



Виталий
Антощенко

Секрет Власти

Principles
of positive
management



Москва
2021

Посвящается моему дедушке, военно-морскому офицеру,
капитану первого ранга, защищавшему угасающий во время

блокады от голода и холода Ленинград, которому не дал умереть. Он передал дух мужества своим дочерям, одна из них, став моей мамой, показала мне, что это такое, на примере своей жизни.

Спасибо вам...

Предисловие

Знакомо вам ощущение, будто вы находитесь в тупике?

В какой-то момент времени вы останавливаетесь и понимаете, что ваша парадигма управления больше не работает. Ничего не рушится, «паровоз» едет и, в принципе, сколько-то еще проедет. Но вы понимаете, что этот путь — тупиковый.

Мне повезло, и стечние обстоятельств, слабо понятных стороннему человеку, стало для меня катализатором изменений. Отправной точкой.

Я понял, что старый подход не работает.

Люди вас не понимают, не разделяют вашего мнения, не идут за вами. Армейская дисциплина и жесткое иерархическое управление больше не дают результата.

Им нужен лидер, в которого они верят, который их не «давит и прессует», а вдохновляет работать и жить. Но тогда я этого не понимал. Просто был лидером-подавителем.

Только представьте себе, что все решения надо было согласовывать со мной, поскольку мне казалось, что каждый делает что-то не так, как надо. Я настаивал на реализации своих идей, команда перестала проявлять инициативу, потому что моя первая реакция всегда была далека от позитивной. У меня была уверенность в том, что самого факта наличия работы и должности достаточно для мотивации сотрудника, дальше он должен делать все сам.

И я начал перестраивать себя — много читал, работал с самыми разными специалистами, наставниками. Сейчас мой путь все еще не пройден.

Сказать, что было сложно себя перестроить, — ничего не сказать. Если бы не внутреннее желание стать другим — ничего бы не получилось.

Мне повезло, что в тот момент рядом оказались люди, которые помогали мне и верили в меня. Изо дня в день показывали мне мир с другой стороны. А я спорил, не верил, не слушал, ругался и обижался — все это было.

Первые результаты я начал наблюдать примерно через полтора года.

Я стал слышать. Сотрудники начали приносить идеи — большая часть проблем стала решаться ими, не мной.

Мои сотрудники перестали бояться подходить и предлагать, стали приходить за советом. И точно также они начали работать со своими командами — команды стали понимать свою значимость в жизни компании, это вдохновляло их на достижение результата.

Мы наладили прямую коммуникацию с нашей большой командой. Прямая, честная, открытая позиция сильно повышает веру команды в своих лидеров. И это невероятно заряжает, дает стимул к дальнейшим изменениям. А как это нам помогло в пандемию — просто невероятно!

Я увидел, что значит, когда команда идет за тобой. Значимая часть «операционки» была подхвачена командой, мои сотрудники стали теми, кто хочет достичь результата, и, главное, — всем вместе нам удалось сделать невероятный объем изменений за очень короткий срок. Оглядываясь назад, думаешь: «Как вообще это было возможно?» Но мы это сделали! Стало понятно, что мы сможем реализовать еще большие задачи — новые крупные проекты компании стали для нас новыми вызовами.

Для своей команды вы должны быть наставником, ментором, советчиком, вдохновителем! Быть честным, слушать, доверять, нести оптимизм.

Это то, что принципиально отличает лидера-подавителя от лидера-вдохновителя.

Вы помогаете команде, делитесь всем, что у вас есть. А они — с вами.

Например, о том, как вы преодолевали себя, какие ошибки совершили и какие делали выводы, чего удалось достичь и чем вы гордитесь. Команда ценит то, что с ними вы — другой, это их вдохновляет и поддерживает.

Ваша команда — это вы. И это всегда надо помнить.

Когда меняетесь вы — меняется вся команда, процессы, подходы — все.

Знакомство с Виталием так классно дополнило нашу трансформацию. Его подход, знания, опыт и позитив дали нам дополнительный заряд энергии для движения вперед. Вдохновляйте людей!

Дмитрий Страхов

Директор по продажам и развитию, Спортмастер

От автора

Дорогие друзья! Замысел этой книги родился в ходе моих многочисленных и зачастую бесплодных попыток внедрять и совершенствовать Культуру Сервиса. Только поймите правильно: речь не о сотрудниках, следующих в работе с клиентами стандартам и скриптом из-за страха перед руководителями, которые могут лишить премий и бонусов. Это, безусловно, тоже культура, но не Культура Сервиса. Работу, связанную с развитием и ростом, я провожу как в своей компании, которой руковожу больше четверти века, так и в организациях клиентов, приглашающих меня в качестве консультанта и вдохновителя.

В самый разгар внедрения изменений, призванных придать импульс росту компании, раз за разом возникает неосозаемое нечто, возвращающее все в исходное положение. Представьте, что вы терпеливо, чайной ложкой, наполняете ведро водой до краев, а невидимая сила берет и опрокидывает его на землю. Что вы чувствуете?

Негодование, отчаяние, разочарование, смятение и страх от

непонимания причины. А неопределенность и риск неконтролируемого повторения пугают еще больше. Я испытывал все перечисленное.

В управлении изменениями невидимая сила переворачивала не ведра, а колоссальные ресурсы людей и компаний, стремившихся к совершенству. Прекрасные идеи руководителей, энтузиазм сотрудников спустя какое-то время исчезали, начатые проекты выполнялись формально или забывались вовсе.

Описываемая мной сила работает как профессиональный убийца. Проникает в компанию, уничтожая позитивные изменения, и уходит, не оставляя следов. На языке уголовного розыска — чистый «глухарь». Невозможно увидеть, невозможно описать, невозможно схватить. Тем не менее, кто-то или что-то лишает компанию прогресса. Без выявления и устранения причины все попытки улучшить жизнь руководителей и сотрудников малоэффективны, если не абсолютно бессмысленны.

Я нашел преступника. По крайней мере, сейчас я верю, что выявил его. Это две привычки: беспомощность и негативное восприятие жизни.

Мы, без преувеличения, великий народ и удивительная страна с безграничным потенциалом. При этом все время кого-то догоняем. Стоит нам приблизиться к достойной жизни, как происходит нечто, отбрасывающее нас назад, в смути, беспросветность и обреченность. Туда, где мы вынуждены жить с низкой культурой и высоким уровнем агрессии.

Мы обязаны изменяться и изменять свою страну без революций и потрясений. Эволюция — наш путь: через изменение образа мыслей, привычек, через создание нового уклада и обычая. Самое правильное начало этой работы — изменить управленческий подход, используемый в бизнесе.

Почему в бизнесе?

Во-первых, бизнес больше других заинтересован в постоянном самосовершенствовании и развитии.

Во-вторых, у бизнеса есть ресурсы, которыми он распоряжается по своему усмотрению, без оглядки на условности. Бизнес может позволить себе держаться смело и прогрессивно.

В-третьих, в бизнесе задействована значительная часть активного населения страны. Как только этот пласт начнет думать и двигаться иначе, изменится все общество. Мы закрепимся на новой ступени эволюции, с которой шагнем на следующую, еще более продвинутую.

Именно бизнесу суждено сыграть ключевую роль в создании общества благополучия, став локомотивом изменений нашей страны в сторону совершенствования, сбалансированности и процветания. Следовательно, надо заняться шлифовкой этого инструмента.

В первую очередь обратим взгляд на тех, кто управляет бизнесом, а еще точнее — людьми. Ведь руководители, менеджеры, управленцы всевозможных уровней, используя свою власть, влияют на сотрудников или созидательно, или разрушительно. Именно руководители или формируют у сотрудников продуктивные привычки, или разрушают в них зачатки конструктивного. Руководители — ключ к процветающему бизнесу и обществу или преграда на пути к нему.

Любые изменения обречены на провал, если лишены поддержки людей. Руководителю жизненно необходимо быть профессиональным создателем среды воодушевления, страсти и веры. Это бизнес-аналог иммунной системы. Не обладая оной, компании, которые постоянно находятся под огнем «вирусов» (некомпетентные сотрудники, ищащие легкой жизни трутни, недоброжелатели и т.д.), не имеют ни малейшего шанса на выживание.

Как защитить свой бизнес от вирусов? Так же, как и свое тело: укреплять иммунитет. Для тела это физические

упражнения, здоровое питание и здоровая окружающая среда. Для бизнеса, по аналогии, — работа, корпоративная культура и корпоративная позитивная среда. Крепкому иммунитету служат системный подход, аскетизм, преодоление лени. В моменты работы иммунной системы возможны повышение температуры, озноб и боль. Все это мы можем наблюдать в управлении компанией, когда боремся за ее здоровье.

Эта книга про истинно сильную Власть, с помощью которой можно творить чудеса, воодушевляя сотрудников. Эта книга про то, как влюбить сотрудников в свою работу и свою компанию. Про то, как управлять с помощью уважения, а не должности или денег. Матрица Власти расскажет о том, как важно воспитать позитивное отношение к себе и к жизни, что послужит благополучию личному и общественному.

Вы читаете книгу, посвященную исследованию того, как создать Власть, полную здоровья и сил.

Книга написана на основе моего обширного и многолетнего опыта взаимодействия с уникальными людьми. Я наблюдал за тем, как они справлялись с разрушительными угрозами, использовали позитивную корпоративную среду и свои принципы, поддерживающие природный инстинкт к развитию и самоуважению.

Взяв на вооружение мои знания и опыт, вы значительно повысите экономический и репутационный КПД своей компании, а также, что не менее ценно, сможете наслаждаться работой в среде единомышленников и энтузиастов.

Чтобы у вас не создалось излишне благостной картины, я должен предупредить вас и об ограничениях. Они, конечно, есть, а «серебряной пули», одним махом избавляющей от всех плохих парней, нет.

Для тех, кто не готов затрачивать душевые силы, заменять деструктивные привычки созидательными,

ограничивать спонтанное поведение своими рассудочными действиями, эта книга бессмысленна. В ней нет популярных решений сложных проблем, связанных с управлением рабочих команд. Это книга не для слабаков и лентяев, заботящихся только о себе.

Тех же, кто не боится трудностей и увлечен идеей сделать Власть уважаемой, сплотить вокруг себя умных, воодушевленных коллег, с удовольствием приглашаю присоединиться к путешествию в поисках секретов Позитивного управления.

Виталий Антощенко

Часть 1

Общий язык. С чего начинать

Глава 1

Сначала был вопрос «Зачем?»

Будьте внимательны к своим мыслям — они начало поступков.

Лао-цзы

Смысл

«Даже путь в тысячу ли начинается с первого шага», — гласит известная мудрость, приписываемая древнекитайскому философу Лао-цзы. Однако его мысль верна лишь отчасти. На самом деле любой путь начинается с вопроса «Зачем?» и следующего за ним ответа. Если ответ вызвал наш интерес, мы прикладываем усилие для начала движения. Именно смысл определяет все, что произойдет дальше, формируя в нас отношение ко всем событиям жизненного пути.

Наше восприятие назначает то, что мы будем считать победами и поражениями; будем ли мы жестокими или

милосердными; станем ли алчными и черствыми вместо того чтобы быть открытыми и доброжелательными; будем ли сами формировать свое мировоззрение или действовать на основе заложенных программ.

За всем, что нас окружает, поддерживает, делает счастливыми или, наоборот, чинит препятствия и отнимает силы, стоит этот вопрос. Он не только наполняет смыслом жизнь, но и определяет, какой она будет в финальной точке.

Зачем? — Ответ — Отношение — Действие — Результат — Характер — Судьба

То, как мы определяем для себя ответ на вопрос «Зачем?», плотно вплетается в ткань нашей судьбы. Судьба же во многом является следствием характера. Характер, в свою очередь, — это фиксированный комплекс привычек, формирующихся вследствие негативного и позитивного опыта. Действуем мы, руководствуясь отношением к окружающей среде и вызовам, которые она бросает. Как мы трактуем происходящее, как принимаем решения и что приписываем окружающим нас людям, коренится в наших представлениях о причинах всего происходящего.

Ответ на вопрос «Зачем?» определяет границы нашей жизни.

Пример из медицины. Почему человек, выбирая профессию, решает стать врачом? Причина, на основе которой сделан выбор, повлияет на то, чему будет служить доктор.

Если молодой человек, поступающий в медицинский, прельщен идеей материального обогащения, а не желанием помогать другим, облегчая их страдания, то в своих пациентах он видит источник дохода. Нужно ли такому врачу тратить время на штудирование медицинских энциклопедий, сидеть ночами, изучая хитросплетения причин и следствий недугов? Зачем? Подобные знания только помешают относиться к больным как к бизнесу.

Будущий врач может выбрать медицинскую стезю из тщеславных соображений. В профессии его привлекает почет. Таких лекарей вы тоже встречали немало. Их отличает пренебрежительное отношение и отстраненность. Общаясь с ними, вы вынуждены приложить массу усилий, чтобы привлечь к себе внимание и получить развернутые ответы на вопросы о вашем здоровье. Вам хотелось бы, чтобы и врач был заинтересован в вас, проявил бы заботу. К сожалению, ведущий образ в его наборе ответов на вопрос «Зачем?» — это пациенты для него, а не он для пациентов. Так что обычные больные, не приносящие славы, воспринимаются как досадное недоразумение на пути к большой и светлой мечте.

Молодой эскулап, вступающий на путь врачевания исходя из глубинного желания облегчать страдания людей, спасать жизни и повышать дружественность общества, будет всегда ставить пациентов в центр своей картины мира. Что почувствуют больные? Конечно, в первую очередь — успокоение и ощущение безопасности, а кроме того, самое ценное — внимание. При этом врача не надо заставлять постоянно расширять знания симптомов, побочных эффектов и видов недугов. Глубокое и системное знание является составной частью его ответа на вопрос «Зачем?».

Все три молодых человека выбрали одну и ту же профессию. Они могут даже трудиться в одном заведении. Но их работа будет существенно отличаться, потому что они по-разному ответили на вопрос «Зачем?». Хотя все трое носят белые халаты, мы безошибочно определим истинные профессии людей, представляющих медиками. Первая группа — это бизнесмены. Вторая — актеры. И только третья группа — врачи. Для нас как для пациентов эта информация бесценна с точки зрения выбора, кому доверить свое здоровье. Я же хочу привлечь внимание к еще одному аспекту.

Представьте на минутку, что в наших руках власть над всем, что происходит в медицине. Мы хотим настроить работу так, чтобы люди болели меньше, а доктора посвящали свою жизнь реализации этой цели. Другими словами, мы хотели бы иметь дело не с дельцами и артистами, а именно с врачами. Зная разницу между ними, мы сведем все усилия к одному — к созданию отрасли медицины как среды, в которой главное не деньги и слава, а забота, помощь, улыбка, утешение и спасение. Соглашусь, задача не из легких, однако соизмерима с величием цели.

Следующим нашим шагом станет оттачивание инструментов, выявляющих истинные мотивы абитуриентов медицинских учебных заведений.

Затем нам следует позаботиться, чтобы врачи, осыпаемые благодарностями пациентов, продолжали вести себя скромно, несмотря на свою популярность у больных. Тем самым они будут демонстрировать здоровую ролевую модель.

Весь комплекс задач направлен на то, чтобы уберечь профессию врача от прихода дельцов и позеров, которым придется искать иные места.

Приведенный мной пример касается медицины, но сам подход универсален и не зависит от того, где его применить.

Поскольку роль Смысла фундаментальна, каждому из нас будет полезно сформировать навык, с помощью которого возникнет понимание всего происходящего с нами. Делать это мы должны как можно свободнее от оков мифологического мышления, насаждаемого на каждом шагу.

Мифы

Что такое мифологическое мышление? Давайте перенесемся от медицины в область моды. Люди, следящие

за ней, считают себя продвинутыми и уж точно не согласятся с бытующим о них мнением как о безвольных подражателях. Они впадут в бешенство, если их хотя бы заподозрить в слепом подчинении замыслу производителей, решивших сбыть плохо раскупаемую ткань. Они будут утверждать, что делают свой выбор на основе тонкого вкуса.

К сожалению для изо всех сил старающихся быть модными, назвать их передовыми и независимыми никак нельзя. И вот почему. Давайте заглянем за гламурный занавес, на котором красуется золотом вышитое слово «мода», и понаблюдаем за тем, как рождаются модные тенденции.

Итак, один производитель за океаном понимает, что продажи ткани в стране не идут. Вместо того чтобы тратить деньги на рекламу, размещая бесконечное количество призывов во всех средствах массовой информации, производитель обращается к специалистам, разбирающимся в принципах психологии масс. Те, в свою очередь, первым делом ищут ответ на вопрос: кто влияет на модные пристрастия? Звезды шоу-бизнеса, царственные особы, популярные спортсмены. Центр моды расположен в Европе, например, в Париже. В Париж отправится коммуникабельный, энергичный человек. Он договорится с модельером, которому благоволят звездные особы, сшить для кого-то из них платье или костюм из ткани заокеанского производителя. И вот уже звезда красуется на красной дорожке, а сотни фото- и кинообъективов запечатлевают образ, который будут восхищенно созерцать миллионы. Смекалистые производители одежды быстро запросят у модельера выкройки и лекала нового звездного образа, а производитель ткани получит миллионные контракты на рулоны материи, которые давно лежат на складе и ждут своего часа. Вскоре модную одежду раскупят желающие показать свой уникальный и продвинутый образ. Однако мы

были за кулисами и знаем истинную причину, по которой модники надели на себя трендовую вещь.

Вот почему считать следующего моде человека передовым значит демонстрировать нарушение причинно-следственных связей или, другими словами, проявлять мифологическое мышление.

Кстати, не следящие за модой не должны в этом месте радоваться, посчитав себя свободными от внешнего влияния. Это такое же нарушение причинно-следственных связей, как в случае с гордящимися своей якобы продвинутостью модниками. Дело в том, что создающие «свою» моду, так же, как и все остальные, следуют влиянию тенденций извне. Подход, свободный от ложных посылов, должен учитывать законы психологической зависимости от социума — групп, к которым принадлежат те или иные люди.

Только так и не иначе мы сможем «очистить» свое представление о том, что происходит лично с нами, а затем поймем окружающих. Только в такой последовательности: сначала научиться максимально объективно понимать себя и потом приступить к более сложной задаче — «раскусить» мотивы, страхи и желания других. Вам, решившим разгадать секрет Сильной Власти, с самого начала стоит настроить себя на большую работу и не жалеть сил для тренировки искусства понимать смысл, отвечая на вопрос «Зачем?».

Этот навык позволит вам профессионально проникнуть в суть вещей. Люди, демонстрирующие подобное мастерство, вызывают наше восхищение и уважение. Причина проста. Те, кто научили себя видеть мир таким, какой он есть, способны обращаться с ним подобающим образом. Они умеют предугадывать развитие событий и заранее к ним готовы. Тут самое время вспомнить слова Уэйна Гретцки, одного из самых известных канадских хоккеистов XX века. На вопрос журналистов, в чем секрет его удивительных

результатов, он ответил: «Я мчусь туда, где шайба будет, а не туда, где она была».

Иными словами, понимая принципы действия, модели поведения, законы природы и социальных структур, вы способны их использовать и влиять на них. Это еще не все. Вы получаете возможность управляться с обстоятельствами в разы лучше тех, кто недооценивает важность непрерывного приложения усилий, для того чтобы познать устройство жизни.

Стресс

Хочу обратить внимание на важную мелочь. Еле заметный нюанс выявляет бездузу между профессиональным управленцем и любителем. Речь опять пойдет об ответе на главный вопрос: зачем нужно управлять?

Если кто-то скажет про богатство, власть, личное благополучие, можете смело записывать этого человека в дилетанты от управления, чье сознание затуманено штампами и мифами. Такой человек никогда не станет чемпионом и не окажется чудесным образом там, где через мгновение появится шайба.

Главная ценность управления — в создаваемом им чувстве защищенности и безопасности. Надежность и устойчивость, ощущаемые в присутствии человека, способного управлять обстоятельствами, и отвечают на вопрос «Зачем?». Если же в результате чьего-либо управления у людей не появляются подобные чувства, то это не руководство и не управление.

Создание чувства защищенности и устойчивости — вот подлинный смысл управления.

Процесс управления, или управленческая деятельность, отличается от манипулирования, давления, агрессии и разрушения своей конструктивно-созидающей направленностью. Можно признать действительно

руководящим того, кто, видя мир таким, какой он есть, направляет усилия на снижение неопределенности для других и создает порядок, уменьшая тревожность.

Такой человек формирует рациональные и эмоциональные конструкты, опираясь на которые, мы ощущаем предсказуемость — бесценное чувство, снижающее уровень стресса.

Стресс — реакция на непривычные изменения среды. Умеренный по силе стресс необходим для развития организма. Но любой биолог подтвердит, что длительный и неуправляемый стресс опасен для здоровья. Физиологические изменения при стрессе настолько влияют на деятельность организма, перестраивая его для сопротивления угрозам, что иммунитет падает. Этот биологический феномен объясняет причину обострения инфекционных заболеваний у тех, кто испытывает длительный стресс.

Умение структурировать, то есть снижать воздействие разрушающих человека факторов, тем важнее, чем выше скорость прогресса и изменений в среде его обитания. В последние десятилетия принято гордиться тем, что наша эпоха — время постоянных и грандиозных изменений, с непрерывно нарастающим объемом информации, разнообразием выборов и вызовов. В этой связи полезно помнить и учитывать в работе, что именно новизна — ключевой фактор возникновения стресса.

Еще одним фактором, усугубляющим эмоциональное и физическое состояние, является неподконтрольность. Вы наверняка не раз повторяли в затруднительных ситуациях фразу: «Все, что меня не убивает, делает меня сильнее». Это высказывание приписывают немецкому мыслителю Фридриху Ницше.

Однако популярная максима требует уточнения, коли уж мы выбрали путь исследования, максимально чистого от штампов и мифов. Реальность такова: то, что не убивает, но

при этом действует постоянно и без возможности избавиться от этого воздействия, влияет на наше здоровье крайне негативно. Стресс, не поддающийся контролю, действительно не убивает. Не убивает сразу. Он просто делает человека больным и слабым, превращая полную сил и надежд личность в депрессивную развалину.

Причинно-следственную связь процесса можно представить так:

Изменения — Стресс — Плохое руководство — Отсутствие структуры — Неконтролируемый стресс — Депрессия — Болезнь

Таким образом, здоровье людей напрямую связано с качеством управления средой обитания, во всех формах ее проявления. Верным будет и то, что плохое управление разрушает наше здоровье, а хорошее — укрепляет.

Этот принцип можно перенести на управление любой сущностью. От управления человека самим собой: эмоциональным и физическим состоянием, своей семьей, наполнением смыслом жизнь ближнего круга — до управления государствами с населяющими их народами.

Предлагаемый мной подход к управлению отличается от классического менеджмента, преподаваемого на курсах по бизнесу. Вне зависимости от причины, по которой бизнес-наука сужает нашу картину мира, — сознательно или из-за невежества предлагая механистический, плоский и утилитарный подход к управлению, мы должны обладать более широким обзором. Помните, что первая и главная цель — это познать механизм работы сущего вокруг.

Качество здоровья человека напрямую зависит от качества управления средой его существования.

Суммируем вышесказанное. Мы кровно заинтересованы в собственной способности снижать неопределенность и одновременно повышать прогнозируемость жизни. Мы нуждаемся в людях, обладающих теми же навыками. Тех, кто способен дать защиту от стресса, мы ценим и уважаем.

Чем непредсказуемей события, с которыми справляется человек, тем восхищеннее взгляды окружающих людей. Тем сильнее его управленческое влияние. Тем больше судеб зависит от него.

Человека, обладающего гравитацией, которая объединяет вокруг него любое количество людей, называют руководителем. Его роль и ответственность, в силу естественной зависимости других людей от него, требуют детального рассмотрения.

Руководитель

Каким будет сочетание черт, характеризующих руководителя: слабый или сильный, профессионал или невежда, — определяет его ответ на вопрос, который, надеюсь, уже стал главным и для вас.

В этом месте главный вопрос должен получить статус «самый главный», потому что от качества руководства зависят судьбы других людей. Цена мировоззренческой ошибки руководящего человека радикально выше, чем в ситуации, когда мы отвечаем только за самих себя.

Существуют две фундаментальные позиции. Делая выбор в пользу одной из них, человек определяет, какой станет компания, какие в ней будут работать люди, какие между ними выстроятся отношения, какие придут клиенты, какой след в истории оставит фирма. Главная отличительная черта — определение своего места в пространстве:

1. Мир для меня.
2. Я для мира.

В первом случае человек убежден в том, что именно он находится в центре мироздания. Для передачи этой точки зрения обращусь к строению Солнечной системы. Самоощущение персонажа первой категории водружает его

на место светила. Из этой суперпозиции логично следуют такие установки, как доминирование любой ценой, например, через подавление; приоритет своих потребностей и интересов над потребностями и интересами других; правомерность создания под себя правил и исключений, закрепляющих эгоцентричный статус; право пренебрегать мнением и чувствами других, в том числе людей из ближнего круга.

Во втором случае убеждения диаметрально противоположные. Самоощущение человека можно описать, как поиск способа максимально применить свои возможности на пользу окружающему миру. Такая суперпозиция влечет за собой необходимость постоянного самосовершенствования; проявления гибкости, широты подходов и взглядов; тренировки внимания; формирования навыка терпения и других качеств, необходимых для того, чтобы воплотить в жизнь свое стремление быть полезным.

Разница между двумя типами в ответе на вопрос «Зачем?» оставит отпечаток и на обратной связи, даваемой руководителем своим коллегам. Обратная связь — универсальный инструмент управления. Чем бы ни занималась компания, сколько бы людей в ней ни работало, руководитель обречен высказывать свое мнение сотрудникам о качестве их деятельности.

Обратная связь от руководителя первого типа будет преимущественно негативной и подавляющей. То, что сделано сотрудниками хорошо, игнорируется, зато при обнаружении ошибки реакция следует резкая и неуважительная, подчеркивающая превосходство руководителя — и в конечном итоге разрушительная.

В качестве наглядного примера приведу реальную речь одного заместителя о руководителе первого типа. Имя, по понятным причинам, вымышленное:

«Савелий собрался отойти от операционки. Решили одного опытного сотрудника неделю протестить. Но

Савелий в силу своего эго не видит потенциал человека. Не умеет ставить задачи, любит унижать, критиковать, что, мол, только он знает, как правильно, не слыша более простых вариантов выполнения задачи. В итоге опытный увольняется. И это уже не первый раз».

Обратная связь второго типа будет поддерживающей, что логично следует из парадигмы руководителя, помогающего развитию других. Он видит себя инвестором человеческих душ и действует соответствующим образом. В случаях, когда результат работы сотрудника не удовлетворяет, он пытается использовать этот прецедент для развития. Вместо импульсивной реакции негодования анализирует причину сбоя. Как правило, это одно из двух: или отсутствие вовлечения и интереса к работе, или недостаток знания и опыта. Следующий этап — мероприятия по устранению причин, негативно влияющих на качество работы. Затем следуют договоренности по изменениям и взаимная ответственность сотрудника и руководителя.

Мы еще вернемся к тому, как правильно делать выговор, чтобы он воодушевлял, а не подавлял. Пока же важно понять, как и на что влияет выбор смысла, в соответствии с которым мы занимаемся той или иной деятельностью.

Без сомнений, первый тип является разрушительным. Именно поэтому я не скрываю своей симпатии ко второму типу. Объективен ли я в своих предпочтениях? Да, если использую в качестве точки отсчета свободный от субъективности подход биологической целесообразности процветания целого вида, а не отдельных особей.

Кроме того, второй тип своей доброжелательностью и предсказуемостью создает наилучшую защиту от стресса, так как базируется не на спонтанных реакциях, зачастую им самим неосознаваемых, а на системе, понятной окружающим, прозрачной для их контроля и, следовательно, менее стрессовой.

Так, выбирая смысл деятельности, вы задаете шаблон, под который будет подогнано все вокруг. Поэтому так важно определять свою позицию с максимальной тщательностью, осознавая, к каким последствиям она может привести, и отделяя объективные факты от мифов. Для этого необходимо познакомиться с миром, в котором мы живем.

Основные идеи Главы 1

1. Любой путь начинается с самого важного вопроса «Зачем?».
2. Мифы мешают разгадывать и формулировать фундаментальный смысл происходящего с нами.
3. Те из нас, кто научил себя видеть мир таким, какой он есть, способны обращаться с ним подобающим образом.
4. Главная ценность управления — в создаваемом им чувстве защищенности и безопасности.
5. Длительный и неуправляемый стресс опасен для здоровья.
6. В дополнение к новизне наше эмоциональное и физическое состояние усугубляет фактор неподконтрольности.
7. Здоровье людей напрямую связано с качеством управления средой обитания.
8. Цена мировоззренческой ошибки руководящего человека несоизмеримо выше, чем отвечающего только за самого себя.
9. Разница между двумя типами смысла руководства в ответе на вопрос «Зачем?» ставит отпечаток и на стиль управления, и на набор соответствующих инструментов, и на результат.
10. Выбирая свое понятие смысла деятельности, мы задаем шаблон, под который будет подгоняться все вокруг, что оказывает влияние на качество и образ жизни.



Глава 2

Наш мир

Случай — это ничто. Случая не существует. Мы назвали так действие, причину которого не понимаем. Нет действия без причины, нет существования без оснований существовать.

Вольтер

Структура

Скорее всего, у вас в детстве, как и у меня, была гениальная мировоззренческая игрушка — «пирамидка». Помните? На воткнутый в горизонтальную основу штырь нужно надевать цветные кольца. Задача усложняется тем, что у них разный диаметр. Создатель игрушки заложил последовательность сборки, в соответствии с которой на низ кладется самое большое кольцо, затем меньше и меньше до тех пор, пока все не закончатся. На свободную верхушку штыря надевается маковка — венец пирамиды, придающий ей законченный, целостный вид. Любая иная сборка не позволяет получить красивую в своей лаконичности и равновесности форму.

Даже если вы до сегодняшнего дня не задумывались о просветительской пользе игрушки, она вам уже много раз ее принесла.

Во-первых, благодаря детской забаве вы интуитивно знакомы с принципом последовательности в познании окружающего мира. Заключается он в том, что в центре любой наблюдаемой нами сущности всегда находится несущий стержень, а внизу — фундамент, основа основ. Каким бы красочным ни был фасад, сначала надо увидеть основу. Фокус нашей любознательности (качества, незаменимого для руководителя) в первую очередь должен быть сосредоточен на ознакомлении с основой. Нельзя удовлетворяться лишь внешним осмотром. В противном

случае мы не сможем руководить, так как построим управлеченческую стратегию на ложных посылах.

Пример из финансовой области. В конце 70-х годов XX века в американском инвестиционном банке Саломон Бразерс (Salomon Brothers) придумали новый способ заработка. Был создан инновационный финансовый инструмент — ипотечные ценные бумаги (ИЦБ), что-то вроде страховки на ипотечные кредиты. Сказать, что дело приняло хороший оборот, — это ничего не сказать. В начале 2000-х этот рынок превышал триллион долларов. Рейтинг самых надежных ипотечных кредитов имел обозначение AAA. Инвестировать в ИЦБ с рейтингом AAA было все равно что положить деньги в самый надежный банк на земле: прогореть невозможно, и проценты текут резвым ручейком.

Накануне 2008 года финансист Майкл Бьюорри, глубоко погрузившись в исследование ипотечной финансовой модели, обнаружил, что за бумагами класса AAA скрывается «пузырь». Он выяснил, что высокий рейтинг давно уже присваивался кредитам, возврат которых был гарантировано невозможен. Банкиры, вкладывающие средства клиентов в «мыльные» бумаги, поднимали Майкла Бьюорри на смех с его выводами, считая рейтинг AAA гарантией непотопления.

Финал этой истории мы все наблюдали в августе 2008 года, когда мировая финансовая система оказалась на грани катастрофы и не оправилась до сих пор. Миллионы людей по всему миру потеряли целые состояния. Не менее восьми миллионов человек потеряли работу, более шести миллионов лишились домов и прочего имущества. Они просто верили внешнему, обертке, тому, что говорили банкиры, страховщики и рейтинговые агентства. Только единицы, такие как Майкл, потратив кучу времени и сил, используя свой интеллект, разобравшись в механизме

системы, смогли управлять ситуацией и обернуть ее себе во благо.

Несмотря на то, что весь уклад сегодняшней жизни принуждает нас к поверхностному познанию, искушая примерами того, как без голоса можно стать звездой с миллионами поклонников, как сколотить богатство, создавая скандальные истории, как сесть на руководящую должность в силу родственных уз — это ошибочный путь. Человек, обладающий неосновательными знаниями, неспособный их систематизировать и увидеть точку приложения, рано или поздно впадает в зависимость от алчных и хитрых людей, которые легко паразитируют на невежестве считающего себя лидером.

Маниакальная тяга к быстрым ответам и мгновенным решениям, клиповое мышление, замена фундаментальной профессиональной подготовки интернет-курсами — признак поражения современной культуры, насаждаемой как новая, прогрессивная волна. К счастью, она не в силах настолько промыть мозги, чтобы мы всерьез поверили, например, в клиповость выращивания пшеницы или мгновенное воспитание личности.

Во-вторых, все сущее имеет структуру, каркас, что естественно следует из предыдущего посыла. Уровень привлекательности и функциональность, то есть способность решать те или иные задачи, определяются несущей конструкцией, спрятанной за внешней оболочкой.

Зафиксируем важность этой закономерности, потому что она лежит в основе осуществления наших замыслов. Вероятность того, что мечта воплотится в реальность, в значительной степени определяется соответствием заложенной под нее структуры. Иными словами, пирамидку не превратить в человечка, если не изменить структуру, воткнув в вертикальный стержень две палочки-ручки.

Определяющую роль внутренней структуры показывает и такой управленческий инструмент, как видение. Его

масштаб, четкость и энергетика у маленьких и больших компаний прямо пропорциональны и взаимозависимы. Вести за собой большую организацию можно только с помощью большого вдохновляющего образа. Подробно об этом инструменте мы еще поговорим.

Руководителю важно уяснить наличие жесткой связи между внешним обликом и внутренним каркасом — связи эмоциональной, организационной, экономической. Лишив себя этого понимания, он обречен на тщетные попытки провести изменения как в компании, так и в подходе сотрудников к работе.

Изменяя структуру, мы изменяем и внешний облик.

В-третьих, из своего детского опыта вы узнали, что без следования заложенному принципу сборки красивую в своей правильности фигуру не получить. Эти открытия можно назвать последовательностью и своевременностью. Мы собираем компанию, приступаем к реализации задуманного, объединяем людей в работе над проектом или распускаем их в нужное время и в определенной последовательности. В этом наш труд сродни тому, что делает часовщик. У нас, как и у него, все «детали» должны лежать под рукой. Мы должны знать наперед, что процесс сборки идет правильно, чтобы не тратить зря энергию на создание системы, которая в лучшем случае будет работать не так, как ожидалось, а в худшем не заработает вовсе.

Подобное не редкость, когда руководитель, например, увлечен дизайном офиса и обустройством своего кабинета или продумывает, как будет триумфально открывать филиальную сеть по всему миру, вместо того чтобы, например, убедиться в рентабельности своей идеи и ее возможности окупиться быстрее, чем похожие проекты конкурентов. К сожалению, оптимизм и энтузиазм, с которыми мы можем быть погружены в проект, не способны компенсировать отсутствие плана и навыков его воплощения.

Приведу пример. Скорее всего, вы не только слышали о таких ситуациях в анекдотах про блондинок, но и сталкивались с чем-то подобным в жизни. Никакая радость от поездки на новом автомобиле не способна предотвратить остановку мотора на середине дороги в самый неподходящий момент, если водитель не знает, о чем «кричит» красная лампочка указателя уровня топлива. Подобных «лампочек», способных уберечь нас от большинства проблем, в жизни загорается достаточно. Главное — обратить на них внимание и понять смысл происходящего.

Пожалуйста, освободите свое сознание от иллюзии дармовых побед и как можно скорее садитесь изучать чертежи реального мира. Надеюсь, эта книга поможет вам в этом.

Мои опасения и скептицизм по поводу поверхностного подхода в управлении опираются во многом на собственный жизненный путь и подтверждены опытом работы с большим количеством людей. Те из них, кто ленились или были неспособны терпеливо разбираться с закономерностями проектов, обрекали себя на прозябание. Область проекта не имеет решительно никакого значения. Это может быть и развитие своей личности, и построение семьи или команды, и управление организацией.

Казаться или быть?

Совершим эволюционный скачок от пирамидки к сказке (только не смейтесь!) «Три поросенка». Как архитектурная игрушка, так и история о трех концептуальных подходах к проекту является ценнейшим образовательным артефактом.

Первое, что делает автор, — ставит всех трех героев в одинаковые условия, лишая нас малейшего шанса объяснить успех проекта Наф-Нафа чем-то иным, а не сформированными у него навыками чувствовать время,

использовать рассудочный подход и работать системно. Затем мы видим, что Ниф-Ниф и Нуф-Нуф, приступив к строительству в самый последний момент, смогли соорудить себе дома из соломы и веток всего за день. Благодаря тому, что в своих проектах они быстро добились результатов, у них даже осталось время на развлечения, и они отправились потешаться над братом. Наф-Наф, хоть и включился в работу раньше других, из-за необходимости учесть множество различных природных факторов и угроз все еще продолжал строительство. В итоге волк разрушил построенные дома, кроме последнего. Подход Наф-Нафа сохранил жизнь всем трем пороссям и подарил нам интеллектуальную пищу для создания управленческого кодекса.

Хочу обратить ваше внимание на три наиболее важных вывода из этой истории, которые возьму на вооружение при построении модели Сильной Власти:

1. Выбирая путь «Быть», мы выбираем скрупулезный и тщательный подход. Иногда он отличается аскетичностью, иногда кропотлив и потому растянут во времени, порой требует силы воли удержать себя от соблазна «Казаться», и существует опасность какое-то время выглядеть как неудачник. Но никогда этот путь не будет иметь ничего общего с бездумной неглубокостью, суетой и крикливой рисовкой.
2. Мудрость руководителя является следствием его сознательных и непрестанных усилий в получении объективных знаний, уяснении законов и закономерностей из различных областей: социологии, физики, биологии, нейробиологии, психологии.

Лидер ведет непрерывную гонку за выживание на поле информационного доминирования. Открывшийся широкий доступ к любой информации существенно подорвал исключительное право первого лица на владение знаниями, лишив его мощного инструмента влияния.

Просто покинуть поле битвы или принять текущее положение дел как должное у руководителя нет права. Обязанность лидера —

сохранить информационное доминирование за счет умения видеть связи между закономерностями в разных областях знаний. Не просто набор разрозненных знаний, а навык объединять их в систему — вот что должно стать новым ресурсом в удержании Власти.

3. Окружающий мир упорядочен научными законами. Благодаря им наша среда обитания — солнце и звезды, рост растений, течение воды — является собой не бесформенное месиво, а нечто стройное.

Законы создают красоту, задавая ограничения. Нас поражает невероятное или труднодостижимое, то есть чудо. Стоит убрать ограничения и сделать допустимым все, как мы утратим основание для удивления. Игра, в которой нет правил, будет самой скучной в мире. Так произошло с матчем в сказке «Старик Хоттабыч», когда на футбольное поле с неба высыпалось много мячей.

В реальном мире ценность матча теряется, как только становится известно, что он был договорным. К любой истории, в которой главный герой может все, мы быстро утратим интерес.

Все научные законы — это запреты. Нельзя создать энергию из ничего, нельзя просто парить в небе, если ты тяжелее воздуха, нельзя вырастить хлеб за день. Знание закономерностей и творческий подход в их использовании для сотворения чуда — того, что до сих пор считалось невозможным, — и есть механизм создания красоты.

Если это так, то нам, чтобы добиться восхищения окружающих, сплотить их вокруг себя и получить право повести за собой, надо понимать законы физического мира, знать налагаемые ими запреты и быть творческими людьми.

Раз так, наступило время засучить рукава и начать трудиться. Люди, выбравшие путь «Быть», не просят чудес от других, а создают их сами. Мы с вами выбираем путь чудес. Поэтому познакомимся с физическими законами и закономерностями, определяющими все происходящее с нами и вокруг нас.

Управленческие законы природы

Можно с уверенностью утверждать, что основополагающее отличие управленческих позиций в организации от остальных связано с неопределенностью. На руководящих должностях необходимо принимать во внимание множество разнообразных факторов, зачастую взаимоисключающих и противоречащих друг другу. Ситуация усложняется тем, что некоторые данные субъективны или вообще отсутствуют. Такое происходит довольно часто, когда компания решает инновационную или просто новую для себя задачу.

Постулат «Чем сложнее задача, тем на более высоком уровне она должна решаться» отражает суть управленческой функции. Мы считаем задачи сложными, если им характерны один или сразу оба параметра:

1. Присутствуют неизвестные переменные.
2. Все переменные известны, но нет информации, как к ним относиться.

Например, перед нами положили рыбу бурый скалозуб и честно рассказали обо всех содержащихся в ней химических элементах. Даже обладая этой информацией, мы не сможем принять осмысленное решение, пригодна рыба для еды или нет, если не знаем, как перечисленные химические элементы влияют на нервную систему человека и есть ли среди них яды. Процесс принятия решения в данной ситуации будет эмоционально тяжелым, так как цена ошибки — жизнь.

Передача сложной задачи наверх обусловлена гипотезой, что там обладают более широким кругозором и опытом, чем на уровнях ниже. Это идеальная модель. К сожалению, во-первых, верхние уровни не всегда более информированы и опытны, а во-вторых, любые знания и опыт ограничены и

скудны по сравнению с богатой палитрой подбрасываемых нам жизнью ситуаций.

Профессиональные требования, предъявляемые к руководителю, предполагают его способность начать действовать в обстоятельствах с 80% неопределенности, в ходе реализации своих замыслов восполняя первоначальный дефицит информации. Функционирование в подобных условиях можно назвать работой в зоне смерти, где лидер в прямом смысле сжигает себя. Исключением будут только менеджеры-психопаты с поврежденными участками мозга, ответственными за переживания и эмоции, а потому не испытывающие дискомфорта в агрессивной для здорового человека среде.

Неопределенность негативна с точки зрения эволюции и выживания биологического организма, так как требует огромных затрат энергии: нужно понять, что следует предпринять в текущий момент, и спрогнозировать вероятные будущие изменения, чтобы успеть подготовить себя к ним.

В управлеченческой реальности дела обстоят куда хуже. Руководитель держит оборону на двух фронтах. С одной стороны, ему надо справиться со своими страхами перед неизвестным, пугающим своей многовариантностью. С другой стороны, ему нужно обеспечить сотрудников стабильной и предсказуемой картиной будущего. Это полезно сделать для того, чтобы их энергия была направлена на выполнение работы, а не на обсуждение сплетен о мрачном будущем и взаимную психотерапию в курилке. Более того, во всех подразделениях всегда есть личности с наиболее критичным складом мышления. Такие склонны интересоваться деталями и, если их не предоставить, теряют интерес к работе, считая затею авантюрой, не стоящей требуемых усилий. И это еще полбеды. Настоящая беда приходит тогда, когда они, не желая оставаться один на один со своими идеями, начинают

негативно влиять на остальных, деморализуя сотрудников или подрывая рабочую атмосферу.

Для полноты картины будней руководителя, отражающей весь драматизм занимаемого им положения, внесем последний штрих. Часто у самого лидера нет веских доводов, которых от него ожидают коллеги. Он просто физически не может ничего предъявить, кроме своих ощущений. Тогда на запросы с требованием обосновать план действий он вынужден отвечать: «Я так решил». Несмотря на то, что такой ответ по сути может играть созидательную роль, так как призван минимизировать потери времени и стать сигналом к началу работы, он деструктивен. Причина в том, что он не раскрывает смысла проекта для участников, а значит, повышается риск получить некачественный результат.

Руководитель обязан обосновывать свои решения рациональными аргументами, используя в качестве фундамента объективные закономерности. Его ответ на вопрос от коллег «Почему?» ни при каких условиях не должен звучать как: «Да потому». Поддавшись эмоциональному импульсу и ответив в такой манере, в глазах окружающих вы предстанете капризным человеком. Реакция сотрудника на подобный ответ, пусть и не высказанная, как правило, такова: «Ну раз ты так решил, то сам и делай». Так выглядит механизм, когда руководитель проигрывает сотруднику.

Капризные люди не производят впечатление сильных и волевых, а значит, не вызывают уважения и доверия.

Если, ответив в стиле «Да потому», вы не получаете в ответ жесткий отпор, то дело не в том, что ваш аргумент сработал, а в том, что пока с вами не захотели связываться. Тем не менее, будьте уверены: допущенная вами ошибка проявится или в саботаже, или в подрыве вашего авторитета, или в предательстве в самый для вас не подходящий момент. У сотрудников, наблюдающих за тем,

как некоторые их коллеги поступают с вами, сформируется представление, что так можно. Из-за неспособности руководителя укрепить свою позицию рациональной моделью поведения компания будет постепенно погружаться в хаос неуважения к Власти.

Для того чтобы в большинстве ситуаций чувствовать себя крепко стоящим на ногах и не попадать в искусственную зависимость от разнообразных гуру и коучей, руководителю нужно иметь особую картину мира. Мы не можем знать всех нюансов каждой новой задачи. Главное — уяснить некоторые объективные закономерности. Даже если на вопрос «Почему?» у нас нет детального ответа, обосновать свою позицию моделями и закономерностями будет сильным ходом в борьбе за порядок.

Я считаю, что «нулевым километром» в описании окружающего мира надо считать законы физики. В аморфной и субъективной области, коей является управление или менеджмент, физические догмы могут сыграть полезную роль. С помощью этих закономерностей можно проще объяснить себе и коллегам причины тех или иных событий, подготовиться к их следствиям и обосновать выбор способов достижения результата.

Познакомьтесь с некоторыми полезными для работы руководителя физическими законами, а также устойчивыми закономерностями, которые мы будем использовать в качестве фундамента Сильной Власти:

1. Первый закон термодинамики — раздела физики, который изучает наиболее общие свойства систем, — гласит, что энергия не берется из ниоткуда и не исчезает в никуда. Она переходит из одного состояния в другое. Любое устройство способно совершить положительную работу над внешними телами только за счет получения некоторого количества теплоты от окружающих тел или уменьшения своей внутренней энергии.

Полезные выводы из этого закона:

Во-первых, работа компании или команды сотрудников требует постоянной подпитки энергией извне. Если таковой не поступает, то некоторое время работа продолжается за счет внутренних ресурсов компании и сотрудников. По мере того как ресурсы истощаются, компания приходит в упадок.

Источниками энергии для компаний могут стать следующие инструменты управления:

- Труднодостижимые результаты командной или личной работы.
- Позитивные эмоции.
- Признание компанией и коллегами.
- Прогресс любой природы (профессиональный, материальный, личностный и духовный рост).
- Воодушевляющие идеалы, которые определяют характер компании.
- Позитивный, заинтересованный, поддерживающий стиль работы руководителя.
- Новые вдохновляющие задачи.
- Задачи по защите компании от всевозможных внешних или внутренних угроз (конкуренция, атака на репутацию, предательство части сотрудников).

Во-вторых, за обеспечение компании энергией отвечают руководители разных уровней иерархии. Подчеркну, что за энергию ответственны все, кто имеет даже самый минимальный управленческий статус. Руководители — своеобразные шлюзы, через которые в организацию из внешнего мира должна непрерывно поступать энергия. Отдельно заострю внимание на двух аспектах этой деятельности лидеров.

а) «Закачка» энергии — профессиональная должностная обязанность, а не пожелание к руководителю. Восполнение энергетических ресурсов предприятия — это требование на уровне профпригодности. Так как компания по своей природе представляет собой огромного потребителя

энергии, на управляющей должности нам не нужен человек, не обеспечивающий выживание организации. Если он не создает энергию, то он ее потребляет. Других вариантов в физическом мире не существует. Нам не нужен дополнительный потребитель. Руководитель-потребитель — враг организации, о чем должны знать все и он сам.

б) При выполнении этой профессиональной должностной обязанности действует принцип экстерриториальности. Это означает, что все руководители одинаково ответственны за производительный энергетический уровень не только в своем подразделении, но и в смежных. Такой подход рационально мотивирован.

Давайте используем метафору воздушного шарика как образ компании, где вы, руководитель, отвечаете за один сантиметр оболочки. Вы следите, чтобы на вверенном участке не было утечек. Вы можете отлично справляться со своей работой, но компания все равно пропадет, а шарик сдуется, если хотя бы в одном месте будет крохотная дырочка.

Другими словами, если вы замечаете упадок морального духа в одном из подразделений компании, вы не можете тешить себя мыслью о том, что вы отличный вожак, так как у вас все воодушевлены и ходят с горящими глазами. Поступив так, вы станете соучастником уничтожения всей конструкции.

В-третьих, в силу естественных причин или внутренних организационных просчетов, в системе постоянно происходит потеря энергии. Причины аналогичны потере энергии, например, в машинах. В местах соединения узлов механизма возникает трение. Вместо полезной работы энергия переходит из механической в тепловую. Места интенсивного трения нагреваются до опасных температур, приводящих к разрушению. Такие точки требуют постоянного охлаждения.

Возникновение подобных негативных явлений, так называемого организационного трения, приводящее к потере энергии или перегреву, а порой к полному разрушению компании, могут вызвать следующие причины:

- плохо отлаженная система передачи информации от подразделения к подразделению, несогласованная политика взаимодействия;
- взаимная неприязнь сотрудников;
- отсутствие общего языка в компании;
- разные интересы сотрудников, отделов компании, собственников.

Полностью обойтись без потери энергии, конечно, невозможно, ведь мы живем не в вакууме. Сила трения играет позитивную роль. Благодаря ей земные объекты могут перемещаться в пространстве. Деятельность руководителя должна быть направлена на то, чтобы сила трения в организации была оптимальной, то есть позволяющей создавать новое и при этом сохранять позитивные отношения в компании.

В-четвертых, чем ниже уровень сопротивления внутри компании, тем меньше энергии расходуется впустую.

Например, коэффициент полезного действия (КПД) двигателя внутреннего сгорания равен приблизительно 25%. Это означает, что из 100 л топлива, оплаченного и залитого в автомобиль, только 25 л потрачено на перемещение вас из точки А в точку Б. Остальные 75 л украли три «вора» энергии: преодоление силы трения, выделение тепла и неполное сгорание.

Все три аналога утечки есть и в организациях. Для снижения потерь от силы трения в компании нужно создавать из сотрудников монолит единомышленников, а руководителю — вырабатывать навык быть убедительным и открытым. С перегревом борются при помощи доброжелательной среды, равномерного распределения ответственности и нагрузки, а также инструментов признания и поощрения. Неполное сгорание лечится

критическим подходом к идеям, ожидающим внедрения. Если у компании недостаточно воли или ресурсов, то нельзя и начинать. Воля и системный подход играют критическую роль.

2. Второй закон термодинамики утверждает, что для вселенной в целом энтропия — мера неупорядоченности системы — возрастает. Чем меньше элементы в системе подчинены порядку, тем выше энтропия, и наоборот.

Для нас важны два следствия этого закона:

Во-первых, в закрытых системах энтропия возрастает. С этим процессом вы можете познакомиться у себя дома: отключите холодильник от сети, и он станет закрытой системой. В результате порядок, а для холодильника это мороз, будет нарушен; через некоторое время температура внутри сравняется с комнатной, и продукты пропахнут.

Такие же процессы, усиливающие беспорядок и развал, происходят в компании, когда руководители и сотрудники не имеют доступа к регулярному внешнему обучению. Скорость нарастания хаоса тем выше, чем меньше учатся руководители, попадающие в ловушку своего эго («я все знаю») или страха обнаружить некомпетентность. Поверьте, цена стресса руководителя от того, что он простой смертный и его набор знаний сильно устарел, несоизмеримо меньше в сравнении с потерями всей компании, отстающей от требований рынка.

