

МАКСИМОВИЧ ЖЕЛЬКО

БИЗНЕС, ПРЕЗЕНТАЦИЯ

КОТОРАЯ ИЗМЕНИЛА ВСЕ



Желько Максимович

Бизнес, презентация которая изменила все

<https://litres.ru/74129849>

SelfPub; 2026

Аннотация

В центре повествования — история о том, как бизнес-презентации превращаются в инструмент манипуляции реальностью, где количество слайдов и яркость визуализации важнее содержания, а красивые термины и концепции используются для сокрытия отсутствия реальных изменений.

Основные темы текста включают:

Кризис современного корпоративного управления

Проблема формальных подходов к стратегическому планированию

Искажение реальности в бизнес-презентациях

Манипуляции корпоративной культурой

Критика бизнес-жаргона и модных терминов

Произведение построено как детальный анализ двух взаимосвязанных кейсов:

Презентация квадранта Левертона и её влияние на корпоративную реальность

Процесс трансформации корпоративных ценностей и его последствия

Художественные особенности проявляются в:

Ироничном повествовании

Использовании гротескных элементов

Детальной проработке бизнес-процессов

Психологическом анализе персонажей

Желько Максимович

Бизнес, презентация

которая изменила все

ГЛАВА 1: КВАДРАНТ ЛЕВЕРТОНА И ДРУГИЕ НЕСУЩЕСТВУЮЩИЕ ВЕЩИ

Время обеда

14:00, среда. Главный конференц-зал — комната, которая была спроектирована архитектором, никогда не работавшим в офисе. Здесь идеальный белый свет, от которого у всех болят глаза через 20 минут, но ни у кого нет слов, чтобы это описать. Здесь столы расставлены так, что никто не видит друг друга, но все видят проектор. Проектор — это божество. На него молятся. Ему приносят жертвы в виде внимания.

50 человек в состоянии предобеденного сна, который невозможно разбудить ничем, кроме новой информации. Но новой информации не будет. Будет презентация.

Презентация — это странный жанр человеческой коммуникации. Если бы писатели писали книги в стиле корпора-

тивных презентаций, на первой странице было бы написано: -ГЛАВНАЯ МЫСЛЬ КНИГИ-, а на второй: -ПОЧЕМУ ЭТА МЫСЛЬ ИЗМЕНИТ ВАШУ ЖИЗНЬ (ПО МНЕНИЮ АВТОРА)-. Но писатели так не делают, потому что писатели хотят, чтобы их читали, а не чтобы их высиживали до обеда.

СЕО Константин входит с презентацией на 183 слайда.

183.

Сто восемьдесят три.

Это число заслуживает отдельного абзаца. 183 слайда на 60-минутную встречу. Простая арифметика, доступная ученику третьего класса: $60 \text{ минут} \times 60 \text{ секунд} = 3600 \text{ секунд}$. $3600 \text{ секунд} \div 183 \text{ слайда} \approx 19,67 \text{ секунды на слайд}$.

19,67 секунды — это время, за которое человек может прочитать заголовок, но не может понять смысл. Это время, за которое мозг регистрирует, что на слайде есть цвета, но не успевает сформировать критическую оценку. Это время, за которое можно произнести фразу -Как мы видим на этом слайде- и переключиться на следующий.

Константин знает это. Он не знает, что он это знает. Но глубоко внутри, в той части мозга, где живут инстинкты, он

понимает: чем быстрее слайды, тем меньше вопросов. А чем меньше вопросов, тем выше вероятность, что никто не заметит, что 183 слайда можно заменить одним предложением: - У нас нет плана, но мы очень хотим, чтобы он у нас был-.

Легенда о Квадранте

-Коллеги! — голос Константина звучит так, будто он только что выпил чашку кофе, наполненную энтузиазмом. — Я провел анализ рынка. Очень глубокий анализ. Анализ, который изменит всё-.

-Глубокий анализ- — это термин, который в корпоративном мире означает -я заплатил консультантам 500 тысяч рублей, и они нарисовали мне таблицу 2×2-. Вне корпоративного мира -глубокий анализ- — это исследование, которое длится месяцы, включает сотни источников и приводит к выводам, которые можно проверить. В корпоративном мире -глубокий анализ- — это то, что уместается на одном слайде и не поддается проверке, потому что проверка требует времени, а времени нет, потому что через шесть кварталов нам нужно отчитаться перед акционерами, которые уже забыли, о чем их просили.

Все кивают. Все готовы, чтобы всё изменилось, потому что последний раз, когда что-то должно было измениться,

оно стало только хуже. Может быть, на этот раз будет лучше?

Нет. Не будет.

Но надежда умирает последней. Более того, в корпоративной среде надежда — это единственное, что вообще живёт. Она живёт на трупах разбитых ожиданий, на кладбищах несбывшихся KPI, среди руин стратегических сессий, где когда-то было написано: -2030 — мы лидеры рынка-. Сейчас 2026 год, и мы не лидеры рынка. Но в 2030 году — обязательно. Кто проверять-то будет? Через четыре года у всех будут новые работы, новые компании, новые презентации. Кроме, возможно, Константина. Константин останется. Константин — это вечный двигатель презентаций.

Слайд 2. На нём написано: -КВАДРАНТ ЛЕВЕРТОНА-.

Не -Квадрант Левертон-а. Не квадрат Левертон-а. А именно прописными буквами. Потому что, если название написано капсом, оно автоматически становится научным термином. -Квадрант Левертон-а без капса — это просто два слова. -КВАДРАНТ ЛЕВЕРТОНА- — это концепция. А концепция — это то, за что можно запросить бюджет.

Никто не знает, кто такой Левертон. Может быть, это профессор Гарварда. Может быть, это фамилия стажёра, кото-

рый нарисовал эту таблицу за 15 минут до презентации, когда Константин сказал: -Слушай, мне нужно что-то с квадратом, чтобы было похоже на VCG Matrix, но я не хочу платить лицензию-. Может быть, -Левертон- — это анаграмма. Или просто случайный набор букв, который звучит убедительно, если произнести его быстро и уверенно.

На слайде нарисована таблица 2×2. Внутри — четыре клетки. В каждой клетке — по одному слову. Слова выбраны так, чтобы казаться значимыми, но быть совершенно бессмысленными. Это искусство, которому не учат в МВА, но которое постигают интуитивно:

- Синяя клетка: -Возможность-
- Красная клетка: -Риск-
- Зелёная клетка: -Рост-
- Жёлтая клетка: -Стабильность-

Четыре слова, которые можно наклеить на любой продукт, любую компанию, любую рыночную ситуацию. Никакой конкретики. Никаких цифр. Никаких намёков на то, что всё это вообще может быть проверено. Четыре слова — и каждый видит в них то, что хочет увидеть.

Маркетолог видит в -росте- запуск новой рекламной кампании. Финансист видит в -стабильности- сокращение рас-

ходов. HR видит в -возможности- новый опрос удовлетворённости, который никто не заполнит. А риски — риски видит каждый. Риски — это то, что всегда есть, когда нет данных.

