как все планы на ближайший месяц рухнули, я решила позвонить в пару компаний, с которыми работала вживую, и предложить онлайн-сопровождение.

Руслан (владелец компании) сразу согласился, но вместо предложенной мной темы по эмоциональным состояниям и снятию страхов сказал: «А давай стратегическую сессию онлайн? Про то, куда нам глобально дальше идти. И про настоящую команду, начнем с нашей четверки». Четверкой он назвал себя — собственника этой компании, свою супругу Татьяну Огневу — совладелицу бизнеса, Татьяну Павлову и Константина — топ-менеджеров компании.

Для нас тогда это было, конечно, вызовом: сможем ли выйти на ту глубину понимания, смыслов и планирования в формате общения на расстоянии. И это удивительно, как все получилось.

Я запомнила одну из встреч: мы работали с ценностями компании, и вот какие хорошие и достойные ценности родились у команды: гордость, развитие, забота, профессионализм, поддержка, единство. Но были две, что меня очень порадовали и даже удивили. Одной из них был кайф. И я понимала, что эта ценность является ключевой: «Все, что делаем, делаем в кайф».

Я видела, какая легкая и юморная атмосфера царила в команде, когда до этого решали сложные вопросы, и понимала, что даже в моменты самых жарких споров и противоречий эти люди остаются людьми и ловят кайф от взаимодействия.

А вот еще одна ценность, которая оказалась совсем неожиданной. Казалось бы, небольшая торговая компания на Камчатке — и такая ценность.

*Дерзновение!*

Я бы даже слова такого не придумала, а они нашли его, этот источник, который движет их вперед: дерзновение.

Да, а ведь они именно такие: не наглые, но *дерзкие*. Дерзкие мечтать и дерзкие браться за то, что больше, чем их материальные ресурсы сейчас, за то, что точно не просто в зоне их роста, а требует качественного скачка. Скачка всем вместе.

Я открываю наши наработки того времени и вглядываюсь в этот слайд: что значит дерзновение для них? Как они понимают, что нужно делать, чтобы быть по-настоящему дерзкими?

Удивительно, а ведь это и обо мне, но как точно ребята описали эту *ценность*, то качество характера их компании:

### **ДЕРЗАТЬ — это значит...**

1. Реализовывать новые идеи, которые не встречаются у других.
2. Вкладывать ресурсы в инновационные проекты.
3. Видеть ресурсы там, где их нет.
4. Решать сверхзадачи через творческий подход.
5. Браться за задачи, которые больше наших компетенций.
6. Создавать среду вовлеченности.
7. Идти своим путем, не копировать.
8. Идти на риск.
9. Жить без границ.

Ущипните меня, это не «Яндекс»? Не «Майкрософт»? Не «ИКЕА»? Нет? Это вот такой дерзкой хочет быть маленькая торгово-логистическая компания на Камчатке?

Боже мой, а ведь это и мои принципы, и моя ценность, это то, благодаря чему реализовались самые безумные мои идеи и проекты. Ребята, а ведь нам по пути! Я буду вкладом в вас! И у вас, и у меня точно «нет тормозов», а значит: «Пристегнули ремни!»

Удивительно, но даже свои команды, в которых разрабатывали стратегию, они тогда называли «Ракета» и «Локомотив Камчатки». И я вижу тот боевой экипаж, который отправился бороздить просторы бизнеса, опираясь на ценности: *дерзновение, единство и развитие.*

Ценности  
1. Какие мы?  
2. Чем руководствуемся при взаимодействии?



Ценности собственников  
и топ-менеджеров бизнеса



Ценности команды



**И я вижу тот боевой экипаж,  
который отправился бороздить  
просторы бизнеса, опираясь  
на ценности: дерзновение,  
единство и развитие.**

# ГЛАВА 1

## **Корпоративное племя. С чего начинать?**

*В этой главе рассказывается об интересном подходе к оценке уровня корпоративной культуры в компании, а также о пяти уровнях корпоративной культуры.*

За время своей почти 20-летней тренерской деятельности я не раз убеждалась в том, что люди хотят быть в компаниях с той корпоративной культурой, которая близка им по духу, в которой они чувствуют свою ценность.