Другой пример действия второго закона термодинамики в ремесле управления — текучесть кадров. Близкий к нулю уровень является симптомом закрытия системы с уже очевидными для нас результатами. 40% и выше тоже свидетельствуют о вредном уровне хаоса в системе: когда почти каждый второй — новичок, он сам становится единицей беспорядка. Оптимальным уровнем текучести допустимо считать коридор от 8–10 до 22%.

Третий пример, также весьма распространенный, — закрытость системы управления компанией от сотрудников.

Не привлекая их к принятию решений, пусть не всех, но оказывающих на них непосредственное влияние, мы также стимулируем изолированность системы и как следствие ее деградацию.

Во-вторых, создавая зону локального порядка, мы одновременно увеличиваем беспорядок вокруг этой зоны. Это очень неприятное для осознания открытие. По крайней мере для меня, так как мне нравится порядок. Без понимания этого следствия поборники порядка могут проявлять излишнюю рьяность и не отдавать себе отчет, что на каждую единицу созданного ими порядка производится беспорядок от единицы и выше. То есть беспорядка, как правило, рождается больше, чем наведенного порядка. Это означает, что каждый раз, приступая к упорядочиванию, нужно озираться вокруг и выявлять места возникновения беспорядка, чтобы его купировать.

Пример из моего опыта. Как-то в нашей компании руководитель одного продуктового направления взялся за обновление организационной структуры. Замысел состоял в том, чтобы создать более благоприятные условия для роста сотрудников, их вовлечения, наделения полномочиями и ответственностью. Все это должно было привести (и в реальности привело) к повышению качества продуктов, заинтересованности сотрудников и росту всего направления.

Были произведены революционные и смелые преобразования. И все было бы прекрасно, если б не второй закон термодинамики с его появлением беспорядка вследствие создания порядка.

Дело в том, что несколько сотрудников подразделения быстро получили управленческие позиции с соответствующими званиями. Это не осталось незамеченным сотрудниками из смежных отделов, где они уже долгое время были кандидатами на подобные должности. Их руководители забили тревогу, поскольку

был создан опасный прецедент, в соответствии с которым руководящую позицию можно было занять без проверки временем и подтвержденным стабильным результатом. Руководители других отделов были не готовы раздавать управляющие места просто, что называется, «за красивые глаза».

Появился риск конфликта: руководителям пришлось бы объяснить, почему одним можно, а другим нельзя. С точки зрения устойчивой и авторитетной Власти, ситуация с применением двойных стандартов крайне нежелательна. Поэтому организовали несколько внеплановых совещаний, посвященных решению только этой проблемы. Приняли решение «отмотать» назад скоротечные назначения и привести скорость карьерного роста в соответствие с общими, более жесткими правилами компании. Так порядок был восстановлен.

Однако вас уже нельзя провести, просто сообщив такой благостный вывод. Вы тут же зададите профессиональный вопрос: «А где появился беспорядок в результате принятого решения?» И будете правы. Как несложно догадаться, беспорядок возник у руководителя, начавшего преобразования. Теперь ему нужно было вводить новые ограничения и вести переговоры со своими сотрудниками так, чтобы сохранить их воодушевление и нацеленность на работу.

3. Решение одной проблемы приводит к появлению сразу нескольких новых. И они, как правило, требуют решений гораздо более сложных, чем то, которое стало причиной их рождения.

Это естественное следствие второго закона термодинамики. Возьму на себя смелость утверждать, что известная фраза «инициатива наказуема» объясняется самим мирозданием. Понимая источник этого выражения, служащего для многих оправданием собственного бездействия, мы получаем оружие, с помощью которого

«включаем свет» в темной комнате. Любое действие в каком-то смысле наказуемо, так как создает новые проблемы. Те же, кто хочет прикрыть свою лень, могут сказать, что на них действуют обычные законы природы. Обижаться на каноны так же глупо, как на атмосферное давление, которое давит на каждого, кто проявил инициативу родиться на свет.

Мы живем в соответствии с объективными физическими законами, работающими вне зависимости от нашего знания о них и нашего к ним отношения. Есть только одно место на земле, где точно можно не бояться быть наказанным за инициативу. Это место называется кладбищем.

4. Плохое распространяется с ускорением, а хорошее — медленно, требуя усилий. Еще более 2000 лет назад философ Демокрит поэтично описал эту закономерность: «Прекрасное постигается путем изучения и больших усилий, а дурное усваивается само собой, без труда».

В очередном следствии второго закона термодинамики для нас важны два аспекта:

а) Так как при отсутствии внешнего источника энергии нарастает энтропия, то вне зависимости от уровня гениальности и величия идеи, воплощаемой руководителем, через некоторое время процесс ее реализации затухнет. При этом глава компании обычно недоумевает, впадает в ступор или ярость и сокрушается, что никому ничего нельзя поручить.

Ситуация с начатыми и брошенными на разных стадиях реализации проектами более чем типична. Причины, на мой взгляд, таковы:

- наивность руководителей, не знающих законов природы;
- несоответствие уровня профессионального и личностного развития руководителя решаемой задаче, вследствие чего у первого лица компании просто не хватает энергии, авторитета и умения выстроить систему по внедрению замысла;

лень и изнеженность руководителя. Часто такие оправдывают себя тем, что они — креативщики, а заниматься операционными задачами им скучно. Запустить что-либо в разы проще, чем сохранить и устойчиво развивать.

б) Возникновение порядка невозможно случайно или само по себе. За ним всегда стоят замысел, план, технология, реализация и наблюдение. Любая активность лидера, который стремится упорядочить компанию, опирается на устройство физического мира.

Благодаря такой точке зрения у нас появляется еще один навигационный инструмент управления — чистый образ результата, к которому мы стремимся сами и ведем своих сотрудников. Он описан тремя составляющими:

Красота + простота + экспериментальное подтверждение
= Истина

Так выглядит идеальный результат любой деятельности и любого проекта, реализуемого в компании. Этот образ нужно использовать как единый стандарт качества для всех сотрудников, чтобы создать условия работы над решением сложных задач, количество которых в соответствии со вторым законом термодинамики будет только расти.

5. Для решения сложных задач пригодны только умные, свободные и самодостаточные люди.

Каким бы великим ни был руководитель, окружи он себя полностью зависимыми исполнителями, его не хватит для системного создания красивого, простого и работающего результата. Лидеру нужны сотрудники-единомышленники. Достаточно свободные и самодостаточные, чтобы брать на себя ответственность и проявлять активную позицию в таких областях, как вскрытие брака и сбоев в производственном процессе, творческий поиск новых решений; готовые идти на риск, заинтересованные в общем результате. Для того чтобы быть на голову выше

конкурентов, нам нужны сознательные, творческие, воодушевленные сотрудники.

Правда, таким личностям комфортно работать только в специфических условиях. О том, как их создать, подробно поговорим в следующих главах.

6. Приступая к решению какой-либо задачи, мы каждый раз делаем выбор между двумя концептуальными подходами.

а) Легко в начале — трудно в конце.

б) Трудно в начале — легко в конце.

Люди в большинстве случаев склоняются к первому подходу, как в личной, так и в профессиональной жизни. Так происходит в соответствии с рассмотренной нами закономерностью №4.

Однако для себя мы должны выбирать второй подход. Причина не только в том, что этому учит сказка «Три поросенка». Большинство личных и профессиональных неудач происходит потому, что в начале пути был сделан выбор в пользу поверхностного подхода по имени «авось».

Пример из нашего времени. В последние годы все чаще декларируется, что современное поколение не умеет анализировать информацию. Якобы все, на что оно способно, — это клиповое мышление, то есть восприятие картинок и видео, в которых за 5–15 минут раскрывается суть проблемы и предлагается решение. В соответствии с пропагандой, производители информации должны укладываться в этот стандарт, если хотят быть услышанными.

Подобное является яркой демонстрацией первого пути. Веря в посыл безальтернативного клипового мышления, в результате получим примитивных, ограниченных биороботов, неспособных самостоятельно мыслить и преодолевать длительные периоды неопределенности и хаоса, типичные для бизнеса, находить решение и создавать

порядок. Для этого нужно терпение, а оно не совместимо с клиповым подходом к жизни.

7. Работать и на результат, и на отношения.

Это еще один фундаментальный постулат в науке управления. Он опровергает миф о том, что в бизнесе успешны те, кто ставит на первое место результат.

Действительно, если фокусироваться на результате, то с большой вероятностью его получишь. Вопрос только, какой ценой. Люди, о которых говорят «ходят по головам», ориентированы именно на результат. Минус их подхода в том, что вокруг такого руководителя нет команды единомышленников, готовых пойти ради него на риск.

Подобный лидер получит результат, выкрутив всем руки, но только один раз.

Фокус на отношениях тоже ошибочен. Чрезмерная опека и мягкость создают команду людей изнеженных, не готовых идти на подвиг, жертвовать комфортом и испытывать перегрузки. В результате этого управленческого подхода атмосфера в коллективе будет царить блестящая: все любят всех, стараются не беспокоить по пустякам и лишний раз не конфликтовать. Сила трения в таких коллективах настолько ничтожна, что движение в других направлениях, кроме как по наклонной вниз, уже невозможно. Через некоторое время ни клиентов, ни денег в компании не останется, а кормить свои семьи надо. Соберутся сотрудники вокруг руководителя, поплачут, что приходится расставаться с таким хорошим коллективом, и пойдут устраиваться в другие компании, где есть работа.

Остерегайтесь сотрудников, кичащихся исключительной ориентированностью на результат, и тех, для кого отношения на первом месте. И те, и другие имеют крайне узкий профиль применения, а значит, стоит измениться обстоятельствам — и они подведут. Только баланс между результатом и отношениями дает устойчивый, долговременный и удивительный эффект.

Изучая фундамент Власти, мы с вами прошли путь мудрости от поросят до термодинамики. В итоге мы получили очищенное от мифов и штампов представление о том, как функционирует наш мир. Ни эта, ни какая-либо другая книга не способны дать полную инструкцию для жизни и работы. Однако, зная принцип действия и основные законы, вы можете быть независимыми и самостоятельно находить ответы на свои вопросы и вопросы сотрудников. Вы можете снижать неопределенность и объединять вокруг себя людей, превращая хаос в порядок.

Теперь, после фундамента, мы готовы к изучению остальных архитектурных премудростей храма Власти.

Основные идеи Главы 2

1. Уровень привлекательности и функциональность, то есть способность решать определенные задачи, определяются несущей конструкцией, спрятанной за внешней оболочкой.
2. Без следования заложенному принципу сборки красивую в своей правильности фигуру не получить.
3. Выбирая путь «Быть», мы выбираем скрупулезный и тщательный подход.
4. Профессиональные требования, предъявляемые к руководителю, предполагают его способность начать действовать в обстоятельствах с 80% неопределенности.
5. Работа компании или команды сотрудников как составляющей части компании требует постоянной подпитки энергией извне.
6. Мы живем в соответствии с объективными физическими законами, которые работают вне зависимости от нашего знания о них и нашего к ним отношения.
7. Истина — это красота, простота и экспериментально подтвержденная сущность.
8. Сложные задачи способны решать только зрелые и свободные сотрудники.

9. Большинство личных и профессиональных неудач происходит потому, что в начале пути был сделан выбор в пользу поверхностного подхода под названием «авось».
10. Остерегайтесь сотрудников, кичащихся своей исключительной ориентированностью на результат, и тех, для кого отношения на первом месте.



Глава 3

Власть и ее роль

Там, где великие мудрецы имеют власть, подданные не замечают их существования. Там, гдествуют невеликие мудрецы, народ бывает привязан к ним и хвалит их. Там, гдествуют еще меньшие мудрецы, народ боится их, а там, где еще меньшие, народ их презирает.

Лао-цзы

Благополучие

Уже совсем скоро мы откроем смысл термина Власть и определим стоящую за ним сущность. Но прежде ответим на вопрос «Зачем?». Зачем нужна Власть?

Благодаря рассмотренным в предыдущей главе законам и их следствиям мы знаем, как отличить истинное от ложного: красота, простота, функциональность. Этих критериев будем придерживаться впредь.

Есть одно существенное ограничение. Остается довольно щепетильный вопрос о системе координат. Стоит начать ее строить с позиции материалиста — и ценность в глазах

идеалистов будет девальвирована. С другой стороны, встань мы на позицию первичности духовного над материальным, снова нарушим баланс и потеряем тех, кто верит, например, что деньги правят миром.

Мы нуждаемся в опоре на универсальную и сбалансированную модель, привлекательную и для материалистов, и для идеалистов, и для сосредоточенных на здоровом образе жизни, и для сугубо духовных. Задача сложная, но есть одно понятие, способное объединить все полярные мировоззренческие позиции: благополучие. Оно и будет играть роль отправной точки в поиске смысла любой Власти, а также ее цели.

Согласно модели позитивной психологии, предложенной Мартином Селигманом⁷, благополучие представляет собой абстрактное понятие до тех пор, пока его не наполнят пятью измеримыми элементами.

1. Положительные эмоции

Потребность человека испытывать положительные эмоции относится к числу врожденных и не может быть ничем замещена, запрещена или изменена даже вследствие специфического воспитания.

Каждому из нас — кому-то в большей степени, кому-то в меньшей — жизненно важно испытывать душевный подъем, легкость, наслаждение, уют, комфорт и беззаботность. Роль положительных эмоций невозможно переоценить, потому что они оказывают непосредственное влияние не только на состояние здоровья, но даже на увеличение продолжительности жизни человека.

Позитивные переживания бесценны в том смысле, что они являются источником энергии, дарующим физические и душевые силы, питающим волевой потенциал и дающим основания верить в свои возможности.

К счастью, блаженству, удовольствиям люди стремятся на протяжении всего своего существования на земле. Разные философы и культуры ставили счастье в центр

ценностной системы человека. Однако для благополучия одних удовольствий и счастья недостаточно.

2. Смысл

Это не первый и не последний раз, когда в процессе исследования природы устойчивой Власти на первый план выходит Смысл. Причина в том, что при его безусловно фундаментальной роли умение его распознавать является высоким искусством, обладать которым обязан любой руководитель.

О значимости второго компонента благополучия глубоко и тонко высказался Марк Твен⁸, признанный талант и человек, широко известный своей способностью чувствовать самую суть: «Два самых важных дня в твоей жизни: день, когда ты появился на свет, и день, когда ты понял зачем».

Метафорически Смысл в жизни людей можно представить как цветное стекло. Если не вооружить им глаз, бытие будет выглядеть бесцветным и аморфным, но стоит приблизить разноцветный хрусталик, как окружающие вещи, люди, происходящие с нами события обретают яркость, насыщенность. Взгляд станет энергично цепляться за происходящее, чтобы как можно лучше всмотреться в детали. Так рождается фокус жизни.

Другими словами, Смысл — это ключ, превращающий обычную жизнь в ценную. Благодаря ему появляется возможность из шумного разнообразия, окружающего нас, выделить самое важное, личное. Первостепенным оно становится только с появлением Смысла.

Смысл превращается в конечную цель, настолько притягательную, что поражения, отсутствие материальной выгоды и неприятие общества не будут иметь значения.

Пример из науки. В середине XX века развернулась величайшая и невероятная драма, которая когда-либо происходила в науке. Барbara Мак-Клинток родилась в 1902 году. Она занималась генетикой растений и исследовала

кукурузу. Барбара достигла невероятных успехов. К концу 30-х годов она уже была членом Национальной академии наук США. Это самое почетное научное сообщество на североамериканском континенте, для которого в те годы, мягко говоря, было не типично принимать в свои ряды кого-то моложе 70 лет, да еще и женщину. Барбара стала исключением благодаря тому, что была потрясающим ученым и ведущим специалистом в сфере микробиологии.

Все шло гладко, она наслаждалась своим положением и славой. И вдруг Барбара совершила очередное открытие, которому суждено было разделить ее карьеру на «до» и «после». Она продолжала изучать кукурузу и схему наследования в зависимости от цвета зерен. Тогда ни о генах, ни о молекулярной биологии никто еще не слышал.

На основе исследований Барбара пришла к безумному для своего времени открытию: гены способны передвигаться по ДНК. За этим последовали десятилетия издевательств. Все специалисты пришли к единому мнению, что Мак-Клинток сошла с ума. Над ней смеялись. На что она, обладая stoическим характером, заявляла: «Хотите — верьте, хотите — нет. Просто оставьте меня в покое и дайте мне работать».

Она фактически исчезла из научной среды, сидела в лаборатории и занималась своим делом на протяжении многих лет, писала статьи, которые никто не понимал. Ее игнорировали.

В 80-е годы молекулярные технологии развились до такого уровня, что показали абсолютную правоту Барбары. То, что она открыла, сейчас называется транспозонами⁹.

Это было знаковое открытие. Весь мир тогда сходил с ума по Барбаре. Ее лицо появилось на хлопьях для завтрака, ее фамилия — на кулинарных книгах; создавались даже линии одежды для танцев Барбары Мак-Клинток, кассеты с упражнениями и многое-многое другое.

Ей дали Нобелевскую премию в 81 год. Она, оставаясь верной себе, сказала: «Что ж, это мило. Спасибо за премию. Но знаете, она мне не очень-то и нужна. Я увидела, верите вы или нет. Сейчас вы верите — и отлично. Теперь оставьте меня в покое. Мне надо работать», — и продолжила изыскания в лаборатории почти до самой смерти в 1992 году.

Эта потрясающая история выражает всю глубину Смысла и ярко иллюстрирует, как при его наличии уходит на второй и третий план все, что не попадает в фокус.

3. Вовлеченность

Мы знакомы с ней по тем моментам жизни, когда настолько поглощены каким-то делом, что полностью утрачиваем связь с объективной реальностью. Время как будто останавливается и не ощущается, наступает самозабвение. Осознать подобное можно только позже, задним числом. Уже потом мы, оценивая то, что с нами происходило, скажем: «Это было здоро́во».

Истинное состояние вовлеченности отвечает трем критериям:

1. Человек ощущает влюбленность в свое дело и чувство крайнего интереса ко всему, что с ним связано.
2. Он продолжит заниматься своим делом, даже если знает, что не получит за это материального вознаграждения, будет отвергнут обществом или лишится карьеры.
3. Ценность представляет сам процесс, а не желание достичь какой-то конкретной цели.

Вовлеченность ценна не только заряжающей, позитивной энергией, но и проактивной, заинтересованной позицией человека, при которой отпадает надобность в надзирателях.

4. Отношения с другими людьми

Наш биологический вид так устроен, что мы не можем полноценно существовать в изоляции. Мы не в состоянии строить свою личность, развиваться, быть счастливыми и

вовлеченными, достигать поставленных целей и воплощать свои мечты в одиночку, без других людей. Нет ни одного человека, кто в прямом смысле этого расхожего и одновременно ложного штампа «сделал бы себя сам». Мы все являемся результатом взаимодействия с окружающими людьми.

Возможность общаться, быть услышанным, быть любимым, уважаемым, ценным, являться чей-то опорой, чувствовать свою нужность — это далеко не полный перечень потребностей, связанных с четвертой составляющей благополучия. Суть отношений можно сформулировать так:

1. Понимать других и быть понятым. В основе лежат эволюционные законы выживания вида, с одной стороны. Навык правильного понимания обеспечивает индивиду наибольшую вероятность самовыживания. Минимальный уровень квалификации гарантирует выживание, тогда как продвинутая ступень мастерства дает широкий доступ ко всевозможным ресурсам.

С другой стороны, реализуется потребность в понимании ради самого понимания. Смысл сказанного может пояснить пример: человек, изучающий иностранный язык, испытает ликование, вдруг осознав, что начал понимать разговор иностранцев. В этот же момент исчезает негативное эмоциональное напряжение, создаваемое подсознательным страхом изоляции.

2. Делать добро другим и быть полезным. Кому-то это покажется невероятным, но если вы хотите быстро зарядиться положительными эмоциями, то все, что для этого нужно, — сделать что-то доброе другому человеку. Инструмент работает безотказно. В свое время его действенность подтвердило множество экспериментов. Я тоже могу засвидетельствовать: это правда. Каждый раз, когда надо поднять самому себе настроение, я делаю что-то приятное и полезное окружающим и получаю прилив энергии. Знакомые это люди или нет, не важно. Человека делают счастливым добрые поступки, а не удовольствия.

Природа явления исключительно проста — все та же потребность в выживании. Чем больше члены группы заботятся друг о друге, тем сильнее группа, и ее шансы на процветание резко повышаются на фоне тех, кто разрознен и угнетен внутренней борьбой и конкуренцией.

3. Находиться среди единомышленников. Дух этого посыла: за моей спиной целая армия близких мне, таких же, как я сам. Это очень мощное чувство. Если вам когда-нибудь повезло его испытать, то я уверен: вы сейчас одобрительно киваете и улыбаетесь.

Чувство локтя волшебно. Его магия создает смелость, азарт, кураж, готовность рисковать; а еще это лучшее лекарство против страха и трусости. Страх заразителен и потому опасен. Если ничего не предпринять, то вокруг одного дрогнувшего начинает расширяться кольцо утративших веру в себя. К счастью, смелость тоже заразительна. Единомышленники создают монолит, заряжающий всех вокруг отвagой.

5. Достижения

Я уверен, что с этим элементом все более-менее очевидно. Стремление к достижениям пестуют в нас с детства: «Будешь плохо учиться — станешь дворником», — рисуют детям перспективу их родители и учителя, пытаясь запустить инстинкт по сбору фактов в аллею славы. Туда идет все: дипломы, грамоты, призовые места, медали, восхождение на пики горных вершин, покорение полюсов, первый сваренный суп, первый рабочий день, повышение в должности, большая заработка плата и многое другое.

Достижения для человека могут иметь самостоятельную ценность (когда нужно победить ради самой победы), а могут быть средством для реализации предыдущих четырех составляющих благополучия. Фактор победы запускает в организме человека биохимические процессы, вызывающие эйфорию, ликовение, счастье.

Полученный опыт, как кирпичик, встраивается в представление человека о самом себе, делая его более целостным и устойчивым к испытаниям и стрессам.

Так выглядит благополучие — созидательный фактор жизни человека, более широкий, чем просто счастье, благосостояние или богатство по отдельности.

Для каждого из нас регулярный прием микстуры, настоящей на всех пяти ингредиентах, обязателен, если мы хотим вести полноценную здоровую и осмысленную жизнь. Сознательное приложение усилий выпрямляет спину и расправляет плечи, обеспечивает возможность жить с высоко поднятой головой и заниматься созидательным трудом. Именно в таком подходе к работе нуждается любое предприятие и все общество.

В силу своей универсальности благополучие выступает в качестве идеального результата работы руководителей и цели Власти как таковой. Если вы хотите построить сильную компанию, где сотрудники воодушевлены, готовы рисковать и нести ответственность, мужественны и выносливы, азартны и рассудочны, близки вам по духу, то ваш путь лежит к воплощению концепции благополучия.

В завершение знакомства с идеей благополучия как нулевым меридианом в ремесле создания Сильной Власти нужно сказать еще об одном его интересном качестве: привлекательности. Благодаря своей сбалансированности благополучие магически заманчиво. Судите сами. Стоит нарушить баланс и, к примеру, начать безудержно есть, как это приведет к проблемам с весом и здоровьем. Или, допустим, когда человек ставит свои интересы выше всего остального, такой крен приведет к самоизоляции, появлению у него врагов и необходимости тратить ресурсы на собственную безопасность. Назвать его жизнь благополучной уже язык не повернется.

Из предыдущей главы мы знаем, что красота — плод реализации чего-либо сложнодостижимого. Благополучие красиво своей гармоничностью. В нем соединено все, о чем можно мечтать. Это плодородная среда обитания для человека.

Благополучие способно вызывать у наблюдателя противоречивые эмоции: зависть, восхищение, удивление, но совершенно определенно ни для кого оно не останется незамеченным и будет притягивать к себе.

Истинная цель управления

Вы уже руководите людьми или только готовитесь занять управленческую позицию? В любом случае вы отвечаете себе на вопрос «Зачем?». Наиболее популярные доводы:

- деньги или большие деньги;
- интерес;
- свобода;
- почитание;
- передача наследства.

Все эти и другие представления являются псевдоцелями, имеющими под собой общую основу — первичность выгоды самого руководителя, эгоизм. Ложный образ цели ведет к целому вороху управленческих и личностных проблем в компании.

Во-первых, проявление эгоизма само по себе вызывает отторжение. Причина — в глубоко вшитой эволюционной программе. Индивидуалист в случае беды не окажет поддержку другим членам группы, чем уменьшит шансы на выживание всего вида. Особенно если он еще и обладает необходимыми ресурсами. Шансы на выживание уменьшаются с ростом числа думающих только о своих интересах.

С точки зрения эволюции быть одиночкой рискованно. Есть большая вероятность того, что из-за несчастного случая или болезни вся генетическая ветвь прекратит существование. Поэтому руководитель-эгоист воспринимается сотрудниками как угроза и источник нестабильности и, как следствие, первопричина стресса.

Таким образом, складывается абсурдная ситуация. Вместо того чтобы вселять уверенность и желание следовать за собой, руководитель отвращает от себя окружение.

Во-вторых, какими бы красивыми словами ни жонглировал руководитель, его будут выдавать действия. Выступая с высоких трибун, руководители любят говорить об общих достижениях. В текущей же деятельности слова звучат совсем иначе: «это мои деньги», «я тут вас кормлю», «это мой бизнес». Стремясь к управлению ради больших денег, руководитель будет ревностно следить за тем, чтобы любые расходы были минимальными, но не станет ограничивать себя в личном потреблении, в стремлении приобрести автомобиль подороже и дом побогаче.

Как правило, подобный диссонанс объясняется необходимостью соответствовать уровню деловых партнеров. Якобы иначе не будет заказов. Но это не более чем прикрытие для реализации еще одной эгоистичной цели — добиться почитания. Непосредственного отношения к тому, чтобы повысить благополучие компании и сотрудников, руководитель не имеет. И выставляет себя крайне недалеким человеком, считая работников дураками, не понимающими, что на самом деле происходит.

Недалекий человек точно не может вызвать доверия. Именно поэтому руководители так часто жалуются на трудности с внедрением изменений. Да что там внедрение изменений, давайте говорить о совсем простых вещах: элементарные инструкции встречают жесткое сопротивление. Они исходят от человека, которому нельзя доверять.

В-третьих, руководитель, являясь ролевой моделью, хочет он того или нет, своими поступками, мыслями, эмоциями подает пример и формирует корпоративные обычаи. Они нигде не прописаны и даже могут ни разу не обсуждаться публично, но по ним живет вся компания. Если

руководитель демонстрирует алчность, то она и будет характерной чертой компании.

Хорошо это или плохо? С одной стороны, прекрасно. Ведь еще один вбитый в наше сознание штамп гласит: бизнес создается для того, чтобы зарабатывать деньги. Следуя этому правилу, каждый на своем месте стремится заработать как можно больше. Мечта! К сожалению, через некоторое время выявляется побочный эффект. Клиенты начинают уходить, жалуясь на потребительское отношение со стороны сотрудников. С командой тоже что-то не то. Специалисты переходят к конкурентам, стоит тем предложить чуть больше. «Предатели!» — кричат покинутые руководители. Почему же предатели? Наоборот, последовательные люди. Была провозглашена цель — «большие деньги». Они остались верны цели, поэтому ушли к конкурентам. И неважно, за чем именно ушли — за прибавкой, славой или положением. Они следовали изначально провозглашенному курсу своего бывшего вождя.

Во всем, что касается последствий позиции руководителя о первичности личных интересов, проглядывает насмешка системы над теми, кто не обременяет себя трудом разобраться в законах управления и сути Власти. Система — объективная модель функционирования мира — похоже, издевается над невежественными и эгоистичными, пренебрегающими законами, демонстрируя им всю тщетность их действий.

Другой пример: человек чтит свою свободу. Он считает, что высокий статус руководителя даст ему возможность произвольно распоряжаться своим временем и ни от кого не зависеть. С этими мыслями он создает свою компанию или возглавляет существующую.

Начнем с того, что свобода и позиция руководителя — взаимоисключающие понятия. Ладить они могут только в наивном воображении. Тем не менее, предположим, что

наш герой упорно воплощает в жизнь свою мечту. А значит, вместо того чтобы вникать в детали сутки напролет, он ограждает себя от всего, что сулит несвободу. Решения он принимает на основе поверхностного анализа, а если обстоятельства вынуждают встать на непопулярную позицию, то разбираться с последствиями оставляет вместо себя кого-то другого.

Сотрудники, не желая оставаться крайними, начинают поступать так же, стараясь максимально разгрузить себя. В такой компании успешными будут считаться те, у кого получается не напрягаться. В результате все работают на свою независимость. Как следствие, проблемы нарастают снежным комом, потому что их созданием теперь занимается вся компания. Руководитель становится жертвой свободы других.

Еще через некоторое время руководитель встанет перед выбором: закрыть пораженную проблемную фирму или лечить ее, чтобы спасти. Какой бы вариант он ни выбрал, ему придется лишиться свободы и независимости. В первом случае нужно начинать все сначала, засучить рукава и пахать, во втором — заниматься тем, от чего старался убежать, и вновь засучить рукава, забыв про свободу. В этом ирония.

Основная функция управления — достигать результата за счет объединения и сплочения. Если человек — эгоист, но сам по себе, то как он будет строить свою жизнь, касается только его. Совсем другое дело, если он решает стать руководителем. В этом случае появляется профессиональное требование следовать идеологии руководства в соответствии с законами этого жанра.

Представьте, что некто приобрел страшно дорогой и красивый выходной костюм, о котором мечтал. Конечно, сразу ощутил желание похвастаться. Чтобы все увидели его гордость, он направился в бассейн, где проходили соревнования по плаванию. Там он в своем торжественном

наряде встал на тумбу среди пловцов и принял участие в заплыве. Такое поведение не только неадекватно, но еще и негативно отразится на результатах, ведь костюм мешает плыть, сковывая движения чудака.

При всей очевидной нелепости поступка бесчисленное множество руководителей на полном серьезе занимаются подобными глупостями каждый день. Они еще и возмущаются отсутствием у сотрудников готовности воодушевленно исполнять распоряжения. А как иначе относиться к такому пловцу?

Эгоизм руководителя разрушает доверие, и его место в компании занимают сопротивление, цинизм, неповинование. Вина горе-лидера — в неверном понимании причинно-следственной связи. Деньги, слава, свобода не могут выступать подлинной целью.

Подлинная цель Власти — это благополучие. Подлинная цель руководителя — это благополучие компании.

Профессионализм подтверждается пониманием фундаментальных законов и постижением причин, приведших ко всем последствиям. Рассудочный подход к устройству мира и желание получить максимально возможный результат оставляют единственный подход к управлению: бросить силы на благополучие всей команды, и, как приятное следствие, автоматически реализовать личные мечты.

Чтобы окончательно и бесповоротно развеять сомнения по поводу благополучия как единствено верной цели руководителя-профессионала любого уровня, рассмотрим три критерия. Они позволяют сфокусироваться на основополагающих направлениях работы. Благополучие на языке бизнеса означает процветание и выдающиеся или, другими словами, «звездные» результаты в трех ключевых областях:

1. «Звездная» команда.

2. «Звездное» здоровье сотрудников.
3. «Звездные» результаты труда.

Команда

Стоит на первом месте не случайно. Биологический вид, к которому мы имеем честь принадлежать, доминирует на Земле. Люди достигли превосходства над другими видами благодаря своей социальности, то есть способности объединяться и взаимно усиливать друг друга, компенсируя индивидуальные слабые стороны. Группа всегда сильнее одиночек при условии, что сплочена и обладает налаженной коммуникацией. Разрозненные, уязвимые и хаотично мечущиеся клетки превращаются в единый организм размером с гиганта. Сила такого великана превышает простую сумму сил составляющих его частей. Этот феномен называется синергическим эффектом и является предметом мечтаний для всех лидеров, разбирающихся в его ценности.

Природа команды идеально соответствует и фундаментальным физическим законам, изученным нами в предыдущих главах. Команда — внешний источник энергии, благодаря которому уменьшается личная энтропия человека.

Пример из моего опыта. У нас в компании значительные ресурсы, в том числе эмоциональные, вкладываются в профессиональное и личностное развитие сотрудников. В нашей корпоративной системе обучения есть как формальные методы — лекции, семинары, — так и неформальные: индивидуальные поддерживающие беседы руководителя с сотрудником, в которых второй, размышляя и сопоставляя факты, сам формирует объективную модель действительности. По правде говоря, и со стороны сотрудников для такой работы требуется много усилий.

Куда проще «ехать» на своих стереотипах, возмущаясь тем, что вокруг одни идиоты.

Для нас очевидно, что без создания единого информационного поля или, другими словами, единого мировоззрения мы будем оставаться разрозненным и низкоэффективным организмом — легкой добычей для любой агрессии. Наличие общего понимания можно коротко описать так: «понимание с полуслова». Обычно эту фразу произносят с восторгом или завистью. Обе эмоции демонстрируют великую ценность взаимопонимания.

Все ценное требует усилий. Некоторые сотрудники, не выдержав нагрузки и необходимости постоянного самосовершенствования, покидают компанию. Приступив к работе в другом месте, где они оказываются предоставлены сами себе, некоторые начинают испытывать дискомфорт. Появляется тревога из-за ощущения остановки развития. Ирония в том, что понимание необходимости всесторонне поддерживать себя в плане роста как ценность приходит после потери источника информации, систематизированного опыта и эмоций — то есть после потери внешнего источника энергии. Многие люди, лишенные энергии извне, в лучшем случае замирают на одном уровне развития, а в худшем, и таких большинство, теряют себя.

В компании, входящей в первую пятерку своей отрасли по России, работал отличный специалист. Компания первой создала интеллектуальный продукт, о котором в нашей стране только слышали или читали в иностранных психологических журналах. Так как наш герой носил на плечах золотую голову, имел отменное чувство юмора, да еще и рос в легендарной компании, он закономерно получил высочайшую квалификацию и колossalный опыт. Клиенты обожали работать с ним. В какой-то момент амбиции воодушевили его на самостоятельную карьеру. К сожалению, лишившись в лице компании генератора

энергии благодаря системе, команде интеллектуалов и творческой среде, наш герой за несколько лет утратил свой блеск и превратился в одного из многих в своем сегменте. На момент написания этих строк, насколько мне известно, он все еще остается в том же положении.

Уровень тревожности и стресса у членов команды единомышленников существенно ниже, чем у одиночек. С точки зрения безопасности, группа воспринимается и по факту является более надежной сущностью. Вы наверняка смотрели какой-нибудь фильм ужасов, где группа людей оказывалась заперта в пространстве, где орудует враждебная сила. Наблюдая за решением героев фильма исследовать место заточения, вы инстинктивно шептали: «Только не разделяйтесь».

Эталонный образ команды должен удовлетворять ряду требований: «звездная» команда, единомышленники, сотрудничество и риск.

· «Звездная» команда

Такой статус может с гордостью носить только команда, представляющая собой «звездную», но никак не «команду звезды». Оба названия звучат похоже, однако между ними непреодолимая пропасть.

В первом случае ценно то, что в группе нет балласта, нет людей «на побегушках», нет деления «по сортам». Напротив, каждый играет ключевую роль, вклад каждого по-настоящему важен, каждый воодушевляет своей работой коллег. Ни один сотрудник не выпячивает себя. Никто не засекречивает свои технологии и наработки. Каждый заинтересован в том, чтобы его окружали сильные и самодостаточные люди.

Команда второго типа, наоборот, строится вокруг одного или нескольких избранных, именуемых «звездами». Естественно, «звездам» нужно окружение, которое обслуживает их, выполняя всю грязную и скучную работу. Так появляются классы, ставящие крест на команде. Вместо нее на предприятии возникают бункеры, в которых «окапываются» группки сотрудников, отстаивающие

свои частные интересы. Взаимное презрение, склоки и пренебрежение являются визитной карточкой такой компании. «Звезды» ходят на работу для того, чтобы лелеять свой комплекс неполноценности, самоутверждаясь за счет коллег.

Еще одна типичная ситуация для команды второго типа — когда «звезда» берет в заложники всю компанию, концентрируя в своих руках основные для производственной деятельности компетенции и знания. Такое состояние вещей уже нельзя называть бизнесом, а человека, возглавляющего организацию, — руководителем. Феодализм и барство — наиболее правильные понятия, описывающие все происходящее в «команде звезды».

Нередки случаи, когда «звезда» решает покинуть компанию ради лучшей доли и заодно показать, насколько без нее тяжело. В результате такого исхода в фирме остается одна разруха, и вместо развития все силы бросаются на выживание. Забегая вперед, скажу: такой ход событий входит в противоречие с третьей ключевой областью благополучия — «звездным» результатом.

· Единомышленники

Вы можете назвать командой любое объединение людей, но при условии, что они всецело поглощены достижением одной общей цели и имеют единое представление о том, как будут ее добиваться. Короче говоря, у них одинаковые «что» и «как». Еще лучше, если члены команды приятны друг другу. Такие объединения мы справедливо назовем «монолит единомышленников».

· Сотрудничество и риск

Есть два самых важных показателя, характеризующих «звездную» команду.

Члены «звездной» команды способны на сотрудничество и готовы идти на риск ради товарища.

Здоровье

Здоровье попало в перечень основных показателей благополучия компании, так как является системообразующим фактором. Оно непосредственно влияет и на корпоративный дух, и на результаты работы, а

потому должно учитываться в любых управленческих теориях — но по неясным причинам остается за кадром. Какие бы прекрасные люди нас ни окружали, какая бы верная ни была выбрана стратегия, если с нашим здоровьем возникли проблемы, нам будет не до них. Лишь преодолев недуг, мы обретаем силы для активного участия в социальной и корпоративной жизни. Любые положительные результаты труда являются прямым следствием физического здоровья тела и эмоционального, душевного порядка.

В главе, посвященной позитивному управлению, мы подробно познакомимся с тем, как корпоративная среда, возможность влиять на принятие решений и отношение сотрудника к работе сказываются на его здоровье. Забегая вперед, уже сейчас заявлю, что компания — место, где сотрудник проводит большую часть своего времени, — может или отнимать его жизнь, или продлевать.

О «звездном» здоровье сотрудников можно судить по тому, есть ли в компании следующие составляющие и в какой степени:

- Работают энергичные и приветливые люди

Для того чтобы искренне улыбаться, выглядеть собранным и излучать уверенность, нужна энергия. Кроме того, надо любить свою работу. Это не фигура речи. Любить — обязательное условие появления энергии. Если лица сотрудников больше напоминают селедку, причина одна: они тяготятся своей работой.

- Психическая устойчивость

Этот показатель указывает, насколько хватает эмоциональной зрелости сотрудникам, чтобы самостоятельно и конструктивно выходить из напряженных ситуаций. При здоровом уровне этого показателя сотрудники решают конфликт с позиции невиновности оппонента и его искренней заинтересованности в общем выигрыше. Демонстрация уважения и бережного отношения будет важна для всех участников конфликта.

Другой показатель, который можно использовать для оценки устойчивости, — юмор и самоирония. Это незаменимое многоцелевое средство. Оно вызывает улыбку на лицах и в прямом смысле вытягивает отношения из коммуникационного ада.

- Высокий иммунитет

Негативная корпоративная среда, склоки, неопределенность, постоянные стрессы, непредсказуемость коллег и руководителя, неуважительные отношения в коллективе — эти факторы разрушают иммунитет. Напротив, доброжелательная, предсказуемая, поддерживающая и позитивная среда способствует выработке в организме человека групп нейромедиаторов, повышающих его устойчивость к вирусам. Низкий показатель больничных листов можно рассматривать как оценку по данному критерию.

Результаты

Создание «звездной» команды, обеспечение поддержки «звездного» здоровья сотрудников заслуживают восхищения и уважения. Только без пользы, которую такая компания приносит клиентам, эти достижения бессмысленны.

Третья ключевая область благополучия бизнеса — «звездные» результаты. Наивысшую ступень здоровья и результативности компаний описывают три показателя, которые нужно рассматривать только в комплексе.

- Мощности заполнены на 80%

Какой бы крупной ни была компания, у нее есть верхний предел объема производства. Он равен 100%. Превышение отметки означает сверхнормативный износ оборудования, сверхурочные часы работы, сверхдопустимую нагрузку на сотрудников. По аналогии с автомобильным двигателем, раскрученным до предельных оборотов, в таком режиме можно ехать быстро, но недолго и недалеко.

Здоровым уровнем загрузки мощностей компании считается 80–85%. Оставшийся ресурс инвестируем в развитие, инновации, обучение, выявление устаревших норм, повышение качества и скорости коммуникаций между подразделениями.

- Цена выше рынка

За крайне редким исключением, если компания работает на рынке несколько лет, у нее появляются конкуренты-близнецы. Это фирмы, предлагающие продукты со схожими или идентичными параметрами. Профессионал видит нюансы в их характеристиках, но обычные покупатели, коих большинство, различий не замечают. В такой ситуации цена на продукцию или услуги компании должна быть выше, чем у конкурентов-близнецов, на 15–20%. При этом клиенты продолжают отдавать предпочтение вашей компании.

- Счастливый Клиент [10](#)

Третий показатель «звездного» результата — Счастливый Клиент. Почему он должен быть счастлив? Потому что именно такие гости, клиенты, пациенты покупают чаще, больше и не спорят о цене. Клиент считается счастливым, если после взаимодействия с вашей компанией его распирают яркие позитивные эмоции; он возвращается к вам, делая повторные покупки, проявляя тем самым преданность; страстно рекомендует вашу компанию при любом удобном случае и встает на защиту ее репутации. Все три показателя вместе являются удивительно высоким, «звездным» уровнем результата работы.

Теперь, когда вы знакомы с элементами благополучия, ответьте себе на вопросы:

- Разве, реализовав вышеописанное, руководитель автоматически не удовлетворит какие угодно личные потребности?
- Разве остались у вас сомнения в том, что благополучие — подлинная цель работы руководителя?
- Разве не этот путь — наиболее естественный и соответствующий объективным закономерностям нашего мира?

Трудно ли будет? Да, нелегко. Вырастить и испечь хлеб во сто крат сложнее, чем схватить его с прилавка и удрать.

Выбрав трудный путь, вы станете уважаемым человеком, шагающим с высоко поднятой головой, а во втором случае будете вынуждены все время бежать и прятать глаза, чтобы вас не опознали.

Способность руководителя своим трудом добиваться благополучия для организации подтверждает его профессионализм и исключительность. Повторю, не высокая позиция, не влиятельные родственники, не большие деньги, а способность руководителя умом, упорством, оптимизмом, волей, терпением и гибкостью создавать превосходный результат делает его достойным почитания и восхищения.

Приняв для себя решение созидать благополучие, вы выбираете новаторский и одновременно наиболее естественный подход в управлении. Чтобы лучше ориентироваться в его инструментах, познакомимся теперь с центральной структурой.

Власть

Какие образы возникли в вашем сознании, когда вы прочитали слово «Власть»? Зловещий трон в мрачном зале из «Игры престолов»? Несущиеся большие автомобили, пренебрегающие безопасностью окружающих? Образы, связанные с притеснением, навязыванием чужих порядков, манипулированием? Или что-то высокомерное, несправедливое и циничное?

Представление образа Власти является устойчивым штампом. Он впечатан в наше восприятие особенно глубоко. Еще бы! Если вы захотите получить точное определение, то первое, что найдете по запросу «власть — это», будет: «Власть — это возможность навязывать свою волю другим людям, даже вопреки их сопротивлению»[11](#).

Словарь Ожегова дает такое определение: «Власть — право и возможность распоряжаться кем-чем-н., подчинять своей воле».

Если вы заинтересуетесь методами навязывания своей воли и решите найти о них информацию, то обнаружите подробный перечень (Википедия, статья «Политическая власть»):

- принуждение (субъект властных отношений угрожает объекту применением силы в случае неповиновения);
- применение силы;
- убеждение (посредством пропаганды и др.);
- манипулирование информацией;
- побуждение (субъект предлагает объекту некое вознаграждение за подчинение);
- применение авторитета.

Преобладающий дух размещенных в открытом доступе определений не оставляет иного выбора, кроме как относиться к Власти как к чему-то почти аморальному в приличном обществе.

В этом я вижу колossalную проблему. Во-первых, любой новичок, решивший лучше разобраться в этом вопросе, получает исключительно хищническое представление об управлении. Если предположить, что молодой человек, обучаясь на факультете менеджмента, ищет информацию для курсовой работы, то подобные определения прозвучат для него как догма. Во-вторых, смысловая матрица подгоняет человека под общепринятые параметры восприятия руководителя. Те, кому близка роль угнетателя, посчитают свои личные качества максимально подходящими для управления. Более доброжелательные и открытые, наоборот, решат, что «грязное» руководство — дело не их жизни.

Так происходит закрепление звериного и циничного образа мышления и создается классическая ролевая модель,

которая тиражируется как образец для подражания. Может, и не следовало бы переживать по этому поводу, если бы одно «но»: управленческая культура руководителя такого «классического» образца противопоказана для достижения благополучия. Принуждая, присваивая, манипулируя, унижая и подкупая, его точно не создать.

Действительно, на протяжении веков работали, и довольно неплохо, такие инструменты Власти, как манипулирование, запугивание, физические угрозы, сокрытие информации, подавление, а также всевозможные формы подкупа — от денег до высоких званий. Эффективность и длительность использования этих инструментов вселили в подавляющее большинство людей уверенность в том, что так было и будет всегда; что так выглядит объективная реальность.

Кто не знает о классическом управленческом подходе «кнут и пряник»! Мы с детства слышим о нем в контексте «это работает». Подобная пропаганда формирует в нас безальтернативное представление о способах управления, в соответствии с которым нужно лишь знать, как запугивать и подкупать людей. Оно настолько же абсурдно, как если бы нам с малых лет внушали, что проявлять свое отношение к происходящему можно только плача или смеясь. Попробуйте представить, в каком примитивном мире мы бы оказались, всерьез поверив в эти наставления. В реальности людей, демонстрирующих исключительно эмоциональные полярности, считают истеричными и ограниченными, а жизнь с ними — невыносимо сложной.

При всей очевидной нелепости призывов реагировать только смехом и плачем почему-то тактика «кнута и пряника» отторжения не возникает, что странно, так как мир достижения целей через угрозы и подкуп — такой же несовершенный. Продолжать мириться с его одномерностью — все равно что мириться с уличным туалетом в проекте вашего нового строящегося дома. Да,

многие века именно так и был устроен этот процесс; но со временем стандарты изменились, технологии продвинулись — а архитектор продолжает убеждать вас ходить «по нужде» на улицу.

Зачем мириться с подобным подходом в не менее щепетильном деле — в руководстве? Тем более своей группой, командой, компанией, что в метафорическом смысле является вашим домом, защитной стеной, крепостью. Строительство таких сооружений требует внимания к инструментам. Ведь инженеры, плотники, каменщики не возведут долговечное здание, пользуясь чем попало. Возможно ли с помощью «кнута и пряника» построить надежное взаимодействие разных людей ради достижения сложной цели, требующей самоотдачи?

Очевидно, нет. Причина в естественных ограничениях — объективных законах. Такие цели требуют искренней заинтересованности, возникающей только в условиях равенства и справедливости или, другими словами, в среде отношений «субъект — субъект».

Если вы относитесь к сотрудникам как к стаду безмозглых овец, вряд ли от них стоит ожидать того, что они встанут за вас горой и удивят своей отвагой, в отличие от стаи волков, где один за всех и все за одного.

Выбор инструмента определяет результат выполняемой им работы.

В последние годы в области решения задач произошли кардинальные изменения. Среда настолько конкурентна и изменчива, а клиенты настолько избалованы и искушены, что все это требует от компаний по-настоящему командного духа всех сотрудников. Это означает, например, что если сотрудники первой линии, работающие с клиентами, не будут ежедневно думать о том, чем еще можно восхитить покупателей, то никакие гениальные стратегии в директорских кабинетах не изменят ситуацию с оттоком денег из компании. Почему сотрудники первой линии

пассивны? Потому что они видят, как эгоистичны и проникнуты формализмом сотрудники основного офиса во главе с руководителем.

Безразличное отношение в любой точке компании оказывает деморализующий эффект, как клетки рака в организме человека. Хоть 90% остальных клеток в прекрасном состоянии, тем не менее, весь организм ослаблен и функционирует хуже и хуже.

К системным изменениям, ставящим крест на эффективности «классического» подхода к управлению, основанного на подавлении и подкупе, можно отнести такие факторы:

- Доступность информации

Бессспорно, владеющий информацией управляет миром. Сотни поколений правителей строили свое доминирование на нераспространении информации. До недавних пор сохранялся статус-кво относительно небольших групп элит. Благодаря доступу к первоисточникам и информационному доминированию они имели возможность управлять толпой. Нынче информация утратила свою элитарность. Получить практически любую книгу можно, не вставая с дивана и скачав ее из Сети. Цена знаний падает прямо пропорционально росту числа дистанционных школ и курсов. Аргумент, что онлайн-преподаватели занимаются по большей части профанацией, скорее всего, достоверен. Вера в избранность владеющих информацией разрушена до основания.

- Падение авторитета Власти

Усугубляет доступность информации и то, что под властным бастионом рухнула опора веры в элитарность. Миф об исключительности руководителя был, с одной стороны, смыт информационным цунами. С другой, невежество управленцев, их лень, жадность, нежелание напрягаться, чтобы создавать хотя бы иллюзию своих уникальных способностей, основательно подорвали авторитет Власти. Нынешний руководитель не может рассчитывать на искреннее уважение только потому, что занимает более высокую должность.

- Огромный выбор работодателей

Падение авторитета руководителя осложняется огромным выбором работодателей для сотрудника. Хозяин или руководитель больше не штучный товар. Он не ценен. За него не надо держаться. В любой момент можно его поменять и с высокой вероятностью найти более удобного. Дальше — больше: современная экономическая пропаганда навязывает образ успешного работника, меняющего место работы раз в полтора года! В этой системе координат точкой отсчета больше не является компания во главе с ее кормчим. Центр — это его сотрудника и его карьера, которую уже неловко делать с одним руководителем.

- Завышенные ожидания

Неустойчивость положения руководителя умножается на завышенные ожидания сотрудников. Если вы уже были руководителем и искали себе сотрудников, то наверняка удивлялись искренней уверенности выпускников вуза в их самоценности. Их зарплата, как обещали преподаватели, должна быть такой, какую у вас получает специалист, проработавший несколько лет и разбирающийся в своем деле. Помимо нереальной картины заработной платы, они верят в то, что руководитель должен внимательно выслушивать все их предложения. Если предложение не встречено аплодисментами, такое отношение трактуется как недалекость менеджмента. Как следствие, теряется интерес к работе. И если бы подобное касалось только новичков, то не являлось бы системной проблемой. В том или ином виде тенденция на завышенные ожидания есть во всех группах сотрудников.

- Гедонизм¹²

Является естественным следствием крена ожиданий и проявляется в стремлении получать от жизни удовольствия. В этой картине реальности пахать в закрытом офисе «на дядю», который ничем не отличается от меня, знает столько же, сколько и я, а может, еще меньше, не доставляет радости. Напомню, что со всех сторон нас призывают наслаждаться жизнью, называя тех, кто ее прожигает, успешными и образцовыми моделями для подражания. Как убедить

сотрудников с такими промытыми мозгами работать? Может, больше платить? К сожалению, нет. Даже если вы платите много больше, чем все вокруг, это еще не значит, что в ответ вы получите преданность и адекватные оплате усилия. Как сам гедонизм является концепцией, нарушающей естественные законы, так и его приверженцы имеют извращенную логику. В соответствии с ней обеспечить высокий уровень заработной платы — это священная обязанность руководителя, а вот работать не жалея живота своего уже противоречит установке получать от жизни только удовольствия. Очевидно, что при наличии здравого смысла в голове человек смекнет, что состояние счастья посещает периодически, а пахота и пот — доминируют. Это нормально. Это и есть здоровая и счастливая жизнь.