Красный — это не цвет, это диагноз

Константин указывает на красную клетку лазерной указкой. Лазерная указка — это оружие. В умелых руках она направляет внимание. В не очень умелых — она прыгает по экрану, как испуганная кошка, и все следят за красной точкой, а не за смыслом.

-Видите? — Константин обводит красную клетку кругом. Красная точка дрожит, потому что Константин нервничает, хотя старается этого не показывать. — Это наша текущая позиция. Красная зона-.

Все смотрят на красную зону и видят, что это просто красный прямоугольник. Но красный прямоугольник с названием -зона- — это уже не просто прямоугольник. Это реальность.

В этот момент в зале происходит метаморфоза. 50 пар глаз смотрят на красный прямоугольник, и 50 мозгов начинают искать объяснение, почему именно этот прямоугольник опи-

сывает их текущую ситуацию. Придумываются причины. До-страиваются логические цепочки.

-Да, — думает начальник отдела продаж, — мы действительно в красной зоне. Потому что продажи упали на 12% в прошлом квартале. Хотя, если честно, они падают каждый квартал, просто раньше мы были в зелёной зоне. Или в синей? Надо будет посмотреть прошлую презентацию-.

-Да, — думает руководитель IT-отдела, — красная зона — это наш легаси-код, который никто не хочет рефакторить. Хотя, если подумать, легаси-код был красной зоной ещё 10 лет назад, и мы всё ещё здесь. Может быть, красная зона — это просто место, где мы живём? -

-Да, — думает стажёр Петя, который работает в компании вторую неделю, — должно быть, это очень важно. Надо записать-. Петя записывает в блокнот: -Мы в красной зоне. Что это значит — выяснить к пятнице-.

Константин продолжает:

-Рынок требует, чтобы мы переместились в синюю зону. Синяя зона — это возможность-.

И снова 50 голов кивают. Потому что если красная зона

— это плохо, то синяя зона — это хорошо. Красный — опасность. Синий — спокойствие. Это цвет океана. Цвет неба. Цвет корпоративного логотипа, который разрабатывали за 3 миллиона рублей, и дизайнер сказал: «Синий вызывает доверие». И все поверили.

Синий — это вообще любимый цвет корпоративного мира. Если посмотреть на логотипы крупнейших компаний мира — Facebook, LinkedIn, Twitter (ну, X, теперь он чёрный, но раньше был синим), Samsung, HP, Intel — везде синий. Почему? Потому что синий не вызывает аппетита (это научный факт: синий цвет подавляет чувство голода, что идеально для совещаний, где не предполагается еда). Синий успокаивает. Синий не раздражает. Синий — это цвет, под которым можно продать что угодно, от страховки до презентации с 183 слайдами.

Вопросы, которые никогда не будут заданы

HR-специалист Костя поднимает руку.

Костя работает в HR. Это значит, что его основная работа — быть связующим звеном между руководством и сотрудниками, которое никто не просил, но все терпят. В обязанности Кости входит:

- Составление опросников удовлетворённости, которые никто не заполняет (средний процент заполнения — 17%, но Костя считает, что это -нормально для первого раза — вот уже три года подряд).

- Организация корпоративных мероприятий, на которые никто не ходит (тимбилдинг в парке -Мы вместе- посетили 23 человека из 120, потому что все остальные -заняты- или -очень хотели, но-).

- Участие в стратегических сессиях, где его задача — отстаивать человеческий капитал-, что на практике означает говорить -люди — это главное- в тот момент, когда СЕО объявляет о сокращении 15% штата.

Костя — человек, который всё ещё верит в вопросы. В то, что, если задать правильный вопрос, можно получить правильный ответ. Костя не понимает, что в корпоративном мире существуют не вопросы и ответы, а тезисы и их развитие. Вопрос — это не способ получить информацию. Вопрос — это способ показать, что ты внимательно слушаешь и у тебя есть мнение. А мнение есть у всех. Вопрос — просто форма.

-СЕО, а почему синяя зона? - — спрашивает Костя.

В зале тишина. Тишина длится ровно 2 секунды. Для Константина это целая вечность. Для остальных — мгновение, достаточное, чтобы подумать: -А ведь хороший вопрос. Дей-

ствительно, почему? -

Но Константин готов. Константин готов ко всему. Константин подготовил ответы на все возможные вопросы за 15 лет работы, потому что 15 лет назад, на его первой презентации, кто-то спросил -а почему? -, и Константин не знал, что ответить. Он покраснел. Он запнулся. Он сказал -этот вопрос требует дополнительного анализа-. И в тот момент он поклялся себе: больше никогда.

С тех пор Константин готовит ответы на все -почему-. И эти ответы не обязательно должны быть правильными. Они должны быть убедительными. Убедительность — это не синоним истины. Убедительность — это синоним уверенности. Если ты звучишь уверенно, никто не проверяет факты. Факты — это для слабаков. Факты — это для тех, кто не умеет продавать.

Константин улыбается своей лучшей улыбкой — той, которую он репетирует перед зеркалом каждое утро, той, которая одновременно показывает -я контролирую ситуацию- и -я свой в доску парень-:

-Отличный вопрос, Костя. Потому что синий — это цвет неба. Небо — это возможность. Возможность бесконечна. Синяя зона — это бесконечная возможность-.

Костя пишет в блокноте: -Синий = небо = возможность = выполнение квартальных целей? - Вопросительный знак — это единственное, что остаётся верным в мире бизнеса. Вопросительный знак — это честность. Вопросительный знак — это признание того, что мы не знаем, но спрашиваем.

Рядом с Костей сидит кто-то из отдела продаж. Имя неважно. В отделах продаж имена не имеют значения, потому что всех заменяют через полгода, если они не выполняют план. И этот кто-то делает пометку в телефоне: -Синий = успех. Использовать в переговорах с клиентами: -Наша компания находится в синей зоне возможностей--.

Так рождаются корпоративные мифы. Одно метафорическое высказывание, не означающее ровным счётом ничего, превращается в корпоративный слоган, который затем тиражируется во всех коммуникациях, вплоть до подписи в email-рассылке.

-Мы в синей зоне! - — будет написано в корпоративном журнале, который печатается тиражом 500 экземпляров, из которых 487 отправляются в макулатуру нераспечатанными.

Маркетолог, который знает правду

Маркетолог Рита поднимает руку. Рита работает в компании 6 лет. За это время она видела 12 презентаций о трансформации. 12 раз ей обещали изменения. 12 раз ничего не менялось. Рита знает, что изменение — это слово, которое ничего не означает, если за ним не стоит бюджет. А бюджет есть только на презентацию. На презентацию бюджет есть всегда.

Рита знает, что в каждой презентации будут:

1. Красивые квадранты (цветные, с названиями, которые звучат научно).
2. Пустые обещания (без конкретных дат и цифр).
3. Неизвестные термины (чтобы никто не мог сказать — это уже было-).
4. Ссылки на -лучшие практики- (которые никто не проверял).

Рита знает всё это, но всё равно поднимает руку. Потому что задавать вопросы — это её работа. Маркетолог должен понимать продукт. Маркетолог должен уметь объяснить продукт клиенту. А как объяснить продукт, если сам не понимаешь, что такое -синяя зона-?