Но для начала я хочу поделиться с вами исследованиями из книги Дэйва Логана, Джона Кинга и Хэли Фишер-Райт «Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры»<sup>1</sup>.

Компания в книге называется корпоративным племенем. Племя — объединение людей, связанных родовыми отношениями, общим языком и территорией. Это группа от 20 до 50 человек. Главная идея авторов книги: небольшая компания (до 50 человек) — это племя. Крупная компания — это уже сообщество, состоящее из нескольких племен.

Авторы провели колоссальное исследование и выяснили, что абсолютно все организации могут находиться на одном из пяти уровней корпоративной культуры и, собственно, от этого зависят успех организации, удовлетворенность и счастье сотрудников, а главное, удовлетворенность и приверженность клиентов. И сверхрезультативность, как мы увидим, зависит тоже от уровня корпоративной культуры.

---

<sup>1</sup> *Логан Д., Кинг Дж., Фишер-Райт Х.* Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

Пять уровней и их характеристики. Как определить, на каком уровне находится организация?

**Уровень первый «Уличная банда».** «Вся жизнь — дерьмо!» Этот уровень характерен для уличных банд, для тюрем. И здесь важно понимать, что человек из этой системы очень часто потерял общечеловеческие ценности и редко сможет вписаться в команду. Его способ жизни — выживание через насилие или уход от ответственности за свою жизнь через алкоголь, наркотики, полнейшее подчинение другим.

**Уровень второй «Кластер жертв».** «Моя жизнь — дерьмо». Этот уровень зачастую встречается в государственных учреждениях, больших организациях. Он подразумевает отсутствие какой бы то ни было инициативы, страх потерять свое место. Обида на жизнь и, как следствие, вымещение зла на клиентах. Человек на втором уровне часто пытается защитить коллег — «своих людей» — от «вторжения» руководства. Племя второго уровня выдвигает очень мало идей и почти никогда их не реализовывает. Люди в этом племени тихо саботируют любые нововведения.

**Третий уровень «Племя одиноких воинов».** «Я крутой!» Если же продолжить, то будет так: «Я крутой, а ты — нет». Людям на данной стадии культуры необходимо побеждать. Они получают удовольствие от успехов и побед, от того, что они лучше и успешнее

других. В большинстве случаев мы проводим свою профессиональную жизнь на третьем уровне.

Согласно исследованиям, 49 % компаний в США находится на этом уровне. Он также называется «Уровень Дикого Запада». Я бы назвала его «Бизнес в стиле спорт. Побеждает сильнейший!».

**Четвертый уровень «Команда победителей».** «Мы крутые». Между «я крутой» и «мы крутые» лежит глубокая пропасть. Племя с лейтмотивом «Мы крутые» всегда нуждается в противнике. На самом деле «Мы крутые, а они — нет!». На этом уровне находится 22 % корпораций в США. Яркий пример — Apple и Microsoft. Именно на этой стадии команды достигают сверхрезультатов. Здесь племя всегда ищет конкурента, и единственный, кто влияет на этот выбор, — лидер. Правило четвертой стадии: «Чем крупнее противник, тем сильнее племя!»

**Пятый уровень «Создатели и новаторы».** «Жизнь прекрасна!» Творить историю не ради победы над конкурентами, а чтобы сделать мир лучше. Соревнуются не с другими племенами, а с представлениями о возможном. Племена на пятом уровне способны на потрясающие инновации. Менее 2 % корпоративных племен находится на этой стадии.

Итак, я думаю, что же мы делали с командой эти три года нашего сотрудничества? Выстраивали бизнес-процессы? Работали с ценностями? Создавали инновационные проекты?