· Свобода передвижения

Довершает общую картину новой реальности, которой руководитель должен успешно управлять, отмена рабства в широком понимании. Текущим вожакам остается только мечтать о былых временах, когда безальтернативность выбора правителя удерживала его подданных от миграции. Свобода передвижения, а другими словами, простота увольнения, в наше время беспрецедентна. Образованного и квалифицированного человека, обладающего бесценными качествами — активностью и ответственностью, ничто не держит даже в границах страны. Ситуация настолько остра, что многие отрасли испытывают колоссальные проблемы из-за оттока лучших профессионалов за границу, как, например, происходит с пилотами гражданской авиации, разлетающимися прочь — кто в ОАЭ, а кто в Китай. Продолжать настаивать на необходимости ездить на лошадях, когда автомобиль давно и бесповоротно изменил уклад жизни, мягко говоря, означает предавать все усилия эволюции. Да, лошадь — это классика, это работает. Это транспортное средство и в наше время справляется с задачей перемещения седока из точки А в точку Б. Однако, когда вам надо попасть в другой город, вы берете автомобиль или садитесь в самолет, а не на лошадь, чем демонстрируете свою адекватность. Соответствие

объективным условиям позволяет вам быть результативным.

В ремесле управления у вас есть тот же выбор: измениться и применять новые технологии и инструменты, соразмерные окружающей реальности, или держаться за старую, проверенную классику.

Власть больше не может восприниматься как инструмент подавления или навязывания воли. Остается все меньше тех, кого можно подавить и кому можно что-то навязать, оставаясь при этом лидером на рынке.

Для универсальной и современной цели — достижения благополучия — нужен соответствующий по масштабу инструмент. Нам нужна такая Власть, которой по силе реализовать наши амбициозные и новаторские желания. Мы нуждаемся в новом определении и созидательном имидже Власти.

Во-первых, формулировка должна быть краткой.

Во-вторых, она должна быть инструментальной, то есть передавать технологию воплощения так, чтобы из определения было понятно, что именно нужно делать.

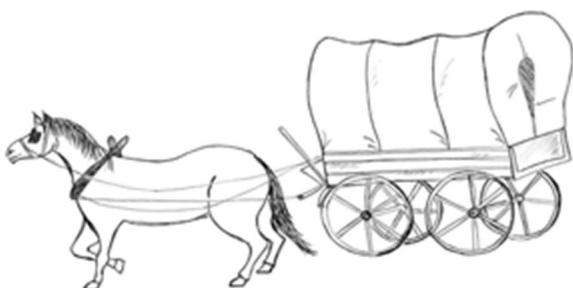
В-третьих, определение должно задавать требования к эталонному образу Власти как явлению позитивному и человечному.

Власть — это инструмент создания и удержания баланса.

Основные идеи Главы 3

1. Благополучие является универсальной платформой, способной объединить разнообразные мировоззренческие позиции, быть привлекательной и описать цель работы руководителя.
2. Благополучие — это совокупность пяти факторов: положительных эмоций, смысла, вовлеченности, отношений с другими людьми, достижений.
3. Подлинная цель Власти и руководителя — благополучие компании.

4. Благополучие компаний описывают три показателя: «звездная» команда, «звездное» здоровье сотрудников, «звездные» результаты труда.
5. Члены «звездной» команды способны на сотрудничество и готовы идти на риск ради товарища.
6. Современные условия работы руководителя характеризуются безальтернативностью командной работы, доступностью информации, утратой авторитета Власти, огромным выбором работодателей, завышенными ожиданиями сотрудников, гедонизмом, свободой передвижения.
7. Власть — это инструмент создания и удержания баланса.



Глава 4

Баланс

Будь способен практиковать эти пять вещей в любых условиях: уравновешенность, щедрость души, искренность, убежденность и добро, и тогда ты узнаешь, что такая хорошая жизнь.

Конфуций

Зима 1958 года в Китае выдалась «жаркой». В Пекине ученики и студенты покинули свои классы, служащие остались рабочие места, старики, женщины и дети — все вышли на улицы. Многомиллионная людская масса размахивала флагами, била в гонги, барабаны и кастрюли, без устали кричала. То же самое происходило и в Шанхае, и в других районах страны. Так началась кампания по борьбе с сельскохозяйственными вредителями в рамках программы Большого скачка.

Было решено, что из-за четырех видов вредителей пропадают значительные объемы драгоценного урожая. В перечень врагов были зачислены крысы, комары, мухи и воробы. По мнению специалистов, воробы съедали за год столько зерна, что его хватило бы прокормить 35 млн человек.

Борьба с крысами, мухами и комарами не заладилась. Крысы быстро адаптировались к атакам на них. Мухи и комары, по-видимому, и вовсе ничего не заметили и продолжали благоденствовать, а вот воробьям повезло куда меньше. Поначалу их пытались ловить силками или травить, но такие методы борьбы казались неэффективными, поэтому был придуман изощренный способ. Воробей может находиться в воздухе максимум 15 минут, после чего ему надо приземлиться и передохнуть. Эта уязвимость была озвучена зоологами и широко информационно освещена в стране. Люди просто не давали воробьям садиться, создавали жуткий шум, вынуждали до изнеможения находиться в полете и разоряли их гнезда. Для поддержания национального эмоционального подъема в борьбе с пернатыми регулярно публиковались фотографии с убитыми воробьями. Только за три дня в крупных городах было уничтожено порядка миллиона птиц. За следующие полгода по всей стране количество убитых воробьев уже достигло двух миллиардов. Очевидно, что заодно уничтожались и другие мелкие птицы.

К началу 1959 года в Китае было сложно отыскать хоть какую-то птичку. Зато урожай в этом году был воистину небывалым. Страна ликовала и праздновала. Увеличение числа гусениц, саранчи и других насекомых-вредителей было воспринято как незначительный побочный эффект, особенно на фоне сказочного плодородия.

К сожалению, всего через год насекомые заставили обратить на себя должное внимание. В отсутствие своих естественных пернатых врагов саранча и гусеницы

размножались с беспрецедентной скоростью. Настало время снова остановить занятия учащихся и работу предприятий для того, чтобы вывести людей на борьбу с насекомыми. На этот раз все было тщетно. Сожрав весь урожай, вредители перекинулись на леса, где продолжили свой пир, в то время как для остальных в Китае наступил голод.

Трагедия развернулась ужасная. Пытаясь спастись, люди ели кожаные вещи, не брезговали саранчой и гусеницами, но продолжали умирать от голода. Были случаи каннибализма. Количество смертей росло бешеными темпами. Поднялась паника. От голода умерли более 30 млн китайцев.

В какой-то момент в Поднебесной вспомнили, что беда началась с уничтожения воробьев. Тогда Китай обратился за помощью к Советскому Союзу и Канаде. Просьба была более чем необычная. Срочно нужны были живые воробы. В Китай начали отправлять полные вагоны пернатых. Благодаря невероятной по объему кормовой базе (ведь в насекомых, мягко говоря, недостатка не было) популяцию птиц в итоге удалось восстановить, а вместе с ней и баланс в жизни целой страны.

Его величество баланс

Древнекитайский философ, чья формула хорошей жизни стала эпиграфом к этой главе, неслучайноставил уравновешенность на первое место. Мудрец понимал, что равновесие или баланс является главной идеей, заложенной Создателем, кем бы он ни был, в модель нашего мира.

Для того чтобы выявить ключевую роль баланса в мироздании, сначала взглянем на устройство Солнечной системы. Достаточно поверхностного взгляда на круглую форму планет, на их траекторию движения вокруг Солнца, чтобы интуитивно почувствовать сбалансированность всей структуры. Еще больше поражает в этой системе наш

общий дом — Земля. До сих пор нет ни малейшего представления о том, существует ли во Вселенной подобное место с таким разнообразием живых форм, одной из которых являемся мы с вами. Как получилось создать неповторимые условия, позволившие расцвести нашей голубой планете и дать человеку шанс на жизнь?

Ответ на вопрос так же удивителен, как и сама планета. Все дело в балансе. Расчеты профессора Дэвида Блока, члена Королевского астрономического общества Великобритании, показывают, что, окажись Земля на 5% ближе к Солнцу, температура ее поверхности повысилась бы настолько, что все живое просто сгорело бы. С другой стороны, отдались мы от источника тепла всего на 1% — и большая часть планеты окажется покрыта слоями льда, а круговорот воды станет невозможен. Можно утверждать, что мы занимаем идеальное сбалансированное положение, нарушение которого приведет к гибели живой материи на Земле.

Размер нашей планеты таков, что формирует идеальную гравитацию для обеспечения жизни. Будь эта сила больше на сотую долю — в атмосфере стало бы скапливаться больше аммиака и метана, а если бы сила притяжения ослабла, то атмосфера потеряла бы много воды. На уровне устройства Вселенной важность роли равновесия бесспорна. Мы должны быть благодарны балансу за возможность видеть, чувствовать, дышать и жить.

Мы, как часть Вселенной, подчиняемся тем же законам построения мироздания. Оглядитесь вокруг, обратитесь к своему жизненному опыту, вспомните все, что с вами происходило, — и обнаружите незримое присутствие баланса везде и во всем. Там, где он есть, царит порядок и умиротворение. Там, где он нарушен, происходят изменения. Чем продолжительнее отсутствие баланса, тем к более разрушительным последствиям это приводит.

Мы ходим прямо только благодаря способности держать баланс. При кажущейся простоте и обыденности этого процесса наш мозг совершает титаническую работу. Он обрабатывает бесчисленное количество данных, чтобы рассчитать скорость перемещения центра тяжести с ноги на ногу, сохраняя наше тело вертикально и не допуская его падения.

Любое наше действие или бездействие — это борьба за баланс: ходьба, сидение на стуле, держание столовых приборов во время еды, написание текста, занятия спортом. Даже во сне эта «битва» не останавливается: мы рефлекторно переворачиваемся с одного бока на другой, предотвращая нарушение сбалансирующего поступления крови в ткани. Вся жизнь на Земле и в каждом отдельном теле существует только при соблюдении равновесия.

За каждым нашим оценочным суждением «хорошо», «плохо», «полезно», «вредно» — стоит все тот же Его величество баланс. Сам по себе мир, в котором мы живем, не хорош и не плох. Он нейтрален или метафорически прозрачен. Свои свойства он приобретает после того, как мы сами их ему приписываем, используя механизм равновесия.

В кулинарии соль, как и сахар — стержневые ингредиенты, то есть при создании любого блюда без них не обойтись. Таким образом, можно сказать, что соль и сахар являются полезными веществами. Однако совершенно очевидно, что у этого заявления есть одно «но»: нужно знать меру. Реши повар положить в десерт как можно больше сахара, стремясь сделать его еще вкуснее, как получит обратный результат. Любая чрезмерность создает дискомфорт.

Нет ничего исключительно вредного или полезного, а есть балансирование вокруг умеренности и здравости. Даже благотворные витамины перестанут быть полезными, если превысить их дневную норму.

Постижение руководителем природы умеренности и целесообразности является его главнейшей задачей.

В силу его значительного влияния на жизнь других людей он может играть для них как оздоровительную роль, так и отравляющую, и зависеть это будет от способности лидера удерживать баланс.

Даже такая вожделенная сущность, как свобода, не является априори созидательной силой. Как только в ней появляется чрезмерность, речь уже идет о вредном. Адепты абсолютной свободы могут сказать, что придерживаются принципа, в соответствии с которым их свобода ограничивается свободой других, но это всего лишь красивый лозунг. Следуя ему буквально, нужно отказаться вообще от какой-либо свободы. Без внутреннего ограничителя свобода одних может расти бесконечно, подавляя свободу других настолько, что они станут абсолютно несвободными. Привести эти процессы в равновесие могут некие общие ограничения, ставящие всех в равные условия.

Пример из воздуха. Как-то раз я летел в самолете со спутницей. Дело было днем. Когда самолет набрал высоту и табло «пристегнуть ремни» погасло, девушка откинула спинку кресла назад, чтобы сесть поудобнее. Сам я никогда не отклоняюсь назад, чтобы не создавать дискомфорт сидящему за мной, если только это не ночь, когда все укладываются спать. Так как за моей спутницей сидел человек, я попросил ее поднять кресло и поменяться со мной местами.

Моя просьба привела к дискуссии между нами. Позиция девушки заключалась в том, что раз сама конструкция кресел предусматривает раскладывание, то этим можно пользоваться без ограничений. Если сидящему сзади будет мало места, он, по ее логике, тоже отклонится назад. Я же настаивал на том, что исходить надо не из конструкционных возможностей, а из жизненной ситуации

и принципа «я не делаю того, чего не хочу видеть для себя от других». Например, для ночного полета необходимо вытянуться, а во время дневного лучше сидеть вертикально.

Производитель самолетов в первую очередь, к сожалению, решает задачу как можно плотнее заполнить пространство креслами, а о комфорtnом размещении пассажиров думает в меньшей степени. Мы, пассажиры, попав в подобную ситуацию, должны самостоятельно заботиться об общей комфортной среде и не перекладывать ответственность на производителя. Такие обычаи, с одной стороны, ограничивают абсолютную свободу, но с другой — в рамках конкретной ситуации у каждого участника сохраняется максимально возможная и, что более важно, равная свобода.

Чем больше в системе свободных элементов, не связанных структурой и не ограниченных предсказуемыми правилами, обязательствами, ритуалами и обычаями, тем больше хаоса в таком образовании. Никто не сядет за руль машины или штурвал самолета, если в них есть хотя бы один абсолютно свободный элемент. В данном случае всем будет очевидно, что полная свобода пусть даже небольшой части системы приведет к катастрофе. Мы не хотим, чтобы шасси самолета при взлете вдруг решило, что хочет быть крылом, или заявило, что хочет остаться и никуда не лететь.

Органы в нашем теле так же несвободны, но имеют свободу, ограниченную их назначением. Они не могут вести себя так, как захочется. Благодаря тому, что каждый элемент биологической системы работает в гармоничной связке с другими органами, мы можем жить десятки лет.

В работе с людьми мы заинтересованы в оптимальном соотношении свободы и несвободы, выраженному в мыслях и действиях. Нам нужно от каждого проявление творчества и спонтанности, если обстоятельства требуют этого, но и нужна слаженная работа в соответствии с договоренностями, ожиданиями и целями организации.

Таким образом, возникает потребность в инструменте, который может создать баланс между абсолютной свободой с присущим ей хаосом и абсолютным порядком, в котором нет места для свободы воли индивидуума.

Ритуал или обряд — это установленный порядок выполнения чего-либо для демонстрации человеком своей приверженности неким ценностям или установкам. Например, ритуал приветствия приписывает обменяться рукопожатием при встрече. При этом бесконечно трясти руку человека будет дурным тоном. Обряды или, другими словами, социальная этика — это также способ не мешать и не создавать неудобств другим.

Соблюдать обычай — значит детально следовать нормам и правилам, что, безусловно, ограничивает свободу, но без ритуалов невозможно управлять сплоченной командой. Более того, объединение людей, в котором нет своих ритуалов, представляет собой скопище разношерстной публики, растаскивающей ресурсы компании в личных корыстных интересах.

Однако чрезмерное увлечение управлением через фиксированные обычаи и правила скует в компании дух творчества, гибкость и подвижность — бесценные качества для сохранения доминирующей позиции на рынке и постоянного движения вперед. Стоит нарушить баланс чрезмерной регламентацией, как тут же все вокруг станет косым, что в свою очередь приведет к гибели компании. Неповоротливая организация нарушит общее равновесие системы, которая всегда изменяется и находится в движении. Система будет закономерно избавляться от помехи, чтобы восстановить стабильность.

Для руководителя важно понять сам механизм создания равновесия и балансировать между чрезмерной гибкостью, свободой как признаком низкого уровня контроля и чрезмерным порядком, присущим старым организмам и обозначающим приближение смерти.

Руководитель должен воспринимать себя как профессионального уравнителя. Его основная обязанность — следить за балансом, а в случае его нарушения предпринимать все необходимое для скорейшего восстановления. Нарушение равновесия снижает КПД системы, создавая дополнительную нагрузку и увеличивая нецелевой расход энергии. В машинах, например, такой эффект вызывают вибрации и шумы, а у людей — страхи и стресс.

Профессионализм Власти — в ее способности видеть, создавать и удерживать в равновесии все элементы управляемой системы. Не существует какой-то одной эталонной формы Власти. Любая из них, от авторитарной до демократической, может быть лучшей в конкретных условиях и обстоятельствах. Главным критерием правильной формы управления является благополучием максимального количества людей, которое недостижимо без баланса.

Профессионализм руководителя определяется его способностью управлять, оставаясь при этом максимально незаметным, потому что в организации именно он олицетворяет уравновешенность и умеренность. В соответствии с природой равновесия, пока оно есть — мы его не замечаем, воспринимая как само собой разумеющееся. Лишь в момент его утраты мы понимаем, что происходит нечто из ряда вон выходящее, начинаем искать точку опоры, пугаемся и нервничаем.

Так и с руководителем: если он справляется со своей работой на высшем уровне, то результат получается как будто сам по себе. Заметным руководитель может стать только в ситуации серьезной утраты равновесия и необходимости кардинального вмешательства в ход событий. Правда, подобное должно рассматриваться как событие исключительное и как результат некачественного управления.

Наш мир управляетя через баланс. В нем суть Власти. Власть должна обеспечивать устойчивое равновесие между непрерывно возникающими и бесконечно существующими противоречиями: частное и общее, желание отдохать и напряженный труд, стремление к накоплению и необходимость проявлять щедрость, тяготение к закрытости и добродетель быть открытым.

Создание баланса

В одном из недавних исследований, проведенном с целью обнаружить основные причины выгорания сотрудников российских компаний, были выявлены негативные последствия нарушения руководителями равновесия в работе. В исследовании приняли участие свыше 3000 работников. Из них подавляющее большинство (79%) испытывает профессиональное выгорание и, как следствие, половина всерьез подумывает сделать перерыв в карьере. Людям не нравится, что они не получают от работы удовлетворения, им не хватает времени на себя и семью. Многие вообще сомневаются в пользе своего труда.

Налицо явное рассогласование между мечтой, пожалуй, каждого руководителя управлять прибыльной компанией и реальным положением дел. Финансовый успех подразумевает наличие у бизнеса двух способностей на исключительном уровне.

1. Технологичность и слаженность работы сотрудников.
2. Творческий ресурс.

Цифры исследования свидетельствуют о том, что при таком уровне разочарования и апатии бессмысленно говорить об оправданности ожиданий руководителей сделать прорыв, создать эффективный бизнес, где на единицу труда приходится две и больше единицы эффекта. Итоги исследования описывают скорее процесс страданий и

мучений, чем созидательный и воодушевленный труд. При этом без заинтересованности всех сотрудников компании, включая руководителей, невозможно обеспечить удивительные результаты работы и доминирование на открытом рынке.

Работа руководителя сродни хождению по канату, натянутому между двумя небоскребами. Держа в руках длинный шест, трюкач ни на секунду не допускает, чтобы его тело накренилось в ту или иную сторону. Секундное промедление — и эта ошибка станет финалом. Поэтому малейшее отклонение тела он компенсирует смещением центра тяжести, отклоняя шест в противоположную сторону. Тот же принцип присутствует в работе руководителя за тем исключением, что вместо шеста он балансирует с помощью двух управленческих инструментов:

· Каноны

К этой части «шеста» руководителя относятся все формальные и неформальные инструменты, призванные ограничивать непредсказуемость в мыслях, взглядах и поведении сотрудников. Положительный эффект заключается в укреплении порядка, здравого смысла и предсказуемости в организации. Тогда у членов команды снижаются напряжение и стресс, а доверие и удовлетворенность от работы, напротив, растут.

Например, отраженные в вышеупомянутом исследовании жалобы сотрудников российских компаний на то, что круг их обязанностей нечетко прописан, являются сигналом о провале в области канонов. Любая ситуация с альтернативными вариантами исхода будет восприниматься сотрудниками как стрессовая.

Избыток альтернатив нам вредит. Чем выше неопределенность, тем более угрожающей предстает ситуация. Как следствие наш организм автоматически перестраивается для обороны, готовясь либо спасаться бегством, либо нападать и проявлять агрессию. Противостоять этому автоматическому биологическому процессу могут только люди, прошедшие специальное обучение по управлению своим эмоциональным состоянием. Но таких единицы,

поэтому надеяться на то, что ваши сотрудники не попадут в эмоциональную ловушку и будут вести себя рассудочно, у вас нет никаких оснований.

Недовольное бурчание или жалобы, которые вы слышите от коллег, — это знак, что для них текущие обстоятельства выглядят непонятно и потому начинают трактоваться как враждебные. Совершенно очевидно, что в таком состоянии человек не будет уделять внимание качественному выполнению задания, а сфокусируется на собственной безопасности, создавая лишь видимость работы.

В данной ситуации руководителю, вместо того чтобы стыдить сотрудника, следует снизить уровень неопределенности среды, что устранит первопричину отклонения в поведении работника. Продолжая настаивать на своем и давить, руководитель только убедит сотрудника в том, что его подозрения насчет угрозы были верны, и уровень защитной агрессии нужно еще повысить. В итоге участники конфликта забудут про необходимость работать и продолжат выяснять отношения на повышенных тонах, растративая драгоценное время и другие ресурсы компании.

Формальные инструменты: ритуалы, находящиеся в общем доступе организационные структуры, регламенты, должностные инструкции, планерки, программы корпоративного обучения, аттестация.

Неформальные инструменты: обычаи, неофициальные правила, обсуждаемые и повторяемые на совещаниях и во время обучения, установление правил поведения на основе актуальных примеров рабочих ситуаций с реальными сотрудниками, корпоративные СМИ, анализ рабочих ситуаций в формате творческого кружка.

Как уже отмечалось, чрезмерная предсказуемость и размеренность — это признак увядания и старости любого организма, так как выражается в малоподвижности и отсутствии гибкости.

Творчество

В качестве противовеса канонам на другой стороне «шеста» руководителя расположилось творчество и его роль в формировании подвижности, гибкости, предпринимательстве. Возможность принимать участие в творческом процессе создает у человека ощущение наличия в его жизни смысла, а сама жизнь с

возможностью созидать воспринимается как самостоятельная ценность. И вот в чем причина подобного эффекта: создание своими руками чего-то, еще мгновение назад не существовавшего в природе, оказывает огромное позитивное воздействие. Человек получает подтверждение своей силы и возможности управлять окружающим миром, самостоятельно создавая альтернативы. Полное отсутствие альтернатив нас угнетает.

Творческий процесс создает в нас чувство свободы и полета, что воодушевляет и укрепляет дух.

В вышеприведенном исследовании многие сотрудники жалуются на отсутствие смысла в их деятельности и на то, что работа не приносит удовлетворения. Все это является верным признаком того, что в их организациях функциональность доминирует над возможностью проявить творчество.

Пример из воздуха. Авиационная отрасль — крайне зарегулированный бизнес. Это и понятно, ведь самолет является средством повышенной опасности. Во всех подобных сферах, как может показаться, мало места для проявления творчества. Однако это не так. Да, деятельность пилота регулируется жестко прописанными регламентами. Можно сказать, что летчик — это биоробот, в чьи обязанности входит просто воспроизводить написанное в инструкциях. Осознание себя роботом резко снижает живой интерес к любой работе. Люди минимизируют свой эмоциональный износ тем, что начинают формально относиться к собственным обязанностям, как бы дистанцируясь от них. Эта отстраненность воспринимается коллегами и клиентами как безразличие. Как было в случае, когда я пытался вылететь из Москвы в Ставрополь, где меня ждали с моим семинаром.

Вылет задержали более чем на 12 часов. Всю ночь я и другие пассажиры провели кто в аэропорту, кто в гостинице неподалеку. Утром в Ставрополе рассеялся туман, и нам разрешили взлет.

Измученные пассажиры заняли места на борту. После чего мы, как это часто бывает, проехали в тишине к

взлетно-посадочной полосе, потом совершили перелет и приземлились. Командир корабля зачитал стандартный прощальный текст со словами надежды на то, что нам понравился полет, и приглашением снова воспользоваться услугами авиакомпании. В его обращении не было ни намека на то, что в самолете сидят люди, прожившие далеко не самую приятную ночь в жизни.

Для экипажа самолета этот рейс так и останется обычным, одним из сотен таких же перелетов — а мог бы стать особенным и создать эмоциональную ценность их работы. Для этого нужно было проявить творчество и к прописанной стандартной речи добавить слова сочувствия, юмора или восхищения стилическим характером пассажиров, преодолевших столько трудностей, но так и не отказавшихся от идеи посетить Ставрополь.

В кабине пилотов при выключенных двигателях смех и одобрительные аплодисменты прекрасно слышны. Помимо благодарности в ответ на свой творческий подход пилоты и экипаж получили бы еще колossalный заряд энергии, а от привкуса рутины не осталось бы следа. К сожалению, этого не произошло.

В каждой профессии, какой бы жестко регламентированной она ни была, потенциально существует множество способов уверить сотрудников в том, что они не роботы и могут положительно влиять на окружающую действительность. В выигрыше от этого будут все стороны: руководитель, работающий с воодушевленной командой; сотрудники, считающие свою работу интересной; клиенты, получающие удовольствие и новые впечатления от работы с компанией.

Формальные инструменты, развивающие творческую составляющую в работе компаний: мозговые штурмы, рабочие группы по решению конкретной проблемы или достижению цели, участие в проектных группах по поиску решения проблемы на уровне всей компании, проведение

различного рода исследований, разработка методик для совершенствования технологий работы.

Неформальные инструменты: самоирония, юмор, постановка самостоятельных творческих номеров на корпоративных праздниках, участие в обучающих программах по развитию творческих навыков, различные творческие конкурсы среди сотрудников.

Постоянно добавляя или убавляя одну из двух составляющих, руководитель удерживает компанию в оптимальном положении и не допускает опасного крена неуправляемости, связанной с чрезмерной свободой, или безразличия, являющегося следствием всеобщего регулирования.

Для того чтобы лучше понять методы борьбы с потерей устойчивости, обратимся к опыту такелажников. Эти профессионалы по роду своей деятельности знают все о том, как размещать и крепить грузы, чтобы обеспечить их безопасную транспортировку. От них мы узнаем три метода восстановления баланса, когда происходит внушительная ситуация.

Представьте, что нам предстоит пересечь Тихий океан на огромном контейнеровозе высотой с двадцатиэтажный дом. Самой сложной проблемой с точки зрения безопасности для таких судов является их устойчивость. Контейнеры иногда устанавливают на палубе до 10 ярусов ввысь. Это означает, что над бортом судна надстраивают восьмиэтажный дом протяженностью 300 метров от носа до кормы. Стоит неверно рассчитать загрузку по бортам — и морской гигант начнет крениться. Крен в лучшем случае будет причиной замедления хода и перерасхода горючего, а в худшем, при штурме, приведет к катастрофе.

Даже если в порту отправления груз был правильно размещен, до момента швартовки в порту назначения расслабляться нельзя. Возникший шторм может быть таким сильным, что крепление части грузов будет разрушено, и

они начнут смещаться при каждом ударе волны. Чем яростнее накатывают волны, тем реалистичнее перспектива пойти ко дну среди безжалостного океана. Очевидно, что, не устранив дисбаланс, мы обречены потерять и груз, и судно, и жизнь. Бездействие убийственно. Надо действовать.

Аналогичные кризисные ситуации нередки в бизнесе, и они угрожают жизни организации. Только опасность в них представляет не груз, а сотрудник, раскачивающий всю компанию. В некоторых случаях это приводит к драматическим последствиям.

Пример из моего опыта. Лет 10 назад, для того чтобы противостоять экономическому кризису в стране, мы решили повысить управляемость и эффективность нашей компании. На тот момент мы уже размещались в нескольких офисах Санкт-Петербурга и Москвы. Мы занялись наведением порядка или, используя управленческую терминологию, взялись за каноны.

Ситуация осложнялась спецификой управленческой структуры нашего бизнеса. В соответствии с ней каждый руководитель производственного направления обладал большой самостоятельностью, необходимой для компании, производящей дорогие профессиональные услуги. Я сам тогда еще не знал про баланс. По этой причине мои действия по усилению центральной власти не учитывали обязательность сохранения равновесия. В результате один из руководителей подразделения в СПб воспринял грядущие изменения враждебно. При этом он видел, что все остальные руководители включились в работу по внедрению изменений. Понимая, с одной стороны, что поддержки своей позиции он не получит, а с другой, нуждаясь в укреплении своего положения противодействия, он нашел союзников и показал, что недовольство масштабно. Организовав коллективное недовольство,

предводитель получает моральное оправдание своим действиям.

Поддержку бунтарь получил у московских коллег. Он стал звонить и накручивать их, рассказывая об «ужасных» несправедливостях, чинимых в СПб. Рассказы были правдоподобны и эмоциональны; никого не смущало, что до этого момента бунтарь дистанцировался от московских коллег и вдруг стал проявлять невероятную заботу.

О том, что я утратил управленческую инициативу, мне стало известно на совете директоров в Москве, когда в самом начале руководители столичного офиса внезапно положили передо мной заявления об увольнении.

Петербургский коллега запугал их настолько сильно, что они пошли на такой странный демарш.

Все последующие дни в Москве ушли на то, чтобы разобраться в домыслах и слухах. В результате мне удалось сохранить отношения с ключевым московским руководителем, который продолжает прекрасно работать в компании и по сей день. Восстановить настрой у другого руководителя я так и не смог. С зачинщиком бунта мы предсказуемо расстались.

Итог: начав осуществлять изменения, я не позабыл о том, чтобы ввести в систему противовесы (эмоциональные, информационные, временные) для удержания баланса. Мои действия были истолкованы как угроза, что спровоцировало сотрудника на враждебные действия. Как следствие, компания погрузилась в смуту раздора и неопределенности, что начало угрожать жизнедеятельности всей организации. Только благодаря оперативному и волевому восстановлению баланса ситуацию удалось стабилизировать. Мы смогли не только предотвратить катастрофу, но и вывести нашу корпоративную культуру на более высокий уровень, что придало новый импульс развитию бизнеса.

У такелажного ремесла есть три радикальных варианта реакции на сорвавшийся с места объект, угрожающий нарушить равновесие системы.

1. Вернуть объект в прежнее состояние.
 2. Сбросить объект за борт.
 3. Сбалансировать.
- . Вернуть объект

Реализовать такой вариант одинаково затруднительно как на борту попавшего в шторм судна, так и в управлении компанией в турбулентный период изменений. Возвращение ситуации в первоначальное сбалансированное положение можно считать чудом, столь же экзотичным, как полное восстановление фарфоровой чашки, упавшей на каменный пол и разлетевшейся на осколки.

Такая оценка связана с проблемой потери лица одной из сторон. Встав на тропу войны, пусть даже самой маленькой и доброжелательной, инициатор уже не может вернуться в исходное состояние. В собственных глазах и глазах коллег этот маневр будет воспринят как слабость. Чтобы не допустить разочарования, не остается иного выхода, кроме как идти до конца. Например, так произошло с подстрекателем из моего примера выше.

Итак, в ситуации неготовности вносить изменения в сложившийся уклад или систему управления компанией в качестве метода восстановления спокойствия в активе у руководителя остается только репрессивный инструментарий. К подобным методам относятся: запугивание, шантаж, блеф, угрозы и террор. Если с их помощью руководителю удалось «впихнуть» сотрудника на место и тот отказался от своей первоначальной позиции, считать проблему решенной будет ошибкой. В отличие от неодушевленного корабельного груза, человек поищет возможность дать сдачи, затаившись до лучших времен.

У неопытного руководителя сложится впечатление, что он одержал победу и смог навести порядок. На самом деле, настав на своем, продемонстрировав силу и авторитет, он заложил под свой бизнес мину замедленного действия. Время взорвать ее отступивший сотрудник выберет самое неподходящее для руководителя.

Степень управленческой экологичности подхода: низкая из-за наличия насилия и унижения личности каждого из участников взаимодействия.

Уровень профессионализма руководителя: низкий. Не требует никаких профессиональных знаний, осуществляется спонтанно и на волне эмоционального импульса, то есть доступен даже самому необразованному человеку.

Пример из бизнеса. Руководитель, он же владелец производственной компании, начал строить бизнес еще в 90-е. Успех и большие деньги укрепили в нем веру в собственную исключительность, что проявлялось в резких разговорах с подчиненными и безапелляционной уверенности в собственной правоте. С пренебрежением и высокомерием он относился и к руководителю производства, считая его обязанным всем, что у того есть, себе.

В самом начале владелец сам решал все вопросы производственного характера, но потом эта часть предприятия значительно укрупнилась и усложнилась, а руководитель производства, развиваясь вместе с ростом предприятия, стал блестящим профессионалом. Собственник, ощущая себя знатоком, зачастую вмешивался в принимаемые производственником решения, сопровождая их порой неуважительными фразами, а иной раз и угрозами выставить сотрудника на улицу.

Руководитель производства воспринимал выпады в свой адрес болезненно. Он очень любил компанию и отдал ей много лет жизни; но его глубоко задевало неуважение к нему лично и к его профессиональным решениям,

направленным на развитие бизнеса. Дома он давал волю своим эмоциям. Жена убедила его организовать подобный бизнес. Все процессы он знал отлично, поставщики оборудования и материалов его ценили. В итоге решение в пользу собственного старта было принято. В какой период производство должно было начать работу? Конечно, в начале роста сезонного спроса на продукцию.

В результате для его бывшего предприятия этот сезон стал наихудшим. После обвала прежняя компания так и не смогла оправиться и через пару лет закрылась. Бывший же руководитель производства спустя восемь лет вывел свою компанию в первую десятку в своей отрасли по стране.

· Сбросить за борт

В соответствии с этой альтернативой предпринимаются все возможные и невозможные усилия, чтобы как можно быстрее сбросить в океан сорвавшийся с креплений объект. Ценность выбрасываемого за борт груза не принимается в расчет. Преследуется только одна цель — в кратчайшие сроки восстановить равновесие и таким образом спастись от гибели. Несмотря на кажущуюся радикальность, этот метод реакции является конструктивным. По сравнению с предыдущим вариантом, вторая форма ответа на возникшую угрозу равновесию прозрачна, не загоняет проблему внутрь, имеет созидательный характер для всех участников. Случай, когда сотрудник не вписывается в идеологию компании, или имеет отличные от принятых в ней ценности, или не разделяет методы управления, является угрозой равновесию системы. Руководитель, принимающий решение быстро расстаться с сотрудником, проявляет благородство.

Взаимное неудовлетворение будет расти, что гарантированно приведет к конфликту. Есть два способа избежать негативных последствий: проводить изменения в компании под запрос сотрудников или расстаться с

недовольными. Поскольку подразумевается, что запрос на изменения от сотрудников руководитель воспринимает как необоснованный и, следовательно, вредный, то решение остается одно: расставаться.

Образ такого стиля блестяще и с юмором показан в кинокартине «Покровские ворота». Маргарита, жена Хоботова, звонит врачу Вере Семеновне и сообщает, что аппендиц мужа «что-то шалит». На что та, не раздумывая ни секунды, держа хирургическим зажимом сигарету у рта, отвечает в трубку: «Резать к чертовой матери! Не дожидаясь перитонитов! Единственно прогрессивный взгляд!» Так и отрезали.

Важно озвучить самое негативное последствие второго подхода к восстановлению равновесия. Это ошибочное мировоззрение руководителя. Всегда есть вероятность, что недовольные, прислушайся к ним руководитель, принесли бы компании немало пользы, но были уволены. Принял бы лидер в расчет позицию недовольных, изменил бы методы работы в организации — и она стала бы успешнее, эффективнее, прибыльнее, чем окажется, избавившись от бунтарей.

Степень управленческой экологичности метода: средняя, так как, с одной стороны, решительные действия купируют риск распространения негатива неудовлетворенным сотрудником, но, с другой, возникает большая вероятность обиды уволенного. Действия руководителя вызовут негативную реакцию сотрудников, которые будут считать, что компания избавляется от лучших.

Уровень профессионализма руководителя: средний. Руководитель должен уметь отличать импульсивное недовольство сотрудника от системного. Подход требует от руководителя владеть навыком рациональной эмоциональности, то есть способности вести себя рационально и эмоционально одновременно. Подобное

умение совмещать несовместимое говорит о зрелой личности лидера и его духовной силе.

Пример из бизнеса. Сотрудница, занимающая позицию ведущего специалиста одного из продуктовых направлений в фирме, как-то в разговоре с руководителем посетовала на то, что ее знакомая в другой организации на подобной позиции зарабатывает больше. После этого разговора она была уволена из компании.

Решение руководителя было продиктовано соображением, что, если не уволить сотрудницу сейчас, она будет думать о своих упущеных возможностях. Слушая свою знакомую, она будет расстраиваться, ощущая себя неудачницей. Это чувство вызовет в ней раздражение. В результате она будет работать без воодушевления, что, в свою очередь, негативно скажется на качестве. Кроме того, ее настрой будет передаваться другим сотрудникам. В конце концов, она все равно уволится ради большего заработка, оставив после себя «выжженное поле», негативные воспоминания о руководителе и в целом о компании, отнявшей у нее драгоценное время.

На ее место был взят сотрудник, который с энтузиазмом приступил к работе и значительно улучшил показатели направления. Уволенная сотрудница устроилась на работу к своей знакомой, о которой рассказывала руководителю, проработала там полгода, разочаровалась и решила уйти по собственному желанию на другую работу.

· Сбалансировать

Суть метода — в предусмотренных конструкцией механизмах балансировки, которые позволяют смягчать любые нарушения равновесия еще до того, как они станут представлять серьезную угрозу. Например, в мореплавании судно при увеличении волнения на море может выпускать подводные крылья-стабилизаторы, противодействующие раскачиванию; также могут быть задействованы системы активной балансировки,держивающие

корабль в горизонтальном положении. В конце концов, капитан может принять решение переждать шторм в порту, чтобы не подвергать риску ни груз, ни экипаж, ни судно.

В управлении организацией мы можем использовать похожие инструменты. Роль стабилизаторов или противовесов играют разноплановые изменения в структуре компании, положении сотрудника, сложности задач, правилах работы, распределении ответственности, расширении кругозора и во многом другом, что адекватно изменяет систему взглядов сотрудника.

В этом методе для руководителя является очевидным тот факт, что изменения неотвратимы и постоянны.

Руководитель рассматривает неудовлетворенность сотрудника как один из показателей того, в каком направлении нужно меняться. В ситуациях, когда недовольство вызвано изменениями, инициированными руководителем, он обнаружит для себя полезную информацию о, возможно, слишком быстром темпе изменений и притормозит их, дав сотрудникам время адаптироваться.

Таким образом, руководитель обеспечивает и движение компании, и ее гибкость. Безусловно, суть такой работы — в умении находить компромиссы. Не все уступки одинаково полезны. Правильным можно считать только тот компромисс, в результате которого скорость прогресса бизнеса увеличилась, а все заинтересованные стороны с удовольствием работают над воплощением договоренностей. Если хотя бы одно из ограничений не соблюдено, то достигнутые договоренности лучше не называть компромиссом. Они будут больше похожи на соглашение, полученное методом давления.

Для принятия решения, уместен ли компромисс, полезны еще два управленческих навигационных ориентира — корпоративные ценности и борьба сотрудника за компанию и своего руководителя.

Любые изменения и нововведения должны соответствовать принятым в компании принципам ведения дел или, другими словами, ценностям. Ни одно решение не может считаться верным, если входит в конфликт с этой корпоративной системой координат. Если же решение, противоречащее ценностям, считается всеми заинтересованными сторонами правильным, то должна быть пересмотрена конфликтующая с ним ценность. Правда, пересмотр корпоративных принципов — дело ответственное и не может происходить чаще, чем раз в десятилетие. Даже такой редкий пересмотр ценностей должен восприниматься как исключительное событие.

Второй навигационный ориентир — борьба сотрудника за компанию и своего руководителя — призван застраховать руководителя от одной из двух типичных ошибок в работе с людьми.

Первая ошибка — просмотреть потенциально ценного сотрудника и, как следствие, его потерять. Например, сотрудник может уволиться сам, потому что не видит своей пользы в компании, с одной стороны. С другой, для него не создали условий, в которых он бы вырос, состоялся и показал свою ценность. Также весьма вероятен вариант, при котором руководитель, ошибочно решив, что сотрудник бесперспективный, уволит потенциально сильного специалиста.

Вторая ошибка — вкладывать силы, ресурсы и время в развитие сотрудника, который, получив от компании все, уходит к конкурентам или решает применить бесценные знания, начав собственный бизнес. Опасение, что вложения в человека будут сделаны зря, парализует многих владельцев бизнеса, и они выбирают деструктивный сценарий реакции. Чтобы не сыграть на руку конкурентам, они сами не вкладывают в своих сотрудников.

У этой стратегии есть явные недостатки, о которых не принято задумываться. Во-первых, знания и опыт

устаревают и требуют постоянного обновления. Вспомните второй закон термодинамики про неотвратимый распад замкнутых систем. Во-вторых, пришедший готовый специалист потому и специалист, что обучался и развивался ранее. Он привык к такому питательному стилю жизни. Оказавшись в среде, где жадничают на знания и развитие, он быстро почтвует, что теряет свою ценность, и уйдет. В-третьих, те, кому комфортно без развития, кто считает себя профессионалом на все времена, являются малоценным активом для компании. Это «барьер», выше которого компания не прыгнет, как бы ни старалась.

Возможно, вы уже чувствовали отчаяние или разочарование от того, что сил к управлению прикладывает много, а дела недвигаются. Все остается на месте, как будто колеса машины завязли в болотной жиже. Это верный показатель того, что интеллектуальный и профессиональный потенциал сотрудников вашей компании нуждается в развитии.

Потенциал бизнеса равен потенциалу работающих в нем людей.

Как только руководитель увидит, что компания отстает или занимает недостаточно высокие позиции на рынке, правильнее всего ему будет заняться развитием сотрудников и самого себя. Правда, не забывая о том, что положительный результат возможен, только если внутри организации создана поддерживающая развивающая среда. Этому и посвящена моя книга.

Остерегайтесь тех, кто не хочет или не умеет обучаться и брать на себя ответственность за новые задачи. Такие люди — тяжеленный якорь, тянувший вас вниз. Совсем плохо, если руководителю комфортно с ними работать. Тогда бизнес обречен на вымирание.

Пример про кризис 1. В начале 2000-х компания розничной торговли процветала. Она успешно продавала технику для ванных комнат. Обороты были сумасшедшими.

Торговля шла и в регионах. Маржа была высокой, и казалось, ничто не помешает шагать такими темпами дальше по стране, покоряя регион за регионом. Нужно всего лишь давать хорошую цену.

Нельзя уличить руководителей в дремучести, но потребности постоянно совершенствоваться при таких оборотах они не чувствовали. Книг не читали, сотрудников не развивали, в обучение средств не вкладывали. Просто требовали работать так, как работали до этого. Успеть бы отгрузить товар заказчикам.

Тем временем на рынке стало появляться все больше подобных компаний. Уровень наценки стремительно падал, а объемы продаж не росли. Точку поставил кризис 2008–2011 годов. На складе скопилось огромное количество товара, который никто не покупал. Деньги быстро закончились. Чтобы рассчитаться с кредиторами, пришлось продавать элитное жилье, купленное в сытые времена. От прошлой жизни не осталось ничего. Компанию объявили банкротом. Руководитель обвинял в произошедшем страну, правительство, нечестных конкурентов, но только не себя, вкладывавшего в комфортную жизнь вместо инвестиций в развитие.

Пример про кризис 2. Создатель производственной компании пришел на рынок в тот момент, когда безудержный рост уже пошел на спад. Все силы он направил на создание условий, при которых сотрудники постоянно узнавали новое и применяли знания на практике. Это очень сложная работа, связанная с сопротивлением и разочарованием. Тем не менее, он не отступал и продолжал делать свое дело.

Я с восхищением наблюдал за тем, сколько он вкладывает сил в обучение. Кризис 2008 года ударил по нему так же сильно, как и по другим на рынке, но компания достаточно уверенно его преодолела. Сейчас она продолжает расти.

Руководитель никого не обвиняет в сложностях, с которыми сталкивается его организация. Он просто каждый день обучает себя и коллег справляться с серьезными вызовами и проблемами, так как помнит, что после решения одной проблемы надо быть готовым решить минимум две новых.

Без вложений в расширение кругозора сотрудников, в их профессиональное совершенствование невозможно надеяться не то что на рост бизнеса, но и просто на удержание завоеванных позиций. Как определить, в кого стоит вкладывать силы и ожидать отдачи? Я и сам многократно ошибался в том, какой сотрудник будет работать и приносить пользу, а какой нет. Не раз бывало, что я думал о пришедшем в компанию, наблюдая за ним в первые месяцы работы: не справится, не вписывается в нашу культуру, он слаб. Но именно эти люди спустя время демонстрировали удивительные результаты.

Многие из них работают в компании больше 10 лет. Если бы я пошел на поводу у своей первой эмоции раздражения, мы потеряли бы людей, сделавших нашей команде имя на рынке. Утрата была бы невосполнима. С другой стороны, подающие на старте большие надежды сотрудники впоследствии приносили разочарование.

Понимая в очередной раз, что ошибся, я ужасно расстраивался. Когда я ошибался в своих худших прогнозах, то напрягался из-за того, что мог потерять бриллиант, а когда промахивался в лучших, то грустил о бессмысленно потраченных силах. Я с еще большим энтузиазмом искал способ безошибочно принимать решение об инвестициях ресурсов компании и руководителя в развитие сотрудника.

В итоге мне удалось обнаружить работающую формулу оценки. Конечно же, в ее основе обнаружился могущественный баланс. Вновь я получил подтверждение безальтернативности и универсальности природных законов

в управленческой работе. Мы можем во многом застраховаться от ошибок, если будем соблюдать равновесие. Каким бы подготовленным ни был новичок, пришедший в вашу организацию, от него требуется много усилий по адаптации. Это, безусловно, стресс и работа, забирающая много сил. Далеко не все готовы прикладывать эти усилия. Здесь и надо фокусировать внимание: борется ли сотрудник за компанию и руководителя, представляя их ценностью для себя. Если руководитель видит эти усилия, то, в свою очередь, обязан всецело посвятить себя развитию такого сотрудника.

Я борюсь за тебя до тех пор, пока ты борешься за меня.

Реализация этого механизма на практике выглядит так. Первый ход всегда делает руководитель, как человек, олицетворяющий организацию и демонстрирующий ее характер. Первый шаг заключается в демонстрации серьезных ожиданий, в вере в большой результат и, главное, в предоставлении для этого возможностей и поддержки. Руководитель не выглядит тем, кто борется за сотрудника, если ждет от него чуда, но сам никакого чуда не творит. Ждать и требовать — это не чудо, а иждивенческая позиция. Заинтересованность и поддержка должны быть четкими и явными.

Следующий ход за сотрудником. Он заключается в выполнении работы и соответствии требованиям организации к ее качеству. Как правило, на этом этапе происходит закономерный сбой. Причина в том, что человеку на новом месте нужно время для адаптации. Более того, в первое время мы все не осознаем значительную часть информации, хоть и киваем головой, что все поняли.

Пришло время третьего шага. Руководитель с доброжелательностью демонстрирует понимание допущенной ошибки в работе, или поведении, или соблюдении регламента. Он как бы говорит: «С кем не бывает. Я бы на твоем месте сделал так же». Всегда

начинайте работу с сотрудником на этом этапе с искренней поддержки. Искренняя поддержка — это мелочь, которой вы не можете пренебречь, если хотите преуспеть в науке сохранять нужных сотрудников и расставаться со случайными попутчиками.

Оказав искреннюю поддержку, в следующий момент вы сообщаете коллеге, что будете за него бороться до тех пор, пока он будет бороться за вас, работая над собой и справляясь с разочарованием и падениями. Таким образом, вы даете ему понять правила игры, по которым обе стороны смогут определить, насколько они ценят друг друга.

Обратив внимание на все детали, которые сотрудник не учел и ошибся, ответив на его вопросы, руководитель продолжает оказывать поддержку на каждодневной рутинной основе. При этом он наблюдает за тем, насколько инициативно меняет себя наставляемый коллега. Важно обращать внимание на прикладываемые усилия. Чем они активнее, тем больше сам руководитель должен вкладывать в сотрудника. Если же тот работает над собой с ленцой, это верный знак, что руководитель обязан уменьшить усилия и отойти в сторону.

При любом нытье и жалобах ленящегося сотрудника необходимо очень доброжелательно повторять ему, что он должен бороться за вас и компанию здесь и сейчас, иначе вы не сможете ему помочь. Сотруднику же, который, напротив, не лелеет свою уникальность, а пашет, нужно говорить о своем восхищении и удовольствии работать с ним. И конкретно называть моменты, когда он проявил мужество, не жалел себя, вырабатывая новый подход, взгляд или отношение.

В работе с первыми вы готовитесь к расставанию и сокращаете свое к ним внимание, тогда как со вторыми поступаете наоборот: отдаете все, что у вас есть, и при этом ставите все более сложные задачи, ведете к все более амбициозным вершинам и достижениям.

Степень управленческой экологичности: самый экологичный и одновременно самый сложный метод удержания и сохранения баланса. Он также и самый интеллектуально емкий.

Уровень профессионализма руководителя: наивысший. Требует развития интеллекта, такта, выдержки, терпения и стратегического подхода к управлению. Позволяет руководителю использовать ценные качества сотрудников, идущих против существующего уклада компании, что необходимо для омоложения организации, сохранения ее гибкости и адекватности постоянно меняющейся реальности. С другой стороны, неумение применять третий метод удержания баланса означает низкую управленческую квалификацию и является серьезным основанием для беспокойства о будущем, так как оно не видится счастливым.

Пример из бизнеса. В нашей компании открытая и доброжелательная корпоративная культура, в которой много поддержки и позитивного отношения. Неудивительно, что молодой руководитель стремился соответствовать этому образу в работе с коллегами. У него уже был негативный опыт, когда из-за недостаточной управленческой квалификации ему пришлось расстаться со своим сотрудником с эмоциями, далекими от позитивных.

В этот раз он хотел быть лучшим руководителем. Он терпеливо объяснял своему коллеге, каких действий от него ожидают, старался быть внимательным и входить в положение. При этом сам сотрудник пытался переложить часть своих обязанностей на другого коллегу, который теперь тянул лямку за двоих, поскольку не хотел ни с кемссориться. Когда же молодой руководитель отказывался закрывать глаза на несправедливость ситуации, изворотливый сотрудник умудрялся повернуть ее так, чтобы выглядеть жертвой необъективного и излишне требовательного руководителя.

Борьба за сотрудника продолжалась почти два года при абсолютно потребительском подходе с его стороны. В итоге, потратив огромное количество времени и сил, руководитель принял решение уволить подчиненного. Предсказуемо, что тот был до глубины души оскорблен очередной несправедливостью. Несмотря на затраченные титанические усилия, ни одна из сторон не получила удовлетворения от совместной работы.

В данном примере я сознательно привожу историю, закончившуюся условной неудачей, чтобы показать сложность и неоднозначность работы с людьми. Чтобы подчеркнуть важность установления баланса при первой же возможности.

Я не случайно назвал этот пример «условной неудачей». Все для того, чтобы сказать вам о кладбище. Да, у каждого руководителя есть свое кладбище. К сожалению. Когда я о нем рассказываю на обучении молодым руководителям, некоторые отвечают, что не допустят ни одного захоронения. Руководитель из только что описанного примера столько терпел, потому что хотел избежать создания своего управленческого погоста. К моему великому сожалению, задача эта нереальна, и каждый руководитель обречен на ошибки. К этому нужно относиться философски зрело. Без ошибок не стать профессионалом.