-А как долго мы находимся в красной зоне? - — спрашивает Рита.

Константин улыбается улыбкой человека, который уже придумал ответ на этот вопрос. Эта улыбка растягивается медленно, как масло на слишком горячей сковороде. Она говорит: -Я ждал этого вопроса-. Она говорит: -У меня есть ответ, который тебя удивит-. Она говорит: -Сейчас я скажу что-то, что звучит как мудрость, но на самом деле означает -я не знаю--.

-Отличный вопрос, Рита. Мы находимся в красной зоне столько, сколько нам нужно, чтобы осознать, что красная зона — это не конец, это начало-.

Рита записывает ответ дословно. Это не ответ. Это мантра. Это коан. Это дзен-буддизм для корпоративного мира.

-Когда ученик спрашивает: -Сколько времени мы в красной зоне? - — мастер отвечает: -Красная зона — это иллюзия. Всё есть красная зона. Ничто не есть красная зона.-

Рита кивает. Она не удовлетворена ответом. Она никогда не удовлетворена ответами. Но она знает, что если спросить ещё раз, Константин скажет: -Давайте обсудим это отдельно-но-. А -обсудим это отдельно- — это корпоративный способ сказать -забудь об этом-.

-Начало чего? - — всё же решается на уточнение Рита.

-Начало пути в синюю зону. А путь в синюю зону — это путь в неизвестность. И неизвестность — это самое ценное в бизнесе, потому что если что-то неизвестно, его невозможно критиковать-.

Вот она. Главная правда дня. Константин случайно сказал правду. Это случается раз в несколько презентаций — когда усталость берёт верх над самоконтролем, и истина просачивается между словами.

Неизвестность — это не просто ценность. Неизвестность — это защита. Если никто не знает, что будет через год, никто не может сказать: -Вы обещали-. Если никто не знает бюджет, никто не может сказать: -Вы потратили слишком много-. Если никто не знает КРІ, никто не может сказать: -Вы не выполнили план-.

Неизвестность — это идеальное состояние для корпоративного менеджмента. Это как туман: ты ничего не видишь, но ты можешь двигаться, и никто не скажет, что ты идёшь не туда. Потому что куда идти в тумане? Все направления одинаково правильные. И одинаково неправильные.

Бухгалтер, который всё считает

Слайд переключается. Слайд 3. На нём написано: -ЦЕНА НЕИЗВЕСТНОСТИ: 500 тысяч рублей-.

500 тысяч рублей — это не просто сумма. Это магическое число. Это цена консультации, которую никто не заказывал. Это бюджет, который появился из ниоткуда. Это деньги, которые можно потратить на что угодно, потому что никто не будет проверять, на что именно они потрачены — все будут слишком заняты, пытаясь понять, что такое -Квадрант Леввертона-.

500 тысяч рублей — это ровно столько, чтобы казаться серьёзной суммой, но не настолько большой, чтобы требовать одобрения совета директоров. Это золотая середина корпоративных трат. Это -средняя температура по больнице- в мире консалтинга.

Женя, финансист, поднимает голову от ноутбука, где он молча писал код в Excel. Эксель — это язык, на котором финансисты общаются с вселенной. В Экселе есть ответы на все вопросы. В Экселе есть истина. В Экселе есть VLOOKUP, который объединяет разные вселенные.

Женя видел, как 500 тысяч рублей исчезали 36 раз за его карьеру. 500 тысяч на консультанта, который ничего не из-

менил. 500 тысяч на софт, который никто не установил. 500 тысяч на исследование, которое никто не прочитал. 500 тысяч — это ровно столько, сколько нужно, чтобы делать вид, что компания развивается, не развиваясь на самом деле.

— Это стоимость консультанта? - — спрашивает Женя. Его голос звучит сухо. В нём нет надежды. Только профессиональный интерес человека, который привык, что деньги исчезают, и хочет хотя бы знать, как именно.

-Нет, — отвечает Константин. — Это стоимость неизвестности. Консультант — это отдельно-.

В зале проносится лёгкий вздох. Кто-то присвистывает. Кто-то записывает: $-500 \text{ тысяч} + \text{консультант} = ???$ - и обводит это в кружок. Женя же закрывает ноутбук. Он знает, что будет дальше. Он знает, что -консультант — это отдельно- означает -консультант будет стоить ещё столько же, плюс командировочные, плюс материалы, плюс НДС, плюс налоги, плюс непредвиденные расходы-. И в итоге -Квадрант Левертон- обойдётся компании в 3-4 миллиона рублей.

Женя уже прикидывает в уме, как провести эту сумму через бюджет. Он опытный финансист. Он знает, что нельзя одобрять всё одной строкой. Надо разбить на 10 мелких пунктов, чтобы каждый выглядел безобидно:

1. Консультационные услуги — 500 000 #
2. Маркетинговое исследование — 400 000 #
3. Внедрение методологии — 600 000 #
4. Обучение персонала — 300 000 #
5. Софт для аналитики — 200 000 #
6. Командировочные расходы — 150 000 #
7. Проведение стратегической сессии — 350 000 #
8. Дизайн презентационных материалов — 100 000 #
9. Перевод документации — 50 000 #
10. Непредвиденные расходы — 350 000 #

Каждая строка выглядит разумно. Каждую можно защитить перед отделом закупок. И ни одна не выдаёт того, что все эти деньги уйдут на один и тот же Квадрант Левертона, который не имеет никакого отношения к реальности.

-А сколько консультант? - — продолжает Женя, хотя уже знает ответ. Но он должен спросить. Это его работа. Финансисты обязаны задавать вопросы, на которые нет ответов. Это их проклятие.

— Это требует дополнительного анализа-, — отвечает Константин голосом, который говорит: -Я тоже не знаю, но я не могу это признать, поэтому я перевожу стрелки-.

И вот мы видим механизм. Великий и ужасный механизм корпоративных коммуникаций:

1. Каждый вопрос о цене встречает ответ -требуется анализ-.
2. Анализ — это деньги (потому что анализ делают люди, а люди получают зарплату).
3. Деньги — это неизвестность (потому что никто не знает, сколько на самом деле стоит анализ).
4. Неизвестность — это возможность (потому что, как мы уже выяснили, если что-то неизвестно, это можно продать).
5. Возможность — это рост (потому что возможность роста — это единственная возможность, которую можно измерить в деньгах, даже если рост — иллюзия).
6. Рост — это цифра на графике (который можно нарисовать под любым углом, с любым масштабом, с любой выборкой).

Круг замкнулся.

Матрица, которая решит всё

Константин кликает на следующий слайд. На проекторе появляется новая таблица. Она называется -Матрица Синергии Левертона-.

Синергия.

Это слово заслуживает отдельной главы в учебнике корпоративного жаргона. -Синергия- — от греческого -synergos-, что означает -работающий вместе-. В корпоративном мире -синергия- означает -мы объединили два отдела, и теперь они ненавидят друг друга в два раза сильнее, зато у нас есть новое название для квартального отчёта-.

В учебниках менеджмента -синергия- — это когда $2 + 2 = 5$. В реальности -синергия- — это когда $2 + 2 = 3,5$, но отчёт рисуется так, будто 5. И никто не проверяет, потому что проверка — это тоже -синергия-, и она стоит ещё 500 тысяч.

Матрица Синергии Левертон не существует. Её нет в учебниках. Её нет в исследованиях. Её нет в Google. Если бы кто-то прямо сейчас, в зале, открыл телефон и набрал -Левертон матрица синергии-, он бы не нашёл ничего. Но никто не открывает телефон, потому что все смотрят на слайд. А слайд — это реальность презентации.

Если что-то есть на слайде — это существует. Это базовый закон корпоративной физики. Вы можете не верить в Бога. Вы можете не верить в теорию относительности. Вы можете не верить в глобальное потепление. Но если это написано в

квартальном отчёте, вы обязаны верить. Неповиновение карается выговором.

Матрица Синергии Левертона — это таблица 3×3 (потому что 2×2 было слишком просто, а 4×4 — слишком сложно, 3×3 — золотая середина между понятным и впечатляющим). В ней девять клеток, в каждой — по два слова:

- Клетка 1-1: -Горизонтальная интеграция-
- Клетка 1-2: -Вертикальная экспансия-
- Клетка 1-3: -Диагональная диффузия-
- Клетка 2-1: -Параллельное развитие-
- Клетка 2-2: -Последовательная трансформация-
- Клетка 2-3: -Циклическая оптимизация-
- Клетка 3-1: -Линейное масштабирование-
- Клетка 3-2: -Экспоненциальный рост-
- Клетка 3-3: -Сингулярность рынка-

Каждое словосочетание звучит так, будто его придумал ChatGPT, когда его попросили -сгенерировать профессиональный бизнес-термин-. Но ChatGPT здесь ни при чём. Всё это придумал сам Константин сегодня ночью, когда не мог уснуть после того, как выпил слишком много кофе на ужине с консультантами.

Диагональная диффузия.

Что это значит?

Абсолютно ничего.

Но это звучит. Это звучит так, будто за этим стоит целая научная школа. Диагональная диффузия — это когда информация распространяется по диагонали? Или когда компания растёт по диагонали? Или, когда сотрудники уходят по диагонали (по направлению к выходу, который находится под углом 45 градусов к их рабочему месту)? Никто не знает. Но все кивают.

Правда, которую никто не скажет

Я видел лучшие идеи, которые превращались в худшие реализации.

Я помню проект, который начинался со слов -мы изменим рынок-. Через полгода мы изменили только дизайн корпоративного сайта, и то — неудачно. Через год мы поняли, что рынок менять не нужно. Через два года мы закрыли проект и сказали: -Мы получили ценный опыт-.

Я видел, как команда из 20 человек работала над продуктом, который никто не заказывал. Маркетологи говорили: -

Мы нашли нишу-. Продавцы говорили: -Мы готовим почву-. Разработчики говорили: -Мы допиливаем функционал-. А когда продукт вышел на рынок, никто его не купил. Потому что ниша была вымышленная, почва была бесплодная, а функционал никому не нужен.

Но я видел и другое.

Я видел худшие идеи, которые превращались в красивые слайды и становились реальностью только потому, что их показали на слайде.

Вот история про компанию -Альфа-Тех-. У них была идея: запустить сервис по доставке воды с интеграцией умных устройств. Звучит странно, правда? Зачем умные устройства для доставки воды? Чтобы холодильник сам заказывал воду, когда она заканчивается. Идея казалась безумной. Инвесторы крутили пальцем у виска. Фокус-группы пожимали плечами.

Но SEO нанял консультантов. Консультанты сделали презентацию. В презентации были:

- График роста рынка IoT-устройств (с 2018 по 2030 год, с прогнозом до 2040 — для верности).
- Таблица потребительских предпочтений поколения Z

(которое, оказывается, хочет, чтобы холодильник заказывал воду, хотя никто этого не говорил).

- Кейс успешной компании из Кремниевой долины (которая тоже хотела это сделать, но разорилась — однако этот факт был в сноске мелким шрифтом).

- Квадрант Левертона (куда же без него).

Презентация была красивой. Слайды анимировались. Графики плавно вырастали из нуля. Цвета сочетались идеально. Шрифты были подобраны профессионально.

Инвесторы посмотрели презентацию. И решили вложить 100 миллионов рублей.

100 миллионов рублей на доставку воды с умными устройствами.

Через два года компания обанкротилась. Потому что оказалось, что:

- Люди не хотят, чтобы холодильник заказывал воду (они хотят сами выбирать, когда и сколько воды пить).

- Умные устройства стоят дороже, чем годовая поставка воды.

- Интеграция с холодильниками разных производителей — это ад.

- Пандемия кончилась, и офисы, которые были главными клиентами, закрылись.

Но презентация была красивая.

Очень красивая.

Парадокс корпоративного успеха

В этом и заключается главный парадокс корпоративного мира: качество исполнения не имеет значения, если качество презентации достаточно высокое.

Посмотрите на любую успешную корпоративную историю. Успех — это не про продукт. Успех — это про нарратив. Про историю, которую вы рассказываете. Про слайды, которые вы показываете.

— Theranos: продукт не работал. Но презентации были великолепны. Основательница носила чёрные водолазки, как Стив Джобс. Инвесторы вложили 700 миллионов долларов. Слайды показывали революцию в анализах крови. На слайдах все графики шли вверх. На самом деле — только количество уволенных сотрудников.

— WeWork: офисные пространства с бесплатным пивом

— это бизнес на \$47 миллиардов (оценка до краха). Презентации показывали не офисы, а -экосистему жизни-. Основатель говорил о -повышении сознательности мира-. Слайды были вдохновляющими. Факты — разрушительными.

— Uber: приложение для вызова такси, которое работало в убыток годами. Но презентации показывали не убытки, а -рыночную долю-. Не потери, а -инвестиции в рост-. Слайды были синими. Квадранты были зелёными. Графики роста были экспоненциальными.

И конечно, Квадрант Левертона был везде. Потому что Квадрант Левертона — это универсальный паттерн. Вы можете наложить его на любой бизнес, и он будет выглядеть научным. Вы можете повернуть его под любым углом, и он будет выглядеть правильным. Вы можете покрасить его в любые цвета, и он будет выглядеть убедительным.

Квадрант Левертона — это не инструмент анализа. Это инструмент продажи иллюзий.

Между двух слайдов

Конференц-зал между 47-м и 48-м слайдами.

Кто-то зевнул. Кто-то проверил телефон (и увидел 3 про-

пущенных от клиента — но ответить нельзя, потому что это было бы неуважением к Квадранту). Кто-то налил себе вторую чашку кофе из кофемашины, которая стоит в углу и гудит так, будто вот-вот взорвётся (но не взрывается, потому что корпоративные кофемашины никогда не взрываются, они просто перестают работать, когда на них перестают подписывать контракты на обслуживание).