Другое дело, что размер кладбища у каждого свой. У кого-то это маленький пятак, а кто-то расширяет его так, что не видно ни конца, ни края.

Эта книга даст вам идеи и решения того, как сделать свое управленческое кладбище самым маленьким и аккуратным. Как избежать ложных предположений, нарушающих баланс не только компании, но и многомиллионной страны. Как сделать свою Власть настолько сильной, чтобы обеспечить благополучную жизнь для максимально возможного количества людей.

Основные идеи Главы 4

1. Баланс — фундаментальный механизм нашего мироздания. Обладая способностью видеть его и управлять им, человек приобретает неограниченную Власть.
2. Основная обязанность руководителя — следить за балансом, а в случае его нарушения предпринимать все необходимое для скорейшего восстановления.
3. Нарушение равновесия всегда влияет на снижение КПД системы, создавая дополнительную нагрузку и увеличивая нецелевой расход энергии.
4. Руководитель балансирует с помощью двух управлеченческих инструментов: Канонов и Творчества.
5. Три способа борьбы с дисбалансом (Уроки такелажника): вернуть объект в прежнее состояние, сбросить объект за борт, уравновесить.
6. «Вернуть объект»: самый неэкологичный способ решения проблемы потери баланса. Соответствует низкой управлеченческой квалификации руководителя.
7. «Сбросить за борт»: характеризуется средним уровнем экологичности и таким же уровнем профессионализма руководителя.
8. «Уравновесить»: самый сложный и самый экологичный управлеченческий метод. Требует от руководителя наивысшей степени профессионализма и развитых личных качеств.
9. Лучший способ застраховаться от потери ценного сотрудника из-за ошибочного прогноза или, наоборот, от траты времени на случайного — это придерживаться принципа: «Я борюсь за тебя до тех пор, пока ты борешься за меня».
10. Потенциал бизнеса равен потенциалу работающих в нем людей.



Часть 2

Модель власти. Как это работает

Глава 5

Сильная Власть

«Разделяй и властвуй» — мудрое правило, но «объединяй и направляй» — еще лучше.

Иоганн Вольфганг фон Гете

Вчера наконец закончилась, по крайней мере на календаре, длинная холодная зима и наступило первое марта. В этом году оно выпало на воскресенье. В последнее время стало заметно светлей, и люди на улицах выглядели как будто добрее, щурясь на солнце, которое изредка прорывалось из-за нависающих над столицей серых туч. Скоро пройдут сутки, как он не выходил из своего кабинета, не обедал и не звал к себе никого с докладом, что было очень необычно. Несмотря на нарастающую тревогу, никто не решался нарушить правило, запрещающее входить к нему без вызова.

Время пронзительно тянулось. Тишину нарушал лишь механизм настенных часов, отрезающих от дня секунду за секундой. Ближе к полуночи, решившись, дежурный с опаской зашел внутрь. Предлогом послужила доставленная несколько часов назад срочная корреспонденция. В столовой дежурный обнаружил его беспомощно лежащим на холодном полу в нижнем белье. Его перенесли на диван и сообщили о произошедшем самым близким, чтобы они приняли решение, что делать дальше. Четверка близких вместо обычных получаса прибыла спустя два часа. Послушав тяжелое дыхание больного, похожее на храп, один из приехавших заявил: оснований для беспокойства нет, потому что хозяин просто спит. На возражения дежурного последовало резкое: «Вы его не тревожьте и нас не беспокойте».

Только следующим утром вызвали врачей. К тому времени больной уже был настолько плох, что спасти его было невозможно.

Через три дня он умер. Не стало Сталина.

Существует множество версий о подлинной причине смерти одного из самых могущественных людей в истории. Одни утверждают, что смерть наступила в силу естественных причин, другие же — что вождь был отравлен ближайшим окружением, той самой четверкой: Хрущевым, Булганиным, Маленковым, Берией. Несмотря на ожесточенные споры между сторонниками двух версий, их объединяет одно. И те, и другие считают, что ближайшее окружение главы государства сделало все, чтобы не спасти его.

Страх, жестокость и недоверие — популярные управленические инструменты тех времен — в итоге обернулись карающим мечом против своего всесильного хозяина. Почитавшие Сталина и не смевшие при жизни перечить ему единомышленники быстро обвинили его во всех ужасах. Некогда великий лидер, обладавший непоколебимой властью, был превращен в презираемого преступника.

Так ли сильна была власть главы государства, если ближайшие соратники, с которыми он обсуждал планы, делил стол и провожал до двери, когда те уезжали по домам, отказались его спасать, как только почувствовали, что его силы на исходе?

Сильная Власть

Что такое сила Власти и какого руководителя считать сильным? Приглядитесь к окружающему нас миру. В нем царит порядок: реки, леса, времена года, животные, атмосфера — все подчиняется определенному укладу и находится в поразительном равновесии. И есть еще более

удивительный факт. Никто и никогда не видел, кто всем этим управляет!

Чтобы создать сбалансированный и в высшей степени гармоничный механизм, работающий без необходимости постоянного вмешательства со стороны создателя, потребуется наивысший уровень силы Власти. Так мы можем судить и о руководителе, которому удается незаметно управлять организацией. Подобный взгляд согласуется с третьим подходом к балансу, самым экологичным и интеллектуально емким.

Чем больше заметен руководитель в своих управленческих действиях для сотрудников, тем слабее его Власть, потому что она громоздка. Держа в руках некачественную вещь, мы видим стыки. Совсем другое дело, когда предмет настолько совершенен, что мы не замечаем никаких следов сборки. От непостижимости увиденного мы не сможем сдержать восхищения. Именно такие эмоциональные переживания подтверждают, что мы имеем дело с подлинной сильной Властью.

Применение насилия является признаком слабости. Крик, унижения, угрозы и запугивания как инструментарий примитивного принуждения безальтернативно сигнализируют об утрате контроля над ситуацией, то есть о слабой Власти. Кроме того, все предшествующие события, действия или бездействие руководителя, которые привели к ситуации, требующей принуждения, были демонстрацией слабой Власти.

Необходимости делать «разбор полетов» или давать «волшебный пендель» не возникнет, если руководитель настроил все в компании так, что его сотрудники воодушевлены и обучены работать. Даже если они будут делать ошибки, а они обязательно будут их делать, им не нужен тот, кто пинает и раздраженно читает нравоучения. Это скорее разрушит искренний интерес к труду, чем поможет лучше работать.

Руководитель, потрясающий кулаком над головой со словами «вот где они у меня все», на самом деле является слабым, а его Власть — иллюзорной и неустойчивой. Для того чтобы управляемая им система работала, ему нельзя спускать с нее глаз, он должен постоянно все контролировать, сжимая кулаки. Стоит ему отвернуться и разжать их, как компания начнет распадаться. Произойдет это обязательно: как вечно стоять на цыпочках, так и никогда не разжимать кулаки невозможно.

Совершенно очевидно, что сильная Власть — у того руководителя, в чьей компании сотрудники начинают работать с еще большей интенсивностью и ответственностью, когда руководителя нет поблизости. Повышенная собранность объясняется просто. Во-первых, растет личная ответственность каждого сотрудника по принципу «теперь если не я, то кто же?». Во-вторых, появляется желание оправдать доверие и не подвести.

Для руководителя не так важно, как сотрудники работают при нем. Важнее, что они делают, когда его нет.

Напротив, в большинстве компаний мы наблюдаем обратную картину: «кот из дома, мыши в пляс». Власть кота — это фикция. Для сохранения порядка он должен постоянно находиться в доме, что делает его не руководителем, а заложником. Вместо того чтобы управлять, он оказывается в заключении с ограниченной возможностью передвижения. Заключенный, как мы прекрасно понимаем, никак не может восприниматься как обладающей не то что сильной, а даже просто Властью.

Именно поэтому Власть большинства руководителей в нашей стране, несмотря на их непомерное самомнение и показной пафос, иллюзорна и оттого смешна. Такое отношение сотрудников к руководителю еще больше ослабляет его Власть, влечет к потере равновесия в системе управления и провоцирует руководство на жесткие и решительные действия по его восстановлению.

Предсказуемо, что принуждение и резкость снижают уважение сотрудников к руководящему ими человеку. Это бесконечный, направленный вниз цикл. Выйти из пика невозможно.

Объяснить невероятное упорство, с которым подобный стиль управления, несмотря на его неэффективность и абсурдность, воспроизводится в подавляющем большинстве организаций можно двумя причинами.

Глупость или необразованность

Я сознательно объединил эти два понятия. Мы поступаем глупо тогда, когда не имеем достаточно информации, чтобы учесть все факторы, влияющие на исход действий. Так или иначе, мы все без исключения глупые, потому что не существует того, кто знает все, а тем более наперед.

Оказаться в какой-то ситуации глупым, конечно, неприятно, но не так страшно, как быть необразованным. Необразованность — это нежелание себя развивать и совершенствовать. Это инфантилизм и страх лишить себя комфорта. Поскольку любое познание приносит стресс, человеку выгоднее остаться недорослем, что дает много сомнительных преимуществ. Еще хуже, если подчиненные более образованы и профессиональны, чем их руководитель, и потому могли бы быть крайне ценны для компании, если бы уважали в ней Власть.

Оказаться в глупом положении можно один или два раза и затем не допускать повторения уже известных ошибок; но необразованность остается с человеком до конца его жизни.

В контексте разговора о необразованности упомянем и еще одну беду. Десятилетия, если не столетия, в нашей культуре считается, что социальное положение человека зависит от того, настолько успешно он унижает других. Сценарий в основе этой привычки предписывает сносить и терпеть, если тебя унижает или тобой помыкает человек более высокого статуса. В случае, когда ты сам занимаешь более высокую социальную ступень, перед тобой открывается широкое поле возможностей вести себя пренебрежительно и высокомерно. Именно по высокомерию и грубости можно судить о наличии у человека статуса и привилегий. Эта извращенная картина мира так глубоко впечатана в наше

мировоззрение, что многие искренне считают себя вправе помыкать и хамить, требуя к себе уважительного отношения.

Проявления этой морали вы наблюдали бесчисленное количество раз:

- в магазинах, ресторанах, отелях — в общении между клиентами и сотрудниками;
- на дорогах — между водителями и/или пешеходами;
- в государственных кабинетах — между чиновниками и гражданами;
- и, конечно, в бизнесе, где руководители любых уровней, игнорируя нормы делового общения, повышают голос и используют ненормативную лексику в адрес таких же людей, как и они.

Концентрация этого социального феномена меняется от региона к региону нашей страны. В каких-то местах он доминирует, в других завуалирован, но от этого не перестает быть широко распространенным и разрушительным явлением нашей жизни. Ужас заключается в том, что многие не отдают себе отчета в том, что делают, когда унижают других.

Кажущиеся безобидными высокомерие, пренебрежение, панибратство, невнимание, цинизм — такие же средства повысить свой социальный статус за счет окружающих.

Именно необразованность служит плодородной почвой для этого социального феномена. Невежественные люди неспособны к глубинному познанию себя и окружающего мира. Единственные возможные для них реакции на происходящее — это примитивные и импульсные. Те же, что присущи приматам. Чем выше образованность и уровень культурного развития личности, тем богаче ее инструментарий в решении возникающих в социуме задач.

Возможно, корни этой социальной болезни лежат в лагерном опыте, полученном многими гражданами нашей страны в первой половине XX века, но его роль, бесспорно, деструктивна для сегодняшней жизни, в том числе с точки зрения результативного управления.

· Комплекс неполноценности

Если предыдущая причина — проблема социальная, то потребность человека компенсировать свою кажущуюся неполноценность —

проблема характера отдельной личности. Далеко не единицы стремятся занять руководящие посты, чтобы «убежать» от унижений, испытанных в детстве от близких или в школе. Вместо ожидаемого руководителя-лидера во главе оказываются руководители-жертвы. Жертва в работе с сотрудниками неосознанно приписывает им заинтересованность уличить ее в некомпетентности, объявить о ее никчемности. То, что с ней происходило в детстве, оставило эмоциональный след на всю жизнь.

Противостоять этому удается только сильным и образованным личностям: они сами управляют своим восприятием. Раны детства есть практически у каждого, в силу безграмотного подхода к воспитанию детей.

Остальные совершают импульсивные поступки или сразу начинают вести себя резко, как бы срабатывая на опережение и посылая сигнал: «Не связывайся со мной, а то хуже будет». Такие руководители даже внешне напоминают осажденную крепость, с башен которой на головы зазевавшихся сотрудников льется раскаленная смола.

Уязвимым местом руководителя является его фиксированный комплекс защитных реакций. Первое лицо сразу утрачивает авторитет, так как не выглядит сильным, и показывает пример, что в компании допустимо решать личные проблемы вместо того, чтобы работать как профессионал. Сотрудники с удовольствием копируют поведение руководителя. Так предприятие скатывается к состоянию, в котором значительная часть ресурсов уходит на склоки и борьбу между работниками ради личной безопасности. Из-за своего руководителя компания превращается в терапевтическую группу по лечению личных комплексов. Оба мотива принуждения как инструмента управления являются сугубо эмоциональными факторами. Ярость, гнев, устрашающее лицо и поза руководителя, его угроза применить к подчиненным карательные меры есть очевидный сигнал слабости и отчаяния. То, что принято считать поведением сильного, на самом деле знак личной ущербности и невежества человека, в силу разных обстоятельств получившего власть над другими.

Для того чтобы не стать беспомощным заложником рефлекса «подавлять», вместо усиления, наоборот, ослабляйте свою Власть, «цепляйтесь» за подмеченный мной «эффект енота». Скорее всего, вы смотрели советский мультфильм 1974 года «Крошка Енот». В нем наглядно и элегантно показана несостоятельность широко рекламируемого управленческими школами принципа работы с сотрудниками «или ты их, или они тебя». Енота, размахивающего «управленческой дубиной» и потому, по мнению многих, обладающего сильной позицией, вместо победы над соперником из пруда ждет встречная агрессия, каждый раз пугающая его до смерти.

Точь-в-точь по такому же сценарию разыгрываются управленческие конфликты в реальной жизни. Однажды проявленная руководителем враждебность многократно усиливается сотрудниками и в итоге оборачивается против самого зчинателя, требуя от него еще большего насилия для удержания своей главенствующей позиции. Эта смертоносная, в прямом смысле слова, спираль приводит к инсультам и инфарктам.

Только после того как Енот перестал устрашать «того, кто живет в пруду», он и сам перестал бояться и смог благополучно выполнить мамину задание. Так же каждое утро руководитель отправляется на работу с заданием удерживать баланс для создания благополучия. Ему надо выйти победителем из поединка с энтропией в лице сотрудников. Тот, кто дольше продержится, сохраняя доброжелательный и позитивный подход, сможет завоевать более выгодную и сильную позицию.

Первая и самая важная черта сильной Власти — это способность восстанавливать равновесие, не прибегая к резкости, грубости, запугиванию и подавлению, то есть без использования любой формы прямого принуждения. Сила у тех, кто сохраняет невозмутимость, спокойствие и такт тогда, когда обычные люди срываются на крик и прибегают

к угрозам. Сила там, где сторонним наблюдателям не видны нити управления, где не найти натужных, красных лиц.

Вторая черта сильной Власти — это незаметность руководителя. Сразу оговорюсь: чтобы достичь неощутимости, управленцу потребуется немало времени. Во-первых, должны случиться кризисы и беды, чтобы, преодолевая их, руководитель доказал коллегам свою надежность и жизнестойкость. Как следствие, его авторитет будет значим. Во-вторых, нужно создать корпоративную культуру значимого смысла, воодушевляющую сотрудников на работу в большей степени, чем получаемое за нее финансовое вознаграждение. Мы уже обсуждали этот эффект, когда говорили о составляющих благополучия. В-третьих, собрать, сплотить и вырастить команду управленцев-единомышленников. Как правило, это сотрудники, сделавшие карьеру, проработав в компании продолжительное время, и ценящие ее индивидуальность. В редких случаях такие люди приходят «с улицы», но если мы говорим о среднем и крупном бизнесе, надеяться на это чудо нельзя. «На стороне» вы не найдете необходимое количество единомышленников, способных управлять. Их придется вырастить.

Третья черта, по которой можно судить о силе, — это доминирующая среда воодушевления. В отличие от подавляющей, сильная Власть создает подъемную тягу, окрыляющую и зажигающую сотрудников самосовершенствоваться, инициативно признавать и исправлять допущенные ошибки, брать за них ответственность. Люди всегда будут противиться любому принуждению, доказывая себе, что у них есть свобода воли. Подобная борьба, с одной стороны, ослабляет Власть, а с другой — требует тратить ресурсы на сдерживание сопротивления. Поэтому управленцу важно действовать таким образом, чтобы сотрудники сами хотели делать то, что приносит пользу общему делу. Тогда они приложат

больше усилий, а организации не нужно будет тратить ресурсы ни на принуждение, ни на подавление отпора.

Сильная власть та, которая воодушевляет большинство, а не та, которая его подавляет.

Ничего не изменит и такой аргумент в защиту силы как инструмента управления: «Мои сотрудники не понимают, если с ними по-хорошему». Руководитель сам подбирает «под себя» тех, с кем ему комфортно работать, кто позволяет ему оставаться на низшей управленческой ступени развития, сохраняя сладостную иллюзию собственной значимости и прогресса. В результате этого самообмана проиграют все: сотрудники, вынужденные тратить свою жизнь на примитивное существование жертвы; клиенты, недовольные отношением к ним из-за враждебной атмосферы; сам руководитель, обреченный вместо собственного развития и прогресса бизнеса защищать свое право править.

У сильной Власти есть еще четвертое проявление. Оно выражается в способности компании к прогрессу, внедрению передовых технологий, от управленческих до производственных и коммуникативных. Движение вперед в условиях конкуренции требует постоянного самосовершенствования для адаптации к лавинообразным изменениям.

Руководитель, обеспечивающий развитие компании за счет связей в государственных органах, не обладает Властью, ведь он и его будущее зависят от рук «кормящих», но не от его способности создавать, объединять и воодушевлять. Такие люди через несколько лет искусственной бизнес-жизни не смогут вернуться в живую природу конкурентного бизнеса. Их ноги слабы, руки немощны, кожа тонка, голова привыкла угодывать, поэтому они не смогут ни прокормить себя, ни соревноваться с теми, кто создавал свою сильную Власть в реальной бизнес-среде.

Четыре стиля власти

Любая сущность или среда может быть рассмотрена с точки зрения уровня развития, то есть ступени эволюции, на которой она находится. Препарируемый нами феномен Власти не является исключением, и мы можем выявить четыре ее эволюционных стадии (рис. 1). По мере развития социальных отношений, информированности людей и технического прогресса меняются способы приложения Власти. Также подвергается изменению и мнение о том, что считать сильным, а что архаичным и потому утратившим силу.

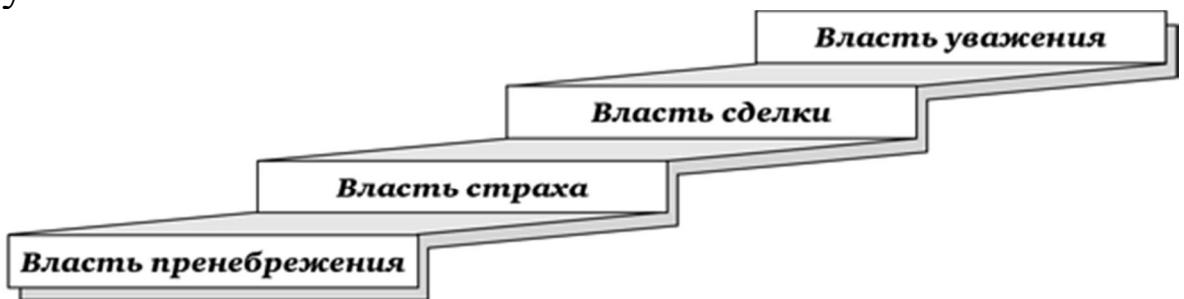


Рис. 1. Четыре ступени эволюции Власти

В самом низу расположился управленческий подход, использующий такие понятия, как «каста», «хозяин», «раб», «избранный». Власть, построенную по идеологии разделения людей на «богоизбранных» и «неприкасаемых», я назвал Властью пренебрежения.

Существовать такая форма управления может только в узко специфических условиях: низкий образовательный уровень, значительная религиозность, высокая степень стабильности, исключающая какие-либо изменения. Другими словами, если руководителю хочется ощущать себя избранным в окружении послушных рабов, то свою мечту он может осуществить, переместившись в места, где время остановилось, электричество не провели, а люди, слыша раскат грома во время грозы, просят Зевса не гневаться. Только здесь высокомерное и пренебрежительное отношение к работникам сработает на

укрепление Власти, убеждая бесправных в том, что альтернативы нет. Они будут со спокойной душой выполнять капризы хозяина, считая, что им повезло, так как без него жизнь была бы сущим адом.

Однако изменения неотвратимы. Вместе с ними мы поднимемся на ступень вверх. С этой высоты мы увидим развернувшуюся перед нами драматичную битву. Общество и взаимоотношения внутри него развиваются, а вместе с ними растет роль так называемых простых людей, то есть тех, кто не обладает высоким положением. Осознав свою возможность влиять действием или бездействием на общество и его главу, они начинают представлять опасность. Фактически растущая способность влиять — это процесс укрепления Власти одних при одновременном ее убывании у других. На данной эволюционной ступени у правителей нет навыка строить взаимодействие с низами таким образом, чтобы направить растущий запрос о самостоятельности на пользу делу.

В качестве управляемого инструмента на первое место выходит Власть страха, а в центре возникает великий и ужасный вождь. Страх — безотказный психологический механизм, подавляющий самостоятельность и инициативу. Это позитивно настраивает тех, кто желает распоряжаться чужими жизнями по своему разумению и исключительно в личных интересах.

Еще один положительный эффект, получаемый правителем, — это скорость. Напуганные люди утрачивают способность мыслить самостоятельно, а значит, иметь свое мнение и спорить. Следовательно, при работе с запуганными подчиненными с момента появления приказа до его выполнения проходит минимальное количество времени.

К плюсам можно также отнести значительную степень организованности системы. Заданные вождем рамки

соблюдаются благодаря привычкам избегать боли и наказания.

Так как мы уже знакомы с моделью баланса, то понимаем, что за каждым плюсом стоит уравновешивающий минус. Управление, построенное на страхе, накладывает ограничения. Вождь, обеспечивающий системе высокую степень предсказуемости и управляемости, одновременно является ее самым узким местом. Он контролирует все существенные ресурсы организации, в том числе информацию. Ни одно маломальски важное решение не может быть принято без согласования с Главным. Чем больше управляемый объект, тем больше наверх поступает запросов, требующих решения. Зачастую запросы противоречат друг другу или являются взаимоисключающими. Более того, в системе, построенной на страхе, каждый элемент искажает исходящую от него информацию с целью представить ситуацию на своем участке как можно позитивнее и таким образом избежать наказания. В итоге, дойдя до верха, данные могут быть кардинально искажены. Любое решение, принятное на их основе даже самым гениальным человеком, очевидно будет ошибочным.

Еще одним слабым местом системы Власти страха будет абсолютная нежизнеспособность в течение длительного времени. Характерной чертой жизнеспособных существ является их быстрая и легкая адаптация к изменениям. За адаптацией стоит механизм обработки допущенных ошибок и их минимизация. В рассматриваемой нами модели, напротив, заложен принцип максимизации ошибки, так как просчет вождя является безальтернативным промахом для всех.

В копилку нежизнеспособности можно добавить также ярко выраженную безынициативность на всех уровнях.

Страх и инициатива — вещи взаимоисключающие.

Если компания, управляемая страхом, окажется в динамично меняющейся среде, она будет беспомощно созерцать, как более быстрые, творческие и гибкие конкуренты откалывают от нее кусок за куском, пока на месте величественного колосса не останется неприглядный огрызок.

Чем больше людей вовлекаются в активные социальные и экономические отношения, тем сложнее удерживать ресурсы в одних руках. Жадность становится тормозом общественного прогресса. Все большее количество организаций ищут способы вовлечь своих сотрудников в осмысленную работу, создать технологии, превосходящие те, что используют конкуренты. Это оказывается возможным только при предоставлении людям, не занимающим руководящие посты, большей самостоятельности и упрощенного доступа к ресурсам.

В таких условиях ни о каком пренебрежении или страхе как инструментах управления речь уже не идет. Управляемые и управляющие становятся практически равными в своей зависимости друг от друга. Значит, настало время подняться еще на одну ступень эволюции управления.

Сделав шаг, мы оказались в среде Власти сделки. Познакомьтесь с характеризующими этот этап терминами: «мотивация», «повышение», «подкуп», «полный холодильник», «потребности», «сытая жизнь», «переговоры», «обмен».

На этом этапе люди вступают во взаимоотношения тогда, когда им выгодно, и прерывают их, как только личный интерес пропадает. Каждая из сторон торгуется до тех пор, пока не будет достигнуто виртуальное равновесие. Затраченная энергия равняется полученному результату.

Уязвимым местом этой модели является то, что большинство людей не удовлетворяются равенством. Они хотят потратить меньше, а получить больше. Этим

феноменом объясняется нестабильность такого механизма Власти, хотя на первый взгляд он выглядит привлекательным и разумным.

Стабильность системы зависит от множества факторов. Например, если ожидания человека, который устраивается на работу, были удовлетворены предложением работодателя, то он не будет разочарован. Но может пройти совсем немного времени, и новичок решит, что продешевил, сравнив свои условия с условиями коллег. Тогда он начнет требовать пересмотра, или искать новую работу, или затаит обиду и станет намеренно плохо работать. Несмотря на ранее достигнутые договоренности, работодатель будет вынужден начинать переговоры заново.

Еще одной характерной чертой этого этапа эволюции Власти является независимость. Если на двух предыдущих стадиях одна из сторон была в значительной степени зависима от воли и капризов другой, то теперь взаимодействие может быть легко прервано, как только появится более выгодная альтернатива.

Тем не менее, заключение сделки, воспринимаемой всеми сторонами как справедливая, является отличным решением для вовлечения в совместную деятельность людей, имеющих выбор. Видящие свою выгоду сотрудники будут прикладывать усилия и стараться получить хороший результат. В случае успеха они получат возможность пересмотреть ранее заключенную сделку, улучшив условия.

То, что, на первый взгляд, выглядит логичным и правильным, не всегда работает корректно в реальной жизни. Так, например, несмотря на успехи одного сотрудника, общий результат компании может оказаться неудовлетворительным по ряду объективных причин. Из-за ограниченности ресурсов вознаграждение передовика не оправдает его ожиданий. Разочарованный, он оставит компанию в поисках лучшей доли. В данном случае мы можем пожать плечами и сказать, что таковы правила

жизни: выживает сильнейший. Компании просто не повезло, а сам сотрудник ни в чем не виноват и страдать не должен, поскольку свою часть работы сделал хорошо.

Даже если вынести за скобки откровенно потребительский подход, свойственный наемничеству (это когда войско защищает своего правителя до тех пор, пока у того есть деньги, но как только оплата задерживается, наемники могут уйти даже во время боя), остается существенный фактор, вызывающий тревогу. Особенности человеческой психологии таковы, что мы не всегда склонны объективно оценивать себя и качество своей работы. В большинстве случаев сотрудники верят, что были очень ценными. В реальности это зачастую не так, и общие плохие результаты тому подтверждение. Сотрудник верит, что сделал работу отлично, и ожидает поощрения, не получив которое, будет возмущен. Посчитав, что с ним поступили несправедливо, он станет хуже работать, или даже воровать, компенсируя придуманный им дисбаланс, или уволится. Можно подумать, что уходу вредного человека стоит только порадоваться, но, к сожалению, на его место с большой долей вероятности придет другой такой же. Дело все в той же природной особенности: мы нравимся себе.

Для того чтобы повысить результативность Власти выгоды, нужно работать над следующими факторами: практичность, единство, легкость, знание.

· Практичность

В последнее время все так помешаны на собственном комфорте, что игнорировать эту потребность было бы ошибкой. Ваша Власть возрастет, если вы дадите людям то, что они хотят, и тогда, когда они хотят. В этом случае они будут довольны, считая, что легко получили желаемое.

Один руководитель производственной компании посвящает полдня на неделе приезду в корпоративный обучающий центр, где

проводит время с молодыми менеджерами. На этих встречах не делается записей и нет других руководителей. Ему задают любые вопросы, на которые он откровенно отвечает. Таким образом, он получает идеальную возможность познакомиться с будущими сотрудниками компании и задать правильный вектор их развития.

· Единство

Есть ли у вас единство с вашими людьми? Считают ли они вас способным понять их не из вежливости, а потому, что вы сами прошли тот же путь и хорошо их чувствуете? Пусть сотрудники знают, что могут обратиться к руководителю со своими проблемами. Способность искренне поставить себя на место коллеги является ключевым навыком управления. Обличение других вместо понимания будет, напротив, уменьшать ваше влияние.

Однако именно обличение — наиболее распространенный прием в стремлении добиться наилучшего результата.

Излюбленный аргумент: «Я же не просил в свое время помочи и все изучил сам», — не работает, так как с тех пор многое могло измениться. И к тому же сколько людей, похожих на вас, вы встретили в жизни? Скорее всего, одного-двух. Тогда зачем повторять неадекватный речевой штамп, которым нас «преследовали» в детстве преподаватели?

Вы должны внимательно относиться к коллегам и знать, чем они занимаются, чтобы лучше их понять и дать то, что ценят они, а не вы. В противном случае ваше влияние будет уменьшаться.

· Легкость

Насколько вы доступны для сотрудников? Могут ли коллеги обратиться к вам тогда, когда им нужно, или для этого придется выполнить замысловатые процедуры и ждать вашего согласия? Ваше влияние возрастет, если сотрудники будут знать, что могут обратиться к вам, как только того потребуют обстоятельства.

Выполнение этого условия невозможно в первых двух стилях Власти, так как у руководителя не хватит времени ответить на вопросы всех желающих из-за их несамостоятельности и неуверенности. С другой стороны, с ростом самостоятельности и

ответственности нельзя не быть в доступе на случай возникающих рабочих вопросов.

Бюрократизм и запутанность системы выступают врагами Власти сделки, снижая силу вашего влияния на коллег. Занимайтесь строительством мостов между собой и теми, на кого планируете влиять. Сделайте так, чтобы быть максимально доступным для общения. О сохранении дистанции с целью не допустить панибратства мы поговорим в следующих главах.

· Знание

Вы увеличите свое влияние, если окружающие будут знать, что у вас есть ценного с их точки зрения. Ваша задача — дать им эту информацию, предварительно изучив и выявив их интересы. Тогда вы будете выглядеть тем, кто может решить их проблемы, и это повысит интерес к вам.

Возможно, такой стиль Власти мог бы быть лучшим, если бы не гипертрофированное стремление людей к личной выгоде. Интерес к общему результату отходит на второй план. Руководитель вынужден вести переговоры, подкупая всех и вся для того, чтобы двигаться к стоящей перед компанией цели.

В отношениях, за которыми стоят сделка и выгода, нет стабильности. Все может измениться в один момент, достаточно одной из сторон решить, что ее вклад не соответствует вознаграждению. Ни о какой стратегической уверенности и стабильности не может быть и речи, так как каждый может в любой момент встать и уйти, оставив после себя пустынью.

Ахиллесовой пятой Власти сделки является то, что каждый заботится о своих интересах, постоянно как бы задавая другому вопрос: «Разве ты достаточно сделал для меня, чтобы я что-то сделал для тебя?» Если следует отрицательный ответ, руководитель теряет всякое влияние.

Нередки случаи, когда руководитель считает предателем сотрудника, в которого вкладывал все силы, продвигал по карьерной лестнице, многое дал, а тот ушел и организовал

такой же бизнес, став конкурентом. Корни этой типичной ситуации лежат в слабости Власти сделки.

Более того, из-за желания отстаивать личные интересы и получать выгоду любой ценой рождается потребность в манипуляциях и обмане. Как руководители, так и сотрудники готовы пускаться во все тяжкие, лишь бы извлечь максимум пользы, пока это возможно.

В нашей компании мы, как все, много лет применяли сделку как способ управления. Пока не осознали, что устали играть с сотрудниками. Мы посчитали, что такой стиль управления, с одной стороны, нечестный, а с другой — ниже нашего достоинства, поскольку все время нужно ловить и выгадывать, что автоматически заставляет ловить и выгадывать сотрудников. Мы не хотели заключать сделки и вести обмены, тем более что стабильности и предсказуемости они не приносят, а только с каждым новым разочарованием убивают вкус жизни. Так мы перешли на следующую эволюционную ступень управления.

Власть уважения расположилась на верхней ступени эволюции в искусстве управления. Необходимость в переходе к ее инструментам удержания баланса возникает тогда, когда социальные отношения позволяют всем участникам ощущать себя равноправными игроками, а доступ к ресурсам получают все заинтересованные лица. Речь идет о времени, когда ценность работы в компании и ощущение себя частью команды снижается из-за возможности работать и зарабатывать, буквально сидя дома и имея подключение к Интернету.

Растет число людей, которые решают для себя, что заключение кратковременных сделок и необходимость следить за тем, чтобы их условия не были нарушены, — обременительно, и лучше работать на самих себя. Растет число тех, кто знает и умеет больше, чем их потенциальные руководители, что лишает последних возможностей

управлять с помощью пренебрежения или страха и ограничивает их Власть сделки. Нигилизм и цинизм, широко пропагандируемые средствами массовой информации, разрушают вековые основы, на которые опирался пиетет к вышестоящим персонам в обществе.

Несмотря на рост тенденций к индивидуализму, я считаю их явлением проходящим. Потребность объединяться в группы для решения сложных задач будет вечной. Значит, и задача управлять командами, состоящими из самодостаточных и образованных людей, актуальна на десятилетия вперед.

Соответственно, необходимость в управленцах, способных объединять самостоятельных и интеллектуальных сотрудников столь искусно, чтобы высвобождать их энергию и творчество для решения невероятных задач, будет расти. И неважно, в какой отрасли вы работаете, будь то сельское хозяйство, производство, офис или больница — везде и каждый день нужны люди, любящие свое дело, инициативно совершенствующие технологические процессы производства и работы с клиентами, гостями, пациентами и несущие персональную ответственность за исправление допущенных ошибок или неминуемых просчетов.

Ключевые слова, присущие четвертому этапу развития Власти: «я люблю то, чем занимаюсь», «это моя компания», «команда единомышленников», «это моя ответственность», «это лучшее, что со мной происходило», «преданность», «верность», «честь». На смену вопросу «что я получу взамен?» приходит «что еще я могу сделать для вас?».

В основе этого типа Власти лежит фундамент из двух составляющих — уважения и принципов. Оба элемента основательны и потому обеспечивают Власти возможность простираться намного дальше, чем построенное на ситуативных выгодах влияние, не говоря уже о страхе или пренебрежении. Вспомните человека из вашей жизни,

которого уважали и ценили. Даже если его уже нет в живых, его влияние на вас продолжает действовать. Его советы, наставления, мысли помогают вам не сломаться и жить, преодолевая испытания. Его голос, улыбка, нежные или сильные руки до сих пор поддерживают вас, и вы не хотите его подвести. Никто за вами не следит, не понуждает, не заставляет. Вы все делаете сами.

Уважение — сильнейший инструмент управления. Правильнее говорить не столько об управлении, сколько о наставлении или поддержке. Находясь на четвертой ступени эволюции Власти, мы кардинально меняем центр нашего мироздания. Идеологическая парадигма смещается с «я» на «мы».

Теперь не «я» нахожусь в центре всего сущего, а «мы». Этот решительный шаг против хода массовой культуры нужно сделать не во имя романтических целей. Переступить куль личного «я» надо для того, чтобы уравновесить систему, противопоставив индивидуализму нечто более сильное и восхитительное.

Человек станет лидером, вызывающим уважение, потому что руководствуется не личной выгодой, а общей. Именно таким людям мы доверяем и хотим идти за ними вперед. Им незачем нас запугивать, заставлять или подкупать. Сила их Власти огромна.

Звучит иронично, но люди, руководствующиеся в своих решениях общим благом, а не личной выгодой, получают безграничное влияние на окружающих. Тогда как стремящиеся к максимальному влиянию ради своей выгоды вынуждены довольствоваться суррогатом Власти, который постоянно поддерживают подкупом или силой.

Мощь Власти уважения никогда не будет доступна, если вы не сможете побороть чувство своей исключительности и бесподобности. На этом пути изменения эгоцентричного самовосприятия вас поддержит следование принципам.

В отличие от предыдущего эволюционного этапа, где отношения зависели от ситуации и субъективной оценки выгоды, теперь в них появляется надежность. Люди, которые в своих действиях руководствуются системой принципов, а не сиюминутной выгодой, вызывают у нас доверие. Они, в отличие от людей выгоды, не выглядят потенциальной угрозой, требующей нашего постоянного контроля. Высвобожденные силы и энергия, уходившая на борьбу и защиту, теперь может быть направлена на созидание и развитие.

Пример из моего опыта. Когда-то мы придумали идеальный образ нашей компании: мы стоим в круге спиной друг к другу, каждый смотрит прямо перед собой и, не заботясь о тыле, идет вперед, добывая необходимое для воплощения общей цели. Так мы описали результат концепции доверия и взаимных ожиданий.

Реальность, как обычно, оказалась прозаичнее. Нам пришлось расстаться с несколькими топ-менеджерами, проработавшими много лет в компании и показывавшими очень достойные результаты. Проблема была в том, что они ставили свои интересы выше общих и никак не могли изменить привычки, сделать «шаг веры» в новое мировоззрение. Хуже всего было то, что сотрудники наблюдали разные подходы к руководству. В первых главах мы уже обсуждали проблему отсутствия единства между элементами системы. Она автоматически рождает страх и недоверие. Моральный дух в такой компании никогда не будет на высоте. Значит, можно попрощаться с амбициозными планами, яркими победами и удивительными открытиями.

Компания пережила шок — это были несколько самых тяжелых лет в нашей корпоративной истории, — но справилась. Сегодня я могу сказать: понесенные потери стоили того, что мы в результате обрели. У руля

организации остались единомышленники, идущие вперед и не дрожащие за свой тыл.

Власть, в основе которой лежат принципы, а не выгода, создает среду, где доминируют этичное поведение, проактивность, ответственность и, как следствие, самоуправление — идеальный результат работы профессионального руководителя, обладающего сильной Властью. Авторитет такого лидера складывается из 10 благодетелей. Мы их рассмотрим в главе, посвященной обязательным привычкам первого лица организации.

К минусам такого подхода можно отнести его сложность. Руководитель должен сознательно совершать усилия над собой и каждый день «садиться за парту», работая над своей личностью и меняя привычное импульсивное поведение. Сложно научиться уважать других так же глубоко, как самого себя.

К минусам отнесем и время. Для того чтобы заслужить уважение к себе как человеку принципа, потребуется несколько лет кропотливой работы. Жаждущие сиюминутных выгод никогда не получат доступ к самой сильной Власти.

У каждого из четырех стилей Власти есть свои плюсы и минусы. Для того чтобы получить максимальный эффект, руководитель должен выбирать тот стиль, который максимально соответствует среде и этапу развития социума. Нужно понимать, что каждый способ ограничивает амбиции руководителя. Например, тот, кто использует принуждение как инструмент управления, не станет лидером в конкурентном обществе. Его компания будет всегда отставать от соперников с Властью сделки как с более совершенной моделью.

Другой пример ограничения амбиций — стиль, базирующийся на уважении. Тот, кто жаждет личной славы и хочет, чтобы люди преклонялись перед ним и смотрели ему в рот, не получит ни того, ни другого. Зато он сможет

работать среди единомышленников и создавать передовые по сути или по качеству продукты, вызывающие восхищение и благодарность клиентов.

Три врага сильной власти

В любой сказке на пути главного героя, который спешит спасти попавшего в беду, возникают препятствия, грозящие стереть смельчака в порошок. Только преодолев каждое из них, он получает возможность разрушить злые чары и снискать славу победителя.

Так и на пути к сильной Власти будут постоянно возникать ловушки, капканы и засады. Угоди руководитель в них — и незаметно для себя превратится из воодушевляющего героя в скучного персонажа и будет управлять небольшим болотом до тех пор, пока пролетающая мимо голодная цапля не решит поставить точку в этой истории своим клювом.

Из всех опасностей, подстерегающих героя и ожидающих своего часа, чтобы напасть и свалить с ног, выделяются три самые коварные: эгоизм, лень, личное обогащение.

Оговорюсь, что перечисленные угрозы являются гипертрофированным проявлением здоровых биологических реакций на внешние раздражители, нацеленных повысить выживаемость биологического вида. Однако чрезмерность, наоборот, приводит к разрушению личности и к социальной изоляции.

Ту же деструктивную роль эти уродливые проявления играют в организации. Не имеет значения, в ком эгоизма больше — в сотруднике или руководителе. Появление малейшего признака эгоцентризма в команде способно в считанные месяцы уничтожить коллектив единомышленников.

· Эгоизм

Является преувеличенной формой естественной потребности в заботе о себе. Человек, уверовавший в то, что он — центр вселенной, бесполезен и даже вреден для работы в команде и с клиентами. Работа в принципе подразумевает нацеленность на создание ценности для других в первую очередь и вознаграждения в качестве благодарности во вторую.

Эгоист не в состоянии смириться с последовательностью, где он играет обслуживающую роль. Через силу приняв необходимость сначала прилагать усилия для удовлетворения других, он чувствует себя жертвой обстоятельств, несчастным человеком, с которым жизнь обошлась несправедливо. С таким настроем он не способен ни испытывать творческий подъем, обязательный для создания качественного продукта, ни просто соблюдать минимальные технологические требования к труду. Все, на что способен такой сотрудник, — это ныть на каждом углу о плохом руководителе или негодных коллегах и прозябать в мечтах о том, как могла сложиться жизнь, если бы... «Если бы» — любимые слова пораженного эгоизмом.

Эгоист, ставший руководителем, — ад для организации. Ни один конкурент по своему разрушительному воздействию не сравнится с эгоцентричным менеджером. Ни один конкурент не нанесет столько вреда компании, которая заботится о своих клиентах. Сопротивляться и побеждать в любой борьбе фирма может, если обладает командой единомышленников. Тогда как самолюбивый руководитель разрушит команду изнутри своим высокомерием, неспособностью понять эмоциональное состояние коллег, несправедливыми решениями и пренебрежительным отношением.

Мой опыт показывает, что чаще всего и громче всех на непорядочность и ненадежность сотрудников жалуются эгоистичные руководители, считающие себя центром вселенной.

Так как пример, подаваемый первыми лицами компаний, быстро становится корпоративной культурой, вся среда в такой организации пропитана себялюбием. Проявляется этот недуг в конфликтах между подразделениями, когда в решении задачи для клиента они перетягивают одеяло на себя или перебрасывают ответственность за ошибки друг на друга. Зачастую это приводит к нешуточным внутренним войнам.

Другим больным местом эгоизма будет работа с жалобами клиентов. Каждое подразделение винит коллег, процесс исправления ошибок превращается в самоутверждение сотрудников со словами «вы не умеете работать».

К сожалению, попасть в ловушку эгоизма очень просто. Из-за того, что перед глазами мало примеров альтруизма и руководства высшими ценностями, мы можем не знать, что поступаем эгоистично. Если в вашем окружении нет честных и сильных людей, мнение которых для вас авторитетно, то вы в зоне риска. Скорее всего, вам не от кого узнать, что вы разрушаете себя и свою компанию.

Единственный способ получить объективную информацию — судить по косвенным признакам. Если в компании нет или мало сотрудников, исходящих из общих интересов, то вы попали в лапы эгоизма. Если альтруистически настроенных сотрудников больше 50%, то можете улыбнуться и похвалить себя за сильное руководство.

Лень

Это гипертрофированное проявление биологического закона сохранения энергии. Шансы на выживание имеет тот природный вид, который тратит на поддержание своей жизнедеятельности минимум энергии.

Производной от лени является стремление к максимизации личного комфорта. Его опасность для первого лица известна с давних времен. Изнеженный военачальник был не способен вести ожесточенные сражения, сохранять азарт охотника, поэтому считалось правильным ограничивать его удобства.

Многие молодые люди, стремящиеся стать руководителями, мечтают повысить свой комфорт и меньше работать. Это ложная цель. Возможно, она появляется из-за того, что действующие руководители рисуются тем, что могут себе позволить развлекаться и баловать себя. Подобное выпячивание является демонстрацией их комплекса неполноценности, а не сладкой жизни. В действительности, решивший расслабиться руководитель быстро утрачивает влияние в компании и позиции на рынке.

Таким образом, ищащие комфорта через руководящую позицию, скорее всего, найдут обратное.

В качестве разрушительного воздействия удобства для компании можно привести пример, связанный с развитием и его неотделимой частью — образованием. Обучение, приобретение новых знаний и навыков всегда сопровождается выходом из зоны комфорта. Во-первых, надо заставить себя выделить время и отказаться от отдыха. Во-вторых, на этом пути неизбежно столкнешься с признанием своей некомпетентности. Не все получается с первого раза, вокруг так или иначе будут люди, чьи успехи заметнее. При этом человек, привыкший находиться на Олимпе и ощущать себя самым умным, оказавшись в роли ученика, испытывает стресс. В-третьих, необходимость сдавать экзамены или проходить тесты добавляет еще больший дискомфорт, так как кто-то другой имеет право оценивать и критиковать. Таких эмоциональных перегрузок руководитель испытывать не хочет и, делая выбор в пользу комфорта, заявляет: «Я свое уже отучился».

Эта позиция тут же становится частью организационной культуры. Сначала руководители поменьше принимают ее как данность, беря пример со своего патрона, а затем вся компания погружается в трясину покоя.

Личный комфорт — могильщик прогрессивного. Поэтому все передовые компании вводят в политику официальный курс на уменьшение комфорта, возводят аскетизм в ранг корпоративной черты.

Руководитель, жалеющий себя, избегающий перегрузок и тяжелой работы, через некоторое время столкнется с необходимостью трудиться еще больше, если хочет спасти компанию от гибели вследствие того, что она в какой-то момент решила принять за цель комфорт и удобство, а не совершенствование и движение.

· Личное обогащение

Это третье зло, препятствующее наполнению руководителя силой. Представляет собой чрезмерное проявление еще одной естественной биологической потребности — в накоплении ресурсов.

Вышедшая из-под контроля жадность и страсть к стяжательству губят дух единения и рождают у окружающих чувство презрительности, лавинообразно обрушающее авторитет руководителя.

В гениальном советском фильме «Место встречи изменить нельзя» (1979 г.) есть эпизод, в котором начальник оперативной бригады отдела по борьбе с бандитизмом Глеб Жеглов приезжает на квартиру, где организована засада на опасного преступника Фокса. Там выясняется, что один из сотрудников отдела убит, второго Фокс оглушил, а сам опять скрылся.

После уточнения обстоятельств становится очевидно, что из-за трусости выжившего оперативника, к тому же недавно выигравшего в лотерею крупную сумму, погиб коллега, а бандит спокойно ушел. Более того, теперь преступники получили служебную информацию и одержали моральную победу. Глеб Жеглов брезгливо говорит своему, уже бывшему коллеге: «Ты не сознание, ты совесть потерял. Ты, когда пистолет он на тебя навел, не про долг свой думал, не про товарищей своих убитых, а про 50 тысяч выигранных. Да про домик в Жаворонках с коровой да с кабанчиком».

Доминирование личной наживы над общими интересами группы, к которой принадлежит индивид, создает разделительный барьер. С одной стороны, сам человек не заинтересован в работе на общий результат. Все, что его заботит, — насколько вырастет в результате сделки его благосостояние. Такой человек не способен мыслить стратегически. Если он занимает руководящую позицию, это будет пугающим фактором, так как не даст перспективы благополучия.

С другой стороны, пекущийся о своей выгоде не видит интересов других людей. Даже если он их и понимает, то не готовносить какие-то жертвы без явной выгоды для себя. Конечно, для всех очевидна неискренность и корыстность таких отношений.

Руководитель, не заботящийся в первую очередь о людях, за которых несет ответственность, провоцирует сотрудников на заботу о самих себе, но не об интересах компании и клиентов. Организация обречена на развал. Ни призывы сверху, ни суровые окрики не остановят растаскивание ресурсов фирмы по углам. Подчеркну, что три вышеописанные формы поведения утрированы, гипертрофированы и потому порочны. Каждый раз, когда нарушаются баланс, рождаются деструктивные процессы, лишающие Власть ее силы и энергии.

Какую же Власть по праву можно считать сильной? Каждый из нас, опираясь на имеющийся житейский опыт, знает, что о силе или слабости человека можно судить только по тому, как он себя ведет в критической ситуации. Когда все идет не так, как планировалось, когда нет времени на обдумывание решения и когда страшно. Сильный человек соблюдает спокойствие, не повышает голос, продолжает оставаться сконцентрированным на проблеме и умудряется сохранить чувство юмора.

Судить о силе Власти можно и нужно точно так же — во время кризиса. Он может быть микроскопическим, а может достигать вселенского масштаба. Главное, что происходит он так или иначе каждый день, позволяя руководителю демонстрировать силу Власти и быть незаметным, воодушевлять вместо того чтобы подавлять, руководствоваться интересами более высокими, чем личные, вовлекать сотрудников в процесс принятия решений и ответственности, оставаясь корректным даже в особо сложных случаях.

Такую Власть мы определенно будем считать сильной, уважаемой и, что самое главное, способной обеспечить благополучие — ее подлинную цель.

Основные идеи Главы 5

1. Сильная Власть представляет собой инструмент создания и удержания равновесия.
2. Необходимость применять насилие является признаком слабости Власти.
3. Чем больше заметен руководитель в своих управленческих действиях, тем слабее его Власть, потому что она громоздка.
4. Распространенность управления с помощью принуждения и грубости среди руководителей можно объяснить двумя причинами: глупостью и комплексом неполноценности.
5. Для руководителя не так важно, как сотрудники работают при нем. Важнее, что они делают, когда его нет.

6. Существуют четыре ступени эволюции Власти: Пренебрежение, Страх, Сделка, Уважение.
7. Страх и инициатива — вещи взаимоисключающие.
8. Для того чтобы повысить результативность Власти выгоды, нужно работать над следующими факторами: практичность, единство, легкость, знание.
9. В основе Власти доверия лежит фундамент из двух составляющих — уважения и принципов.
10. Три злейших врага сильной Власти — эгоизм, лень, личное обогащение.



Глава 6

Физиология Власти

Мозг, хорошо устроенный, стоит больше, чем мозг, хорошо наполненный.

Мишель де Монтень

В древние времена люди, пытаясь представить мир и описать его устройство, использовали привычные для них образы. Наши предки чувствовали себя незащищенными маленькими созданиями, окруженными искусственными природными охотниками. Наблюдая за повадками животных, люди учились тому, как нужно приспосабливаться к миру, познавали его закономерности. Особое впечатление на неискушенное восприятие древних людей оказывали крупные звери и хищники: они обладали важными для выживания умениями.

Неудивительно, что когда возникла задача изобразить Вселенную и Землю, то не нашлось ничего более яркого, чем образы животных, чья сила вызывала восхищение. Так, например, в древней Индии, одной из колыбелей современных цивилизаций, мироустройство изображали в виде пирамиды. В ее основании лежала большая черепаха, державшая на панцире трех слонов, которые, в свою очередь, мощными спинами подпирали Землю. Так как нашу планету представляли плоской, а не сферической, то лежать на слонах ей было абсолютно комфортно. Небосвод и космос люди соотносили с огромной змеей. Свернувшись в кольцо, она обнимала и небо, и Землю, и слонов, и черепаху¹⁷.