Слайд 47 был про -Бенчмаркинг рыночной доли конкурентов-. На самом деле это была таблица, в которой цифры были взяты из открытых источников, прикинуты -на глаз- и умножены на 0,8 — чтобы наша доля казалась меньше, чем есть на самом деле. Потому что если показать, что наша доля маленькая, то нужен следующий раунд финансирования на -догоняющее развитие-. Если показать, что доля большая — то зачем нам деньги? Магия корпоративных цифр: нужно быть достаточно плохим, чтобы получить деньги, но достаточно хорошим, чтобы их не забрали.

Никто не заметил, что данные в таблице противоречат данным из презентации годичной давности. Год назад на этом же слайде наша доля была 23%. Сейчас — 11%. Но это не падение, это — -корректировка методологии расчёта-. Как сказал Константин: -Мы раньше считали по GAAP, а теперь научились считать по-настоящему-.

Теперь — слайд 48.

На нём написано: -ТРИ СТОЛПА НАШЕЙ СТРАТЕГИИ-.

Три столпа. Всегда три. Никогда два, никогда четыре. Два — это слишком мало, выглядит как чек-лист. Четыре — это расплывчато, требует слишком много объяснений. Три — это святая троица корпоративных стратегий. Три — это минимальное количество, которое звучит как система, и максимальное, которое можно запомнить, если очень постараться.

Три столпа Константина:

1. Люди (кадры решают всё, как говорил товарищ Сталин, и как повторяет каждый СЕО, когда хочет сократить расходы на кадры).

2. Технологии (цифровая трансформация, потому что без неё сейчас нельзя — даже если никто не понимает, что это значит).

3. Процессы (оптимизация, реинжиниринг, стандартизация — слова, которые звучат как работа, но не требуют работы).

Под каждым столпом — по три инициативы. Итого девять инициатив. На каждую — ответственный, срок и KPI. Всё

как положено. Всё как на картинке в учебнике по стратегическому менеджменту.

Единственная проблема: ни одна из этих инициатив не имеет ресурсов. Люди — не наняты. Технологии — не куплены. Процессы — не пересмотрены. Инициативы висят в воздухе, поддерживаемые только силой убеждения слайда.

Слайд 48, как и 183-й, будет жить в папке на сервере, доступ к которой есть только у Константина и его ассистента. Через месяц, когда кто-то спросит: -А что там с тремя столпами? - — Константин скажет: -Идёт работа. Нужно синхронизироваться с консультантами-. А консультанты уже будут работать над новым Квадрантом.

Зал после шестого часа

Презентация идёт. Прошло 45 минут. Показано 94 слайда. Константин говорит быстрее. Его голос начинает срываться, но он держится. Он — капитан этого корабля, который плывёт в никуда, но с уверенным видом.

Кто-то в заднем ряду спит. Рядом с ним — пустая чашка из-под кофе. Кофеин не смог победить Квадрант. Квадрант победил кофеин.

Костя из HR делает пометки в блокноте, хотя перестал понимать, о чём речь, ещё где-то на пятом десятке слайдов. Он пишет автоматически — слова, которые слышит, не разбирая смысла: -синергия-, -вертикальная интеграция-, -диагональная диффузия-. Потом он перечитывает эту запись и подумает: -Что за бред я написал? - И выбросит блокнот.

Рита считает минуты до обеда. Ей нравится её работа, но она ненавидит эти встречи. Она могла бы быть на со звоном с клиентом. Она могла бы писать креативную стратегию. Она могла бы делать что угодно полезное. Вместо этого она сидит и смотрит, как СЕО пытается продать ей реальность, которую никто не покупает.

Женя, финансист, всё же открыл ноутбук. Он делает настоящую работу. Склоняет голову, делает вид, что записывает важные пункты из презентации, а на самом деле считает, сколько компания теряет денег на этой встрече. Зарплата 50 человек за час, плюс стоимость аренды зала, плюс амортизация оборудования, плюс упущенная выгода от работы, которую они могли бы сделать. Получается около 400 тысяч рублей в час. Встреча запланирована на час. Значит, 400 тысяч рублей на Квадрант Левертона. И это без учёта консультанта.

Константин доходит до слайда 127. На нём — -ДОРОЖНАЯ КАРТА ПРОЕКТА-. Дорожная карта нарисована кра-

сиво: стрелочки идут слева направо, цвета плавно перетекают из красного в синий, кружочки соединены линиями. На карте пять этапов. Каждый этап — по полгода. Итого — 2,5 года трансформации.

Под картой написано: -К 2028 году мы станем лидером рынка-.

Никто не спрашивает: -Почему именно 2028? -

Если бы кто-то спросил, Константин ответил бы: -Потому что это — горизонт планирования, утверждённый советом директоров-. А совет директоров утвердил этот горизонт, потому что 2028 — это достаточно далеко, чтобы никто не мог проверить, и достаточно близко, чтобы казаться реалистичным.

В 2028 году большинства из присутствующих уже не будет в этой компании. Кто-то уйдёт сам. Кого-то уволят. Кто-то переедет в другой город. Это нормально. Корпоративные планы не рассчитаны на людей. Люди приходят и уходят. Планы остаются. Планы — это святое.

Константин знает, что в 2028 году он, скорее всего, уже будет работать в другой компании. Возможно, даже в той же должности. Или на полступеньки выше. Или консультантом

— консультанты зарабатывают больше. И он будет сидеть в похожем конференц-зале, показывать похожую презентацию, рисовать похожие квадранты.

Квадранты — они вечны.

За 5 минут до конца

Слайд 183. Последний.

На нём нет содержания. Есть только одно слово:

СПАСИБО

И логотип компании. И QR-код, который ведёт на форму обратной связи, которую никто не заполнит.

Константин выдыхает. Он сделал это. Он провёл презентацию из 183 слайдов за 57 минут. Рекорд. Он побил свой прошлый рекорд в 180 слайдов за 61 минуту. Он чувствует гордость. Он чувствует усталость. Он чувствует облегчение.

-Вопросы? - — говорит он с надеждой, что вопросов не будет.

Их не будет. Все хотят есть. Все хотят выйти из зала. Все

хотят забыть о Квадранте Левертона ровно до следующей стратегической сессии, которая состоится через квартал — с новым Квадрантом. Потому что старый Квадрант уже не работает. Он морально устарел. Пришло время нового квадранта.

Кто-то встаёт и идёт к выходу. За ним — остальные. Зал опустошает за 30 секунд.

Константин остаётся один у проектора. Он смотрит на пустой экран. На экране — белый свет. Белый — это цвет конца презентации. Белый — это цвет начала размышлений.

Константин думает: -Была ли это лучшая презентация в моей жизни? -

Он не знает ответа. Он никогда не знает ответа. Но он знает, что завтра будет новая встреча. И новая презентация. И новый Квадрант Левертона.

Потому что Квадрант Левертона не умирает. Он просто ждёт, когда его нарисуют снова.

А пока — обед. Сегодня в столовой дают рыбу.

И никто не знает, любит ли Левертон рыбу.

ГЛАВА 2: ПЕРЕФОРМУЛИРОВАНИЕ ЦЕННОСТЕЙ КАК ОТРАСЛЬ

Утро, которое ничего не изменит

08:00, четверг. Конференц-зал -Сапфир- — тот самый, который отличается от -Бриллианта- только расположением розеток. В -Сапфире- розетки есть только у левой стены. Это значит, что люди с правой стороны сидят с ноутбуками на 15% заряда и молятся, чтобы презентация не затянулась.

Надпись на двери гласит: -КОНФЕРЕНЦ-ЗАЛ -САПФИР- — ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ СЕССИЙ-. Когда-то эта маркировка имела смысл. Потом стратегические сессии стали проводиться каждый месяц, а -Сапфир- — для еженедельных операционок. Но табличку не сменили. Таблички — это наследие. Их меняют только тогда, когда компания переезжает в новый офис. А компания не переезжает, потому что на переезд нет бюджета. Бюджет ушёл на Квадрант Левертона.

Тот же зал. Те же лица. То же выражение -я бы лучше работал, но, видимо, придётся слушать-.

Презентация называется -ТРАНСФОРМАЦИЯ: ЦЕННО-

СТИ 2.0-. Версия 2.0 означает, что версия 1.0 не сработала, но никто не хочет в этом признаваться, поэтому вместо отмены — обновление. Это как с операционной системой: баги не исправляют, но выпускают новую версию с новыми багами.

Рита сидит на третьем ряду. Она пришла с двумя телефонами — личным и рабочим. На личном она читает новости. На рабочем — чат со своим тимлидом, где они обсуждают, что быстрее: дождаться конца презентации или сделать вид, что заболела.

Тимлид написал: -Если сделаешь вид, что заболела, придётся отпрашиваться у HR. HR попросит справку. Справка — это полдня в поликлинике. Поликлиника хуже презентации? -

Рита ответила: -В поликлинике хотя бы дают больничный. А здесь дают только синергию-.

Она убрала телефоны, когда Константин встал у проектора. Телефоны — это побег. Но побег невозможен, когда ты в -Сапфире-. Двери закрываются. Проектор включается. Ценности начинают своё шествие.

Пять слов, которые видели всё

Слайд 3 появляется на экране.

На нём написано: -ТРАНСФОРМАЦИЯ: ЦЕННОСТИ-.

Под этим заголовком — пять слов. Каждое слово на отдельной строке. Каждое слово выделено жирным шрифтом. Каждое слово сопровождается иконкой, загруженной с бесплатного фотостока:

- Синергия — разноцветные пазлы, складывающиеся в круг.

- Эффективность — график, который идёт вверх (конечно, вверх — никто не рисует графики вниз).

- Инновация — лампочка. Лампочка — универсальный символ идей, хотя ни одна инновация в этой компании не начиналась с лампочки. Они начинались с писем -Срочно! Клиент требует! -.

- Клиентоцентричность — сердце в руках. Символ любви к клиенту, хотя клиенты в этой компании обычно ассоциируются со словом -проблема-, а не -любовь-.

- Гибкость — йог, стоящий на одной ноге. Потому что гибкость — это когда сотрудник готов стоять на одной ноге, лишь бы не потерять работу.

Пять слов. Пять столпов. Пять раз, когда кто-то в зале по-

думал: — Это уже было-.

И это действительно было.

Рита открывает свой блокнот (тот самый, который она ведёт с 2019 года, надеясь, что однажды записи пригодятся для книги мемуаров). Она листает назад. Январь 2024: презентация -Культура компании 2024- — те же пять слов. Июнь 2023: презентация -Стратегия 2023–2025- — те же пять слов, но в другом порядке. Март 2022: -Инновации как драйвер роста- — четыре из пяти (не было -гибкости- потому что 2022 год требовал устойчивости, не гибкости).

Пять слов — это константа. Это корпоративный алфавит, из которого складываются бесконечные комбинации. Как в -И Цзин- — 64 гексаграммы, но всё на свете можно описать комбинациями шести линий. Здесь — пять слов, и ими можно описать любую стратегию на любом рынке в любой точке мира.

Пауза, достойная -Оскара-

Константин делает паузу.

Это не просто пауза. Это драматическая пауза. Пауза, которой позавидовал бы актёр МХАТа. Он смотрит в потолок.

Он смотрит на слова. Он смотрит на зал. Он смотрит сквозь зал, в вечность.

За 2,5 секунды этой паузы каждый в зале успевает подумывать что-то своё:

- Костя (HR): -Надо записать эти слова. Они будут в квартальном отчёте. Их надо будет повторить на собрании отдела. Я должен их помнить. Я должен в них верить. Я должен заставить других верить-.

- Рита (маркетинг): -Я могу угадать, что будет дальше. Он скажет, что эти слова — не просто слова, а отражение нашего ДНК. Потом скажет, что мы должны жить этими ценностями. Потом расскажет историю про успешную компанию, которая жила ценностями и поэтому преуспела. История будет про Apple или про Zappos. Apple — если про инновации. Zappos — если про клиентоцентричность-.

- Женя (финансы): -Пять слов. Пять минут на объяснение каждого. Итого 25 минут. Плюс вопросы — ещё 15. Итого 40 минут на то, чтобы сказать то, что можно сказать за 30 секунд: -Ребята, это те же ценности, что и в прошлом году, просто мы их переформулировали, чтобы вы думали, что мы работаем--.

- Маша (операции): -Надо не забыть забрать посылку из пункта выдачи до 19:00. Пункт выдачи закрывается в 20:00. Если презентация затянется, я не успею. Если я не успею, посылку отправят обратно. В посылке — подарок мужу на годовщину. Если я не принесу подарок, муж расстроится. Если муж расстроится, у нас будет ссора. Если у нас будет ссора, я буду плохо работать. Если я буду плохо работать, меня уволят. Если меня уволят, у меня не будет денег на посылки. Всё это из-за пяти слов-.

Пауза заканчивается. Константин начинает говорить:

— Это наши новые ценности. Они отражают стремление компании к трансформации в эпоху цифровизации-.

Слово -цифровизация- произносится с таким придыханием, будто это название древнего божества. В какой-то мере так и есть. Цифровизация — это божество корпоративного мира 2020-х. Ей приносят жертвы в виде бюджетов на IT-проекты. Ей молятся на совещаниях. Ей строят храмы в виде CRM-систем, которые никто не использует, но за которые все отчитались.

-Цифровизация- — это заклинание, которое открывает любые двери. Нужен бюджет? -Это в рамках цифровизации-. Нужен новый сотрудник? -Он будет заниматься цифровой

трансформацией-. Нужен отчёт? -Цифровые показатели говорят о...-. Что говорят — никто не знает, но звучит весомо.

Девжа вю по расписанию

Рита поднимает руку. Она делает это медленно, как человек, который знает, что его вопрос будет встречен красивым, но пустым ответом. Она поднимает руку не для того, чтобы получить ответ. Она поднимает руку, чтобы продемонстрировать: -Я внимательно слушаю, я вовлечена, я — командный игрок-.