Создавшие такую модель подразумевали, что дошедший до края земного диска путник, посмотрев вниз, увидит исполинских слонов, стоящих на спине у черепахи. Несмотря на наивность, с которой древние представляли нашу планету, особенно с позиции современного человека, видевшего сотни фотографий Земли из космоса, нужно признать, что их взгляд непрост.

Судите сами. Изображая устройство мира, достаточно было ограничиться змеей как задающей внешние границы всего видимого, а также черепахой как фундаментом, на который можно было водрузить земной диск с реками, морями, континентами. Такая модель одновременно и лаконична, и устойчива. Однако по какой-то причине в ней появляются три слона — избыточное звено, вносящее некоторую неустойчивость в конструкцию. Со спины черепахи подняли поверхность Земли, и одновременно был поднят общий центр тяжести, что уже само по себе ухудшает устойчивость. Но это еще не все. Слоны, как любой живой организм, подвижны, могут переступать с ноги на ногу, если их тело затечет из-за неподвижного стояния, или просто решат пройтись. При этом движения

всех трех будут не синхронными, что еще уменьшает уверенность в стабильности всей структуры.

Зачем так усложнять модель Вселенной, если можно было, напротив, ее максимально упростить? Создатель упрощенного образа не рисковал быть уличенным в непрофессионализме или шарлатанстве, так как проверить его на истинность и опровергнуть было невозможно. Тем не менее, по какой-то веской причине решили добавить дополнительное звено и утяжелить конструкцию.

Я склоняюсь к убеждению, что сделано это с одной важной целью — поставить акцент, обратив внимание на фундаментальный механизм управления человеком разумным. Имя ему — «триединство», или объединение трех составляющих: материального, эмоционального и духовного, что в итоге и создает нас — людей.

Действительно, уберите одно из трех, и то, что останется, человеком уже не назовешь. Материальное — это физическое тело, дающее нам возможность перемещаться в пространстве и влиять на окружающий физический мир. Эмоциональное — это наша способность любить, ценить, выбирать, чувствовать, возмущаться, если что-то пугает или расстраивает. Духовное — эта часть более всего отличает нас от других животных, в том числе млекопитающих. Благодаря ей у нас есть принципы, мы можем вести себя осознанно и последовательно, достигать ранее поставленных целей, даже если они не материальны, а существуют только в нашем воображении.

Возможно, руководителю необязательно знать об этой философской картине: с позиции утилитарного менеджмента «бери больше, кидай дальше» она бесполезна. Но есть одно «но». На основе принципа «триединства» работает главный орган как самого руководителя, так и тех, кем он собирается управлять.

Три мозга человека

Если задать менеджеру вопрос, кем он руководит, кому адресует советы, кому дает поручения и чей проверяет результат, его ответ будет: это человек. Такое мнение кажется очевидным. Однако верно оно лишь отчасти. На самом деле субъектом взаимодействия является не сам человек, а его мозг.

В соответствии с новейшими исследованиями мозга, среди ученых появляется все больше сторонников концепции, согласно которой именно мозг — главный орган, а все остальные составляющие нашего тела лишь помощники, обслуживающие его интересы.

Мы — это не что иное, как наш мозг.

Кроме того, такие ценные для руководителя качества сотрудников, как здравомыслие, лояльность и инициативность, в равной степени как и порицаемые лень, вороватость и безразличие, являются следствием внутренней нейронной структуры органа, расположенного в черепной коробке. Именно поэтому нам важно иметь хотя бы общее представление о том, как устроен мозг, на что может повлиять руководитель, а где он должен отступить без малейшего сожаления.

Итак, наш мозг, пожалуй, самый загадочный орган. Его вес в среднем составляет 1,2 кг, что соответствует приблизительно 1/50 от общего веса тела человека. В состоянии покоя, когда мы спим или расслаблены, мозг потребляет 8–10% всей энергии, что уже диспропорционально его доле в организме.

Диспропорция увеличивается, когда мы начинаем усиленно думать, решать сложные задачи, искать выход из ситуации. В эти периоды наш мозг начинает отбирать до 25% всей потребляемой организмом энергии. Только представьте! Два процента нашего веса одномоментно сжигают четверть поступающих ресурсов. Мозг буквально

высасывает все силы. Эта его особенность объясняет наше разбитое и вялое состояние напряженных совещаний, мозговых штурмов и принятия трудных решений, где альтернативы одна хуже другой.

Зная только один этот факт, вы уже не должны удивляться, почему мы все не очень любим думать и склонны следовать готовым ответам. Вместо того чтобы каждый раз задумываться, проверяя свои действия на здравость и расходуя драгоценную энергию, мы закономерно экономим. Более того, сам мозг специальными внутренними наркотиками поддерживает наше ничегонеделанье, как только натыкается на готовый алгоритм действий, позволяющий избежать расхода энергии.

Только в тех случаях, когда значимость происходящего очевидна, мы будем готовы заставить мозг думать и смиримся с дискомфортом мыслительного процесса. Желание сделать работу тяп-ляп, нарушить выверенные инструкции, не тратить время на дополнительные проверки — все это проявление естественного стремления к быстрому результату. Необходимость работать на стратегию с отложенным вознаграждением — подход, который в бизнесе переоценить невозможно, — вступает в противоречие с физиологией нашего мозга.

Широко популяризируемое сегодня «клиповое сознание», то есть ограниченная способность к восприятию новой информации, опасно для благополучия бизнеса. Ответственные за развитие и обучение, стремясь быть в тренде, продвигают идею о том, что современный сотрудник способен воспринимать информацию только через мультфильмы и картинки. Обучение должно быть максимально коротким и необременительным, иначе люди ничего не запомнят и утратят интерес к получению знаний.

Надо называть вещи своими именами. Вместо того чтобы помогать своей компании, приучая сотрудников

усиленно думать и поспевать за усложняющимися условиями конкуренции, руководители создают немощную клиповую биомассу. Это вредительство, прячущееся под модными ярлыками. Абсолютной наивностью будет ожидать от таких людей прорывных идей или проявления здравой инициативы.

Наш мозг, как и любой другой орган, утрачивает способность к работе, если его не тренировать и не закалять. Только в случае с мозгом ситуация куда серьезнее: он умеет изошренно противостоять нагрузкам, так как является самостоятельным центром нервной деятельности. А та в свою очередь состоит из нескольких частей, зачастую «борющихся» друг с другом.

Несмотря на бесчисленные исследования мозга, проводимые на протяжении сотен лет, он остается непознанным и загадочным. Какие-то ранее высказанные гипотезы находят подтверждение, какие-то опровергаются. На данный момент наиболее распространенной и принимаемой теорией устройства головного мозга является та, что предложена Полом МакЛином¹⁸.

Теория МакЛина, представленная научному сообществу в 60-х годах XX века, именуется «Триединая». Название она получила от того, что изображает человеческий мозг как совокупность трех разных систем, «вставленных» одна в другую словно матрешки — от самой маленькой к наибольшей.

В соответствии с морфологической структурой МакЛина, триединый мозг состоит из рептильного комплекса, лимбической системы и неокортекса.

· Рептильный комплекс

Известен как R-комплекс или рептильный мозг. Термин появился из предположения, что подобная структура мозга является доминирующей у рептилий и птиц. Считается, что рептильный комплекс отвечает за регуляцию рутинных процессов,

протекающих в нашем теле, таких как дыхание, сердцебиение, глотание слюны, моргание глазами, а также за инстинктивное, примитивное поведение «бей или беги». То есть такое, которое обеспечивает выживание биологического вида в ситуации угрозы жизни. Оценить проявление спасающей функции этой структуры мозга мы можем в момент, когда мгновенно отдергиваем руку, уколовшись обо что-то острое, или молниеносно отклоняемся от летящего в нас предмета. Происходит это автоматически и без размышлений о том, действительно ли летящий объект настолько тяжелый или большой, что несет угрозу, или это всего лишь клочок бумаги.

· Лимбическая система

Как бы надстраивается над рептильным комплексом. Эта более сложная, чем предыдущая, система включает в себя несколько структур головного мозга. Ее можно обнаружить уже у млекопитающих. Отвечает за эмоции, память, склонности, а также за выработку определенных классов гормонов, управляющих поведением в соответствии с узким кругом задач, связанных с передачей копий генов следующему поколению. Таких задач три:

1. Поддерживать метаболизм, то есть как можно больше и сытнее есть;
 2. Физиологически передавать копии генов — это секс;
 3. Обеспечивать свое доминирование, что означает возможность занять лучшее место в социуме и сопутствующее этому постоянное выяснение, кто лучше и важнее.
- Неокортекс

Самая молодая часть триединого мозга расположена так, будто была надета на две более древние. Получила название «кора головного мозга», так как является его видимой частью. На рисунках она обычно изображается как орех, покрытый извилинами и бороздами. Неокортекс обнаружен только у высших млекопитающих и человека. Он наделяет нас способностью к абстрактному мышлению, логике, планированию, мышлению и анализу — всему, что отличает наш вид от остальных животных. Благодаря наличию этой части головного мозга мы способны совершать спонтанные действия, то есть те, которые не

обусловлены рефлексом, в отличие от поведенческих проявлений, запускаемых рептильным комплексом.

Первая структура является самой древней из трех. Для нас она не так интересна: хоть она и решает важные задачи, но они узко специализированные и редко попадаются в бизнес-практике.

Наше внимание будет уделено тому, как функционируют и взаимодействуют лимбическая система и неокортекс. И тут нас ждет сюрприз. Казалось бы, более развитая и сложная часть мозга должна управлять более архаичной партнершей, но на деле оказывается наоборот.

Лимбическая система представляет собой крошечную структуру — 1/15 от объема всего мозга. Она потребляет совсем мало энергии, так как функционирует за счет «вшищенных» в нее гормональных форм управления поведением. В силу особенностей строения она значительно эффективнее неокортекса, отягощенного необходимостью учитывать существующие социальные правила, принятые традиции и культурные ценности. На него приходится до 70% массы головного мозга.

Итак, архаичная структура нашего мозга сильнее и обладает большей властью, чем эволюционно продвинутая рассудочная часть. Такой расклад сил накладывает на наше поведение последствия, зачастую отрицательные.

Например, ежедневный бой между «хочу» и «надо» свидетельствует о противостоянии двух отделов мозга. Голос лимбической системы можно узнать по искушающим мыслям: «съешь тортик», «выпей пива», «посмотри фильм вместо учебника», «дай ему сдачи», «люби себя», «лучше отдохнуть, дела никуда не денутся», «своя рубашка ближе к телу».

Неокортекс сразу парирует: «не ешь и не пей это, ты и так плохо выглядишь», «надо продолжить учить, чтобы был результат», «я не пуп земли, нужно уважать интересы других».

Не существует ангелов и демонов, которые сидят у нас на плечах и нашептывают каждый свою истину. Все происходит у нас в голове и объясняется разными функциями двух систем. Их же порой описывают как сознание и подсознание. Первое отвечает за рассудочное принятие решений, второе делает выбор спонтанно, руководствуясь главным (если не единственным) образом тремя мотивами — колоссами лимбической системы, описанными выше.

Этих гигантов, для лучшего понимания управления, абсолютно справедливо изобразить как трех слонов. Они настолько монументальны, что стоящий внизу и еле различимый крошечный человек не в состоянии охватить их взглядом. Стоит этой крошке замешкаться, как переминающийся с ноги на ногу слон не оставит от него мокрого места или превратит в примата.

Вот как это происходит. С самых малых лет родители, учителя, телевидение и Интернет встраивают нас в систему координат успеха в строгом соответствии с тремя доминантами приматов. Его описание сводится к:

- холодильнику, забитому разнообразной едой;
- мощной и дорогой машине, большой квартире или дому и возможности развлекаться так, чтобы вызвать зависть окружающих;
- получению возможности размножаться.

О практически безграничном влиянии установок приматов прекрасно известно маркетологам и рекламистам. Включите телевизор и посмотрите теперь на рекламу через призму «трех слонов». В 100 случаях из 100 вы увидите обращение или к нескольким, или ко всем трем примитивным мотивам. Вас будут призывать жить сыто и красиво, ни в чем себе не отказывать, кичиться достатком и привлекать противоположный пол. И везде лейтмотивом пройдет возможность получить все без особого напряга и в

кратчайшие сроки. Жизнь без приложения усилий, этакая мартышкина мечта. Манипуляция людьми и фальсификация действительности разворачивается на наших глазах в промышленных масштабах.

Противостоять такой моци — абсурд и занятие для отчаянного храбреца. Как раз для того, я надеюсь, кто читает эти строки. Линия фронта проходит между примитивизированным миром, навязывающим безальтернативность манипуляций и подавления, и развитым социумом со средой, воплощающей концепцию благополучия.

Мировоззрение сотрудника

Вставая на стезю управления, каждый руководитель, осознает он это или нет, делает выбор, по какую сторону линии фронта он находится в построении своей управленческой легенды. В утилитарном плане это выбор людей и ценностей: кто наполнит своим присутствием большую часть его жизни, кем он будет руководить, кого поведет за собой и какой уровень силы Власти иметь. Дилемма проста и предопределена триединым строением головного мозга. Нам предлагается сделать выбор из двух альтернатив.

Как вы уже поняли, в зависимости от неокортекса мы выбираем, с кем будем работать — с «приматами» или «разумными». Нельзя сказать, что какой-то вариант лучше, а какой-то хуже. У каждого есть свои плюсы и минусы. Вопрос в том, какое качество жизни мы хотим себе обеспечить.

Если нас устраивает простая жизнь ближайших родственников, живущих на деревьях, обходящихся тремя доминантами лимбической системы, то выбор в пользу работы с «приматами» — это разумный подход, с которым уже не руководитель, но начальник или босс сможет

удерживать баланс. Начальник не будет расстраиваться, например, из-за ненадежности и жуликоватости окружения. Вместо бессмысленной грусти от людской неблагодарности, делающей его только слабее, начальник станет сыпать на головы подчиненных угрозы и наказания, которые, в свою очередь, будут восприняты с пониманием, так как являются гармоничной составляющей культуры приматов «кто сильнее, тот и прав».

Познакомьтесь с характерными сильными и слабыми чертами представителей двух лагерей с точки зрения надежности, управляемости, последовательности, а также их потенциальной роли в создании ресурса компании для ее процветания в высококонкурентной среде.

- Приматник (от лат. *primatus* «упрощенный, элементарный») — сотрудник со слаборазвитыми структурами неокортекса, оценивающий себя и окружающий мир через призму трех ведущих мотивов приматов: личное благосостояние, возможность выпендриваться и иметь близость с противоположным полом.

Плюсы:

- Простое управление — необходимые руководителю действия покупаются за деньги и статус.
- Распоряжения сверху принимаются без обсуждения и лишних вопросов.
- Даже этически спорные распоряжения начальника будут выполняться без проволочек.
- Начальнику нет необходимости учитывать мнение такого подчиненного или подстраиваться под него.
- С помощью лести можно добиваться симпатии и преданности.
- Принцип «разделяй и властвуй» позволит начальнику управлять людьми и департаментами за счет взаимной ненависти, зависти и недоверия.
- Устоявшиеся обычай, даже несправедливые, будут воспроизводиться автоматически и без сопротивления.
- Такой работник подчеркнуто учтив и подобострастен с сильным начальником.

Минусы:

- Безыдейный — рассматривает работу исключительно как источник дохода.
- Не лояльный — если ему предложат большие деньги в другом месте, сразу уйдет.
- Общие интересы компании не важны, так как на первом месте всегда стоит личная выгода.
- Завистлив — сравнивает свою зарплату с зарплатами коллег; уверен, что делает больше них, а получает меньше.
- Если считает своего начальника слабым, то относится к нему с пренебрежением.
- Ленив — сознательно стремится не переработать, чтобы сохранять баланс: получаемый доход выше затраченных усилий.
- Оправдывает свою лень и безынициативность маленькой зарплатой.
- На работе скучает, так как не видит в ней ни смысла, ни удовольствия, кроме двух дней выдачи заработной платы. Поэтому развлекает себя в рабочее время трепом в социальных сетях, обсуждением слухов с коллегами, созданием интриг; привлекает к себе внимание жалобами о трудной и несправедливой жизни.
- Склонен самоутверждаться за счет менее авторитетных коллег. Если сам слабейший, то выплескивает обиду на клиентов.
- Требует непрерывного контроля, без которого ждать качественного результата бессмысленно.
- Подход к работе формальный и не подразумевает перевыполнения плана. Работы на «101%» ожидать нет смысла.
- Избегает любой личной ответственности, объясняя это тем, что он лишь исполнитель приказа «сверху».
- От него не нужно ждать проявления здравого смысла, так как это влечет за собой необходимость проявлять инициативу и брать ответственность.
- Способен к работе, где можно получить быстрый результат с минимальными затратами. Не подходит для работ, где требуется продолжительное напряжение, а результат отложен во времени.
- Непоследователен. Действует ситуативно в зависимости от личной выгоды, но не в соответствии с ранее заключенными договоренностями или принятыми нормами.
- Ему нужен руководитель — «погонщик баранов», готовый неустанно пасти свое стадо, перегонять его с пастбища на пастбище

и самостоятельно решать все вопросы по полному обеспечению своего поголовья.

- Разумник (от лат. *rationalis* «мыслящий, разумный, рассуждающий») — сотрудник с развитыми структурами неокортекса, способный контролировать спонтанные эмоции «хочу» и действовать, руководствуясь «надо».

Плюсы:

- Руководствуется смыслом, выходящим за пределы трех потребностей приматов. Оттого любознателен и пытлив в вопросах самосовершенствования и прогресса.
- Склонен к альтруизму, так как не ставит личное обогащение на первое место.
- Видит смысл жизни и работы в развитии окружающих людей и отношений.
- Движим смыслом, и потому продолжает достигать результата даже тогда, когда испытывает усталость и разочарование.
- Терпелив и некапризен.
- Способен к самостоятельной работе без надзора руководителя, поскольку ему важно получить ценный результат.
- В значительной степени управляемся стремлением быть полезным другим.
- Умеет относиться к себе критически, а значит, самообучаем.
- Как правило, способен сам себя воодушевлять и мотивировать на работу, понимая ее важность.
- Работает не только на тактический результат, но и на стратегический, отложенный. Ему можно поручать сложную и продолжительную работу.
- Способен отказаться от сиюминутного выигрыша ради будущей победы.
- Для поиска решения проблемы использует творческий подход и находит ранее не применявшиеся методы.
- Ответственен и потому надежен. Не боится брать ответственность на себя, в том числе в случаях, когда ошибку допустил не он, а менее опытный коллега.
- Конкурентам трудно его подкупить, ведь деньги не являются ведущим мотивом работы.

— Последователен, держит слово, прикладывает максимум сил, чтобы выполнить взятые на себя обязательства.

Минусы:

— Самостоятелен, и оказавшись в компании со слабой корпоративной культурой может отказываться решать общие задачи.

— Везде и во всем хочет понимать смысл требуемых от него действий. Если смысл не кажется важным или понятным, работать будет без воодушевления.

— По той же причине сложно управлять, требует уважения к себе и отношения как к субъекту, а не объекту.

— Требователен: уверен, что работа должна вызывать интерес и постоянно развивать его способности.

— Нетерпим к окружающим, если они ленивы и ориентированы только на удовлетворение своих потребностей.

— Будет отстаивать свою позицию и спорить с руководителем.

— С ним необходимо согласовывать план действий и вносить корректизы, если он считает нужным.

— В работе с таким сотрудником руководитель должен резервировать дополнительное время на то, чтобы объяснить мотивы своего решения, если хочет, чтобы оно было принято к исполнению.

Представленная классификация дает системную картину ограничений, о которых должен знать руководитель.

Например, если он хочет доминировать над своими работниками, то лишится тех, кто способен проявлять инициативу и брать на себя ответственность. В свою очередь это приведет к ослаблению рыночных позиций компании и необходимости руководителю самому решать все возникающие проблемы.

Непреодолимая страсть сотрудников к халяве — следствие сделанного руководителем выбора.

Если же руководитель хочет окружить себя надежными и ответственными людьми, то должен будет относиться к ним как к субъектам, уважать и учитывать их мнение. Он должен будет придерживаться принятых в компании правил, как и все остальные. При этом в компании появятся

люди, искренне переживающие за общее дело и способные наравне с первым лицом двигать организацию вперед.

Усидеть на двух стульях не удастся. Устроиться так, чтобы одновременно получить и все удовольствия от обладания полной, единоличной властью, и воодушевленных сотрудников, не получится.

Пример из моего опыта. Однажды я стал участником совета директоров в весьма крупной строительной компании. Меня пригласили модератором по запуску специального проекта. Руководитель, всеми уважаемый человек, управлял компанией уже больше четверти века, с момента ее создания. Как образованному и деликатному человеку, ему была близка модель управления, исключающая любой диктат. Фокус он направлял на развитие сотрудников и их самостоятельности в принятии решений, чем и как заниматься в первую очередь.

Совет директоров искал выход из конфликтной ситуации, которая возникла в результате допущенных ошибок, влекущих значительные потери средств. Необходимо было решить, до буквы ли следовать юридическим обязательствам и понести крупные потери или трактовать ситуацию более обтекаемо, «дипломатично», минимизировав убытки.

Многие участники с явным неравнодушием высказывали свое мнение. Ближе к концу совещания руководитель должен был уехать. Он попросил закончить обсуждение без него и прийти к окончательному решению. Оставшиеся продолжили работать и сошлись во мнении, что важно действовать в соответствии с договорными обязательствами. Такое решение было логичным и предсказуемым в рамках идеологии, продвигаемой первым лицом компании.

По завершении совещания некоторые участники вышли грустными. Я спросил, почему. Мне по секрету ответили, что сомневаются, действительно ли руководитель примет

это решение. Помню, я сказал, что, если нет, то подлинность заявления первого лица о не единоличном управлении компанией будет поставлена под сомнение. Станет очевидным, что руководитель лишь заигрывает с подчиненными, как бы доверяя им принимать решения. Я предположил, что потеря веры сотрудников — это слишком высокая цена, и здравый человек не допустит этого. По вялой ответной реакции на мои ободряющие слова я понял: подобное происходит не в первый раз.

К моему сожалению, они оказались правы. На следующий день решение было изменено руководителем на «дипломатичное».

Закономерно, что в этой фирме со временем становилось все меньше искренне вовлеченных сотрудников, считающих ее своей, и все больше появлялось скептиков, только внешне поддерживающих призывы руководителя строить компанию мечты. Они просто подыгрывали ему, показывали, когда требовалось, что всерьез верят в свою значимость. И то — пока для них самих эта игра была материально выгодна.

Мировоззренческие установки «приматника» и «разумника» закладываются семьей в детстве, а затем цементируются в юношеские годы. Безо всяких сомнений, первых создается больше, чем вторых. Как вы уже понимаете, для этого и усилий-то прикладывать не надо. Достаточно дать волю «хочу» ребенка и пренебрегать доставляющими ему дискомфорт «надо», ограждать нежную детскую душу. В результате такого подхода в обществе предсказуемо превалируют люди-потребители, искренне считающие, что все по умолчанию должны им что-то давать и берегать от любых разочарований.

Я с горечью наблюдал много раз, как руководители — даже те, кто сформировались как «разумники» и стараются окружать себя такими же сотрудниками — сдавались. Не выдерживая противостояния с примитивными инстинктами

коллег, они падали духом и со словами «никого ничего не интересует, кроме денег» встраивались в модель управления, основанную в лучшем случае на сделках. В худшем некоторые из них сваливались еще ниже и переходили к управлению через страх.

Получаемый от такого акта капитуляции положительный эффект — повышение управляемости и предсказуемость — всегда временный, и уже на следующем этапе руководитель оказывается заложником, вынужденным стать или надсмотрщиком, или воспитателем «детского сада» — группы инфантильных и безответственных сотрудников.

Дело в том, что противостоять автоматическим программам лимбической системы — это подвиг. Не обманывайте себя, как большинство коллег-руководителей, которые, например, обсуждая очередную ошибку сотрудников, произносят: «Они уже взрослые люди и сами должны понимать». Ничего они не должны и не могут понимать, если никто им не помогает противостоять автоматизмам. В их мозге отсутствует баланс: одна структура доминирует над другой.

Руководитель, желающий обладать самой сильной Властью — Властью уважения, — зная, что это пик профессионализма, должен понимать: восхождение на самую большую вершину всегда требует профессиональной подготовки, значительных усилий, проявления запредельной воли и применения особых технологий позитивного управления, которым посвящена эта книга.

Каждый раз, когда вас оставляют силы, хочется махнуть на все рукой и перейти от слов к угрозам или подкупу, сходите перевести дух. Испытываемые вами эмоции нормальны и предсказуемы. Ваша лимбическая система пытается сделать все, чтобы вы перестали нагружать мозг и вернулись к выполнению автоматических, низкозатратных, примитивных программ поведения.

Вы сможете одержать победу над своей природой и обстоятельствами только при одном условии. Вам, как персонажу фильма «Изгой»¹⁹, оказавшемуся на необитаемом острове после крушения самолета над Тихим океаном, нужен сильный союзник. Главному герою, которого играет Том Хэнкс, преодолеть приливную волну океана мог помочь ветер, появлявшийся только в определенный момент. Поняв это и выбрав время, современный Робинзон Крузо вырвался из плена острова и спас свою жизнь.

В управлении организацией ваш союзник — это корпоративная среда. Обычаи, привычки, правила, ритуалы, ценности — ее составные части в разы увеличивают силу руководителя. По функционалу среда является организационным аналогом электро- или гидроусилителя руля в автомобилестроении. Только используя корпоративную среду, вы удержите свою линию на создание сильной Власти, противостоя природной предрасположенности мозга обеспечивать себе спокойную жизнь примата.

На физиологическом уровне противостояние заключается в создании новых нейронных связей в мозгу ваших сотрудников. Нейронные связи — это пути, передающие электрические импульсы между клетками головного мозга. Они-то и управляют нашими мыслями, действиями и эмоциями, соединяясь в биоэлектрическую сеть. Пути эти могут быть как едва заметными тропинками, по которым нужно продираться с боями, так и скоростными многополосными магистралями. Трудновыполнимые действия или те, которые мы никак не можем запомнить, — это те, к которым электрический импульс пробирается через заросшие тропы. С другой стороны, поступки, совершаемые нами на автомате, обусловлены проложенными к ответственным за них мозговым центрам блестящими трассами.

Во власти руководителя компании создать благоприятную среду как для усиления примитивных образцов поведения, подвластных лимбической системе, так и для формирования условий, в которых пробуждается рассудочная деятельность, направленная на создание команды единомышленников. Практически каждый «приматник» может перейти в «разумники», оказавшись в сильной корпоративной среде.

Роль сильного руководителя — прокладывать и расширять дороги к такому образу мысли, который работал бы на благополучие, создание «звездной компании» и процветание ее сотрудников. На нашем пути к этой великой и увлекательной цели стоит одно препятствие — физиология головного мозга.

При поддержке позитивной корпоративной среды вы можете быть настолько сильным и привлекательным, что вам окажется по силам создавать новые нейронные связи в головах сотрудников. Влияние лимбической системы будет снижаться; ваши действия будут развивать неокортекс и спасительный баланс.

Начиная со следующей главы, мы приступим к изучению того, как строить корпоративную среду — фундамент позитивного управления компанией и необходимое условие для сильной Власти.

Правда, понадобится сделать маленькую остановку, чтобы познакомиться с еще одним важным фактором, оказывающим влияние на Власть. Это наши эмоции.

ЭМОЦИИ

Вне зависимости от рода деятельности, пола, жизненного опыта, возраста, времени года и местонахождения вы, а точнее ваш мозг, ежесекундно принимает решения. Он выбирает между бесчисленными альтернативами, чтобы вы могли действовать.

Даже самые простые решения, например, выбор в кафе между чаем или кофе, связаны с нешуточной борьбой нейронных сетей, каждая из которых отстаивает свой вариант. Вспомните мучительное состояние неопределенности в ситуациях, когда не способны сделать выбор. Сердце начинает учащенно биться, появляется испарина и внутри нарастает напряжение. В конце концов, определившись с выбором, мы испытываем быструю эйфорию, за которой следует сладкое расслабление. Эти переживания являются отражением эмоций.

В большинстве случаев нас не захватывает буря страстей, поэтому роль эмоций в принятии решений может показаться незначительной. Более того, на уровне общественного сознания сформирован стереотип: решениям, основанным на чувствах, а не на разуме, нельзя доверять. В силу того, что социально одобряемым поведением является рассудочный подход, многие стараются изображать из себя человека рационального и последовательного.

Таким образом, рациональный подход как идеология управления доминирует. Руководители всеми силами стремятся проявить себя как можно более холодными и сдержанными. Кстати, выражение «ничего личного, только бизнес» как раз из этой области — еще один фальшивый лозунг, который любят поднимать как знамя незрелые руководители.

В действительности роль эмоций в управлении поведением невозможно переоценить. Я не сильно погрешу против истины, если скажу, что они играют более значимую роль в наших решениях, чем рациональность и анализ, и поэтому для руководителя любого уровня важно их уважать и укреплять с их помощью свою Власть.

В результате разработанного нейробиологами эксперимента, ставшего широко известным под названием «Айовский игровой тест»[20](#), был обнаружен любопытный

феномен работы головного мозга. Во время проведения теста ученые наблюдали за малейшими изменениями в физиологическом состоянии участника с помощью аппарата, похожего на детектор лжи. Перед испытуемым разложили четыре колоды карт, откуда он по своему желанию тянул по одной карте, в результате чего или зарабатывал некую сумму, или терял. Задачей было заработать как можно больше.

Колоды карт были составлены с секретом. Карты в двух из них (A, B) всегда приносили \$100, а карты из двух других (C, D) — по \$50. Существовала вероятность в 50% достать из каждой колоды проигрышную карту. Разница была в размере потерь. Колоды A и B приносили \$250 убытка, а C и D — по \$50. Таким образом, тянуть карты из первых двух колод было невыгодно, так как в отдаленной перспективе участник заработал бы меньше.

Вначале участники выбирали карты случайным образом. В среднем уходило до 50 попыток перевернуть карты, чтобы испытуемые начали понимать, какие колоды предлагают более выигрышные комбинации. Для того чтобы рационально объяснить стратегию по выбору «счастливых» колод, испытуемым требовалось перевернуть в среднем еще 30 карт.

Куда более интересное открытие ждало экспериментаторов при анализе физиологической активности испытуемого во время теста. Уже на 10-й карте обнаруживалась нервозность, если рука участника тянулась к «неправильной» колоде. Осознание стратегии придет к игроку только через 30–40 ходов, а его эмоции первыми «разгадали» игру и уже начали формировать чувство страха при ошибочных действиях! Напротив, испытуемые с неврологическими расстройствами, у которых в силу перенесенных травм не было возможности осознать свои эмоции, оказались неспособными определить выигрышные колоды. Они не могли ассоциировать плохие ходы с

негативными эмоциями, а хорошие подкреплять положительными. Их нейроны не обучились выигрывать; участники продолжали брать равное количество карт из всех четырех колод.

Многие другие эксперименты нейробиологов снова и снова подтверждают гипотезу о ключевой роли эмоций в формировании рационального решения. Таким образом, сначала все «решают» наши эмоции, а затем мозг находит логическое объяснение и разумные обоснования.

Мышление и память построены на эмоциональных образах, динамики формируемых разрядами в нейросети мозга. Чем ярче образ, тем сильнее электрический потенциал. Поэтому мы лучше помним события, связанные с бурными эмоциями. Совокупность пережитого за жизнь формирует в голове человека набор эмоциональных образов. Так создается личность, привычки и способ реакции на происходящее.

Имея дело с сотрудником, вы имеете дело с набором эмоциональных отпечатков в его голове. Какие бы разумные вещи вы ни говорили, если они звучат пугающе, вы автоматически, сами того не желая, становитесь в его глазах угрозой. Вы будете создавать стресс у сотрудника. На бытовом уровне такую ситуацию описывают фразой «мы говорим на разных языках».

Пример из моего опыта. Работая над проектом в одной компании, мне нужно было помочь руководителю повысить уровень доброжелательности сотрудниц, чья работа была общаться с клиентами по телефону, отвечать на вопросы и помогать решать возникшие у тех проблемы. Конечно, в инструкциях было написано, что они должны быть приветливыми и доброжелательными, но в реальности они были обычными людьми, не только со своим пониманием приветливости, но и с бытовыми проблемами, мысли о которых продолжали крутиться у них в голове и во время работы.

То есть, если рассматривать происходящее с позиции нейробиологии, то головы сотрудниц были заполнены более яркими образами, чем требуемый, но абстрактный призыв «будьте приветливы».

Нужно было сделать нечто яркое, наглядное, чтобы запустить в их головах более сильные электрические импульсы, вызвав нужную эмоцию.

Клиенты, глядя на рекламное объявление, всегда видят улыбающуюся телефонистку. У них возникает образ, который в реальности не подтверждается, потому что на другом конце провода сидит обычный человек, имеющий свое представление о том, как нужно говорить по телефону. Образы не совпадают, в результате чего у звонящего возникает разочарование, в свою очередь негативно влияющее на настроение сотрудницы телефонного центра.

Я предложил разместить на каждом рабочем месте яркую фотографию девушки, говорящей по телефону с открытым лицом, горящими глазами и искренней улыбкой. Этому шагу предшествовало мое эмоциональное выступление перед всеми сотрудниками, для чего это делается и как нужно воспринимать изменения.

В результате нам удалось создать эмоциональный образ у большинства сотрудниц. Благодаря этому мы получили блестящий результат. Клиенты, не в первый раз пользующиеся услугами телефонного центра, подчеркивали, что операторов как будто подменили и общение с ними стало доставлять удовольствие.

Действиям всегда предшествуют эмоции. Это значит, что для укрепления своей Власти мы должны как можно больше знать о том, как они влияют на наши поступки. В этой задаче есть много чего интересного.

Как только мы объединим все известные эмоции в две группы, положительные и отрицательные, обнаружим два феномена. Во-первых, группы не равны и в одной из них представителей значительно больше, чем в другой. Во-

вторых, эмоции в зависимости от группы по-разному влияют на наши интеллектуальные и физические возможности.

Давайте разбираться по порядку. Испытываемые нами эмоции многогранны. Например, только у гнева более 20 оттенков. Тем не менее, принято выделять шесть типов отчетливо различаемых эмоций, в свою очередь включающих в себя множество полутонов.

Страх, гнев, печаль, отвращение, удивление, радость — великолепная шестерка, правящая балом нашей жизни. Вы наверняка заметили отсутствие баланса. Отрицательные эмоции превалируют над положительными в пропорции пять к одному! Справедливости ради, эмоцию удивления нельзя однозначно отнести к негативным, так как мы можем удивляться и позитивным событиям. Тем не менее, и к разряду положительных удивление отнести нельзя. Особенно это справедливо для тех, кому действительность часто преподносит неприятные сюрпризы.

Эмоциональный дисбаланс обусловлен заботой о выживании нашего биологического вида. Не тревожный и ничего не опасающийся индивид быстро станет добычей хищного животного. Кроме того, нашим предкам приходилось выживать в куда менее комфортных условиях и терпеть капризы природы. Можно сказать, что мы все — дети плохой погоды, воспитанные в ее ежовых рукавицах и выжившие только благодаря своей тревожности и остро заточенному чувству подстерегающей за углом опасности.

Плохая новость в том, что если вдруг вы решите найти себе сотрудников, не жалующихся на жизнь, не опускающих руки в моменты поражений, не подозревающих вас в дурных замыслах и не теряющих присутствие духа, то потерпите фиаско. Негатив закономерно преобладает в эмоциональной палитре ваших сотрудников, как и в вашей. Если ваш бизнес не связан с

похоронами, где заложенная эмоциональная диспропорция весьма уместна, то вы обречены создавать в компании позитивную среду, компенсирующую особенности человеческой психики.

Возможно, сейчас вам пришла в голову здравая мысль. На основе житейского опыта вы знаете, что пессимисты и скептики склонны принимать выверенные решения. Отчасти вы будете правы, но, к сожалению, не все так празднично и однозначно. Самое время перейти к рассмотрению того, как негативные и позитивные эмоции влияют на наше интеллектуальное и физическое состояние.

Негативные эмоции оказывают ограничивающее влияние на нашу жизнь. Например, печаль и грусть не только отражают утрату. Они вынуждают опустить руки и прекратить борьбу, а в самых крайних случаях даже свести счеты с жизнью. Ощущив страх, мы понимаем, что угрожает опасность, и это влечет за собой необходимость сбежать или спрятаться. Гнев, реакция на несправедливость или обиду, вынуждает нас обрушиться на обидчика, растоптать его, стереть в порошок и таким образом восстановить законность. Отвращение, спасая от чего-то очень мерзкого, заставляет нас зажмуриться и сделать шаг назад.

Наличие в компании негативной среды, недоверие между сотрудниками, подозрительность и скептицизм сковывают производственный потенциал фирмы. Наводящий на сотрудников страх и трепет руководитель сколько угодно может заниматься терапией своего комплекса неполноценности, но при этом должен понимать, что за любительские психотерапевтические сеансы все платят непомерную плату. Теша себя самообманом, он теряет авторитет; возглавляемая им компания никогда не станет лидером на рынке, а сотрудники проводят рабочую жизнь в токсичных условиях, отнимающих физическое здоровье.

Негативные эмоции действуют как ограничители.

Назначение позитивных эмоций в научном сообществе продолжительное время трактовалось очень узко. В них видели просто инструмент для создания хорошего настроения — некую безделицу без существенной пользы. Однако в последние годы отношение начало в корне меняться по мере появления все новых исследований, обнаруживающих удивительную созидающую роль положительных эмоций.

В начале 2000-х годов американский психолог Барбара Фредриксон²¹ произвела революцию в науке. Она представила результаты своих исследований в рамках концепции расширяющего и укрепляющего воздействия позитивных эмоций. Барбара утверждала, что позитив играет фундаментальную роль в процессе эволюции, так как усиливает наши физические, социальные и интеллектуальные способности. Благодаря позитивным эмоциям человек создает биологические резервы, столь необходимые для выживания в кризисных ситуациях. В своей научной работе Фредриксон демонстрирует, как под влиянием позитива мы становимся увереннее, свободнее и терпимее, в работе проявляем больше творчества и инициативы, а также повышаем устойчивость к поражениям и неудачам.

Множество экспериментов, проводимых с разными аудиториями — от детей до профессионалов взрослых, — однозначно подтверждают такую точку зрения. Вот некоторые из них. Врачей разделили на три группы по произвольному принципу. Участникам первой группы раздали пакетики с конфетами, вторую группу попросили декларировать гуманистические истины о медицине. Третья группа осталась контрольной, то есть на нее никак не воздействовали. Затем всем участникам эксперимента нужно было поставить трудно определяемый диагноз реальному больному. Наиболее успешными стали врачи из

первой группы, настроение которым поднимали сладостями.

Другой эксперимент требовал от случайно отобранных участников определить на скорость, к какой категории относится то или иное слово. Например, является ли «лифт» средством передвижения. Слыша слова «автомобиль», «поезд», респонденты мгновенно определялись с категорией, но «лифт» вызывал замешательство. Те участники, кто перед экспериментом был позитивно настроен экспериментаторами, справлялись с заданием лучше.

Детей в возрасте четырех лет попросили представить что-то приятное им настолько, что захотелось бы запрыгать от радости. Ребятам из другой группы такого задания не дали. Затем всем надо было выполнить задание — найти предметы, совпадающие по форме. Улыбающиеся дети справились с испытанием лучше.

Однако, сделаем оговорку: и у негативного настроения есть плюсы. Депрессивно настроенные люди имеют более реалистичный взгляд на происходящее. В одном из экспериментов участников разделили на две группы и попросили нажимать на кнопку, чтобы зажигать лампочку зеленого цвета. Каждый раз, как это происходило, участник получал деньги. Но между группами была разница. В одной из них свет загорался при каждом нажатии кнопки, в другой — произвольно и независимо от того, нажата кнопка или нет.

По завершении эксперимента участникам задавали один вопрос: насколько, по их мнению, включение света зависело от них самих? Находившиеся в приподнятом настроении в 35% случаев приписали себе включение лампочки, хоть это было не так. Участники, находившиеся в подавленном эмоциональном состоянии, более точно определили, в каких случаях не влияли на включение света. Такой эффект получил название «депрессивный реализм». Получалось,

что люди, склонные к депрессии, в большей степени реалисты, чем жизнерадостные.

Многие эксперименты выявляли более объективный взгляд на жизнь склонных к депрессии людей. Оптимисты своеобразно оценивают успехи и неудачи: заслуги в успехе они приписывают себе, а неудачу списывают на окружающих; свои победы помнят прекрасно, а поражения стирают из воспоминаний. Меланхолики точно оценивают и то и другое, оптимисты же могут показаться поверхностными.

С другой стороны, в тестах, где испытуемых знакомили с тревожной информацией о вещах, угрожающих здоровью человека, группы, состоящие из оптимистов, смогли вспомнить больше опасных факторов, в отличие от групп из пессимистов. Кроме того, пессимисты сочли информацию менее убедительной, чем оптимисты, тем самым продемонстрировав более рассеянное отношение к бесспорно важным вещам.

Итак, какие эмоции являются наиболее полезными помощниками для сильной Власти и построения «звездной компании»? Опираясь на данные многочисленных исследований, можно утверждать, что позитивно настроенные люди более успешны, чем их пессимистичные коллеги.

Оптимисты считают, что даже если сейчас не получат результат, то скоро дело все равно пойдет на лад. При этом, как только ситуация становится угрожающей, они меняют тактику и настраиваются более критично. Они способны к конструктивному и творческому мышлению, благодаря которому видят за кажущимися непреодолимыми проблемами еле различимые возможности. За них-то оптимисты и хватаются, совершая рывок вперед.

Здоровье и долголетие доказательно связывают с положительными эмоциями. Вероятность тяжелых болезней и смерти у жизнерадостных людей в два раза меньше, чем у

пессимистов²². Такой ошеломляющий результат был получен в результате масштабного исследования более 2000 человек в пяти южных штатах США на протяжении двух лет с последующим повторным исследованием через два года. У людей с преобладающими позитивными эмоциями отмечают более крепкий иммунитет и нормальное давление.

Одним из критериев, описывающих «звездную» компанию, является поддержание «звездного» здоровья сотрудников. Выходит, решение этой задачи лежит в создании среды, где люди наполняются положительными эмоциями и таким образом укрепляют здоровье. Это значит, что в зависимости от того, насколько результативно руководителю удается создавать позитивную атмосферу в организации, ее работники или проживут дольше, или будут лишаться своего здоровья.

В отличие от негативных эмоций, снижающих активность человека, вынуждая экономить ресурсы для защиты, позитивные повышают удовлетворенность от работы и желание отдаваться ей всецело. Создавая напряженную атмосферу, руководитель стреляет себе в ногу, тогда как положительная среда наполняет попутным ветром корпоративные паруса.

Эксперименты показывают, что работоспособность зависит от хорошего настроения. Искусственно повышая настроение испытуемых, исследователи наблюдали за результатами их работы. Позитивно настроенные люди ставят перед собой более сложные цели и способны дольше бороться за их реализацию²³.

Оптимистично настроенный человек более устойчив к стрессу и сохраняет рабочий настрой в неприятных ситуациях. Такой эффект незаменим в рутинных ситуациях, начиная от поиска решения, как улучшить технологии для исключения брака, и заканчивая работой с разгневанным клиентом, жаждущим крови.

Как вы помните, еще один критерий «звездной» компании — готовность идти на жертвы ради коллег. И тут положительные эмоции играют ключевую роль. Оказывается, именно позитивно настроенные люди более общительны и альтруистичны, чем пессимисты, сфокусированные на себе. Находясь в хорошем настроении, мы готовы больше делиться с людьми, знакомыми и незнакомыми.

В нашей компании мы усиленно создаем, вызываем, моделируем положительные эмоции всеми доступными средствами — от раздачи конфет до поздравлений с успехами. Выигрывают все: сотрудники, руководители, окруженные позитивными коллегами, и, конечно, клиенты, ведь с ними общаются люди, способные делиться положительными эмоциями.

Позитивные эмоции работают как источник силы.

Руководитель, делающий в работе с сотрудниками ставку на рациональный и сухой подход, обкрадывает сам себя, игнорируя мощный управленческий ресурс. Не используя положительные эмоции, он делает себя слабее и теряет привлекательность в глазах коллег.

Помните: природа позаботилась о том, чтобы мы воспринимали жизнь в большей степени негативно, чем позитивно. Наша задача — прикладывать постоянные усилия для выравнивания природного дисбаланса, создавать больше поводов для позитивных эмоций как универсального источника энергии, физического здоровья, интеллектуальных способностей и успешных социальных связей.

Основные идеи Главы 6

1. Когда мы решаем сложные задачи и ищем выход из безвыходных ситуаций, мозг начинает отбирать до 25% всей потребляемой организмом энергии.

2. Заставить мозг работать можно только в экстремальных ситуациях. Лишь крупные задачи могут реализовать его потенциал.
3. В соответствии с предложенной МакЛином морфологической структурой, триединый мозг состоит из: рептильного комплекса, лимбической системы и неокортекса.
4. Рептильный комплекс отвечает за регуляцию рутинных физиологических процессов, а также за инстинктивное поведение «бей или беги».
5. Три главных аспекта, управляемые лимбической системой: метаболизм, доминирование, секс.
6. В зависимости от фактической силы неокортекса над поведением человека, мы выбираем, с кем будем работать, — с «приматами» или «разумными».
7. Сначала все «решают» эмоции, а затем мозг находит логическое объяснение и разумные обоснования.
8. Шесть основных эмоций человека: страх, гнев, печаль, отвращение, удивление, радость.
9. Функционал негативных эмоций, в силу их уберегающей от гибели роли, выражается в ограничивающем влиянии на нашу жизнь.
10. Позитивные эмоции играют фундаментальную роль в процессе эволюции, так как усиливают наши физические, социальные и интеллектуальные способности.



Глава 7

Главный враг руководителя

Только тогда принимай в руки власть, когда научишься повиноваться.

Солон

На территориях, ныне относящихся к Лаосу, Вьетнаму, Таиланду и Малайзии, в XIX веке располагалось

крупнейшее государство в Индокитае. Первые упоминания о могущественном тайском Царстве датируются 1238 годом. В 1932-м оно распалось на отдельные государства, существующие и поныне. На протяжении семи веков, вплоть до распада, страна, о которой идет речь, называлась Сиам.

Нас же интересует драматичная история, которая произошла с сиамской венценосной семьей в 1880 году. За 20 лет до этого в семье правителя Сиама Рамы IV родилась девочка. Новорожденной принцессе дали имя Сунандха Кумариратана. Еще подростком она стала царицей — женой короля Рамы V. К 1880 году уже родила мужу прелестную дочурку и вынашивала второе дитя, когда решила заглянуть в строящийся для нее летний дворец.

В последний день весны, взяв с собой двухлетнюю дочь, Сунандха отправилась в путь, пролегающий через самую большую в Сиаме реку Чаупхрая. Она имела дурную славу из-за сильного течения и своенравного характера. Сунандха с дочерью сели в царскую лодку, которую тянула за собой лодка побольше. В ней находились гребцы, слуги и стражи. За отчалившей процессией с берега наблюдала остальная царская свита.



Рис. 2. Принцесса Сунандха Кумариаратана (1860–1880), дочь короля Сиама Рамы IV (Монгкута)

Спустя некоторое время порывы шквального ветра взбудоражили реку. Поднявшиеся волны были не столь опасны для головной лодки со слугами, но оказались фатальными для той, где разместились царственные особы. Еще мгновение — и мать с дочерью оказались в ледяной воде, вонзавшей в их тела тысячи иголок, парализуя дыхание и мышцы, вызывая жуткий страх.

Трагедия разворачивалась на глазах большого числа людей, состоявших на службе у правителя Сиама. Все они были, вне всякого сомнения, физически подготовленными и могли спасти мать и дочь. Царица и ребенок находились так близко от первой лодки, что любой стражник мог добраться до них за один прыжок и поддержать на плаву, пока другие с лодки не подняли бы их на борт и не укутали в теплые сухие ткани.

Никто. Ни один человек не пришел на помощь к захлебывающимся у всех на глазах беременной женщине и ее дочери. Их слабеющие мольбы о помощи еще какое-то

время разносил над рекой ветер, пока темные воды окончательно не поглотили их.

Почему же никто не бросился на помощь венценосным особам? Почему все эти люди позволили им погибнуть, наблюдая за тем, как они уходят под воду? Ответ поражает и шокирует. Всему виной — дистанция, субъективно воспринимаемое неравенство между социальными группами.

Вокруг царственных особ ими самими и их окружением во все времена создается ореол божественности и неприступности. Сиам не был исключением. Там существовали строгие правила или, как сейчас бы сказали, протокол, предписывающий гражданам государства определенное поведение в отношении царствующей семьи. Строгость была соразмерна представлению о природе царей и цариц как о наместниках Бога на земле. По существовавшим правилам, не могло быть и речи, чтобы кто-то позволил себе дотронуться до человека такого ранга. Подобное каралось смертной казнью. Именно это табу никто не решился нарушить и спасти три человеческие жизни.

Безутешный муж и отец Рама V, хоть свита действовала в соответствии с законом, обрушил на нее свой гнев за понесенную утрату. Одних казнили, других посадили в тюрьму. Закон, призванный охранять правящую семью, но по иронии судьбы нанесший ей смертельный удар, был отменен.

Эта трагедия явилась следствием социального феномена, называемого Дистанцией Власти.

Дистанция власти

Термин был предложен нидерландским социологом Гертом Хофтеде после проведенного им масштабного исследования разных национальных культур. В 1965 году

Хофстеде основал научно-исследовательский отдел в корпорации IBM — одной из крупнейших компаний, поставляющей компьютерное и программное обеспечение и имеющей филиалы в десятках государств. В результате шестилетнего анализа 120 тысяч анкет работников корпорации из 50 стран он обнаружил, что в рамках одной компании с единой корпоративной культурой существуют национальные культурные различия, оказывающие заметное влияние на стиль работы и принятия решений в каждой отдельно взятой стране.

На первоначальном этапе ученый выявил четыре параметра, характеризующих культурные различия: Дистанция Власти, Индивидуализм, Мужественность, Избегание неопределенности. В результате дальнейших исследований эту модель дополнили Долгосрочная ориентация и Сдержанность.

Знание всех шести культурных параметров необходимо для профессионального и здравого, свободного от мифов и киношных клише подхода к управлению компанией. Я же сосредоточусь на самом важном из них — Дистанции Власти.

Она характеризует свойство членов организации или социальных групп, таких как, например, семья, мириться с неравномерным распределением Власти и даже ожидать его, а также принимать и поддерживать неравенство в правах, обязанностях, доходе, отношениях.

Числовой показатель, измеряющий Дистанцию Власти, называется Индексом Дистанции Власти (ИДВ). Чем он выше, тем больше дисбаланс в правах и привилегиях между людьми, занимающими высшие и низшие позиции. В статье, опубликованной в 2011 году, Хофстеде приводит характерные отличия национальных культур с высоким (В) и низким (Н) ИДВ.

1. Добро и зло

1. (В) ИДВ: обладающий Властью представляет собой основу общества, единолично решая, что есть добро и зло. Властвующий вправе самостоятельно менять представление о том, что такое хорошо и плохо.
 2. (Н) ИДВ: добро и зло предшествуют Власти, которая действует на основе и с учетом представления о хорошем и плохом, прилагая все усилия для увеличения добра и ослабления зла.
2. Родители
 0. (В) ИНД: детей учат послушанию родителям.
 1. (Н) ИДВ: родители относятся к детям как к равным.
 3. Отношение к старшему поколению
 0. (В) ИНД: культурируется уважение и трепетное отношение.
 1. (Н) ИДВ: молодое поколение не испытывает перед старшим ни страха, ни особого трепета.
 4. Образование
 0. (В) ИНД: образование нацелено на преподавателя.
 1. (Н) ИДВ: образование нацелено на ученика.
 5. Организационная иерархия
 0. (В) ИНД: заложено природное неравенство членов организации.
 1. (Н) ИДВ: неравенство воспринимается как необходимость для удобства функционирования.
 6. Указание
 0. (В) ИНД: подчиненные ожидают указаний, что нужно сделать.
 1. (Н) ИДВ: подчиненные ожидают, что с ними будут советоваться.
 7. Доходы
 0. (В) ИНД: распределение доходов в значительной степени неравномерно, существует большой разрыв между самой маленькой и самой высокой заработной платой.
 1. (Н) ИДВ: доходы распределяются равномерно.