-СЕО, но ведь это были наши ценности три месяца назад на презентации о культуре компании? -

Константин кивает. Кивок — это универсальный жест, который может означать что угодно: -Да, вы правы-, -Я знаю, что вы это скажете-, -Я подготовил ответ, и сейчас вы удивитесь-. Кивок длится ровно столько, сколько нужно, чтобы собраться с мыслями.

Константин улыбается. Улыбка — это вторая линия обороны после кивка. Улыбка показывает: -Я не обижаюсь на ваш вопрос, я его приветствую, потому что он даёт мне возможность показать, какой я умный-.

-Совершенно, верно, Рита! Это показывает, что наши ценности не изменились — они ЭВОЛЮЦИОНИРОВАЛИ-.

Эволюционировали.

Это слово — как невидимый щит. Никто не может атаковать эволюцию. Эволюция — это естественный процесс. Она медленная. Она незаметная. Она не требует доказательств. Вы не можете сказать: -Покажите мне эволюцию-. Эволюция — это то, что происходит сама по себе.

Если бы ценности действительно изменились — это было бы заметно. Изменились бы процессы. Изменились бы KPI. Изменились бы зарплаты (вверх, конечно). Но ничего не изменилось. Значит, не изменились ценности. Значит, это — не изменение. Это — эволюция.

-Они стали глубже, смысловее, более aligned с текущей реальностью рынка-.

Слово -aligned- произносится специально на английском. Потому что -согласованы- — это слишком по-русски, слишком просто, слишком понятно. -Aligned- — это международное. -Aligned- — это профессионально. -Aligned- — это язык консалтинга.

В русском языке есть 250 тысяч слов. Но корпоративная вселенная предпочитает использовать 50 английских заимствований, потому что они звучат деловитее.

- -Встреча- -митинг-.
- -Согласование- -align-.
- -Задача- -таска-.
- -Срок- -дедлайн-.
- -Проблема- -челлендж-.
- -Уволить- (здесь английских замен нет, потому что эту процедуру предпочитают не называть вообще).

Рита смотрит на Константина и видит, как он выкручивается. Это профессиональный интерес. Как маркетолог, она знает, что переупаковка — это искусство. Ты берёшь тот же продукт, меняешь упаковку и говоришь: -Теперь это новинка! -. Люди покупают.

Константин делает то же самое с ценностями. Старые ценности в новой упаковке. Новая упаковка — это слово -эволюция-. И Рита понимает, что сейчас будет кульминация.

-Но слова же те же? - — спрашивает она, хотя знает, каким будет ответ.

-Слова одни и те же. Но контекст изменился-.

Вот оно. Контекст.

Контекст — это магическое слово, которое объясняет всё и ничего одновременно. Контекст — это рамка, в которую можно поместить любой абсурд, и он станет разумным.

-Синергия три месяца назад была одной синергией. Синергия сейчас — это совсем другая синергия. Это синергия второго уровня. Синергия-синергия-.

Костя записывает в блокнот: -Синергия-синергия = две синергии = удвоенная трансформация = ???-.

Он ставит три вопросительных знака. Потому что в мире HR нет места математике. В мире HR есть место только вере. Вера в то, что слова имеют значение. Вера в то, что если назвать проблему иначе, она решится сама. Вера в то, что, если повторять -синергия- достаточно громко и достаточно часто, она материализуется в виде повышения производительности.

Костя — человек верующий. Он верит, хотя каждый день сталкивается с доказательствами обратного. Каждый раз, когда он организует -встречу по культуре-, приходит 30% сотрудников. Каждый раз, когда он рассылает опросник удо-

влетворённости, его заполняют те же 17%. Но Костя не сдаётся. Костя — это муравей корпоративного мира.

В блокноте Кости появляется новая запись: -Синергия-синергия =? Запросить у СЕО разъяснение-.

Бухгалтер, который видит реальность

Женя поднимает руку.

Женя не любит задавать вопросы. Женя любит цифры. Цифры честнее слов. Цифры можно проверить. Цифры нельзя переформулировать. 1000 рублей — это 1000 рублей. Её нельзя назвать -тысячей с синергией второго уровня-.

-Что это меняет? — спрашивает Женя. — В практическом смысле? -

Вопрос повисает в воздухе. Это не риторический вопрос. Это вопрос уставшего человека, который хочет услышать ответ. Женя знает: скорее всего, ответа не будет. Но он должен спросить. Это его долг перед компанией. Это его долг перед деньгами, которые тратятся на эту презентацию.

Константин улыбается. Он открывает следующий слайд. Но на слайде нет ответа. На слайде — ещё один слайд.

Это бесконечная рекурсия корпоративного мира: каждый ответ — это новый вопрос. Каждый слайд — это обещание следующего слайда. Каждая презентация — это анонс следующей презентации.

— Это меняет наше отношение к работе, — говорит Константин. — Раньше мы работали, чтобы выполнить задачи. Теперь мы работаем, чтобы воплотить ценности. Это более глубокий уровень мотивации-.

Женя смотрит на Константина. Женя смотрит на свои расчёты. Женя молчит. Потому что он понимает: аргументы рациональности бессильны против аргументов веры. Если бухгалтер скажет: -Синергия не влияет на P&L-, SEO ответит: -Синергия влияет на нематериальные активы-. Если бухгалтер скажет: -Нематериальные активы не кормят семью-, SEO ответит: -Корпоративная культура — это долгосрочная инвестиция-. А долгосрочная инвестиция — это то, что нельзя проверить, потому что она — долгосрочная. Срок окупаемости — -когда-нибудь-. А -когда-нибудь- в бизнесе означает -никогда-.

Маша (которая всё ещё думает о посылке и о том, успеет ли она до закрытия пункта выдачи) тоже поднимает руку. Маша редко задаёт вопросы на общих собраниях. Она счи-

тает, что её работа — делать, а не говорить. Но сегодня что-то щёлкнуло.

-А задачи остаются те же? - — спрашивает Маша.

Константин не ожидал этого вопроса. Вопрос от -просто-го сотрудника- — это всегда риск. С руководством можно говорить на языке абстракций. С -простыми сотрудниками- нужно говорить на языке конкретики. А конкретики у Константина нет.

-Задачи остаются те же. Но теперь они выполняются с ценностями-.

-Какие это даёт результаты? -

Хороший вопрос. Самый честный вопрос, который можно задать в корпоративном мире. Не -что это меняет? -, а -какие результаты? -. Потому что результаты — это единственное, что имеет значение. Результаты — это цифры. Результаты — это графики. Результаты — это то, за что платят зарплату.

-Результаты это внутренние. Это духовный рост команды-.

Маша смотрит на свою зарплатную ведомость. Духовный

рост не платит ипотеку. Духовный рост не кормит детей. Духовный рост не оплачивает коммунальные услуги. Духовный рост — это роскошь, которую могут себе позволить только те, у кого уже всё есть.

Маша опускает руку. Она больше не будет задавать вопросов. Она поняла, что играет по другим правилам. Она думает о задачах и результатах. Константин думает о нарративах и смыслах. Они находятся в разных вселенных, которые пересекаются только в этом конференц-зале раз в квартал.