Австрия считается страной с самым низким ИДВ, а Малайзия — с самым высоким: их показатели 11 и 104 соответственно. Россия с индексом 93 расположилась между Мексикой и Филиппинами. Такой показатель ИДВ является одним из самых высоких и говорит о значительной степени неравенства, принимаемого и одобряемого как теми, кто занимает руководящие позиции, так и теми, кто выполняет

их распоряжения. Кроме того, он демонстрирует завышенную роль статуса в нашей культуре.

Например, стремление купить для своей машины «красивые» номера, отвалив за набор букв и цифр крупную сумму, поймет лишь тот, кто воспитан в традициях преклонения перед статусом. Тому, кто привык судить о человеке по его достижениям и пользе для других, искренне непонятен объем усилий и средств, затраченных на получение абсолютно условного сигнала о своем положении. Но многим подобные мотивы близки, что в том числе предупреждает о доминирующей в нашем поведении примитивной лимбической системе мозга.

Желание увеличить дистанцию между собой и другими, повысив свой статус, принимает абсурдные формы. Несколько лет назад, посещая Ростов-на-Дону с выступлением, я узнал, что в городе есть целый район с главной улицей, по которой нельзя ездить простым гражданам. Доступ в закрытую зону был только у высоких чиновников и их приближенных. Оговорюсь, что с тех пор произошли позитивные изменения и многолетний запрет недавно был отменен.

Большая Дистанция Власти является архаичной формой социальных отношений и служит источником уродливых проявлений во взаимоотношениях между людьми. Один из многих эксцессов, красноречиво демонстрирующих то, что я имею в виду, произошел в российской государственной компании, занимающейся разработкой недр и включенной в список стратегических предприятий. Первый заместитель генерального директора этой организации был отстранен от должности после того, как в 2019 году в Интернет попало видео, где он, нецензурно выражаясь, похвалялся безграничным господством над сотрудниками компании.

Пожалуй, это лучшее свидетельство того, как культура с большой Дистанцией Власти извращает представление индивида о себе, в итоге лишая его человеческого облика.

Страшно себе представить, сколько еще таких начальников по всей стране, просто ведущих себя на публике более осторожно, продолжают «насиловать» тех, кого считают ниже себя по статусу.

Так как в начале книги я взял на себя обязательство провести объективное исследование феномена Власти, то должен быть беспристрастным. А значит, я обязан познакомить вас как с отрицательными проявлениями Дистанции Власти, так и с положительными. Такие, конечно, тоже есть.

С точки зрения экономии усилий, которые руководитель тратит на обоснование своих решений, высокий ИДВ может приносить следующий положительный эффект:

- Высокая степень управляемости организации

Является естественным следствием жесткой вертикали, четкой иерархии и безусловного подчинения нижестоящего вышестоящему. Все принимают правило безоговорочного подчинения сотруднику, обладающему более высоким статусом. Кроме того, на высокую исполнительскую дисциплину влияет страх наказания за невыполненное распоряжение.

Подчиненный не только ощущает, что полностью находится в руках начальника: он еще и прекрасно понимает, что начальник обладает неограниченными карательными ресурсами. Успевший хоть немного проработать в такой организации уже мог наблюдать за процедурой наказания провинившегося. Как правило, экзекуция происходит в крайне неуважительной манере с фокусом не столько на допущенную ошибку, сколько на уничтожение личности.

Наибольший выигрыш от беспрецедентно высокой степени управляемости организация получает в кризисной ситуации. Когда нет времени на долгие размышления и выработку общей позиции, способность компании мобилизоваться и действовать как единый организм неоценима.

Однако, даже с учетом всего вышесказанного, высокое качество исполнения приказа не гарантировано. Быть уверенным в стопроцентном выполнении своего распоряжения начальник может только в том случае, если организовал систему тотального

контроля. Как правило, создать такую систему, работающую на постоянной основе, невероятно сложно.

Историческая справка: накануне Великой Отечественной войны в войска были отправлены две директивы: 10–12 июня — всем западным округам скрытно ночью стянуть к границе десятки воинских соединений, и вечером 21 июня — перевести все части в боевое положение. Несмотря на жесткий кулак Сталина, в котором, как считается, он держал всю страну, только два рода войск соответствующим образом подготовились к нападению на СССР — это пограничные войска, подчинявшиеся Л. Берии, и флот под командованием адмирала Н. Кузнецова. Адмирал сразу после совещания у Сталина лично обзвонил все объединения, начиная с Балтийского и заканчивая Черноморским. Его инициатива сохранила драгоценное время, требуемое на доставление приказа по внутривойсковым системам связи.

Руководство западных военных округов проигнорировало директиву наркомата обороны. В результате в первые часы войны были уничтожены тысячи советских самолетов, которые так и не успели подняться в воздух. Они даже не были рассредоточены, что могло затруднить их бомбардировку. Вместо этого боевая авиация представила собой идеальную скученную мишень.

- Облегченные требования к профессионализму и личностной зрелости руководителя

Чем больше Дистанция Власти, тем проще решается проблема с подбором претендентов на руководящие позиции. Мы склонны верить в то, что человек, занимающий более высокий пост, и мудр, и умен — это заложено в нас природой. С одной стороны, подобная иллюзия позволяет занимать руководящие посты людям, неспособным управлять даже собой, а с другой — смягчает раздражение исполнителя от поступающих «сверху», порой нелепых распоряжений. У него теплится вера в то, что глубокий смысл указаний станет понятен со временем.

Вера эта подкрепляется отсутствием у подчиненного реальной возможности вступить с начальником в диалог для разъяснения абсурдного или непонятного требования. Иначе исполнитель выяснил бы, что начальник не разбирается в вопросе. Не удержавшись, он рассказал бы об этом коллегам, подрывая силу Власти. Исключая прямое взаимодействие и возвеличивая роль

статуса, мы получаем возможность сэкономить на издержках, связанных с уровнем компетентности руководителя.

Высокий ИДВ создает благоприятную среду для назначения на ключевые посты родственников и знакомых вне зависимости от их профессиональной подготовки и компетентности. Главным управленческим инструментом в подобных компаниях будет высокая должность, сигнализирующая о близости к «телу», а не глубокое знание предмета и опыта.

Такая управленческая модель может с успехом проработать продолжительное время. Проблемы начнут расти вместе с конкуренцией и, как следствие, неизбежными изменениями в отрасли, ростом требовательности клиентов и сотрудников.

Для того чтобы адекватно реагировать на возникшую проблему, не нужен статус. Только практический опыт и знания, наработанные в боевых условиях, станут нашими союзниками в момент, когда нарушается баланс и все начинает обваливаться, что происходит неминуемо и периодически в любой компании.

В этот момент, как правило, и находится сотрудник, который примерит на себя роль невинного младенца и, возмущившись очевидной слабостью Власти, первым воскликнет: «А король-то голый!»

· Статусная рента

В организациях с высоким ИДВ существует объективная закономерность: значимость сотрудника растет с повышением его статуса. Такая зависимость называется статусной рентой — из-за того, что зарплата человека и получаемые им привилегии зависят не столько от его знаний и приносимой пользы, сколько от обладания статусом. В подобной среде на первое место выходит умение выстроить хорошие отношения с руководством, а не профессиональный багаж успешных проектов и благополучно разрешенных коллизий.

Работа в таких отношениях очень комфортна. Во-первых, карьерный, а значит, и материальный рост будет происходить автоматически. Как только покровительствующий начальник сам пойдет на повышение, он повысит статус верного приближенного. Во-вторых, в случае неудовлетворительно выполненной работы тебя прикроют, «замаскировав» негативные последствия для компании.

Задача сделать карьеру упрощается. Нужно сконцентрировать усилия лишь на одном направлении, связанном с пониманием тонкостей души своего начальника.

· Позитивные эмоции от услаждения самолюбия

В среде с высоким ИДВ естественным образом возникают отношения, в которых нижестоящие работники искренне стараются подыграть начальнику, подчеркивая и неправдоподобно преувеличивая его достоинства, а порой просто выдумывая несуществующие.

Приятно ли это? Крайне! Любые дифирамбы в адрес нашей личности вызывают в организме синтез химических веществ, при поступлении которых в мозг мы испытываем удовольствие, в том числе и физическое.

Так как в повседневной жизни, переполненной рутиной, действительно очень трудно находить поводы для позитива, то, поддерживая между собой и подчиненными дистанцию, начальник всегда может получить необходимую порцию безусловного признания и эмоциональных поглаживаний.

Для первого лица постепенно создается параллельная реальность, идеальный мир одного из трех гигантских слонов лимбической системы мозга — безграничное доминирование, находиться в котором сплошное удовольствие, а расставаться с ним страшно и больно.

Поскольку любая чрезмерность по своей природе не что иное, как нарушение баланса, она всегда приводит к проблемам. Время познакомиться с перечнем закономерных управленческих болезней в среде с высоким ИДВ.

1. Дефицит гибкости

Те из читателей, кто когда-либо ездил на «заряженных» автомобилях, поражающих своей динамикой, оборотами и способностью входить в поворот на сумасшедшей скорости так спокойно и предсказуемо, будто движутся по рельсам, согласятся со мной, а те, кто планирует в будущем покататься за рулем спорткара, вспомнят эти строки, ощутив характерную черту всех машин этого класса. Они жесткие. Очень. Благодаря жесткости подвески такие

автомобили имеют бесподобную управляемость, за которую водитель расплачивается комфортом. Любая неровность дороги или небольшой камушек, попавший под колесо, отдаются в позвоночнике водителя так, что он может живо представить себя на месте принцессы, измученной бессонницей от маленькой горошины в постели.

Напротив, автомобили с мягкой подвеской очень комфортны для водителя. В них словно рассекаешь по океанской глади на круизном лайнере. Проблемы начинаются тогда, когда водитель решает вписаться в поворот на более-менее значимой скорости. Автомобиль продолжает идти в прежнем направлении и вылетает с трассы.

Распространенный управленческий штамп: чтобы был порядок, надо стать жестким, потому что мягкого не будут слушать. Такой взгляд на реальность едва ли можно считать профессиональным, так как он учитывает только две крайности и как бы утверждает: раз одна плоха, лучше выбрать другую. Ложное утверждение. Никакая крайность не является правильным выбором.

Жесткость руководства, задирая планку управляемости, убивает пластичность организации. Сотрудники такой компании, попав в нестандартную ситуацию, теряют самообладание и впадают в панику. Любой запрос от клиента или контрагента, выходящий за рамки привычного, вызывает у сотрудников раздражение или агрессию. В лучшем случае спрашивающий получит в ответ: «Мы так не делаем и точка». Вы не услышите ни уточняющих вопросов о том, что именно не нравится, что надо улучшить, в какой срок клиент хотел бы увидеть желаемый результат. Не будет попыток обсудить запрос внутри с коллегами. Ни-чего.

Это показатель заложенной в управлении организацией неспособности адаптироваться к изменениям. Такой порок можно было бы считать незначительным лет 150 назад,

когда не самые фатальные преобразования происходили медленно, лениво разворачиваясь в течение жизни одного поколения.

Теперь же ситуация в корне иная. Даже самый дремучий начальник замечает, как быстро меняются условия работы и правила игры на рынке.

За три десятка лет на моих глазах блестали и превратились в прах несколько бизнес-моделей: спекулянты-одиночки, «челноки», ларьки, оптовики-посредники. Все мы видели, как банки или фирмы, торгующие бытовой техникой, наперегонки открывали залы обслуживания и магазины. Теперь происходит обратный процесс. Развитие цифровизации вкупе с нашей возрастающей изнеженностью беспощадно изменяет покупательские привычки.

Для того чтобы организация эволюционировала, удерживая свои позиции, она должна обладать необходимой долей гибкости, достаточной для того, чтобы сотрудники чувствовали себя способными принимать решения в интересах компании.

При этом интересы компании — это не всегда драть три шкуры с клиента. Иногда в интересах компании сделать клиенту подарок. Сложно научить сотрудников разбираться, в какой ситуации как надо поступить, чтобы действовать безукоризненно. Однако совершенно очевидно, что в жестко управляемой компании сделать подобное просто невозможно.

2. Дефицит информации

Информация — один из инструментов Власти, имеющий первостепенное значение. Тот, кто обладает ключевыми данными и знанием о происходящем, кто видит причинно-следственные связи, получает преимущество. Окружающим только и остается, что ждать команды «сверху» или хаотично метаться, на ощупь пытаясь найти правильное решение и попутно совершая огромное количество ошибок.

Допускать промахи и выглядеть глупо не любит никто. В результате укрепляется доминирующая позиция того, кто владеет систематизированными данными.

Ограничение доступа к информации облегчает процесс управления, так как лишает большую часть людей возможности видеть картину происходящего.

Естественной чертой компаний с высоким ИДВ является нежелание делиться информацией с сотрудниками, которые постоянно испытывают ее дефицит. Для управляемцев ситуация складывается беспроигрышная. Когда сотрудники допускают ошибки, начальник ощущает свое превосходство, понукая ими с высоты своего положения. Если из-за этих ошибок общие результаты работы организации неудовлетворительны, то начальствующие могут сказать: «Чего вы хотите? Вы же сами видите, кем мне приходится управлять». То есть и самолюбие можно потешить, и в некомпетентности никто не упрекнет.

3. Пляски под дудку личного комплекса неполноценности

Очередной побочный эффект. Своеобразный социальный вакуум вокруг руководителя — не что иное, как укрытие для слабости. В нем прячется тот, кто должен был вести за собой сотрудников, постоянно укрепляя свою волю и доказывая свою силу в открытом противостоянии с изменчивыми обстоятельствами. Одерживая победы и публично терпя поражения, он является тем самым правильный образец работы. Ведь именно этого любой руководитель требует от сотрудников, понимая, что иначе его трусливое бизнес-войско будет потешным и не станет опорой в великих сражениях.

Вместо того чтобы, согласно своим же требованиям, в первую очередь закалять себя, управлеңец прячется от испытаний за неприступной стеной привилегий. Действуя так, высокомерный начальник напоминает скорее маленького и неуверенного человечка, каким был в далеком

детстве. Надувая щеки и придавая себе важный вид, он обнаруживает безволие и слабость.

Надменность, высокомерие, грубость, пренебрежение, поверхностность, характерные людям с высоким положением, на самом деле являются их стремление компенсировать неуверенность в себе.

Уверенный человек ведет себя скромно и сдержанно. Он знает себе цену и не согласен притворяться или выдавать себя за того, кем не является. Так проявляется сила. Противопоставить рассудок эмоциональным капризам лимбической системы способны только сильные люди.

В противоположность им, и без того слабые характером и интеллектом, занимая высокие посты, еще больше показывают немощь, окружая себя людьми, обязанными безусловно подчиняться. Без самосовершенствования в личном и профессиональном плане начальники обрекают себя на стагнацию.

Реальную иллюстрацию стагнации нам дает скандал, произошедший в 2020 году с главой Чувашии. Во время официального вручения пожарных машин он заставил офицера МЧС подпрыгивать за ключом. Свой поступок он объяснил шуткой. Инфантильный и избалованный ребенок тоже не видит границу между моментом для развлечений и временем, когда нужно потрудиться.

Вдобавок, как следствие потакания своим слабостям, руководитель утрачивает право призывать коллег к исправлению их слабостей, улучшению результатов и повышению профессионального уровня.

Все эти достижения возможны только в результате волевой и самоотверженной работы над своими слабостями. Призвать, а тем более критиковать сотрудников за бездействие такой менеджер не имеет права, так как требует то, чего сам не умеет.

4. Скрытие ошибок

Среда с высоким ИДВ — естественная причина, по которой люди скрывают промахи и ошибки. Более того, они прикладывают максимум усилий для того, чтобы об их просчетах не стало известно «наверху». Лучшим исходом для работника станет, если истинный расклад откроется как можно позже — после увольнения, когда он будет работать уже в другом месте.

Однако для благополучия компании такое положение дел смертельно опасно. Чем позже обнаруживается сбой, тем, во-первых, сложнее восстановить обстоятельства, способствовавшие нарушению, чтобы учесть их и избежать повторных эксцессов. Во-вторых, сложнее исправить последствия, которые напрямую зависят от способности организации быстро и точно действовать в кризисной ситуации — например, испорченные отношения с клиентами или потерю репутации на рынке.

Главным провокатором стремления скрыть грустную правду является первое лицо компании. Сколько бы начальник ни требовал от подчиненных сразу докладывать ему о сбоях, как бы ни пугал их и ни топал ногами, он неминуемо потерпит неудачу в борьбе за открытость.

Ничего не изменится, пока в стенах управляемой им организации существует миф об исключительности первого лица, а ведь именно к созданию такого мифа всячески стремятся в организациях с высоким ИДВ.

Ирония в том, что никому не хочется чувствовать себя никчемным. При этом в компании создается образ человека, который никогда не ошибается, даже когда его промах очевиден для всех. Так как реальный мир исключает возможность заниматься какой-либо деятельностью, не совершая ошибок, то подчиненные вынуждены дотягивать себя до идеала поддельным способом. Так они сокращают неправдоподобно огромную пропасть между собой и начальником, дабы не выглядеть убогими и бесперспективными.

В этой увлекательной игре одна сторона делает себя искусственно идеальной, а вторая, стараясь не упасть в грязь лицом, учится искусству идеальной маскировки. Как только обе стороны добываются успехов в этой игре, они убывают бизнес. Переместившись на другое место работы, они сохранят свои привычки к маскировке. К сожалению, чем дольше люди играют, тем сложнее им работать честно.

Сокрытие правды — это цена, которую платит шеф за искушение представить себя идеальным для окружающих, лаская свое самолюбие и непрофессионально удерживая Власть.

5. Дефицит ресурсов

Еще одним негативным эффектом большой дистанции между сотрудниками и их руководителем является убежденность первых в собственной немощи. Она находит отражение в инфантильном и пассивном поведении. Вера в свою беспомощность появляется при отсутствии практики анализировать информацию, принимать на ее основе решения, действовать и ощущать на себе последствия сделанного выбора.

Спланировать — организовать — реализовать — контролировать.

Эта последовательность является универсальной формулой, стоящей за любым достижением, совершенным в какой бы то ни было области человеческой активности на любом континенте, в океане или космосе. Только тот, кто имеет возможность принимать полноценное участие во всех четырех этапах и обладает стопроцентным обзором, может адекватно оценивать свой уровень знаний и навыков, действовать здраво и ответственно. Вместо этого в организациях с высоким ИДВ сотрудники имеют доступ максимум к 25% картины, то есть в лучшем случае к этапу реализации. В тех случаях, когда роль работника сужается до выполнения одной-единственной операции, осознаваемое им пространство едва ли составит 5%.

Представьте, что вы футболист. Только уберите трибуны вместе с эмоциональными болельщиками в ярких одеждах, отключите табло со счетом и динамики, из которых звучат музыка и объявления диктора. Вы стоите на поле, но способны видеть только ту его часть, что отделена высокой ширмой. Иногда сверху, откуда ни возьмись, к вам в ноги падает мяч. В ваши обязанности входит ударить по нему, чтобы он покинул пределы вашей «камеры». Вы не знаете, смогли ли попасть по воротам или это сделал кто-нибудь из команды. Каждый день с утра до вечера вы делаете одно и то же: ударяете по мячу ногой, если он вдруг вам достанется. Возможно, раз в месяц вам сообщают счет игры.

Считали бы вы себя и свою работу цennыми? Все, кому я задавал этот вопрос, отвечали, что не хотели бы играть в такой футбол.

С другой стороны, кто-то скажет: если есть распоряжение, то его надо выполнять. Ирония в том, что с выполнением предсказуемо возникнут проблемы. Видя картину на 5 или 25%, как в примере с футболом, человек имеет дело с ситуацией крупномасштабной неопределенности и получает искаженное представление.

Запертые «в камере» склонны верить в дефицит своих сил. Вера не отражает реальную ситуацию с потенциалом человека, но субъективно отражает условия его существования: он должен заискивать, работать, согласовывать все свои действия; его правота или виновность в руках начальника. Часто, по мнению подчиненного, судилище над ним вершится нечестное, с целью найти крайнего. Год за годом у человека формируется такое представление, не претерпевая значительных изменений при смене работы и начальника.

Именно привычкой работника к собственной немощности, поддерживаемой самим же начальником, объясняется недоумение, с которым последний обращается

к подчиненному: «Как ты мог не справиться с таким простым делом?» Правильный ответ на этот вопрос: «Ты сам меня таким сделал, потому что тебе нравится окружать себя такой немощью, как я».

Вы, как начальник, можете утверждать, что у подчиненного были все ресурсы и инструменты для того, чтобы выполнить данное ему поручение. Тем не менее, вы все равно демонстрируете свою наивность в управлении. Причина уклонения подчиненного отражает его субъективную самооценку, а не объективное наличие ресурсов — вот в чем ваша ошибка.

Аксиома, которую должен знать каждый руководитель: потребность в жесткой иерархии и понятной структуре является следствием веры сотрудников в дефицит собственных ресурсов. Верно и обратное утверждение: чем меньше человек нуждается в прописанных регламентах и строгой подчиненности, тем выше его убежденность в своей самостоятельности. Обе позиции являются крайностями и ослабляют Власть, нарушая баланс.

6. Пассивность

Сотрудник чувствует собственную профессиональную и человеческую немощность, и как следствие в нем рождается целый букет негативных проявлений: безынициативность, пассивность, формализм.

Воспринимающий себя слабым вполне ожидаемо не будет проявлять инициативу, демонстрировать изобретательность и творческий подход. Инициатива и творчество — это всегда риск, и чтобы на него пойти, нужно верить, что у тебя достаточно сил справиться с последствиями.

Человек, чья личность формируется в условиях, где все зависит от внешних сил, где решающий успех находится «наверху», а ему нужно лишь выполнять спускаемые предписания, разучится самостоятельно думать и действовать. Не стоит его за это ругать.

Причина, во-первых, в физиологии мозга, где в результате нашего ежедневного опыта формируются связи. Разведчик, скрывающий истинное лицо и следящий за отражениями в витринах, нет ли за ним «хвоста», до конца своей жизни сохранит закрытость. Ему не быть душой нараспашку. Не станет исключением и тот, кто всю жизнь был лишен возможности делать выбор. Такой человек всегда будет ждать того, кто решит за него, что нужно делать.

Во-вторых, простое выполнение требует меньше сил, чем принятие ответственных решений. Выполнять выгоднее с точки зрения сохранения энергии, а любой биологический организм стремится затратить ее как можно меньше. Руководитель компании с высоким ИДВ окружит себя людьми, использующими его слабость к псевдосильной Власти: «Только ты один можешь с этим справиться».

Начальник, поддавшись на манипуляцию и уверовав в свою уникальность, попадает в ловушку, поставленную подчиненными. Теперь у них есть право на вечное несовершенство. Это очень выгодная позиция. Возвеличенный начальник не сможет признать свое несовершенство и зависимость от подчиненных, а те в свою очередь и дальше будут пользоваться комфортом безынициативности.

Вы не единожды слышали фразу, а может, и сами ее произносили в чей-то адрес: «Думать головой надо!» Например, один из сотрудников, занимающий руководящую позицию, готовил письменный ответ клиенту и не удержался от циничных комментариев на его счет. Подчиненный, не вникая в детали, копирует текст и отправляет адресату. В результате подобной халатности может разгореться нешуточный скандал с потерей больших денег.

Пассивность, так раздражающая руководство, является продуктом осознания сотрудником собственной

бессмысленности, с одной стороны, и страха допустить ошибку, с другой. В моей истории с неправильным футболом вероятность сделать результативный пас стремится к нулю. Игрок бьет наугад. Даже если ему подсказали направление удара, мяч не будет доставлен к цели, так как команда соперника (в реальной жизни это клиенты и контрагенты) все время перемещается и придумывает что-то новенькое. В любой момент игрока могут отчитать за промах. А так как он не владеет объективной информацией, автоматически появляется искушение засомневаться, заслуженно ли его ругают. Что происходит в раздевалке во время перерыва? Обсуждая прошедший тайм, коллеги приходят к выводу, что сделали все от них зависящее и претензии неправомерны. В качестве протеста против несправедливости у них рождается «гениальная» идея: лучше вообще не напрягаться. Так и ошибок меньше, а если сделано что-то неправильное, то наказание менее обидно.

По такой же схеме в организациях, где менеджмент устраивает вместо работы «неправильный футбол», устанавливается баланс пассивности.

7. Безответственность

Стоит отдельно обсудить, что происходит с чувством ответственности в компаниях с высоким ИДВ. Этот параметр служит фундаментом для создания устойчивой к стрессам команды.

Ответственность — это готовность работать на благополучное разрешение ситуации при самом негативном варианте развития событий.

Для того чтобы выяснить, ответственны ли мы, нужно оказаться в действительно трудной ситуации, не дрогнуть и взяться за ее исправление вне зависимости от того, по чьей вине возник кризис. С учетом предыдущих шести отрицательных признаков среды с высоким ИДВ, ни о

каких созидательных действиях, тем более в негативных условиях, не может быть и речи.

Во-первых, решать проблемы — дело нервное, отнимающее массу сил и, следовательно, рождающее естественное желание любыми способами от него уклониться. Мы добровольно решаемся на такие испытания только в случаях, когда ощущаем себя сопричастными, когда получаем подтверждение ценности своего вклада в общее дело. Иными словами, мы гордимся тем, что можем быть полезны другим. Чувство гордости — это источник решимости встать на пути разрушительной волны, невзирая на риски.

Во-вторых, из-за субъективной веры в дефицит своих ресурсов, столкнувшись с серьезным вызовом, мы инстинктивно сделаем шаг назад. Ведь, какой бы ни была угроза, она всегда будет казаться слишком значительной, чтобы поверить в свою способность справиться с ней. К неуверенности добавится страх позора в случае неудачи. Наш опыт будет говорить об опасности порицания. Единственный способ уберечь себя от этого — избежать каких-либо действий.

В-третьих, кризис — это самый удобный момент поквитаться с теми, кто не ценил нас. Оказывается, ошибаться можем не только мы, но и тот, кто всегда умудрялся быть идеальным. Мало кто в таком случае откажется от наслаждения уличить «идеального» в том, что и его стратегия не без изъяна. Некоторые с этой целью, даже имея возможность положительно повлиять на ситуацию, отходят в сторону, давая кризису разрастись. Такое поведение является одной из форм саботажа, безобидно упакованного, например, в отсутствие инструкций или наличие в них противоречий, якобы не позволившее сотруднику взять на себя ответственность.

Приведенный перечень из семи побочных эффектов большой Дистанции Власти — не исчерпывающий. За

рамками обсуждения остались другие трудности, с которыми мы вынуждены иметь дело. Например, такой социальный феномен, как лицемерие. Оно проявляется, когда сотрудники учатся разному стилю общения с коллегами в зависимости от их статуса. С нижестоящими позволительно держаться пренебрежительно, с вышестоящими — только почтительно. Нет смысла говорить, что это разрушительно действует на вовлеченность сотрудников и их преданность компании.

Знание индекса, присвоенного той или иной стране, полезно для выбора эффективного стиля управления: по нему можно строить прогнозы поведения сотрудников, что повышает силу Власти руководителя.

В свое время я был шокирован тем, сколь критично влияние ИДВ на экономические показатели бизнеса. Внедряя корпоративную культуру большой Дистанции Власти, потакая личным слабостям и не имея интеллектуальных сил обуздать характерные для приматов потребности, вы платите огромную цену.

Германия и Франция делят общую границу; у двух стран схожие климатические условия; оба государства индустриально развиты и на протяжении всей своей истории боролись за звание ведущей европейской державы. Несмотря на внушительный список схожих черт, между немцами и французами есть малозаметное для непрофессионала, но существенное расхождение: их ИДВ отличается в два раза!

Это может удивить вас, но не французы, а немцы менее благосклонны к иерархии, чинопочтанию и неравенству в распределении Власти. ИДВ во Франции равен 68 — показатель выше среднего, тогда как у Германии всего 35.

При сравнении схожих по размерам предприятий, выпускающих одинаковую продукцию во Франции и Германии, оказалось, что немецким акционерам их компаний обходятся дешевле, чем французским коллегам.

Например, в среднем количество руководителей на немецких предприятиях составляло 16% от общего числа работающих, тогда как на французских заводах управленцев оказалось на 10% больше. При этом их зарплаты были значительно выше, чем у топ-менеджмента в Германии.

Такой расклад логичен. Чем меньше сотрудники вовлекаются в работу, проявляют инициативу и берут на себя ответственность, чем чаще ожидают указаний сверху и чем очевиднее без них затухают, тем больше нужно функционеров, которые раздают распоряжения и контролируют их выполнение. Чем больше руководители склонны к самовозвеличиванию и педалированию разницы в иерархии, тем больше они требуют денег. Им необходимо окружить себя дорогими аксессуарами — символами доминирующего положения.

Те же стандартные негативные проявления большой Дистанции Власти вы можете наблюдать сплошь и рядом на наших предприятиях. Начальники, создавая зависимые коллективы, больше походят на воспитателей в детском саду, нежели на руководителей, стоявших перед своими командами задачи, ранее считавшиеся нерешаемыми. Первые считают главной целью работы — следить за тем, чтобы их неумелые подопечные не разбежались из песочницы. Вторые имеют все шансы испытать счастье, став частью «звездных» команд.

Надежным союзником в этом деле станет такой управлеченческий инструмент, как уменьшение Дистанции Власти. Команды с низким ИДВ можно сравнить с электрическим двигателем, КПД которого близок к 100%. Практически все вложенные ресурсы участвуют в создании полезного результата, и лишь совсем незначительная часть энергии теряется. Как это выглядит на практике?

Пример из моего опыта. Мы запустили в нашей компании масштабную программу с упором на развитие

самостоятельности и ответственности сотрудников. Ко мне подошла коллега и стала делиться мыслями о своей роли в реализации технологии поощрения и признания.

Внимательно слушая, я понимал, что предлагаемые ею мероприятия поверхностны. Такие решения я называю «лобовыми»: они не учитывают эмоции людей и их жизненный опыт, вследствие чего выглядят формальными и скучными. Я же вырабатываю у сотрудников навык создавать интерес даже в скучном. Помните: самая важная компетенция сильной Власти — это умение вовлекать.

Итак, я понимаю, что план слабый. У меня есть выбор:

а) классический подход: «умный» начальник, вынужденный работать с сотрудником, который ничего не знает и не может, — поддержание культуры с высоким ИДВ;

б) позитивный подход: руководитель создает условия, в которых сотрудник сам находит настолько свежее и красивое решение, что восхищенно восклицает: «Ух ты, как можно!» — внедрение культуры с низким ИДВ.

В первом случае я «покормлю» свое эго, найдя подтверждение собственной гениальности, и успею посочувствовать самому себе, что драгоценную исключительность приходится растрачивать на окружающую меня посредственность. В остальное время я должен буду за работника все делать сам. Если их у меня больше 10, то невротические расстройства мне гарантированы.

Во втором случае я демонстрирую сотруднику, что ожидаю очередного проявления его гениальности. Я экономлю свое время, которое пригодится на планирование, организацию, реализацию и контроль. А главное: я окружен самостоятельными, ответственными и толковыми сотрудниками, что позитивно оказывается на моем психическом здоровье.

Выслушав сотрудницу, я попросил ее подумать над Смыслом системы признания, чтобы на каждом уровне были конкретные достижения, рождались эмоции, экономно использовались ресурсы компании и создавался максимум вовлеченности. Я озвучил, каких именно эмоций мы должны добиться, то есть всего лишь наполнил конечный результат большим Смыслом и повысил в глазах сотрудницы значимость задуманной ею работы.

Как только я увидел огонь в ее глазах и желание скорее оставить меня, я понял, что свою работу сделал, и теперь мне остается лишь дожидаться воплощения. Через некоторое время сотрудница показала на совещании результат своей работы, даже вызвав у некоторых участников восхищение. Компания выделила финансирование на предложенный проект.

Полученный моей коллегой положительный опыт даст ей несколько полезных умений. Во-первых, искать лучшее решение, начиная с глубоко понимания Смысла планируемой деятельности. Во-вторых, проводить самостоятельную работу без начальника, то есть в среде неопределенности и личной ответственности. В-третьих, прочувствовать успех, когда, приложив усилия и преодолев сомнения, видишь восхищение.

Все это в перспективе научит сотрудника правильно формулировать результат, максимально выгодный компании, а также снизит страх перед персональной ответственностью. Чем больше таких сотрудников, тем скорее мы приближаемся к созданию «звездной» команды посредством сильной Власти.

Есть ли негативные стороны у среды с низким ИДВ? Конечно! Все, что нас окружает, не является исключительно плохим или хорошим. Сокращая Дистанцию Власти, мы неминуемо столкнемся с последствиями:

1. Растет зависимость от сотрудников, не занимающих управленческие посты. Невозможно быть правым и более сильным только потому, что занимаешь руководящую позицию.
2. Невозможно демонстрировать привилегии, подчеркивающие более высокое положение в иерархии. Руководитель должен быть скромным и не афишировать свой статус.
3. Руководитель должен проявлять находчивость и терпение вместо прямых распоряжений и указаний, что увеличивает время на всех этапах цепочки от планирования до контроля.
4. Сотрудники не готовы воспринимать указания от руководителя. Вместо этого они склонны консультироваться.
5. Разница между минимальной и максимальной зарплатой в организации незначительна. Руководитель не может поднять себе заработную плату, не сделав то же самое для остальных сотрудников. Так сохраняется паритет.
6. Управление компанией децентрализовано: вместо единого центра существуют много локальных, действующих в общих интересах, с налаженными горизонтальными связями и коммуникациями. Руководитель компании не единственный, кто решает ее судьбу.
7. Иерархия не означает объективной разницы между высшими и низшими, а существует для удобства взаимодействия и упрощения контроля всех над всем.

Уверен, на некоторых пунктах у вас возникла мысль, что для наших реалий это выглядит угрожающе. Спешу успокоить вас: 90% из упомянутых трудностей в моей компании работают и уже давно не создают непреодолимых проблем.

Конечно, нельзя за один день или год перепрыгнуть пропасть между привычным укладом и новым. Поэтому все последующие главы будут посвящены действиям руководителя, которые помогут ему постепенно сделать свою Власть не мнимой, а действительно сильной.

Путь от слабой Власти к сильной берет начало из мировоззренческой установки «*Quod licet Iovi, non licet bovi*», что переводится с латыни как «Что позволено Юпитеру, не позволено быку». Выражение отсылает нас к

мифу о похищении Европы Зевсом (Юпитером), принявшим облик быка. В конечном пункте длинного пути к сильной Власти окажется руководитель, заслуживший статус Первого среди равных.

А что выберете вы?

Четыре типа руководителей

Я познакомлю вас со своей универсальной моделью доминирующих типов руководителей (рис. 3), которых можно встретить в разных организациях.

Рассмотреть четыре основных типа можно исходя из сочетания двух ключевых параметров, определяющих характер Власти.

1. Уровень развития личности человека, занимающего руководящий пост.
2. Готовность обычных сотрудников мириться с неравномерным распределением прав, ресурсов и ответственности.



Рис. 3. Модель четырех доминирующих типов руководителей

Под термином «зрелость личности» будем понимать развитость руководителя в эмоциональном и профессиональном плане. Другими словами, насколько он умеет учитывать в принимаемых решениях интересы, стоящие выше его личных, и насколько разбирается в создаваемом под его руководством продукте.

Руководитель с высоким уровнем зрелости исходит исключительно из общих интересов, ставя личную выгоду на последнее место. Сотрудники воспринимают его как эксперта высочайшего уровня, великолепно разбирающегося в нюансах производственного процесса. Напротив, капризный, импульсивный, непоследовательный начальник, исходящий в своих решениях из сиюминутной и личной выгоды и слабо понимающий специфику продукции, обладает низким уровнем личностного развития: к нему бессмысленно обращаться за советом.

Что касается второго параметра, то он представляет собой подробно разобранный нами феномен Дистанции Власти. Компанию, где сотрудники согласны с неравномерным распределением Власти, а отношения, базирующиеся на неравенстве, являются нормальными и комфортными, будем считать организацией с высокой Дистанцией Власти. Компанию, в культуре которой превалируют самостоятельность и инициатива, и где сотрудники с готовностью берут на себя ответственность, будем считать организацией с низкой Дистанцией Власти.

Шкалу, демонстрирующую степень принимаемого в корпоративной культуре организации неравенства, разместим на оси абсцисс. Справа будет полюс для компаний с самым большим дисбалансом между правами и привилегиями вышестоящих и нижестоящих работников. Слева, напротив, дисбаланс отсутствует, а обнаружить разницу в правах между руководителем и обычными сотрудниками непросто.

На оси ординат разместим показатель уровня развития руководителя. Вверху находятся наиболее зрелые менеджеры, внизу — самые слабые из них.

В результате мы получаем четыре области, каждая из которых представляет характерные черты,ственные основным типам руководителей: Отец, Барин, Мальчик для битья, Партнер.

I. «Отец»

В этом квадранте мы видим одновременно и высокий уровень личностного развития руководителя, и корпоративную культуру с высоким ИДВ. Руководитель такого типа обладает огромным авторитетом. Он внушает страх и уважение, обладает значительным личным потенциалом, за счет которого решает задачи любой сложности. Подчиненные относятся к нему как к уникальному человеку. Они искренне верят, что заменить его невозможно, и связывают успех компании только с наличием такого человека у руля, чем призывают собственные способности и личный вклад в общий результат.

Такой стиль управления наиболее эффективен в кризисных ситуациях — благодаря минимальным затратам времени на согласование действий (все решения принимаются одним человеком) и беспрекословному подчинению указаниям первого лица.

Тут необходимо сделать оговорку. Ирония ситуации с управлением в кризисной ситуации в том, что возрастает и вероятность ошибки, допущенной первым лицом и способной повлечь фатальные последствия для всей организации.

Пример из Кореи. Обращусь к нашумевшей трагедии, которая произошла 6 августа 1997 года с рейсом 801 Корейских авиалиний (Korean Air), летевшим из Сеула на остров Гуам в западной части Тихого океана. В соответствии с официальным отчетом, одной из причин крушения авиалайнера стали специфические отношения между вторым пилотом, бортинженером и командира судна.

Национальная культура Кореи характеризуется высоким ИДВ, равным 60, что проявляется, например, в необходимости встать, если в помещение входит старший по возрасту или званию. То же касается очередности прохода: младший дожидается, пока пройдет более

статусный коллега. Тот, кто пьет воду, должен отворачиваться, если его может увидеть старший коллега. В корейском языке есть различные формы обращения, призванные передать отношение от нейтрального до наиболее уважительного.

Кроме того, костяком гражданской авиакомпании «Корейские авиалинии» стали военные боевых самолетов во время войны с Северной Кореей. Уровень почтения к ним был беспредельно высок. Командир судна за допущенную вторым пилотом оплошность мог отвесить ему затрещину, словно юнцу.

Итак, 6 августа самолет начал заходить на посадку в аэропорт назначения. Погодные условия были плохими — бушевала гроза. Часть навигационного оборудования, облегчающего посадку, находилась на ремонте, что не мешало аэропорту Гуама принимать и отправлять самолеты. Второй пилот и бортинженер пытались в мягкой форме донести до капитана, что лайнер сбился с курса. Выражаться более резко они не смели. Время было упущено, и самолет врезался в склон горы, не долетев до взлетно-посадочной полосы несколько километров. В результате этой трагедии погибли 228 человек.

Можно было бы посочувствовать корейцам, успокаивая себя тем, что у нас такого быть не может, но, к сожалению, те же самые законы действуют и у нас.

Совсем недавно мне попался фильм Алексея Пивоварова «Катастрофа Ту-154: из-за чего погибли Доктор Лиза и хор Александрова?», в котором он дотошно и профессионально расследует причины крушения самолета Министерства Обороны РФ, который вылетел 25 декабря 2016 года из Сочи в Сирию и упал в море через 70 секунд после взлета, унеся 92 жизни.

На вопрос: «Ну хорошо, возможно, командир корабля ошибся, но почему сидящие рядом с ним второй пилот и штурман, видя развитие ситуации, ничего не

предпринимают?» — автор сам себе отвечает: «Мы натыкаемся на одну из фундаментальных проблем работы экипажа. Она называется “авторитет командира”». Затем (36 минут, 23 секунды по хронометражу) комментарий дает пилот первого класса, летавший на Ту-154 восемь лет. Он рассказывает, что командир корабля — непререкаемый авторитет, который имеет право делать то, что считает нужным. Гражданские летчики в отличие от военных постоянно проходят психологические курсы по взаимодействию экипажа. На этих курсах у пилотов формируют культуру, которую мы уже можем профессионально назвать культурой с низким ИДВ. Делается это ради безопасности. Ради снижения вероятности ошибки, которая может стоить слишком дорого.

В бизнесе угроз жизни существенно меньше, но ошибки, допущенные почитаемым руководителем, тоже могут быть разрушительными.

Примечание: обратите внимание на то, что все описанное здесь и далее применимо не только к первым лицам компании, но и ко всем, кто отвечает и за свою работу, и за результаты коллег. Руководитель любого уровня, даже старший помощник младшего дворника, в работе со своими сотрудниками будет демонстрировать один из четырех стилей руководства.

II. «Барин»

Второй стиль руководства также обусловлен большой Дистанцией Власти, но здесь сам начальник представляет собой незрелую личность. Как правило, бизнес перешел к нему в управление от отца или супруга. У руля стоит человек, не умеющий созидать.

От свалившегося ему на голову благополучия такой человек быстро теряет связь с реальностью, поверив в свою исключительность. Он ведет себя вызывающе и высокомерно. О том, чтобы работающий специалист мог

получить от него экспертный совет, не может быть и речи. Его самодурство и перепады настроения, как правило, терпят или те, кто считает невозможным найти другую работу, или те, кто готов сносить унижения за большую зарплату, которую получают, пока у фирмы есть средства.

Будущее Барина всегда тревожно и нестабильно. Как только власть ослабевает, а такое рано или поздно происходит, люди, которых он угнетал, берутся за вилы и мстят тому, кого притворно почитали.

Руководитель этого типа способен успешно управлять организацией в низкой конкурентной среде, а сотрудниками — или с низким уровнем квалификации, или с низкой самооценкой: такими, как он сам.

Пример из власти. Сотрудник нефтегазовой компании на два дня приехал из Астрахани в командировку в Санкт-Петербург, где располагался головной офис. Ночью его разбудил телефонный звонок с неизвестного номера. Он взял трубку, и сон как рукой сняло: звонивший оказался его боссом (слово, использованное самим сотрудником). Босс дал ему поручение: забрать костюм из ателье.

Оказывается, несколько недель назад в Северную столицу приезжал сам начальник и заказал себе в ателье костюм. Заказ выполнили. Начальник узнал, что сейчас в командировке находится его работник, который и привезет ему покупку.

Повесив трубку, сотрудник получил сообщение с того же неизвестного номера. В нем не было ни приветствия, ни обращения, ни просьбы, ни благодарности. Только адрес ателье.

III. «Мальчик для битья» (МДБ)

Это еще один тип руководителя с незрелой личностью. Его положение осложняется тем, что, являясь по натуре человеком добрым и мягким, он становится жертвой хитрости и дерзости сотрудников, которые его и не уважают, и презирают. В силу низкого ИДВ они близко

общаются со своим руководителем и прекрасно знают его, и им кажется несправедливым то, что такому рохле, а не им выпала возможность заправлять делами компании.

В любом случае, в коллективах, управляемых МДБ, люди больше озабочены выяснением отношений и сведением личных счетов, чем совершенствованием технологических процессов и повышением уровня удовлетворенности клиентов. Работают здесь, как правило, ради комфортной, ненапряженной среды или из-за неограниченных возможностей межличностного общения и обсуждения сплетен.

Длительное существование таких организаций невозможно, поскольку из-за низкой дисциплины и безответственности клиенты будут уходить к более технологичным и обязательным конкурентам. Продлить срок жизни такой компании может только доступ к источнику неограниченных ресурсов — например, покровительство чиновника.

IV. «Партнер»

Четвертый тип руководителя рождается в результате наложения двух сущностей — культуры с низкой Дистанцией Власти и высокого уровня зрелости первого лица.

В отличие от МДБ, короткая дистанция между руководителем и работниками не снижает управляемость организацией и не допускает расхлябанного отношения к работе со стороны сотрудников. Балансуется создать благодаря авторитету руководителя. Далее в книге мы подробно рассмотрим 10 главных составляющих авторитета у человека, возглавляющего коллектив.

Именно в этом стиле лидер строит свой образ Первого среди равных. Проявляется это, во-первых, в том, что он требует от себя не меньше, чем от коллег. В некоторых случаях правильным для руководителя и полезным для его

авторитета будет оценка самого себя даже по более строгим критериям.

Во-вторых, он не требует того, чего не делает сам. Например, все менеджеры хотят, чтобы сотрудники приходили вовремя, не опаздывали на встречи и выполняли работу в срок. При этом, требуя пунктуальности, сами опаздывают, забывают и не выполняют обещания. Такая рассогласованность в действиях менеджера — яркий показатель его низкой зрелости. «Партнер» же, наоборот, создает впечатление человека последовательного и звешенного.

В-третьих, он сначала вырабатывает навык, привычку, подход, которые считает необходимыми для качественного выполнения своей работы, а затем помогает сотрудникам перенять пример. Благодаря тому, что он сам прошел путь самосовершенствования, он лучше понимает, с чем столкнется другой человек, а значит, может оказать реальную поддержку и в технологическом, и в эмоциональном плане.

В-четвертых, он относится к сотрудникам как к субъектам, а не как к объектам. С субъектом действуют вместе, тогда как над объектом действие совершают. «Партнер» ожидает от сотрудников взрослой позиции в отношении всего, что происходит на работе, и принципиально не соглашается выполнять роль воспитателя в детском саду, вынужденного постоянно следить, поучать и читать нотации.

В-пятых, в случае кризиса или экстренной ситуации, требующей мобилизации, «Партнер» не прячется за спины коллег, а, засучив рукава, первым берется за самую грязную или тяжелую работу. Он поступает так в первую очередь для того, чтобы отрезать путь к отступлению застывшим в нерешительности коллегам. В их головах может окрепнуть мысль: «А мы что, рыжие? Нам-то это зачем?» Кроме того, начав действовать первым, он тем самым помогает стоящим

рядом справиться с парализующим их страхом. Он как бы говорит: «Смотрите, это не страшно, мы можем справиться». Такие действия существенно снижают уровень напряженности, вселяя веру в людей.

В-шестых, такой руководитель не самоутверждается за счет принижения заслуг, достижений или ценности других. Как бы хорош и успешен в работе и жизни он ни был, он не испытывает потребности ткнуть людям в нос своим положением — это признак слабости. Зрелый руководитель ведет себя скромно, потому что не испытывает нужды требовать признания. Его действия не продиктованы комплексом неполноценности.

В-седьмых, строя планы, действуя, поощряя или требуя улучшить результат, «Партнер» всегда исходит из мотивов более высоких, чем личные. Этим он делает себя неуязвимым для цинично настроенных сотрудников, кои имеются в каждой компании, и вызывает доверие даже у тех, кого критикует. Причина проста. Проявление личного интереса запускает работу примитивной части нашего мозга, где срабатывает центр, отвечающий за доминирование. В результате его активации возникает борьба по отстаиванию своих интересов. Тот, кто не преследует личную выгоду, заинтересован в общем прогрессе или развитии другого человека, не несет опасность проигрыша в борьбе за доминирование.

Тем важнее понимать этот механизм в связи с нашими национальными привычками, в соответствии с которыми общественное мнение скорее примет сторону слабого, то есть не руководителя, тем самым ослабляя Власть.

Было бы непростительно обойти вниманием результат, получаемый вследствие умышленного игнорирования личных мотивов в пользу более высоких. Это доверие.

Доверие к человеку — результат следования руководителя мотивам более высоким, чем его личные.

У руководящего стиля «Партнер» наивысший потенциал в зарабатывании, укреплении и удержании доверия к себе. Его привлекательность поистине обладает магической мощью.

Вспомните эпизод фильма «Место встречи изменить нельзя» (1979), в котором один из главных героев, сотрудник уголовного розыска Шарапов проникает в логово свирепой банды «Черная кошка», чтобы раскрыть ее. Во время застолья подозрительный главарь устраивает ему проверки и грозится убить. С одним из членов банды герой, похоже, знаком. Тот, когда все ложатся спать, вызывается покараулить Шарапова. Оставшись наедине, они ведут эмоциональный разговор. Оказывается, в годы Великой Отечественной войны они вместе воевали, и наш герой был командиром. На его предложение бежать и спасти свою жизнь, так как на следующий день вся банда будет разбита, бандит отвечает бывшему командиру: «А я тебя не расколол, потому что нам с тобой под одной шинелькой спать доводилось. И ты свой офицерский доппаек под койкой втихаря не жрал и за нашими спинами не прятался под пулями. Поэтому мы с тобой завтра вместе пойдем. А как там... Бог даст».

Даже под угрозой смерти бывший подчиненный, испытывая глубочайшее уважение, не предает командира и осознанно жертвует своей жизнью. Разве такое доверие, уважение и авторитет не есть наивысшее проявление подлинной силы Власти? Разве не к такому уровню уважения стремится человек, которому люди рискнули доверить свои судьбы в надежде, что он сможет улучшить их жизнь и принести благополучие?

Сплав зрелости и профессионализма дает «Партнеру» уникальную способность объединять вокруг себя высококвалифицированных, организованных, самодостаточных и творческих людей, считающих работу только ради денег ниже своего достоинства и уровня

развития. Они хотят чувствовать себя сопричастными к созданию чего-то значимого. Эта тяга и есть показатель того, что сотрудник является не «приматником», но «разумником». Его неокортекс развит и превалирует над лимбической системой мозга.

Благодаря способности «Партнера» привлекать и удерживать таких сложных и требовательных людей, у руководимой им команды есть объективная возможность успешно работать в высококонкурентной и неопределенной среде, какова и есть наша жизнь.

Так как идеальных или универсальных стилей управления не существует, то и у четвертого типа есть слабое место. В ситуации крайнего риска или опасности (такие обстоятельства еще называют «идеальным штормом») следует переходить к первому стилю руководства. Такой сдвиг необходим из-за дефицита времени на принятие решений и, соответственно, на выбор реакции.

Как только напряжение спадет, нужно вернуться к прежнему стилю управления. В противном случае сотрудники, ценящие корпоративную культуру четвертого стиля, испытают снижение собственной важности: они утратят влияние на работу в прежнем объеме, что было для них одним из основных мотивов.

Для того чтобы подвести итог рассмотренным подходам к управлению, давайте выявим тот из них, который максимально работает на цель: создание «звездной» команды и благополучия. Вердикт получим, отвечая на вопросы, являющиеся критическими в управлении любой компанией:

1. Какой стиль наиболее устойчив при выбывании первого лица?
2. Какой стиль создает наибольшую вовлеченность и включенность сотрудников в работу?
3. Какой стиль обеспечивает наивысший уровень личной ответственности?

4. Какой стиль требует меньших материальных затрат на управление?
5. В каком из стилей сотруднику проще инициативно сознаться в допущенной ошибке?
6. Какой стиль создает условия для наименьшего искажения внутренних коммуникаций?
7. Какой стиль позволяет легче выйти из кризиса?

Дайте себе время ответить на эти вопросы, прежде чем продолжите чтение. Я же отвечу так:

1. Четвертый. Благодаря тому, что держателем информации, корпоративного опыта и традиций является не один человек, место выбывшего без значительных сложностей займет его коллега. Смена произойдет максимально безболезненно, что лишний раз убедит сотрудников в надежности и устойчивости компании. Паника исключена.
2. Четвертый. Каждый действует в значительной степени самостоятельно, что создает установку «это мое важное дело».
3. Четвертый. В силу действия факторов из предыдущих двух пунктов.
4. Четвертый. В этом стиле требуется меньше руководителей. При этом они следят за тем, чтобы их доходы не сильно отличались от доходов остальных сотрудников.
5. В четвертом. На это работает много причин. Одна из них — низкий ИДВ и, как следствие, знание, что ошибаются все. Ошибиться не страшно, страшно не исправить ошибку. Другая причина — высокий уровень взаимной поддержки и доверия. Третья — переживание за общий результат как за свой. Если не сознаться в ошибке вовремя, в итоге пострадает общий результат, что искренне кажется неприемлемым.
6. Четвертый. В силу его большей открытости, благодаря низкому ИДВ и взаимному уважению между руководителями и сотрудниками. Обман, лицемерие, двуличие, ханжество сведены к нулю, что также повышает КПД компании.
7. Первый и четвертый. В зависимости от характера кризиса лучше сработает один из этих двух стилей.

Свообразный водораздел успеха и неуспеха для компаний, по моему мнению, лежит по оси абсцисс. Два стиля

управления, находящиеся ниже этой ватерлинии, тянут компанию ко дну.

С профессиональным уважением можно относиться только к двум верхним стилям управления. А наибольшим потенциалом обладает все же «Партнер». Компании-лидеры опережают конкурентов на открытом рынке за счет того, что в борьбу за совершенствование продукта включаются все сотрудники. Именно подлинная вовлеченность дает высокий энергетический потенциал, необходимый для улучшения качества предлагаемых фирмой товаров или услуг, которые в свою очередь привлекают Клиентов.

Пять источников власти

Многие люди искренне верят: если бы они занимали статусную должность, то проблемы, связанные с нежеланием коллег подчиняться их требованиям, были бы мгновенно решены. Такое мнение не более чем миф и свидетельство наивности его владельца.

Положение, должность является всего лишь одним из пяти источников Власти руководителя, причем самым слабым. Его недостаточно, чтобы обладать сильной Властью. Стремиться воспользоваться источником Власти, связанным с положением, разумнее всего в самую последнюю очередь. Все пять источников могущества человека собраны на рис. 4.

1. Власть положения

Это первый источник Власти. По иронии судьбы, многие, фантазируя о том, как должна сложиться успешная карьера, думают именно о должностях. Чем выше формальное положение, тем более могущественный человек его занимает. Это ложный образ. Силой обладает должность сама по себе, но есть ли сила у занимающего ее человека, вызывает ли он уважение, представляет ли что-то значимое вне статусного места? Вы и сами знаете много примеров

высоких позиций, на которых оказывались мелкие и слабые люди. Их значимость определена лишь названием на табличке.

Такова суть этого источника — он мало что скажет о силе человека. Более того, если для исполнения задуманного руководитель использует Власть положения, он являет свою слабость. Поэтому никогда не произносите в качестве довода фразы: «Я тут главный», «Я твой начальник», «Меня назначили руководить». Вместо этого приложите волю и страсть для освоения следующих четырех источников, питающих силу вашей Власти.

Положение



Рис. 4. Пять источников Власти

2. Власть отношений

Ее фундамент — в умении человека устанавливать крепкие благожелательные отношения с другими. В их основе лежат: поддержка, взаимопонимание, симпатия, привязанность и, конечно, приоритет мотивов более высоких, чем личная выгода. Доверие, продукт второго источника Власти, обладает силой притяжения: оно позволит вам без усилий объединять людей для решения задач даже в агрессивной и токсичной среде. Второй источник Власти наделяет веру сотрудников в вас такой силой, что они готовы на «прыжок веры», то есть действие, пугающее своей новизной и неопределенностью, но необходимое каждый раз, когда нужно совершить прорыв.

Запомните правило безупречного менеджмента:
Сначала вызови доверие, потом дай поручение».

3. Власть знаний

Ваша сила — в уникальных знаниях, опыте, навыках, в которых вам нет равных. Вкалывая над совершенствованием себя, идя на эксперименты, терпя поражения и находя выход, вы наращиваете мощь третьего источника Власти. Люди, не обладающие такой глубиной знаний, как вы, испытывают потребность в вас и чувствуют вашу незаменимость. Что самое главное, в таких условиях они добровольно и с готовностью отдают вам Власть над собой. Сила вашей Власти будет увеличиваться в геометрической прогрессии, если вы живете так, что вызываете доверие.

4. Власть личности

Складывается из привлекательности характера человека для окружающих. Он развивает в себе такие черты, как воля, энтузиазм, оптимизм, ответственность, целостность, последовательность, надежность, смелость, решительность, открытость, доброжелательность, скромность, чувство юмора, самоирония, великодушие, щедрость. Человек, обладающий четвертым источником Власти, доминирует в двух измерениях. Он вызывает непреодолимую симпатию и, кроме того, обладает безграничной силой убеждения. Даже просто факт его присутствия уже воодушевляет, снимает напряжение и поднимает настроение.

Если люди, пообщавшись с вами, стремятся быть рядом, вы обладаете четвертым источником Власти.

5. Власть функции

Суть этого источника — в вашей ключевой роли для выполняемой работы. Если в ваших силах влиять на то, как будет решаться та или иная задача, если от вас зависят скорость и качество ее выполнения, если от ваших действий зависит результат работы других людей, то вы обладаете еще одним источником Власти. Ведь своим решением вы можете ускорить, замедлить или вообще заблокировать реализацию задачи. Более того, ваша квалификация

настолько уникальна, что без вас получить результат невозможно.

После обзора пяти источников Власти ответьте на вопрос: каких из перечисленных источников Власти можно вас лишить, а какие от вас неотделимы? Подозреваю, что наши мнения совпали: самым ненадежным источником является первый, так как чья-то прихоть или родственные связи могут лишить высокого звания. Все остальные источники — неотъемлемая часть вашей личности: они не даются извне, а исходят изнутри и создаются вами. Поэтому и лишить их никто не сможет, отступая перед действительно сильной Властью.

Возможно, достигнув прогресса в четырех неотделимых от вас источниках, вы придете к заключению, что Власть положения для вас утратила магию, так как лишилась значимости.

Мы изучили феномен Власти, рассмотрев его со всех сторон, и теперь знаем достаточно, чтобы ответить на главный вопрос этой главы:

- Кто же является главным врагом руководителя?
- Кто представляет для его личности и карьеры наибольшую опасность?

Очевидно, что угроза номер один — он сам. Никто не в силах ослабить его Власть так, как он может сделать это своими руками, идя на поводу слабостей и страхов.

Никогда не забывайте о естественных законах нашего бытия, в том числе энтропии, рассмотренной нами в начале книги. Она всегда будет придавать ускорение процессам разложения и деградации. Как только руководитель вместо заботы об общем успехе и развитии сосредотачивается на личном потреблении и выгоде, он лишает систему упорядочивающей ее энергии. Наступает хаос и разруха.

Основные идеи Главы 7

1. Дистанция Власти — свойство членов организации или социальных групп мириться с неравномерным распределением Власти и ожидать такого распределения.
2. Семь негативных следствий высокого ИДВ: Дефицит гибкости, Дефицит информации, Пляски под дудку личных комплексов неполноты, Сокрытие ошибок, Дефицит ресурсов, Пассивность, Безответственность.
3. Универсальная формула достижений: Спланировать — Организовать — Реализовать — Проконтролировать.
4. Ответственность — это готовность работать на благополучное разрешение ситуации в самом негативном ее варианте.
5. Поддерживая уклад в организации, где ведущие роли в управлении отданы правилам и иерархии, вы выращиваете инфантильных и немощных сотрудников.
6. Доверие к руководителю — результат его следования мотивам более высоким, чем личные.
7. Существуют четыре основных типа руководителя: «Отец», «Барин», «Мальчик для битья», «Партнер».
8. Есть пять источников Власти: Положение, Отношения, Знания, Личность, Функции.
9. Правило безупречного менеджмента: «Сначала вызови доверие, потом дай поручение».
10. Главный враг руководителя — он сам.



Глава 8

Позитивное управление

Гордость — признак идиота; подлость — вывеска посредственности; скромность и добродетель — черты характера человека добропорядочного и непорочного.

А. В. Суворов

Швейцария — страна, где не принято ставить памятники солдатам, к тому же служившим в иностранных армиях. Тем невероятнее исключение, сделанное этой страной для нашего соотечественника. На вершине перевала Сен-Готард, вспарывающего Альпийский хребет на высоте более 2000 метров, в конце прошлого века установили монумент военному гению, выдающемуся полководцу и бесстрашному русскому — Александру Васильевичу Суворову.

Как вообще такое стало возможным спустя 200 лет со времен бушевавших в тех местах драматических событий, в современной Европе, прикладывающей титанические усилия для того, чтобы стереть или исказить историческую память о славе русского воина?

В самом разгаре войны с Францией. Россия воюет на стороне Австрии, Пруссии и Англии. К середине лета 1799 года Суворов уже с триумфом освободил от французов север Италии и готов идти на Париж. Его популярность в Европе и Англии беспрецедентна. Все газеты пестрят историями об успехах русской армии. На британских островах Александр Васильевич страшно популярен. Возможно, в то время он был самым известным военачальником и по количеству одержанных побед, и по званиям, и по заслуженным наградам. Бесстрашный русский совершил подвигов больше, чем кто бы то ни было. За ним закрепилась слава полководца, не знающего поражений.



Рис. 5. Памятник генералиссимусу А. В. Суворову, установленный в 1999 году на перевале Сен-Готард в честь 200-летия перехода русской армии через Альпы

В начале осени Суворов получает роковое известие. Один из его генералов, А. М. Римский-Корсаков, попал в окружение французских войск под Цюрихом и терпит бедствие. Отменив все планы похода на Париж, генералиссимус бросается на помощь окруженным, следуя правилу «Русские своих не бросают». Суворов принимает дерзкое решение — совершить переход из северной Италии в Швейцарию через перевал Сен-Готард. Это самый трудный, но самый короткий путь к попавшим в беду братьям. Кроме того, в случае успеха русские выйдут во фланг французам и будут иметь тактическое преимущество.

21 сентября, когда в Альпах уже началась настоящая зима, войско в 21 тысячу человек с тяжелым вооружением и выночными животными начало движение навстречу нечеловеческим испытаниям и великому подвигу.

Наша армия не имеет альпийского оборудования, не обладает специальными знаниями и опытом войны в горах. Ей предстоит столкнуться с хорошо вооруженными,

экипированными и подготовленными к ведению высокогорных войн французами, на стороне которых «воюет» погода. С неба нашу армию непрерывно бомбят потоки свинцового дождя, разгоняемые порывами ветра, который безжалостно обрушивается на солдат с ледяных горных вершин.

Для того чтобы пройти перевал Сен-Готард — ворота в Швейцарию — и одержать победу, надо быть мастером горной войны. Ведущая к вершине хребта тропа, по которой вынуждено протискиваться многотысячное войско, настолько узкая, что на ней с трудом могут разойтись два человека. Данному маршруту в современной классификации присвоен высочайший — красный уровень сложности. В наше время местные егеря сдают на нем государственный экзамен. В таких условиях даже крошечный гарнизон, обороняясь, может сдержать целую армию. Именно на это и рассчитывали французы, заняв позицию у «Чертова моста» — крохотного мостишка, соединяющего два отвесных склона глубокого ущелья.

Однако наши солдаты каким-то чудом, без «кошек» и веревок, умудряются приблизиться к переправе, пока противник не успел полностью разрушить мост. Французы разбирают его центральную деревянную часть и ощетиниваются ружьями и пушками на противоположной стороне обрыва.

Суворов распоряжается выкупить у местной жительницы деревянный сарай. Его тут же разбирают на бревна, которые стягивают офицерскими шарфами. Еще мгновение — и по деревянной конструкции в бой бросаются наши воины. Под их натиском французы дрогнули, и русские проскочили переправу.

Армия Суворова движется дальше, спеша на помощь окруженным русским войскам. В то, что такой переход возможен, не верил никто: ни французы, ни союзники-австрийцы. Наблюдая за успехами Суворова, они,

испугавшись доминирования России в Европе, решают предать его. Напрасно Александр Васильевич ждет обещанных союзниками подкрепления и провизии. Вскоре выяснится, что помощи не будет, а предоставленные австрийцами карты альпийских дорог окажутся подделанными.

Драгоценное время упущено. В результате предательства Римский-Корсаков разбит. Суворов не только не успел прийти ему на помощь, но и сам оказался в каменном мешке, окруженный превосходящими силами врага, в чужой стране, один и без снабжения. Сказать, что русская армия измотана, — значит ничего не сказать. Люди, кажется, окончательно измождены холодом, голодом и непрерывными боями. Они выживают на пределе возможностей, проявляя чудеса воли.

Суворов решает возвращаться в Россию. Без еды, обмороженные, в рваной обуви, солдаты обречены на смерть. Полководца, который доселе не проиграл ни одного сражения, ждет первая военная катастрофа. Впервые над его головой занесен меч безнадежности. Французы уже превосходят силы окруженных русских в четыре раза.

В городе Эльм (Elm) Александр Васильевич, которому на тот момент было почти 70 лет, собирает военный совет. Пришедшие генералы осознают драму положения. Из ловушки есть только два выхода — погибнуть или покрыть себя позором, попав во французский плен.

К ним выходит бледный главнокомандующий. Офицеры обомлели от неожиданности. Суворов одет по полной парадной форме. Он говорит о том, что корпус Римского-Корсакова брошен австрийскими союзниками, о том, что великая союзная империя предала Россию. Он встает на колени перед своими генералами и произносит слова, мгновенно ставшими легендарными:

«Мы окружены горами... окружены врагом сильным, возгордившимся победою... Со времени дела при Пруте,

при Государе Императоре Петре Великом, русские войска никогда не были в таком гибелью грозящем положении... Нет, это уже не измена, а явное предательство... разумное, рассчитанное предательство нас, столько крови своей проливших за спасение Австрии. Помохи теперь ждать не от кого, одна надежда на Бога, другая — на величайшую храбрость и высочайшее самоотвержение войск, вами предводимых... Нам предстоят труды величайшие, небывалые в мире! Мы на краю пропасти! Но мы — русские! С нами Бог! Спасите, спасите честь и достояние России и ее Самодержца!.. Спасите сына его...»

Дальше начинает твориться что-то невероятное. Вся военная элита падает перед ним на колени. Затем бросаются к нему, поднимают с колен и принимаются целовать его ноги. Старейший генерал Вилим Христофорович Дерфельден, немец, повторяет в ответ:

«Все перенесем и не посрамим русского оружия, а если и падем, то умрем со славою! Веди нас, куда хочешь, делай, что знаешь! Мы твои, отец, мы русские!»

Несмотря на то, что все они по рождению были разных национальностей, все в едином порыве вторят:

«Мы русские. Клянемся в том перед всесильным Богом».

Все происходящее записывает Петр Иванович Багратион, чистокровный грузин. Далее он пишет об охватившем их восторге. Очевидцы говорят о том, что это был переломный момент, спасший всю русскую армию. Момент всеобщего объединения и укрепления души каждого солдата его армии.

Армия двинулась вперед. Обессиленная, оборванная, голодная, замерзшая. И еще раз совершила немыслимое. Русские пошли в наступление. Никто не мог поверить, что такое возможно. Все понимали: французы должны победить. Все! Оставшиеся 15 тысяч русских против 60 тысяч сытых, одетых, прекрасно вооруженных французов. Натиск русских воинов был такой невероятной силы, что

французы не продержались и получаса. Они отступили. В этом сражении наши войска потеряли 700 человек убитыми и ранеными, а противник — порядка 6000. В плен были взяты более тысячи французов.

Мы вырвались из окружения, но на этом испытания не закончились. Чтобы спастись, предстояло еще спуститься с перевала Паникс (Panixerpass) высотой в 2,5 км над уровнем моря. Двигаться приходилось по узкой обледенелой извилистой тропинке, под снегопадом и при сбивающем с ног ветре. Глубина сугробов доходила до полуметра. В течение всего перехода у солдат не было возможности развести огонь, чтобы отогреться.

Когда наша армия спустилась к подножью горного хребта, ее швейцарский поход был окончен. К тому времени сам Александр Васильевич Суворов уже был болен: он застудился в одной из альпийских рек и уже не мог самостоятельно стоять. На марше его с двух сторон поддерживали казаки.

Ошеломленный император Павел I, не рассчитывавший на победу своей армии, будет раздавать победителям ордена и звания, одновременно признавая, что для такого подвига нет адекватных наград.

За швейцарскую кампанию Александр Суворов был возведен в звание генералиссимуса, а в Санкт-Петербурге было приказано воздвигнуть ему памятник, который стоит на берегу Невы перед Марсовым полем. Суворов — единственный русский полководец, носящий высший воинский титул.

Александр Васильевич Суворов ушел из жизни через несколько месяцев после швейцарского триумфа, который многие называли не иначе как «чудом», так и оставшись полководцем, за всю жизнь не проигравшим ни одного сражения.

Основы позитивного управления

Какой ослепительный пример лидера, обладающего безгранично сильной Властью! Разве не станет он для нас, несмотря на давность описанных событий, драгоценным образцом, изучив который, мы обнаружим благое для себя?

Самое ценное для руководителя в любом деле — обрести в лице его участников людей преданных, верящих в своего лидера, сплоченных, отважных, волевых, терпеливых и самостоятельных. Армия Суворова от рядовых до генералов состояла из таких бесценных воинов.

Является ли такое положение дел следствием случайности или везения? Конечно, нет. В первой части книги мы изучали объективные закономерности жизни. Все они постулируют невозможность возникновения порядка случайным образом и без приложения системных усилий.

Любопытно разобраться, что именно сделал для создания великой по силе Власти такой маленький и щуплый на вид человек.

1. Работа на Вовлеченность (низкий ИДВ)

1. Затеянные Павлом I военные реформы подразумевали, что все, вплоть до капитана роты, должны управляться лично императором из Санкт-Петербурга. Суворов сам не так давно ставил тотальную дисциплину во главу угла, но постепенно пришел к выводу об ошибочности такого подхода. Ко времени описываемых событий он считал, что каждый офицер должен иметь свое мнение и самостоятельно действовать в бою, так как ему виднее, что нужно предпринять в непредсказуемой среде.

Так Суворов добился повышенной ответственности офицеров, которые не могли полагаться только на ум и указания главнокомандующего. Теперь, чтобы считаться молодцом, было недостаточно просто точно выполнить наказ. Нужно было показать, на что способен сам.

2. В своих указах Александр Васильевич определял только общую идею боя. От солдат он требовал осмысленного отношения

к происходящему на поле битвы. Как результат, рядовые гордились тем, что чувствовали личный вклад в общую победу. Ведь они не были бездумным пушечным мясом, которое бросают в пекль войны по известным одним генералам мотивам. Солдаты были союзниками и единомышленниками, от которых зависит общий успех. Они — те, кому доверили играть важную роль. Сам Суворов доверил!

3. Человек-легенда, коим был Суворов согласно большому количеству воспоминаний современников, вел себя просто и отличался самоиронией. Напыщенные вельможи при дворе относились к нему с пренебрежением, считая его чудаком. Будучи на самом деле человеком умным, причуды он использовал как защиту. Александр Васильевич ценил свободу личности, не терпел раболепства, подхалимства, прислужничества. Он говорил, что служил не царям, а своему отечеству.
4. Еще один способ борьбы с солдатским мифом об их незначительности («где мы, а где они») — сесть вместе со всеми и есть из общего котла. Во время одного из переходов в Италии Суворов заметил, что солдаты сели у речки, зачерпнули в котелки воду и «едят» ложками, будто суп. Он знал: люди голодают из-за проблем с поставками провианта. Сойдя с лошади, он сел рядом с ними, достал ложку и тоже стал «есть» воду, приговаривая, что супец, мол, вкусный, но скоро они возьмут французский гарнизон, где те еще вкуснее наготовили.

С одной стороны, Суворов показал, что является таким же солдатом, как они, вызвав чувство единения. С другой, снизил остроту неопределенности с голодом, выразив уверенность, что после они устроят пир на весь мир. Представьте, какой деморализующий эффект последовал бы, если бы он просто проехал мимо. Солдаты могли решить, что руководителю нет до них дела: его-то кормят хорошо. Также представьте для сравнения, что было бы, если б он, не слезая с лошади, сверху попросил их потерпеть. Конечно, это лучше, чем проехать мимо, но недостаточно, чтобы вызвать воодушевление и желание идти с таким полководцем в бой.

5. Суворов избегал роскоши, славы и корыстолюбия. Его рассудочная часть мозга была сильнее примитивной лимбической, что позволяло ему оставаться искренним в глазах воинов. Имей он

тягу к дорогим атрибутам славы, его трапеза из общего котла или хождение в общем строю выглядели бы фальшиво. Сила полководца была в его подлинности и целостности. Он не был рабом материальных благ. Логично, что такой же дух царил среди его офицеров. Эпизод с шарфами, которыми связывали бревна на «Чертовом мосту», имел огромное значение для поддержания силы духа всего войска.

6. Призывая спасти честь отчизны и самодержца, фельдмаршал, облаченный в парадную форму, опускается на колени перед офицерами. Как еще более выразительно послать сигнал, что настал самый важный момент — момент истины? Теперь для каждого присутствующего жизнь разделилась на до и после. Просто, изящно и величественно Суворов поднял дух людей, терпящих бедствие и теряющих надежду.
2. Работа на создание Значимого Смысла
0. В соответствии с мировоззрением полководца, за каждым военным решением стоит прочная нравственная основа. Сам Суворов так объяснял смысл войны: вестись она может только ради достижения прочного мира, который устраивает обе стороны. Суворов настаивал: невозможно победить в войне, если ты собираешься разграбить, разорить или захватить.

Обратите внимание: он придерживался рассмотренного нами в прошлой главе принципа, в соответствии с которым нужно руководствоваться мотивами более высокого уровня, чем личные. Современная бизнес-идеология, называющая победителем того, кто разорил конкурента, ущербна, так как противоречит принципам умного ведения войны. Яркий пример ее неполноценности — итоги Первой мировой войны. В результате разграбленная Германия превратилась в монстра и учинила несчастья, доселе невиданные миром.

Сильный руководитель ищет решения, выгодные для всех сторон, ради установления мира или баланса.

Суворов считал, что без добродетели нет ни славы, не чести. Без добродетели нельзя победить. Он был глубоко убежден: победа даруется только достойным.

1. Первым делом он обучал солдат молитвам. Поход в церковь — такая же важная часть службы, как учения и караульная служба.

Суворов вывел безупречный закон победы: «Выигрывает только тот, кто воюет с именем Господа на устах».

Благодаря проделанной многолетней идеологической работе, оказавшись в бедственной ситуации, Суворов смог поднять людей на великий подвиг.

2. На военном совете в Эльме Суворов делает акцент на двух вещах.

Первое — на принадлежности к значимой группе: «Мы — русские». Так он расширяет для слушателей горизонт происходящего. Здесь и сейчас они не сами по себе, а являются частью великой общности. Второе — упирает на то, что надо спасать не себя, но Родину и ее основу — императора.

Смалодушничать ради себя было бы возможным и объяснимым в сложившихся обстоятельствах, но теперь они должны сражаться, чтобы не покрыть позором честь всех, кого представляют и кто молится за них.

3. Работа на Достижения

0. Александр Васильевич всячески совершенствовал теоретическую базу ведения боя, с тем чтобы обеспечить минимальные человеческие потери. Согласно уставам Суворова, шаг атаки должен был составлять полтора аршина. Солдаты должны были проходить его как можно быстрее, чтобы приблизиться к врагу, избежав поражения из огнестрельного оружия, и вступить в штыковой бой с минимальными потерями. Изменена была и сама техника штыкового боя, что вызывало возмущение за рубежом.

1770 год. Суворову поручено взять считавшуюся неприступной турецкую крепость Измаил. По его приказу неподалеку в строжайшей тайне возводится копия крепости с ее рвами. Целыми днями Александр Васильевич учит солдат ее штурмовать. Именно там родилось выражение: «Тяжело в учении, легко в бою». По окончании подготовки Суворов посыпает командующему крепости ультиматум:

«Я с войсками сюда прибыл. Двадцать четыре часа на размышление — и воля. Первый мой выстрел — уже неволя. Штурм — смерть». Приходит ответ: «Скорее Дунай потечет вспять и небо упадет на землю, чем сдастся Измаил».

Через два дня крепость пала. Небо не упало, а Дунай тек по-прежнему.

За всю его военную карьеру под командованием Суворова прошло 20 походов и 63 сражения. Все без исключения были выиграны русскими войсками.

4. Работа на Отношения с другими людьми
0. Солдаты прекрасно знали, что Суворов ценит их. Забота проявлялась на всех уровнях. Например, чтобы сохранить их жизни, он тщательно продумывал план боев и тренировал личный состав. В результате потери русских были на порядок меньше, чем у врага. Так, при взятии Измаила турки потеряли 29 тысяч человек. Русские — всего 4000, что, конечно, невероятное достижение, так как мы штурмовали самую неприступную крепость того времени.
1. Русские, в отличие от французов и других армий-завоевателей, ничего не отбирали силой. За все, что им было нужно в походе от местных жителей, они платили — за картофель, за куриные яйца. Поэтому русских вспоминали тепло. В том числе благодаря такому отношению было получено уникальное согласие поставить памятник Суворову на перевале Сен-Готард, а ранее — выдолбить в скале у «Чертова моста» 12-метровый крест в честь русских солдат. Он расположен на подаренном России участке в швейцарских горах и символизирует не только военные успехи, но и благородное поведение русских.

Такая манера держать себя не могла появиться случайно или под страхом казни. Как правило, насильственно внедряемые регламенты перестают работать в экстремальных условиях или хаосе, а именно в таком положении оказалась наша армия в Альпах. Благородство и сохранение рассудка стало воплощением принципов, внедренных управленческим гением Александра Васильевича. Сейчас мы называем это корпоративной средой.

2. Суворов безгранично верил в русского солдата, поэтому армия отвечала ему преданностью и боготворила. Благодаря установившимся отношениям доверия и поддержки солдаты были готовы с радостью идти на риск, проявлять инициативу, сражаться с честью и куражом.
5. Работа на Позитивную атмосферу
0. Суворов делил все походные тяготы с солдатами. Видя, что люди измотаны, он спешился и шел с ними. Рядовые, наблюдавшие, как их легендарный полководец месит грязь, безусловно, испытывали

эмоциональный подъем. Стыдно жаловаться или роптать, да и не на кого, раз сам Суворов, имея возможность ехать на коне, шагает рядом, неся на сапогах налившую мокрую землю.

Более того, если до этого момента внимание людей было сфокусировано на боли и усталости, то теперь личный дискомфорт отходил на второй план. Солдаты ощущали неловкость оттого, что Суворов, практически 70-летний стариk, заметил их усталость и теперь вынужден с больной ногой их, сильных и здоровых, поддерживать. Все это работало на эмоциональный подъем внутри войск. Ведь те, кто не видел шагающего рядом с солдатами Суворова, не пожелавшего пользоваться своим привилегированным положением, слышали об этом вечером у костра, когда войска останавливались на отдых.

1. Избиения и казни во времена Суворова были обычным явлением и действенным способом навести порядок в войсках. Полагали, что по-хорошему люди плохо понимают. Как видите, с тех пор в управлеченческой науке мало что изменилось. Многие действующие руководители тоже считают, что по-человечески с подчиненными нельзя. Тем удивительнее, что за всю свою карьеру Александр Васильевич не подписал ни одного смертного приговора.
2. Весомым вкладом в создание благородной воинской или, другими словами, корпоративной среды было насаждаемое Суворовым отношение к врагу. Он прививал солдатам осознание того, что искренняя любовь, в том числе к врагу своему, обеспечивает победу. Такое мировоззрение он считал русской военной тайной.

Вот что Суворов пишет в своих наставлениях про врагов: «давай пощаду, они такие же люди, грех напрасно убивать»; про пленных: «поступать человеколюбиво»; про варварство: «стыдиться варварства». Обратите внимание, какое он выбирает слово. Не уклоняться, не беречься, а именно «стыдиться». Так Суворов работает с глубокими пластами психологии, задолго до появления этой науки программируя армию на подвиги и формируя великие характеры.

3. Еще один удивительный пример конструирования Суворовым позитивной среды — внедренный им способ подъема войска с первыми петухами. Для этого он научился очень реалистично

кукарекать. В нужный момент над лагерем раздавалось «пение петуха», и все вскакивали. Это можно считать чудачеством, но только до тех пор, пока не задумаешься о составе русской армии. Почти 100% солдат были сельскими жителями. В то время и в городах-то часов было немного, а уж в деревнях люди тем более ориентировались на голос петухов. Так находчивый Суворов одновременно сохранил привычную бойцам домашнюю среду и обеспечил четкий воинский порядок.

Невероятно, но гений Суворова проявился не только в его уникальной способности выигрывать на поле боя: сотни лет назад он уже знал и внедрял то, что для современных социальных и психологических наук стало открытием последних десятилетий. Описанная в Главе 3 структура благополучия представляет собой кальку с суворовской технологией создания команды, равной которой нет на всем белом свете: руководство в своих действиях значимым смыслом, погруженность в работу, борьба и празднование побед, построение с людьми отношений доверия.

Таким образом, мы можем, опираясь на нашу великую историю и с учетом современных исследований, сформулировать концепцию Позитивного Управления, состоящую из пяти элементов (рис. 6).



Рис. 6. Концепция Позитивного Управления

С этого момента мы владеем концептуальным представлением о ключевых доминантах сильной Власти.

На следующем этапе, собирая по кирпичикам систему управления компанией, мы будем подбирать такой строительный материал, который позволит наилучшим образом реализовать все пять элементов модели Позитивного Управления.

Создаваемая нами система должна учитывать:

- все ограничения, накладываемые естественными законами мира;
- строение нашего мозга и его стремление ради экономии энергии идти по пути наименьшего сопротивления;
- желание избежать ответственности, переложив ее на вышестоящего;
- страх, являющийся логичным следствием неопределенности.

Этот список нужно дополнить, на мой взгляд, венцом ограничений.

Выученная беспомощность

Речь идет о сравнительно недавно обнаруженном во время лабораторных наблюдений за животными феномене, по вине которого компании теряют миллионы и миллиарды, в зависимости от размеров их бизнеса. Что ж, обо всем по порядку.

Пример из бизнеса 1. Сотруднику, работающему с клиентами, пришла в голову мысль, как можно улучшить их впечатление от работы компании. Идея была здравой. Он поделился ею со своим непосредственным руководителем, так как для воплощения нужны были незначительные, но все же вложения. Подразумевалось, что руководитель обратится к финансовому директору за необходимой суммой. Однако вместо того чтобы сделать запрос, руководитель ответил: «Это нереально. Тебе же известно, как не любит расставаться с деньгами наш финансовый директор. Она никогда не согласится. Не вижу смысла тратить время».

Пример из бизнеса 2. Руководитель продуктового направления озабочен развитием своего подразделения и увеличением количества заказов. В это время в компанию обращается клиент и озвучивает руководителю новую для него задачу. Вопрос вызывает затруднение, поэтому наш герой узнает у своего руководителя, есть ли у того готовое решение. Получив отрицательный ответ, руководитель продуктового направления сообщает клиенту: «Мы этими вопросами не занимаемся». Разочарованный клиент уходит.

Потенциально интересная задача, взявшись за которую, специалист мог бы научиться новому, расширить линейку продуктов, стать ценнее для клиентов, была упущена. Вместо этого наш герой продолжил ждать лучшего результата, ничего не меняя в своем подходе к работе.

Пример из бизнеса 3. В компании наблюдается острая проблема взаимодействия между отделами. В работе с клиентами участвуют несколько подразделений, но из-за неясности, кто должен нести ответственность и проявлять инициативу в определенные моменты оказания услуг, регулярно возникают недопонимания и конфликты. Это создает напряжение внутри компании и вызывает раздражение клиентов.

Такое положение дел никого не устраивает. Поэтому все руководители подразделений решают собраться вместе, навести порядок, сформировать единые правила взаимодействия и выбирают ответственного. К всеобщему удивлению, несмотря на срочность и важность проблемы, встреча вместо ожидаемых ближайших дней назначена через месяц.

Когда у ответственного за подготовку встречи спросили, почему так нескоро, то получили ответ: «Это ближайшая дата, когда в рабочем календаре всех 15 участников было общее свободное время».

Все примеры реальны. Такие же истории каждый день происходят в любых компаниях и отличаются только

серьезностью последствий. Все их объединяет одно — бездеятельность.

Вместо того чтобы проявить настойчивость, напор, волю, любознательность, инициативу, сотрудник по какой-то парадоксальной причине чувствует себя беспомощным и делает шаг назад. Бездействие или отступление было бы оправданно, если бы в описываемых случаях существовала угроза, но никакой опасности не было. Или все же была?

В 1924 году в Санкт-Петербургском Институте экспериментальной медицины, в лаборатории И. П. Павлова проводился опыт. Сотрудница Н. Р. Шенгер-Крестовникова обнаружила удивительный поведенческий аффект в действиях животных, когда те оказывались в неконтролируемой ситуации.

Затем, осенью 1964 года, подобные опыты были продолжены в лаборатории Пенсильванского университета экспериментальной психологии. Исследовали первопричины душевных болезней, ставя эксперименты с животными. Только в этот раз что-то шло не так. Собаки, получавшие неприятный удар током, вместо того чтобы перепрыгнуть низкую перегородку коробки и таким образом избежать дискомфортных ощущений, оставались неподвижными и только жалобно скулили, продолжая терпеть боль. Складывалось впечатление, что они усвоили бесполезность любых активных действий. Как будто они решили, что раз повлиять на происходящее не могут, то и в попытках нет никакого смысла. И это при всей кажущейся простоте способа обрести спасение — перепрыгнуть крошечный барьер и оказаться в другой части коробки.

Продолжать эксперимент было невозможно. Исследователи пребывали в замешательстве. Понемногу клубок таинственного поведенческого феномена начал распутываться. Оказывается, в предыдущих исследованиях собаки, подвергавшиеся стрессовому воздействию, никак не могли повлиять на него. Они научились быть

беспомощными ранее, и теперь, когда появилась возможность избежать неприятного влияния, вели себя также беспомощно. Похоже, они приобрели такой способ реакции в лаборатории. Это явление получило название «выученная беспомощность». Собаки страдали не от воздействия тока, ведь они могли избежать его, но от мнимой убежденности в тщетности любых усилий.

Последствия этой истории важны для нас — людей. Раньше, если человек проявлял нерешительность, такое поведение списывали на его характер, считали это некой неизменной чертой, с которой он родился и умрет. Теперь, когда выяснилось, что беспомощности учатся, напрашивалась закономерная гипотеза: если можно научиться, то, следовательно, можно и отучиться.

Ученые, решив, что смогут облегчить страдания нерешительных людей, стали исследовать все связанное с беспомощностью. В одном эксперименте собак разделили. Первая, получая удар током, могла нажать носом на педаль и разомкнуть электрическую цепь. Вторая ничего не могла сделать. Воздействие током на нее прекращалось в тот же момент, когда первая собака в своем отсеке нажимала на педаль. Третья собака вообще не испытывала неприятных ощущений.

В то время считалось очевидной истиной, что приобретаемое поведение является следствием или поощрения, или последующего наказания. Другими словами, единственный способ научить чему-то живой организм, в том числе человека, — это старый добрый набор руководителя «кнут и пряник».

С этой точки зрения гипотеза эксперимента с тремя собаками — поведение может формироваться в результате простого осознания бессмысленности действий — была революционной.

Итак, на следующий день всех трех собак пересадили в ящик, разделенный на две части невысокой перегородкой.

Спустя несколько секунд после начала эксперимента первая собака, накануне научившаяся отключать ток, перепрыгнула через барьер. Точно такую же реакцию продемонстрировала собака, которую до этого не подвергали воздействию тока. Едва почувствовав дискомфорт, она обнаружила, что может убежать, и перепрыгнула в безопасную часть ящика. Собака из второй группы — та, что никак не могла повлиять на разряды тока, — несмотря на возможность с легкостью перемахнуть через перегородку, вообще не пыталась убежать. Вместо этого она сдалась и легла на дно, продолжая вздрагивать от пронизывающих ее разрядов. Эксперимент прекратили.

Повторение этого эксперимента на других группах собак показало, что все, кто на первом этапе имел возможность влиять на разряды тока, на втором не сдались. Более 75% из тех, кто не в силах был прекратить негативное воздействие в первый день, на второй даже не пытались спастись.

Таким образом, было совершено открытие роли событий, которые воспринимаются как неизбежные. Они являются источником пассивного поведения. Одновременно стало очевидным заблуждение тех, кто верил в безусловность теории обучения только поощрением и наказанием.

Обратите внимание на слово «воспринимаются», когда речь идет о неизбежных событиях. Я отдельно подчеркиваю важность этого слова, так как оно означает наличие иллюзий, внушающих неизбежность.

Осознание бессмысленности своих действий формирует в человеке беспомощность.

В результате многочисленных экспериментов, проведенных с целью выявить закономерности формирования апатии, стало очевидно: при утрате контроля за происходящим у любых животных, как и у человека, формируется убеждение в собственном бессилии, приводящее к бездействию. К главным причинам

выученной беспомощности у людей можно отнести два фактора.

· Неконтролируемый стресс

Когда мы не можем избежать направленного на нас воздействия, мы испытываем бесконтрольный стресс. Как я уже говорил, контролируемость является субъективным, а не объективным фактором. Любое изменение в жизни человека, приводящее к неудобству, избавиться от которого не получается, становится для него неконтролируемым.

Если руководитель всегда недоволен работой сотрудника или (внимание!) просто эмоционально нейтрален, то у сотрудника развивается неконтролируемый стресс. В результате работник начинает себя «плохо вести», то есть создавать видимость деятельности в лучшем случае, а в худшем — вредить компании и таким образом справляться со стрессом.

Еще одна возможная причина хронического стресса у сотрудников — непрофессиональная работа руководителя с информацией. Ее дефицит в компании, как в случае с метафорическим «неправильным футболом» (см. Главу 7), играет разрушительную роль.

Непостоянство и непоследовательность в действиях руководителя, внезапно меняющего свои решения по непонятным для сотрудников причинам, также является источником неуправляемого стресса.

Любая неконтролируемая ситуация в итоге приводит к нарушению в поведении человека. Он или утратит рабочие навыки, или будет проявлять бесцельную и хаотичную активность, или превратится в жалобщика и сплетника, вместо того чтобы заниматься созидательным трудом.

У жертв неконтролируемого стресса изменяется структура сна, иммунитет ослабевает, в желудке образуются язвы и может развиться ангедония, то есть утрата удовольствия от жизненной активности, к которой относятся, например, еда, прогулки на воздухе, секс, поход в театр или кино. В таких обстоятельствах разговор о создании «звездной» команды, где одним из условий является «звездное» здоровье сотрудников, становится абсурдным.

· Социальное давление

Этот аффект является следствием постоянных неудач, которые приносят контакты с другими членами социума. Если у человека на протяжении длительного времени не получается решить какую-либо социальную проблему, то у него формируется чувство выученной беспомощности.

Например, сотрудник компании не может установить доверительные отношения с руководителем или коллегами. Другой пример социальной проблемы — работа в среде, где человека не уважают, пренебрегают его мнением, и он не ощущает признания своих усилий в достижении общего результата. Сотрудник, как бы ни пытался, не может изменить ситуацию в лучшую сторону.

Очевидно, что напряженные отношения на работе и отсутствие признания будут негативно влиять на здоровье. Неконтролируемый стресс спровоцирует депрессию, а она в свою очередь даст широкий спектр негативных эффектов — от тревожного поведения и подавленности до сердечно-сосудистых заболеваний и дерматологических проявлений. Здесь даже для самого бесчувственного и нацеленного только на зарабатывание начальника, если он умеет размышлять здраво, должно стать очевидным, что отношение к работающим у него людям как расходному материалу гарантированно приводит к финансовым потерям в бизнесе. Подчиненные ослаблены верой в свою немощь и прогнозируемо хуже работают, чем могли бы, если бы он повысил уровень уважения и доброжелательности в организации.

Пессимизм — следствие чувства беспомощности.

Для того чтобы сформировать законченное представление о феномене «выученная беспомощность», осталось только обозначить пункты, формирующие у сотрудника веру в бессилие.

1. Житейский опыт

У пришедшего на работу в вашу компанию уже сформирован комплекс реакций «выученной беспомощности». С момента рождения и всю жизнь окружающие нас люди, начиная с родителей, воспитателей, учителей и заканчивая руководителями, вносят свой вклад, убеждая нас в собственной немощи.

В детстве нам читают сказки, где в большинстве случаев успешен тот, кто вытянул «счастливый билет», как произошло с Емелей: набирал воду, а поймал волшебную щуку. Так понемногу на первый план выходят случай и удача, а не труд. Во взрослой жизни, не дождавшись удачи, многие впадают в уныние, внушив себе, что жизнь не удалась. Раз так, то и напрягаться нет смысла.

Другой распространенный пример, демонстрирующий выученную беспомощность, пустившую корни глубоко-глубоко в восприятие человека, — фраза «Инициатива наказуема». Эти слова не что иное, как индульгенция, выданная самому себе и освобождающая от выполнения долга. Долга перед собой: выкладываться на полную, в любых обстоятельствах совершенствовать себя, становясь зрелой, сильной личностью; перед компанией: работать и преодолевать препятствия, а не лежать и скучить, как бедное животное в ящике для опытов.

2. Корпоративный опыт

Приходя в новую для себя организацию, человек оказывается в непривычных условиях. Они характеризуются значительной долей неопределенности и стресса. Если корпоративная культура в компании отдана на откуп случая и не управляет сознательно, она гарантированно формирует у сотрудников веру в собственную беспомощность. Апатия и равнодушие появятся при отсутствии у новичка четкого представления о действующих правилах и обычаях, при его неспособности влиять на происходящее, а также в случаях допущенных ошибок.

Каждый раз получая подтверждение своей немоющей, человек убеждается в объективности такой реальности и ему все сложнее преодолеть препятствия.

Вы можете недоумевать: как же он не видит очевидного решения по выходу из тупика? Но все, что доступно вашему взгляду, — это степень его выученной беспомощности. Чем

проще «непреодолимое» препятствие для человека, тем сильнее его вера в свою немощь. Возможно, к этому причастны и вы сами, и руководимая вами компания.

Теперь, когда вы познакомились с факторами, формирующими выученную беспомощность, для вас не составит труда правдиво посмотреть на себя со стороны. Вы оцените то, как построено управление персоналом в вашей компании, и отныне без затруднений сможете выявлять ситуации, в которых делаете сотрудников пассивными.

Понимание природы выученной беспомощности поможет вам действовать профессионально. Обнаружив равнодушие или пассивность, вы будете знать, что подобное поведение — результат вашего действия или бездействия. Следовательно, в ваших силах все изменить. Так вы дадите бой вере в беспомощность и выступите ролевой моделью правильной реакции на безвыходную ситуацию.

Не погрешу против истины, если скажу, что все достижения вашего бизнеса зависят от среднего уровня выученной беспомощности в управляемой вами компании. Вот почему я считаю, что выученная беспомощность одновременно и венец ограничений, и признак слабой Власти. Она — враг на пути к созданию благополучия.

Теперь настало время найти ответ на главный вопрос:

Что нужно делать, чтобы избавить сотрудников от выученной беспомощности и построить «звездную» команду?

Матрица власти

Теперь, осознав главные естественные законы, действующие вне зависимости от того, что мы о них знаем, а также объективные ограничения, которые должен учитывать каждый профессиональный управленец, мы готовы приступить к окончательному решению этого

вопроса. В поисках сильной Власти как средства создания благополучия мы уже вооружились концепцией Позитивного Управления с ее пятью главными акцентами. Ориентируясь на них, возведем модель управления компанией, названной мною «Матрица Власти».

Фундаментальная идея Матрицы Власти — возможность руководителя установить и удерживать баланс между, на первый взгляд, взаимоисключающими сущностями. Например, такими как управляемость сотрудников, их высокая профессиональная и личная компетентность, самостоятельность и одновременно сплоченность. Решение такой задачи по плечу только сильной Власти.

Здесь априори не могут использоваться методы, связанные с подкупом, запугиванием, обманом и манипуляциями. В руках руководителя должны оставаться средства поддержания дисциплины и порядка, но такие, чтобы сами сотрудники воспринимали их как экологичные и справедливые. При таком развитии событий руководитель представляет собой четвертый тип Власти — «Партнер».

Несмотря на кажущуюся несовместимость требований, все они должны быть взаимно уравновешены и непременно воплощены, чтобы благополучие стало обыденной действительностью. За несколько лет работы модели Позитивного Управления я убедился в значительном потенциале ее созидательных свойств. Тот факт, что даже частичное внедрение Позитивного Управления повышает авторитет руководителя и одновременно снижает эмоциональную и физическую нагрузку на него, придает мне решимости поделиться этой технологией с вами и поручиться за ее прикладной характер.

Одиннадцать блоков «Матрицы Власти» объединены в три группы (рис. 7). Две из них имеют треугольную форму и размещены по бокам, а третья, состоящая из девяти кирпичиков, расположена в центре.



Рис. 7. Модель «Матрица Власти»

Каждый из девяти кирпичиков представляет собой принципиально важные элементы — инструменты Позитивного Управления. С одной стороны, они закладывают основу самосовершенствования и адаптации компании к непрерывно протекающим внутренним и внешним изменениям. С другой — обеспечивают баланс, предохраняющий организацию от крайностей. Например, в случае противостояния adeptov результата тем, кто ставит на пьедестал отношения, победа, одержанная одним лагерем, неминуемо приведет к ослаблению Власти и падению КПД организации.

Любая стратегия, любые планы в компании должны задумываться, организовываться, реализовываться и контролироваться в соответствии с диктатом девяти принципов Позитивного Управления, представленных в центральной части Матрицы Власти. Каждый шаг менеджмента проверяется на заложенную в нем максимальную реализацию всех девяти инструментов управления.

Более того, руководители должны обучить такому подходу и своих подчиненных. Только в этом случае

компания будет представлять монолит единомышленников, где каждый сотрудник, оказавшись один на один с проблемой, способен самостоятельно действовать в интересах команды. Именно такое поведение в кризисной ситуации, провоцирующей людей вытащить на поверхность свою выученную беспомощность, является лучшим доказательством того, что Власть в компании обладает подлинной силой.

Слева и справа от девяти принципов Позитивного Управления их собирают воедино две равные по весу среды, изображенные в виде равнобедренных треугольников. Они выполняют роль необходимых условий для функционирования всей модели. С одной стороны располагается зона ответственности организации — Среда Доверия. С другой ее уравновешивает зона ответственности сотрудника — Зрелая Личность.

Давайте наполним смыслом все 11 элементов Матрицы Власти:

1. Среда Доверия

Фундамент корпоративной культуры и первостепенная задача для менеджмента компании, так как является залогом формирования атмосферы справедливости. На ее значении подробно остановимся в следующей главе. Среда Доверия создается сложением трех элементов:

- проявление уважения к личности сотрудников, повышающее их самоценность;
- обеспечение постоянного прогресса компании в ее результативности, повышающей ценность производимой продукции в глазах клиентов, и в развитии атмосферы воодушевленности сотрудников;
- создание условий физической и эмоциональной безопасности, исключающих или сводящих к минимуму неконтролируемый стресс в жизни сотрудников.

2. Зрелая Личность

Внутренний стержень для становления личности и характера человека. Зрелость личности является следствием доминирования тех эмоциональных и профессиональных навыков, опираясь на которые, человек способен действовать в ситуациях с высоким уровнем неопределенности, не теряя производительности максимально длительное время. Складывается из трех фундаментальных элементов:

- дисциплина — волевой навык, позволяющий человеку действовать в соответствии с ранее выработанным планом, несмотря на изнуряющую скуку, физическую и эмоциональную усталость, доводя начатое до конца — до точки, в которой можно сделать однозначный вывод о совершенных ошибках и достижениях;
- оптимизм — способность человека в негативной ситуации вести с собой рассудочный внутренний диалог, тем самым минимизируя деструктивные панические импульсы;
- пластичность — умение быть разным в зависимости от ситуации. Пластичный человек обязан научиться действовать по всему спектру: от жесткого и принципиального подхода до либерального, от эмоционального состояния до холодного и рассудочного, от медлительности в принятии решений до молниеносных действий.

3. Смысл

Стоит за достижением любого уровня. Чем более важным смыслом человек наделяет свои действия, тем на большее он способен. В зависимости от того, какой ответ человек дает сам себе на вопрос «зачем», он будет проявлять больше или меньше воли, желания и интереса к выполняемой работе. Как следствие, и результат будет или посредственным, или великолепным.

Правильный смысл приводит человека к правильным действиям, а они в свою очередь ведут к правильному результату.

4. Своевременность

Это культура ощущать течение времени и согласовывать свою деятельность с работой других. Время является

инструментом синхронизации усилий разных людей в одной точке. Благодаря этому менеджмент компаний может упорядочить взаимоотношения всех подразделений. Еще один положительный эффект такой работы — это снижение хаоса, а значит, стресса.

Без культуры пунктуальности невозможно реализовать следующий принцип управления.

5. Достижения

Важная составляющая Позитивного Управления: опыт достижений позволяет человеку верить в наличие у него ресурсов и способностей для решения проблем любого уровня. Каждому из нас нужен опыт успеха, чтобы, оказавшись перед лицом испытаний, мы подбодрили себя словами: «Я могу». И это не пустая бравада, а картины прошлых успешных решений, когда ситуация также казалась безвыходной.

В этом принципе заложено требование закреплять любой прогресс и успехи, празднуя их. Нужно научиться переживать всю полноту удовольствия даже от выполнения простой задачи.

6. Осознанность

Способность в любых обстоятельствах, пусть даже самых никчемных, находить пользу для себя и знания, которые можно использовать себе во благо. Например, сидя на скучном совещании, один может просто коротать время, мечтая о скорой поездке на море. Другой же, сидя на той же встрече, будет искать решение, что нужно изменить, чтобы обсуждение вовлекало участников в работу. В следующий раз, когда он станет организатором коллективного обсуждения, он проверит свою гипотезу.

Каждый момент жизни используется с пользой и не теряется.

7. Сбалансированность

Здоровье физическое и ментальное — основа полноценной и активной жизни. Работа, заполняя собой

значительную часть жизни, положительно или негативно влияет на дееспособность человека.

Компания в своей стратегии обеспечивает возможность вести сбалансированную жизнь, оставляя время на отдых, восстановление, правильное питание, необходимые физические нагрузки для поддержания тела в тонусе. Корпоративная культура организации должна прививать своим сотрудникам ценность умеренности и скромности в образе жизни, не только уберегая их от чрезмерности, но и работая на уменьшение Дистанции Власти в компании.

8. Гибкость

Для того чтобы выдерживать перегрузки, любой физический предмет, как и компания, должен обладать гибкостью. В организациях она создается за счет установления внешних границ, которые принципиально не могут быть нарушены. Например, голодающая и замерзающая русская армия в Альпах не отняла у местных жителей и гвоздя. Даже в тяжелейших обстоятельствах граница высокой морали и достоинства не была нарушена. Компания создает границы с помощью системы корпоративных ценностей и смысла. В их рамках есть свобода действий и возможность, проявляя гибкость, действовать адекватно моменту.