Лекция о синергии для посвящённых

Константин чувствует, что зал теряет внимание. Нужно вернуть их. Нужно сказать что-то, что звучало бы как откровение.

-Синергия теперь — это не просто работа вместе. Это гармоничное взаимодействие на уровне смысла-.

Он смотрит на зал. В зале тишина. Тишина — это плохо. Тишина означает, что никто не понимает, о чём речь. Но тишина — это и хорошо. Тишина означает, что никто не перебивает.

-Раньше вы работали вместе, потому что так сказал на-

чальник. Теперь вы работаете вместе, потому что вы разделяете смысл. Смысл — это новая валюта-.

-Но раньше это тоже было синергией? - — спрашивает Костя. Он спрашивает не потому, что хочет понять. Он спрашивает, потому что ему нужно записать ответ для HR-отчёта.

-Да, но это была синергия-синергия ноль. Теперь это синергия-синергия один. Выше-.

Костя записывает: -Синергия 0 Синергия 1. Что такое Синергия 1? Выяснить у CEO-.

Он будет -выяснять- ещё месяц. Потом он забудет. Потом выйдет новая презентация с новыми терминами, и старые термины исчезнут, как будто их никогда не было. Так работает корпоративная память: каждые полгода она обнуляется, чтобы освободить место для новых терминов.

На доске позади Константина есть граффити — чьё-то послание, оставленное маркером во время предыдущей стратегической сессии. Кто-то написал: -Синергия в степени синергии равна синергия-. Это математика абсурда, но в ней есть своя логика. Если синергия — это универсальный ответ, то любая степень синергии — это всё та же синергия.

$S^0 = 1$ (синергия в нулевой степени — это единица работы).

$S^1 = S$ (синергия в первой степени — это просто синергия).

$S^2 = S$ (синергия в квадрате — это синергия в квадрате, но результат тот же).

Математика синергии проста: сколько ни синергируй, работа не сделается. Она только пере формулируется.

Чистилище HR

-А если у кого-то нет этих ценностей? - — спрашивает Костя.

Это вопрос, который он боялся задать. Потому что за этим вопросом стоит его работа. Если у кого-то -нет ценностей- — это проблема HR. А проблемы HR решаются через встречи.

Константин задумывается. Он задумывается не потому, что ищет ответ. Он задумывается, потому что хочет, чтобы его ответ звучал весомо. Задумчивость — это приправа к ответу. Без неё ответ кажется плоским.

— Это требует дополнительного обсуждения. Возможно, это человек, который не прошёл переформулированные цен-

ностей-.

Переформулированные.

Ещё одно слово. Ещё один процесс. Ещё одна встреча. - Переформулированные ценностей- звучит как медицинская процедура. Как будто ценности — это болезнь, которую нужно лечить. Как будто сотрудник — это пациент, которому нужна терапия.

-А как пройти переформулированные? - — спрашивает Костя. Он уже знает ответ, но хочет услышать его из уст CEO. Потому что потом, когда он будет рассказывать об этом сотрудникам, он сможет сказать: -Так сказал CEO-. А ссылка на CEO — это железобетонный аргумент.

-Встреча с HR. Встреча по культуре компании. Встреча по синергии ценностей. После трёх встреч человек будет синергировать-.

Три встречи.

Всегда три. Как три столпа стратегии. Как три этапа трансформации. Как три шага к успеху. Три — это магическое число корпоративного мира. Три встречи — это достаточно, чтобы создать видимость работы. Три встречи — это до-

статочно, чтобы сотрудник устал и перестал сопротивляться. Три встречи — это достаточно, чтобы проблема -решилась-сама собой, потому что все забыли, с чего начали.

Костя кивает. Он понимает. Его работа — создавать встречи, на которых объясняют, почему ценности важны, но ничего не меняется.

Костя — это священник в храме корпоративной религии. Его задача — поддерживать веру. Его задача — проводить обряды. Его задача — убеждать паству, что ритуалы имеют значение.

Но в глубине души Костя знает правду. Он знает, что ценности — это просто слова. Он знает, что встречи — это просто время. Он знает, что ничего не изменится.

Но он продолжает. Потому что это его работа. И потому что альтернатива — признать, что всё, чему он посвятил последние 8 лет жизни, — это иллюзия. А признать это — слишком больно.

Энергия, которую нужно переформулировать

Константин переходит к следующему разделу. На слайде — график. График показывает уровень -энергии команды-.

Энергия измеряется в абстрактных единицах — -эн- (от английского -energy-). Сейчас уровень энергии — 37 -эн-. Это низкий показатель. Цель — 85 -эн-.

Никто не знает, как измерить -энергию-. Никто не знает, откуда взялись цифры 37 и 85. Но на слайде они есть, значит, они реальны.

-Я вижу, что уровень энергии в команде упал, — говорит Константин. — Это проблема. Энергия — это топливо бизнеса. Без топлива бизнес не едет-.

-А как мы измеряем энергию? - — спрашивает кто-то из заднего ряда. Голос принадлежит Сергею из IT. Сергей — скептик. Он работает в IT 15 лет и видел, как приходят и уходят методологии, фреймворки и ценностные установки. Он пережил Agile, Scrum, Lean, Kanban, DevOps, Data-Driven и ещё десяток модных слов, каждое из которых должно было изменить всё-. Ничего не изменилось. Код всё ещё пишется людьми. Баги всё ещё находятся в самый неподходящий момент. Дедлайны всё ещё горят.

-Энергия измеряется через опросы, — отвечает Константин. — Мы спрашиваем сотрудников: -Как вы себя чувствуете? - — и по ответам определяем энергию-.

-А 37 — это среднее арифметическое? Медиана? Мода? -

— Это... это интегральный показатель. Он учитывает множество факторов-.

-Каких именно? -

— Это коммерческая тайна методологии-.

Сергей замолкает. Он понял всё, что нужно было понять. - Интегральный показатель- — это когда ты смешиваешь разные данные в одной куче и выдаёшь одно число. -Коммерческая тайна- — это когда ты не хочешь признавать, что число взято с потолка.

37 -эн-.

Это как 500 тысяч рублей за неизвестность. Как синергия-синергия. Как эволюция ценностей. Это цифра, которая ничего не значит, но на которую можно ссылаться в презентациях.

-Энергию нужно переформулировать-, — говорит Константин.

Переформулировать энергию.

Это новый термин. Никто не знает, что он значит. Но все кивают. Потому что если энергию можно переформулировать, значит, её можно повысить. А если её можно повысить, значит, есть надежда.

Тёмная сторона пере формулирования.

Я видел, как люди приходят полные энергии и уходят со спущенными плечами.

Была история про Анну. Анна пришла в компанию два года назад. Она была полна идей. Она хотела изменить мир. Она верила, что её работа имеет значение.

Первый месяц: Анна предлагает улучшить процесс обработки заявок. Ей говорят: -Отличная идея! Давай обсудим на встрече-. Встреча назначается через две недели. На встрече говорят: — Это требует дополнительного анализа-. Анализ длится месяц. Через месяц: -Мы решили отложить этот проект до следующего квартала-.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.