9. Сопричастность

В каждом человеке есть фундаментальная потребность ощущать себя частью чего-то большого и значимого. По этой причине мы любим бренды, готовы выставлять их напоказ, носить их логотипы на одежде. Патриотизм, клубы приверженцев какой-либо марки, болельщики спортивной команды — все это проявление желания человека гордиться собой как сделавшим правильный выбор. Задача компаний — создать чувство приверженности сотрудников к чему-то оченьенному, что вызывает гордость.

10. Компетентность

Постоянное самосовершенствование, оттачивание навыков, расширение кругозора — вот что отличает профессионала от любителя. Благодаря практическому и теоретическому опыту первый способен добиться поставленной цели. Его достижения не случайны. Все дело в приобретенной привычке видеть в массиве информации детали, незаметные для остальных.

11. Автономия

Принцип, формирующий навык, который призван уравновешивать выученную беспомощность и связанные с ней сомнения в своих способностях и ресурсах. Автономия — это способность действовать самостоятельно. Оказавшись без поддержки в новых для себя обстоятельствах, человек со сформированным навыком действовать автономно не отступает. Обнаружив недостаток информации, он не останавливается, а продолжает ликвидировать пробелы, дополняя картину до необходимой законченности, чтобы действовать.

В решимости одержать очередную победу человек опирается на опыт прошлых достижений, где, прежде чем добиться успеха, находился точно в таком же затруднении, как и сейчас. Ничего необычного. Он полагается на свою способность замечать важные детали и предвидеть правильные ходы. Он испытывает воодушевление, осознавая себя частью большой и легендарной команды, которая в данный момент зависит от него. Он не чувствует себя стесненным ограничениями, не теряется от незнания границ своих полномочий, поэтому смело делает шаг вперед. Так как он не изнежен, его ум и тело в отличной форме, он обладает достаточными ментальным и физическим ресурсом, чтобы форсировать свою энергию. Работая со страстью, он следит за временем и укладывается в срок.

Все это стало возможным, потому что за каждым из его действий стоит высокий смысл, который направляет и не дает пасть духом.

Так работает Позитивное Управление. Так работает Матрица Власти.

Основные идеи Главы 8

1. Александр Васильевич Суворов настолько обогнал время своими подходами в управлении, так восхитил весь мир, что стал единственным иностранным военным, чей памятник швейцарские власти согласились установить у себя в стране.
2. Концепция Позитивного Управления включает пять элементов: Смысл, Достижения, Общение с другими людьми, Вовлеченность и Позитивные эмоции.
3. «Выученная беспомощность» формируется вследствие полученного житейского опыта и во время текущей работы.
4. Пессимизм — это следствие чувства беспомощности.
5. К главным причинам формирования выученной беспомощности относятся два фактора: Неконтролируемый стресс и Социальное давление.
6. «Матрица Власти» — модель Позитивного Управления, обеспечивающая руководителя возможностью установить и поддерживать баланс между взаимоисключающими сущностями.
7. У каждого человека есть обязанность исполнения долга в двух плоскостях — перед собой и перед компанией.



Часть 3

Инструменты Сильной Власти. Позитивное Управление

Пролог

Эта часть книги посвящена инструментам создания и удержания баланса, опоры и несущей конструкции Сильной Власти — единственной подлинной силы, овладев которой, руководитель способен достичь сверхцели — построить среду благополучия. Она является первопричиной всех следствий, какие жаждет получить человек, будь то слава, деньги, отношения, свобода или покой и тишина — мечты, за которыми он пускается в погоню, решая пойти по пути руководителя.

Важно помнить, что Сильная Власть, в отличие от ее суррогатов и подделок, управляет не капиталами, не активами и даже не людьми. Нейронные связи в мозге, а точнее, влияние на процесс их формирования — вот фокус внимания для профессионального управленца. Нейронные сети, спрятанные в черепной коробке, есть главный источник как положительных событий, так и приносящих беды при работе с сотрудниками. За каждой спонтанной или выученной реакцией на происходящее стоят не субъективные обстоятельства или их стечения, а миллиарды цепочек нейронов, которые непрерывно формируются, разрушаются и снова восстанавливаются, строго подчиняясь объективным законам.

Эти беспристрастные знания представляют собой основу для создания сбалансированного стиля управления, вызывающего уважение, симпатию и желание следовать ему без подкупа, запугивания или принуждения. Вам не нравится, как сотрудники относятся к своей работе? Значит, не нравится архитектура их нейронных сетей, сформированная предыдущим жизненным опытом.

Создайте в компании системные и устойчивые условия, которые изменят конфигурацию нервных связей. Исправьте сделанную кем-то до вас установку, например, что приступать к работе нужно только после того, как дадут затрещину. Помните: над каждым, с кем вы сейчас сотрудничаете, до вас усердно потрудились те, кто формировал у них выученную беспомощность.

Труд руководителя очень похож на работу строителя магистралей и мостов, то есть инфраструктуры, дающей возможность быстро, легко и с удовольствием добраться из одного места в другое. Отличие только в том, что лидер «прокладывает» в головах сотрудников «магистрали» в форме аксонов — цилиндрических отростков нервных клеток, по которым проходят импульсы. От того, насколько эти «магистрали» широкие, удобные и скоростные, зависит, каким будет отношение сотрудника к окружающим его людям, своей работе и компании.

Руководитель — это инженер, творец, создающий интеллектуальную инфраструктуру нейронных сетей в головах сотрудников.

В этом определении, кроме функции лидера, заложен смысл его позиции. Это не случайно. Именно он будет первым инструментом Позитивного Управления.

Начав применять предлагаемые инструменты, вы сделаете выбор в пользу работы с «разумниками», постепенно сокращая в компании количество «приматников», визитной карточкой которых являются безыдейность, алчность, лень, равнодушие, эгоизм и халатность. Ваши действия по формированию нейронных связей объединят сотрудников ответственных, инициативных, самостоятельных, воодушевленных, вовлеченных и доброжелательных. Это отличная новость!

Правда, есть новость и плохая: неизбежно придется пожертвовать своим комфортом. Я глубоко убежден в том, что устойчивый результат — созидательный труд

воодушевленных людей — может быть получен только при руководстве принципом «вначале тяжело, потом легко». Только так и не иначе достигается все надежное и позитивное. С другой стороны, работа с «приматниками» подкупает возможностью обойтись простым методом «кнута и пряника». Неудивительно, что в жизни мы часто видим именно эту диковинную и безвкусную модель Власти, внушая себе, что альтернативы не существует.

Существует, друзья! Только для ее воплощения от руководителя потребуются терпение, упорство и личностная привлекательность.

Задумайтесь над решением заурядной управленческой задачи, с аналогами которой вы сталкиваетесь чуть ли не каждый день.

Чтобы оценить затраты ресурсов на производство единицы товара или услуги и корректно рассчитать ее себестоимость, сотрудник должен вести учет своего времени. Для этого он заносит информацию в календарь общей информационной системы, которая затем автоматически формирует отчет затрат для финансового директора.

Вопрос: насколько качественно сотрудник будет заносить данные в информационную систему?

Ответ зависит от трех доминирующих мотивов.

1. Страх. Возможно, на предприятии есть положение, в соответствии с которым невнесение данных в систему влечет за собой штраф, а при повторном нарушении — увольнение. Или без данных по сделанной работе сотруднику не будет начислена зарплата.
2. Выгода. Возможно, на предприятии есть положение, в соответствии с которым, если сотрудник ведет учет своего времени, он получит премию.

Возможно, расчет зарплаты зависит от внесенных данных: чем больше времени занимает работа, тем больше за нее заплатят.

3. Значимость. Сотрудник понимает ценность знания о реальной себестоимости производства для компании, частью которой он является и которой дорожит.

Какой из трех мотивов обеспечит максимально качественный результат?

В первом случае компания получает подлинную информацию, только пока осуществляет тотальный контроль и строго наказывает за нарушение. Такая система всегда стоит очень дорого. Как только на ней начинают экономить, то есть контроль становится не тотальным, а выборочным, качество данных сразу падает.

Во втором случае компания постоянно тратит средства на поощрение работника — точно так же, как дрессировщик дает кусок мяса тигру, перепрыгнувшему с одной тумбы на другую. Кроме того, некоторые сотрудники, понимая, как можно увеличить свой доход, начинают грешить приписками. Отношение к себе как к цирковым животным они используют в качестве оправдания своего неэтичного поведения.

В третьем случае сотрудник сам старается вести учет постоянно и корректно, потому что понимает важность этой работы для себя и коллег, уважением которых дорожит.

Очевидно, что оптимальный вариант — тот, где сотрудник сам прилагает необходимые усилия, чтобы получить максимальный результат. Однако, чтобы создать в компании условия, способствующие такому отношению к труду, управленцам понадобится проявить интеллектуальные и волевые качества.

Людей, называющих себя руководителями и набивших руку на запугивании или подкупе, много. Освоить примитивные приемы принуждения может любой примат, живущий на деревьях, что уж говорить о человеке, получившем хотя бы незаконченное среднее образование.

Тех, кто умеет увлечь людей и воодушевить их на подвиги, — единицы. По этой причине руководители, освоившие навыки Позитивного Управления, — бесценны.

Уверен, что в их числе и вы.



Инструмент №1

Значимый Смысл

Если ты хочешь построить корабль, не надо созывать людей, планировать, делить работу, доставать инструменты. Надо заразить людей стремлением к бесконечному морю. Тогда они сами построят корабль.

Антуан де Сент-Экзюпери

Шел 1942 год. Для нашей страны это было неописуемо сложное время. На всех фронтах мы несли колоссальные потери. Наши войска испытывали чудовищную нехватку всего: оружия, обмундирования, снарядов, провизии, средств связи, самолетов, танков, грузовиков, патронов. Как следствие, количество наших воинов, гибнущих в боях, попадающих в плен, было на несколько порядков выше, чем у врага. Дела обстояли ужасно. Складывалось ощущение, что выдержать давление врага мы не сможем. Дух обреченности и неотвратимой катастрофы витал в воздухе. Фашисты уже стояли на Волге, подошли к Москве; холодный и голодный Ленинград задыхался в удавке блокадного кольца.

В это время в Арктике разворачивалось драматическое противостояние на море. Немецкий флот всеми силами пытался не допустить переброски морским путем союзной

помощи, столь необходимой Советам, из США и Великобритании. Маршрут поставок от Британских островов в наши северные порты Мурманск и Архангельск проходил вдоль побережья оккупированной немцами Норвегии, куда были стянуты значительные военно-морские и воздушные силы.

В конце марта теплоход «Старый большевик», до войны перевозивший лес, встал под загрузку боевых самолетов, снарядов, авиабомб, бочек с бензином и взрывчатых веществ в порту Нью-Йорка. Под завязку заполнив все полезное пространство (а только снарядов и взрывчатки на борт было взято 4 000 тонн), судно под командованием Ивана Афанасьева пошло в Рейкьявик, где формировался очередной конвой с порядковым номером PQ-16.

Конвой вышел из Исландии 19 мая 1942 года. Через несколько дней фашисты обнаружили местоположение идущих вдоль берегов Норвегии судов. С первыми лучами солнца 25 мая в районе острова Ян-Майен стал нарастать гул, превратившийся в истошный рев: 19 торпедоносцев и 9 бомбардировщиков слетелись уничтожать конвой. Воздушные атаки накатывали одна за другой. На суда массированно сбрасывались бомбы и торпеды, воздух вспарывали смертоносные очереди из авиационных пушек. Вода кипела, как в адском котле. И это было лишь началом.

На следующий день к самолетам присоединились подводные лодки. Атаки стали почти непрерывными. В этих условиях рулевой «Старого большевика» Борис Аказенок творил чудеса. Искусно управляя тяжелым судном, от которого никому бы не пришло в голову ожидать маневренности, он смог уклониться от бесчисленных бомб и трех торпедных атак. Установленные на палубе лесовоза немногочисленные зенитки за двое суток отразили 46 налетов.

Невзирая на попытки военных кораблей охранения, шедших в составе PQ-16, отбивать атаки, немцы

наращивали давление. Только за один день 27 мая они задействовали уже 108 самолетов. В результате было потеряно шесть транспортных судов и три получили серьезные повреждения. Одним из них был «Старый большевик».

Бомба попала в правое зенитное орудие, уничтожив полностью его расчет. На судне, доверху набитом боеприпасами, вспыхнул сильный пожар. Повреждения получили двигатель и рулевое управление. Огонь подобрался к трюму с бомбами и взрывчаткой. Как хищник стремится скорее добить раненую жертву, почувствовав, что она теряет способность сопротивляться, так и немцы еще больше усилили атаки на потерявший ход и окутанный черным дымом корабль. Несмотря на это, наши моряки продолжали бороться за жизнь судна. Они на руках выносили снаряды из охваченного огнем отсека, оттаскивая их как можно дальше.

Сочтя положение «Старого большевика» безнадежным, к его борту подошел британский конвойный эсминец, чтобы снять команду и потопить судно. Командир эсминца предложил нашим морякам перейти к нему на борт. Капитан Афанасьев в соответствии с решением всего экипажа, кстати, состоявшего едва ли не наполовину из женщин, категорически отказался: «Спасибо, но мы не будем хоронить свое судно». С советского лесовоза на эсминец перенесли четырех раненых моряков, после чего конвой ушел, оставив терпящее бедствие судно в открытом море один на один с пожаром и врагом.

Пламя бушевало, раскаляя палубу и с каждой минутой приближая момент, когда смертельный груз сдетонирует и разметет в клочья металл и плоть. Женщины встали в живую цепь, по которой непрерывно из рук в руки передавали ведра с водой, охлаждая ю корабельные надстройки и сбивая огонь. Живой конвейер работал часами

без остановки. Бесконечное движение полных и пустых ведер в руках измощденных людей...

Борьба с огнем прерывалась только из-за налетов стервятников, не оставлявших попыток добить обездвиженное судно. Женщины покидали свои позиции в цепи, чтобы подносить снаряды и заряжать пулеметные ленты орудий на корме, где зенитчики отбивались от воздушных атак. В перерывах между налетами артиллеристы оставляли орудия и помогали тушить пожар.

Изнурающая борьба с огнем длилась восемь бесконечных часов. Не существует слов, обладающих достаточной мощью, чтобы описать степень самоотверженности, на которую поднялись эти люди.

Невероятно. Они потушили пожар.

Все это время механики боролись за восстановление руля и силовой установки. Успешно. Советский транспортник вернул себе ход и бросился догонять конвой. На следующий день ему это удалось.

Британцы, наблюдая на горизонте появление нашего теплохода, не верили своим глазам. Для них это было сродни настоящему чуду. Все-все были убеждены, что «Старый большевик» погиб.

Командующий силами охраны конвоя PQ-16, старший английский офицер заявил тогда советскому командованию: «Разрешите передать вам мое личное восхищение, восхищение всего нашего офицерского состава и всех английских моряков героическими действиями экипажа теплохода «Старый большевик». Так могли поступить только русские».

«Старый большевик» вошел в порт Мурманска 2 июня. Драгоценный военный груз, без сомнения спасший впоследствии на фронте не одну тысячу жизней, был доставлен в страну. Команда, совершившая невероятный подвиг, получила высокие награды, а спасенному ею судну был присвоен орден Ленина.

Яркая история PQ-16 наглядно демонстрирует, как в зависимости от осознания происходящего, своей роли и ответственности за последствия действуют люди, находящиеся в одних и тех же условиях. Понимание значимости события выступает основой для согласованных, энергичных и направленных на максимально возможный результат действий команды. Максимальный результат вызывает у профессионалов реакцию восхищения. Например, такую, какую породило появление «Старого большевика» у офицеров британского королевского военного флота, воспитанных в духе империи — повелительницы всех морей и океанов на Земле.

Создать нечто вызывающее восторг можно только тогда, когда работаешь с искренней верой в значимость собственных усилий. Уверен, что, обратившись к своему жизненному опыту, вы найдете тому подтверждение.

Вернемся в 1942 год, в северные воды. Для иностранных моряков происходящее в Арктике не было их войной. Поэтому для них дело сохранения собственной жизни имело более высокий приоритет, чем сохранность перевозимого груза. Для конвоя было прописано правило на случай, когда морское судно не могло самостоятельно держаться в строю в силу неисправности. С такого корабля сразу эвакуировали команду, а сам он затапливался со всем содержимым трюмов.

Наши моряки работу в конвой воспринимали иначе. Они сами ощущали отчаяние, с которым на фронте ждали транспортируемую ими технику и ресурсы. Конечно, команда делала все, чтобы любой ценой сохранить, в прямом смысле, груз жизни.

Пример станет еще более выразительным, если в нем выделить важную деталь. Очевидно, что каждый член команды «Старого большевика» знал о своем законном праве не рисковать жизнью и перейти на английский линкор. Более того, прежде чем отказаться от предложения

покинуть терпящее бедствие судно, капитан обсудил такую возможность с командой — следовательно, люди были поставлены перед осознанным выбором. Пожалуй, перед самым тяжелым выбором в жизни человека, где на одной чаше весов его спасение, а на другой практически гарантированная смерть. Больше половины экипажа были женщины, которых, реши они уйти с обретенного теплохода, точно никто не осудил бы.

Как мы знаем, они остались и боролись только потому, что видели в этом невероятный по значимости смысл.

Великие поступки — следствие великого смысла.
Всегда.

Эта закономерность обусловлена устройством нашего мозга. Его функциональность напрямую зависит от электрических импульсов, возбуждающих нервные клетки. Чем импульсы сильнее, тем выше активность мозга; тем энергичнее мы мыслим и решительнее действуем. Электрические заряды, как автомобили, перемещаются между нейронами. Чем больше потенциал, тем шире путь, который они способны создать. Этот процесс «прокладывания дорог» мы ощущаем, когда новое дело, например вождение машины, поначалу вызывает трудности, но по прошествии времени мы справляемся с ним уже «на автомате».

Подобный автоматизм свидетельствует о возникновении устойчивых нервных связей. Однако они могли и не возникнуть, если бы человек не видел в управлении транспортным средством особого смысла. Тогда сила электрических импульсов была бы слабой и недостаточной для создания необходимой нервной сети. Или, используя мою метафору с дорогами, у строителей не хватило бы ресурсов на сооружение трассы между пунктами А и Б.

Помимо физиологической роли, у Значимого Смысла есть еще идеологическая: быть мощным оружием

противостояния описанным в главе 6 «трем слонам», превращающим сотрудника в «приматника».

Технология управления организацией с помощью инструмента «Значимый Смысл» состоит из четырех модулей:

1. Область применения.
2. Выбор первостепенного и важного.
3. Применение в управлении.
4. Контроль.

Область применения

В управлении организацией руководитель часто сталкивается с проблемами, решение которых можно ощутимо ускорить и упростить, сумей он показать сотрудникам их значимость так ярко, чтобы создать мощный электрический потенциал и вызвать искренний интерес. В противном случае он обречен бороться с сопротивлением, обычно возникающим в следующих ситуациях:

- Запуск нового проекта

Все новое несет в себе неопределенность, что вызывает в людях стресс или психологическую боль. Управление человеком берет в свои «руки» лимбическая система. Руководитель, объявивший о новом проекте и ожидающий увидеть радость на лицах сотрудников, столкнется с одной из трех реакций: бурная критика (нападение), категорический отказ от участия (бегство) или опущенные глаза, как у учеников, когда учитель ищет «жертву» для ответа у доски (замирание).

- Необходимость изменений

Любые изменения, как и нововведения, описанные в предыдущем пункте, несут в себе неопределенность. Из главы «Физиология Власти» вы знаете, что у нас больше центров, отвечающих за негативное восприятие происходящего. В подавляющем

большинстве случаев новое трактуется как объективная угроза и провоцирует возникновение тревоги. Ее проявление вы наблюдаете, когда слышите от сотрудника фразы: «это не мое», «у меня плохой почерк» (например, в ответ на просьбу вести протокол встречи), «мне так неудобно», «раньше было по-другому». Реакция сопротивления на предлагаемые руководителем новации не будет неожиданной. Снизить уровень эмоционального напряжения можно, представив детальный план будущего — но, к сожалению, составить его зачастую невозможно. Лучше обойтись без детализации будущего. Ошибки в пророчестве подорвут авторитет руководителя и доверие к нему.

- Безразличное отношение к обязанностям или работа без «огонька» в глазах

Равнодушие и безучастность сами по себе являются большой проблемой, так как приводят к формализму. Нежелание приложить усилие, подумать над возможным решением, проявить инициативу — вот что чаще всего вызывает раздражение у тех, кто сталкивается с безразличными людьми. Даже угрозы не смогут изменить положение дел к лучшему. Яркий тому пример — когда окрики на всю страну с самого верха не смогли ни за раз, ни за два, ни за три подхода решить вопрос с выплатами медикам надбавок за борьбу с коронавирусом. Подчеркну, что это происходило при наличии так называемой жесткой вертикали власти.

- Организация обучения

Значительные средства, вкладываемые в образование сотрудников, пропадают, потому что те не понимают важности новых знаний. Обычно инициатором обучения выступает руководитель, разочаровавшийся в способности коллег решать текущие задачи. Ирония заключается в том, что боль разочарования испытывает только он. Сотрудники верят в то, что «все идет по плану». Как следствие, реализуется один из двух типичных сценариев. В первом насилию отправленные повышать квалификацию сотрудники скучают или развлекаются, но не учатся. Во втором, вернувшись к работе, не применяют полученные знания, так как это связано с усилиями изменить привычный уклад коллег. Деньги, вложенные в

сотрудников, не убежденных в острой необходимости обучения, выброшены впустую.

- Деньги не падают с неба

Нельзя финансово «подмазывать» каждый шаг сотрудников. В текущей работе, как правило, возникают обязанности, которые было сложно предвидеть или потребность в выполнении которых случается крайне редко. Например, вдруг выяснилось, что на корабле некому подносить снаряды и заряжать пулеметные ленты. Если компания состоит из людей с мировоззрением легионеров-наемников, относящихся к своей работе исключительно как к источнику личной выгоды, то заминка с оплатой услуг по заряжанию обернется гибелью судна.

- Избегание ответственности, или «к пуговицам претензии есть?»

Нежелание брать на себя ответственность и проявлять инициативу всегда идет рука об руку с отсутствием вовлеченности. При таком настрое человек подсознательно ощущает, что итоговый результат его действий будет низким и, как следствие, подвергнется критике. Раз так, он сделает все возможное, чтобы остаться в стороне и в безопасности. Отсутствие чувства значимости также негативно оказывается на желании получить больше информации о предстоящей работе, чтобы лучше с ней справиться. Руководитель часто может наблюдать, как сотрудник под разными предлогами уклоняется от получения необходимых данных.

- Работа в быстро меняющихся условиях

Здесь априори невозможно заранее придумать четкие инструкции, как и обеспечить исполнителей адекватными текущей реальности указаниями. Значит, справиться смогут только те, кто, понимая свою значимость, будут готовы рисковать, бороться до конца и брать на себя ответственность.

- Разные мнения в сложном вопросе, или «вам шашечки или ехать?»

В большинстве случаев взаимное недоверие возникает из-за разницы в понимании смысла вопроса. Каждая из сторон имеет свое мнение о том, что является первостепенным, и представляет

уместный, с ее точки зрения, способ решения, но входящий в противоречие с предложениями коллег. Процесс «перетягивания одеяла» продлится до тех пор, пока не будет достигнута общая договоренность. Тогда спор о том, что важнее (как в анекдоте: ехать или наличие шашечек, обозначающих такси), мгновенно разрешится. Бывает и так, что все выбирают вариант, когда одинаково существенны обе переменные. В любом случае споры прекращаются, и всю энергию команда фокусирует уже на поиске автомобиля с шашечками, готового ехать в нужную точку. Что немаловажно, участники процесса довольны друг другом и испытывают удовольствие от общения с единомышленниками.

· Недоброжелательные лица

Проблема неприветливых сотрудников берет исток в отношении к своей работе как пустой, скучной, второстепенной. Искренне светящиеся лица нельзя создать никакими приказами и стандартами обслуживания клиентов. Радость и заинтересованность всегда исходят изнутри. Неподдельность эмоциональных проявлений высоко ценится, искусственное или натянутое отношение, наоборот, вызывает раздражение.

· Высокая текучесть

Никому не нравится тратить время на бессмысленную работу и не приносящий пользы труд. Испытывая моральные муки из-за недостатка собственной значимости, люди пытаются компенсировать это увеличением количества денег. Поэтому, даже если результативность их действий низкая, они продолжают настаивать на повышении оплаты труда. В данном случае деньги выполняют роль морального оправдания для человека, продолжающего ходить на опостылевшую или изначально нелюбимую работу. Рано или поздно, когда у компании заканчивается экономическая возможность повышать заработную плату, сотрудники ее покидают.

· Низкий моральный дух

Такое состояние можно описать как общая апатия и разобщенность. Незрелый руководитель в борьбе с ним использует так называемый «волшебный пинок». Применение этого метода говорит об

управленческой слабости, полученный эффект повышения боевого духа скоротечен и проявляется только внешне. Побочный негативный эффект, напротив, длится долго и разрушает уважение к компании. Существует единственное средство борьбы за высокий моральный дух, способный вытащить любую организацию даже с того света, — это Значимый Смысл.

Выбор первостепенного и важного

Поиски Значимого Смысла в компании можно превратить в таинство, сродни длящемуся вечно поиску человеком смысла жизни. Однако я предложу вам технологию, опираясь на которую, вы упростите задачу, переведя ее из разряда нереальных в прикладные.

Работа в вашей компании будет значимой тогда, когда вы увидите, что она удовлетворяет двум критериям.

1. У сотрудников есть весомый повод гордиться своим трудом.
2. Выполняемая сотрудниками работа преследует интересы, стоящие выше личных.

Есть существенный нюанс: без пункта «В» невозможно реализовать пункт «А». Это означает, что личное обогащение и личная выгода не могут сработать в качестве стержня Значимого Смысла. Конечно, такая точка зрения противоречит современной доминирующей бизнес-философии, построенной на индивидуальном потреблении. Однако вы знаете, что люди, руководствующиеся исключительно своими интересами, действуют эгоистично, не желая делиться с коллегами ни ресурсами, ни успехом. Они всячески стараются снять с себя ответственность и переложить ее на других в случае неудачи. Очевидно, что организация, работающая на таких принципах, будет наполнена междуусобными войнами, борьбой за выживание и интригами.

Деньги, несмотря на их кажущуюся уместность и простоту измерения, не в состоянии потянуть

фундаментальную роль Смысла. Выбрав их, мы обречены строить идеологию, производственные процессы, критерии оценки результата, политику подбора сотрудников, отношения с клиентами — вокруг денег и на основе личной выгоды. Хотите вы того или нет, но ключевыми словами корпоративного словаря станут: «мне», «мое», «мне выгодно / не выгодно» «их (не мои) проблемы». Такие слова, как: «мы», «наше», «чем мы можем быть вам полезны» — будут отторгаться.

Сотрудников, склонных пробуждаться только от «запаха» денег, мы не сможем мобилизовать вокруг общих задач, если те не несут им личной коммерческой выгоды. Это означает провал в многочисленных некоммерческих работах, необходимых для укрепления устойчивости всей команды. Например, таких как: соблюдение общих корпоративных правил, следование ценностям, институт наставничества, работа в CRM-системе, пополнение базы знаний, популяризация бренда компании, моральная и эмоциональная поддержка коллег.

Итак, создать необходимую тягу для энергии значимости можно только, поставив перед компанией суперцель — приносить пользу людям вне вашей организации. В поиске Значимого Смысла держите в голове образ команды «Старого большевика», которая не думала о своей выгоде. Они спасали жизнь своих братьев и сестер на фронте.

Значимый Смысл всегда там, где мы не просто полезны, но незаменимо, спасительно полезны. Это высота, куда надо стремиться. Потому что там вы обретете бесконечный источник Сильной Власти.

Для того чтобы проверить, смогли ли вы сформулировать Значимый Смысл своей работы или работы компании, ответьте на три вопроса. Если везде ответили «да», значит, у вас получилось. Поздравляю!

1. Найденный Смысл вызывает у вас страстное желание воплотить его? Мысль о нем обжигает вас изнутри?
2. Найденный Смысл будит воодушевление и интерес у окружающих?
3. Найденный Смысл в большей степени полезен и ценен для окружающих: клиентов, города (страны), будущих поколений?

Применение в управлении

Источник классических проблем, описанных выше, можно обозначить одним словом: страх. Сопротивление, негодование, саботаж, протесты, цинизм являются различными формами проявления страха. Разумеется, распоряжения, угрозы и подкуп нельзя называть адекватными инструментами, способными уменьшить степень напуганности человека. Несмотря на очевидность этого факта, подавляющее число руководителей продолжают брести путем примитивного менеджмента, одной рукой грозя кнутом, а другой впихивая замусоленный пряник.

Чтобы не оказаться в нелепой ситуации, каждый раз, строя планы и рисуя в своем воображении новые вершины, формулируйте убедительный ответ на вопросы:

- Почему озвученная вами цель или новый проект вызовут у коллег такие же положительные эмоции, как у вас?
- Почему сотрудники будут искренне испытывать страсть, размышляя над достижением поставленных задач?
- Осознают ли коллеги так же отчетливо, как вы, насколько важны предлагаемые изменения или проекты?
- Хотят ли сотрудники реализации планов даже больше, чем вы?
- Убеждены ли люди в компании в том, что без достижения озвученной задачи они потеряют самоуважение и лицо?

Пример из моего опыта. Много лет назад я обнаружил очень полезную технологию организации работы. На тот момент наша компания уже состояла из нескольких подразделений, функционирующих в разных городах. Между ними возникали проблемы несогласованности и

разобщенности. Страдали от этого все. Сотрудники часто испытывали раздражение и неудовлетворенность от совместного труда, так как в разных отделах были свои подходы и принятая скорость работы. Более того, везде успели сложиться разные традиции. Клиенты, обратившись в компанию, полную противоречий, страдали из-за того, что их ожидания не оправдывались, а сроки срывались. Поддерживать качественный уровень стоило огромных личностных усилий.

Нужна была прозрачная система управления, задающая единый ритм работы, правила и обычаи для всех подразделений. Собрав всех в конференц-зале, я торжественно объявил о грядущем внедрении нового стандарта с применением компьютерной программы. Кем-то моя идея была встречена прохладно и со скепсисом; некоторые даже пошли войной, открыто показывая недовольство возникшими на горизонте изменениями.

Следующие недели я посвятил формированию образа Значимого Смысла у ключевых сотрудников. Я с воодушевлением объяснял, показывал, рисовал ожидающее нас прекрасное будущее. Да, чтобы вдохновить других, самому надо гореть изнутри. Самое сложное было зажечь нашего системного администратора, которому предстояло изучить, полюбить и развернуть новую информационную систему. Те, кто сталкивались с представителями этой профессии, знают, что они не из тех, кто склонен к сантиментам. Тем не менее, моя одержимость и терпение принесли свои плоды. Настал день, когда я испытал неописуемый восторг. В дверях кабинета появился сгорающий от нетерпения системщик и сказал: «Пойдемте, я вам покажу, что нашел!» Через минуту он с увлечением демонстрировал обнаруженные им возможности системы, о которых я даже и мечтать не мог.

С тех пор процесс автоматизации не останавливался и сейчас продолжается на более сложном уровне. Притом что

вы помните самое важное профессиональное качество для руководителя: мое участие в этом процессе стало мизерным. Можно даже сказать, я с интересом наблюдаю за ним издалека.

В главе 7 мы обсуждали четыре типа руководителей. Работа четвертого, самого продвинутого из них, базируется на управлении через Значимый Смысл. Уверен, что вы уже оценили высокую сложность его поиска. Неслучайно обязательными требованиями к лидеру четвертого типа являются постоянная работа на повышение профессионализма и формирование зрелости личности. Физиология, стоящая за первым и вторым, — это развитый неокортекс, то есть натренированная часть мозга, отвечающая за рассудочную деятельность, способная брать под контроль эмоциональную импульсивность лимбической системы. Зачастую она срабатывает не в наших стратегических интересах, а заточена на то, чтобы было хорошо сейчас. В этом-то и проблема.

Периодически фокус на Смысл будет теряться. Происходит это из-за бесчисленного количества внешних и внутренних факторов, вызывающих страх, сомнения и разочарования. Ваша задача как руководителя — отслеживать такие моменты и возвращать фокус на значимость общего дела. Эта работа напоминает восстановление замка из песка у кромки воды. Каждая сильная волна подтаскивает его стены и грозит смыть в море. После любой атаки нужно восстанавливать разрушения. Без конца. До тех пор, пока вы несете ответственность за благополучие других людей.

Контроль

Наблюдая за тем, как сотрудники компании относятся к трудностям, реагируют на неопределенность и находят решения, можно безошибочно сделать вывод о том,

правильно ли работает Значимый Смысл, получилось ли достичь его осознанного и эмоционального принятия.

Правильно «настроенный» первый инструмент Позитивного Управления должен проявляться в работе людей таким образом.

1. Сотрудники конструктивно проявляют инициативу, то есть улучшают текущее состояние дел с позиции долгосрочной выгоды для команды и клиентов. Конечно, важна и краткосрочная польза, но отдавать предпочтение нужно долговременным эффектам, придерживаясь принципа «сначала плохо — потом хорошо». Такой подход — отличная профилактика от эгоизма и злоупотреблений.
2. Решения, принимаемые сотрудниками всех уровней самостоятельно, идентичны тем, которые принял бы руководитель, находясь на их месте. Эталон достигнут, если рядовой работник демонстрирует в своих действиях тот же уровень сознательности, что и директор.
3. Необходимость в указаниях и контроле со стороны руководителя постоянно уменьшается при росте скорости и качества работы в компании. Сотрудникам не требуется «волшебный пинок» или «разбор полетов», чтобы действовать.
4. При продолжительном отсутствии руководителя ни темп, ни качество работы не ухудшаются. Речь идет о периоде в два-три месяца, в течение которых руководитель лишь эпизодически оказывает влияние на текущую обстановку.
5. Количество проявлений выученной беспомощности стремится к нулю. В работе больше не звучат слова: «не знаю», «не умею», «меня не слушают», «мне никто не сказал», «откуда мне знать». В идентичных обстоятельствах они заменены на: «узнаю», «научусь», «справлюсь», «нужна дополнительная информация», «придумаю».
6. Чувство значимости и гордости за компанию у новичков формируют рядовые сотрудники, их коллеги. Происходит это не при формальной процедуре адаптации, а ситуационно, когда коллега видит, что новичок испытывает дискомфорт, смущение, страх.

За каждой героической и не очень историей из предыдущих и последующих глав стоит Значимый Смысл. За причинами славных побед и позорных поражений вы теперь будете

видеть их источник и сможете дать ему профессиональную оценку.

Правильный смысл — правильные действия — правильный результат.

Не идите на поводу у тех, кто навязывает вам существование всего двух сил, определяющих поведение: избегание боли и стремление к удовольствию. Это откровенная «липа», рассчитанная на малообразованных людей.

Свою теорию они подкрепляют экспериментами над животными. Однако люди имеют существенное отличие — развитый неокортекс, дарующий нам способность рассуждать и проявлять волю.

Человек, признав, что идентичен братьям нашим меньшим, обрекает себя на меньшее. Ибо, чтобы стать большим, надо найти и использовать что-то значимое.



Инструмент №2

Полезный Труд

Человек чем-то похож на самолет. Самолет может ездить и по земле, но, чтобы доказать, что он — самолет, он должен подняться в воздух. Так же и мы: если не поднимемся над собой, никто и не догадается, что мы сможем полететь.

Виктор Франкл

Одним из необходимых условий для чувства значимости является гордость за свой труд. Но при каких условиях она рождается? Для поиска ответа отправимся на секретную базу в пустыне Мохаве, штат Калифорния. Там в 1946 году в атмосфере строжайшей секретности военные

разрабатывали реактивные самолеты и ломали голову над задачей преодоления звукового барьера.

У летчиков возникали огромные трудности при приближении к скорости в 0,7 Маха. При разгоне до околозвукового порога самолет подвергался запредельным перегрузкам. Рычаги управления блокировались, пилоты разбивались. Им физически не удавалось сдвинуть с места штурвал и вернуть себе управление машиной. Другой причиной гибели испытателей было то, что их летательные аппараты практически разваливались по частям в результате жесточайшей аэродинамической тряски. Череда неудач все больше убеждала инженеров в том, что на скорости в 1 Мах сила ударной волны настолько мощная, что невозможно найти инженерное решение для ее преодоления. Все выглядело так, будто, разгоняясь до скорости в 1000 км/ч, машина впечатывалась в невидимую монолитную стену и превращалась в лепешку.

Работающий по контракту гражданский пилот, нанятый компанией-разработчиком, в качестве компенсации за риск запросил премию в 150 000 долларов за полет. Для наших дней эта сумма впечатляющая, а по тем временам она была просто космической.

В этот момент на авансцене появился Чак Йегер. Он, герой Второй мировой войны, воздушный ас, на секретной военной базе в Мохаве учился летать на реактивных самолетах. Участвовать в эксперименте он с радостью согласился, причем за свое капитанское жалование в 3396 долларов в год. С ним проблема была в другом. Его все время приходилось сдерживать.

Звуковой барьер штурмовали на аппарате, имеющем обозначение X-1. Его ракетный двигатель, без сомнения, мог достичь скорости в 1 Мах и превысить ее. Однако, по замыслу инженеров, испытания должны были продвигаться маленькими шагами. Сначала приблизиться к скорости в 0,7 Маха, в следующий раз — к 0,8 и так далее до заветного

рубежа. Йегер же в первый свой полет на X-1 сделал запрещенную «бочку», а затем в вертикальном наборе высоты, тоже запрещенном, превысил 0,85 Маха.

В следующих летных опытах в коридоре скоростей от 0,8 до 0,9 Маха ему пришлось бороться с невероятным числом смертельных отказов техники: его ждали поломки различных рулей, без которых невозможно управлять самолетом, избыточное давление, неконтролируемое вращение и многое другое. Несмотря на реальную опасность, Чак был убежден, что на скорости в 1 Мах ничего страшного не произойдет. Что никакой «стены» не существует.

Штурм звукового барьера был назначен на вторник, 14 октября 1947 года. Воскресным вечером за два дня до этого Чак с женой поехал в бар, расположенный неподалеку от секретной базы. Это было единственное место в округе, где пилоты отдыхали после полетов. Из доступных развлечений — только выпивка. К 23 часам Йегеру в голову пришла, как ему казалось, блестящая идея: устроить с женой конные скачки в пустыне под луной. Лошадей можно было взять там же, у хозяйки бара.

Возвращаясь с романтической ночной прогулки, Чак, все еще находясь под воздействием алкоголя, скака во весь опор, не заметил бревно, перегораживающее въезд в загон. От сильного удара его выбросило из седла. Очнувшись на земле, он ощутил страшную боль в правом боку.

Весь следующий день боль не утихала. Более того, при каждом движении правой рукой или при глубоком вздохе она пронзала все тело. Чак тайком отправился к врачу, работающему в соседнем городе, чтобы на базе никто не узнал о его недомогании: случись такое — он будет тут же отстранен от завтрашнего решающего полета. По завершении осмотра врач сообщил Йегеру о двух сломанных ребрах, забинтовал ему грудь и порекомендовал две недели не шевелить правой рукой.

Наступило утро вторника. Йегер заранее приехал в ангар, где стоял самолет, чтобы потренироваться. Ему предстояло на скорости, на высоте нескольких тысяч метров спуститься по лестнице, обдуваемой воздушным потоком, в кабину X-1 под брюхом бомбардировщика B-29. Справившись с этим испытанием, надо будет пройти следующее: именно правой рукой (из-за конструкции места пилота) герметично задраить кабину. Если он и это осилит, то его ждут перегрузки и «каменные», требующие титанических усилий рычаги управления.

Поняв, что из-за адской боли от сломанных ребер он не может самостоятельно закрыть кабину, Чак решил довериться своему инженеру. Тот придумал использовать деревянную рукоятку от швабры в качестве рычага. Убедившись, что идея сработает, они тайком спрятали деревяшку в кабине. Все было готово к уникальному эксперименту.

Когда B-29 набрал высоту, Чак, продолжая делать вид, что он в отличной физической форме, перешел в висящий внизу X-1 и, используя палку, задраил колпак кабины. Затем бомбардировщик вскарабкался на высоту 7000 метров, сбросив с себя самолет Йегера. Тут же взревели ракетные двигатели. Ускорение было настолько мощным, что Чаку с огромным трудом удалось поднять руки, чтобы дотянуться до рычагов.

Следившие с земли за полетом инженеры слышали жуткий грохот из динамиков. Это на скорости 0,87 Маха набегающий воздух громил корпус самолета, будто десятками многотонных кувалд. Сам Чак, в свойственной ему невозмутимой манере, комментировал происходящее: «Тут небольшая тряска... Обычная неустойчивость».

Лихорадочная болтанка и грохот металла усиливались с ростом скорости X-1. И вдруг все стихло. Небо стало темно-фиолетовым, и, несмотря на то, что вовсю светило солнце, Чак отчетливо увидел звезды. В тот же самый момент над

базой пронесся раскат грома. Как известно, это акустическое свидетельство преодоления летательным аппаратом звукового барьера.

Приборы наблюдения зафиксировали максимальную скорость полета. Она составила невероятные 1,06 Маха. 14 октября 1947 года стало днем, когда человечество впервые шагнуло за звуковой барьер.

В этой истории мы находим одновременно удивительные и практические факты, раскрывающие технологию рождения гордости за свой труд и показывающие ключевую роль чувства собственной полезности.

Во-первых, оказывается, мотив денег, навязываемый нам как главный, может вообще отсутствовать при желании сделать не просто тяжелую, но даже смертельно опасную работу. Усердие в труде является следствием более сложных причин, чем личная выгода.

Во-вторых, воспринимающий свой труд как особо ценный для людей скрывает физическую неспособность и демонстрирует чудеса изобретательности, чтобы показать результат лучше, чем ожидалось. Тогда как сотрудник, относящийся к работе формально, выдумает благовидный предлог, лишь бы увильнуть от задачи.

В-третьих, человека, считающего свое дело особенно полезным, не надо уговаривать, призывать или, как это сейчас называют, мотивировать. В работе с ним вы никогда не столкнетесь с проявлением выученной беспомощности. Он не будет растерянно хлопать глазами, ожидая, когда вы броситесь разгребать за него ворох проблем.

В-четвертых, если мы считаем свою работу действительно важной, нас не надо контролировать, за нами не надо надзирать. Подобное отношение оскорбит нас, а к людям, не доверяющим нам, мы справедливо отнесемся как к ничтожным и глупым.

В-пятых, именно важность и польза порученной работы вызывает в нас чувство гордости.

Здесь надо сделать небольшую остановку и прояснить значение, вкладываемое мной в слово «гордость». Оно означает не то же самое, что «гордыня». В случае с гордыней успех объясняется исключительно личными заслугами. Человек, испытывающий гордость, напротив, помнит, что все его достижения случились только благодаря или вопреки отпечатку, оставленному в его жизни другими людьми.

Чак Йегер стал национальным героем. Однако этого бы не случилось, во-первых, если бы в проекте не участвовали гражданские пилоты, видевшие в своей работе прежде всего заработок, но не самоценность. Во-вторых, не забудем инженера, который уважал и верил в Чака, поэтому никому не сообщил о сломанных ребрах пилота, а придумал сделать из швабры рычаг.

Гордость — это всегда признание решающей роли в успехе вклада, который сделан другими. Чем искреннее каждый сотрудник компании воспринимает свою и общую работу как важную для других, тем отчетливее он будет ощущать чувство гордости и самоуважения.

У вас может возникнуть сомнение, что далеко не каждая работа является героической и важной, как, например, в истории со штурмом звукового барьера. Сразу скажу: занять такую позицию означало бы самому проявить выученную беспомощность.

Обратите внимание на то, как именно я говорю о важности работы: она должна восприниматься таковой. Восприятие является категорией субъективной. Это значит, что к работе нелепо подходить с позиции рациональных показателей. Рационализация бессмысленна, так как одна и та же работа может восприниматься людьми по-разному, и даже, казалось бы, бесспорно самая важная кем-то будет расценена как пустая.

Незнание роли Полезного Труда и неумение
пользоваться этим управленческим инструментом является причиной формального и безразличного отношения к работе и всем обходится дорого: компаниям, сотрудникам и клиентам. Люди работают старательно, потому что их труд приносит пользу.

Как всегда, важно знать нюансы. Глупо полагаться на то, что у вас в компании вдруг соберутся такие Чаки, обожающие свою работу и рвущиеся в бой. Ничто не происходит само по себе. Более того, руководители второго и третьего типа (глава 7) в принципе не способны реализовать этот инструмент из-за недостаточного личностного развития. Отношение важности работы нужно специально формировать и укреплять, придерживаясь следующего плана:

1. Ответственность

Ответственными за наличие или отсутствие у каждого сотрудника искреннего отношения к работе как к важной всегда являются руководители всех уровней. Именно они через собственный пример формируют уникальную организационную культуру.

Я не случайно стараюсь напоминать, что главная цель бизнеса не деньги, а счастливый клиент, причем клиентом являются и покупатель, и сотрудник компании. Тем самым я посылаю коллегам сигнал: смысл нашей работы выше и шире границ личной выгоды, а, следовательно, нужно фокусировать внимание на том, как мы сможем принести пользу своей работой. Все мысли и действия начинают крутиться вокруг идеи «быть полезным».

Каждый свой шаг как руководителя я сверяю с этим шаблоном, убирая из речи и поведения все, что в него не укладывается. Любые уступки первых лиц самим себе фатальны. Сотрудники с радостью воспримут малейший знак расслабления и начнут экономить энергию.

Эта аксиома обусловлена физиологией мозга, подробно описанной в Главе 6. Когда мы действуем рассудочно, он потребляет слишком много энергии, что воспринимается как потенциальная угроза выживанию всего организма.

Другими ключевыми точками ответственности лидера в формировании отношения к труду являются три этапа: подбор, образование и увольнение сотрудников и руководителей всех уровней.

На этапе подбора обратите внимание на то, каких людей вы принимаете на работу и что озвучиваете в качестве главных критериев их труда. Насколько вы принципиальны, приглашая «на борт» только фанатов профессии, и готовы идти на компромисс, соглашаясь сотрудничать с набившим руку, но циничным профессионалом?

Это очень сложно. Как правило, рабочие руки требуются срочно. Положение отягощается нехваткой профессионалов. В такой момент не у всех хватает духу «держать строй», развивая компанию в гармонии с принципами, а не поддаваясь сиюминутной выгоде. Признаюсь, в этой ситуации мне самому не всегда удается поступать правильно. В компанию попадают случайные люди. Однако я понимаю, что, идя на компромисс под давлением производственной целесообразности, нарушаю баланс. Раз так, то сам отвечаю за восстановление равновесия корпоративной системы. Например, на этапе образования.

И это именно образование, а не обучение или тренинг. Оно включает в себя и то и другое. Помимо развития прикладных навыков, образование формирует зрелую личность.

Из управленческой практики я знаю много примеров, когда, придя в компанию сформированным эгоистом и с ярко выраженной выученной беспомощностью, сотрудник через несколько лет превращался в энтузиаста, готового бороться ради коллег и клиентов.

Правда, бывает и так, что с потребительским восприятием и формальным отношением к работе ничего не удается сделать. Это очередная развилка для выбора между компромиссом и принципом.

Руководитель, жалея себя и ленясь, может продолжить работать с сотрудником, пусть и умелым, но относящимся к делу формально. Так в большинстве случаев и происходит. Тогда не следует возмущаться, что приходится все делать самому и никто без пинка не пошевелится. За лень и жалость к себе мы платим всегда.

2. Правильная точка зрения

Уже отмечалось, что не каждая работа воспринимается как важная. Считать так — широко распространенное, но преступное заблуждение. Оно является следствием популярного среди менеджеров исключительно технического подхода к работе. То есть с позиции операций, цифр и исчисляемых показателей. Нас приучили оценивать дело по отгрузкам, продажам, затратам, выручке. На производственных совещаниях говорят лишь об этом. Вы не услышите ни слова о том, например, как продукция или услуги помогли другим людям. У нас складывается убеждение, что смысл работы только в произведенных изделиях или услугах. Тогда создающий их труд будет выглядеть важным, а все остальные занятия — нет.

Такое суждение ошибочно, так как создает дисбаланс: огромное количество профессий становятся второстепенными. Для нас нарушение баланса — отчетливый сигнал сбоя. Нужно научиться иначе смотреть на вещи, чтобы видеть, как то, что мы делаем, помогает другим и способствует их благу; как наш труд меняет к лучшему их жизнь.

Кстати, такой подход положительно сказывается на качестве продукции или услуг. Когда я ориентируюсь на «изделие», то его качество проверяю, опираясь на сформулированные мной самим критерии. Когда я

стремлюсь своей работой улучшить жизнь другого человека, я должен буду измерять свой результат по тому, насколько мне это действительно удалось сделать.

Согласитесь, во втором случае потребуется больше усилий, чтобы получить классный результат. С точки зрения качества, второй подход более честный и объективный, поэтому на месте клиентов мы хотели бы, чтобы все, кому мы платим деньги, руководствовались именно им.

Итак, чтобы создать команду энтузиастов, нужно понять, почему другие в ней остро нуждаются и что в ней такого, что меняет мир к лучшему.

Даже мытье посуды является важной работой. Плохо вымытый кем-то стакан в кафе или ресторане может повлиять на нашу дальнейшую жизнь. Каждый раз, решая где-то поесть и беря в руки приборы, я надеюсь, что тот, кто моет посуду, отдает себе отчет в том, насколько важен для меня его труд!

С того момента, как человек начинает правильно смотреть на свою работу, происходят заметные изменения. Голос телефонистки, воспринимающей свой труд важным, будет звучать совсем иначе в сравнении с голосом той, что считает ответы на звонки неизбежным злом, которое надо вытерпеть, пока она ищет работу получше.

Мы говорим об одном из самых сильных качеств, стоящем в одном ряду с любовью и ненавистью. Речь идет о самоуважении. Тот, кто утратил чувство собственного достоинства, вместе с ним теряет смысл жизни и человеческий облик.

Не грех повторить еще раз: все решает точка зрения.

3. Признание

Тем, кто убежден во всесилии денег, будет полезно узнать ошеломляющие результаты исследований, проведенных Дэном Ариэли. Все началось с истории, рассказанной его бывшим студентом. Он работал в крупном банке, и ему поручили подготовить проект по объединению

с другим банком. На все про все у него ушло около трех недель. С большим напряжением он составлял графики, таблицы, собирал информацию, зачастую надолго задерживаясь в офисе. Наконец все было готово, и в положенный срок он отправил проект своему начальнику. В ответ пришло сообщение: «Отличная презентация, но объединение не состоится». Это ввергло его в депрессию. Готовя проект, он был счастлив, но осознание того, что никто и никогда не увидит его работу, вызывало отчаяние.

После услышанной истории Дэн начал размышлять над способом разобраться, как результат влияет на желание сделать работу качественно. Вместе с коллегами он организовал простой эксперимент, где участникам предложили собрать конструктор Бионикл.

За каждую собранную фигурку участнику платили 3 доллара, за вторую — 2,70, затем 2,40 и так далее: каждую следующую оценивали на 30 центов дешевле до тех пор, пока люди не говорили, что цена слишком маленькая, и отказывались от сборки. Во время эксперимента собранный конструктор убирали под стол в коробку, а участнику выдавали очередной набор деталей. Правда, при озвучивании инструкции сообщалось, что все фигурки роботов по завершении эксперимента будут разобраны.

На втором этапе исследователи добавили «сизифово» условие. Участникам, как и прежде, предлагали за деньги собирать героев, платя за каждого последующего на 30 центов меньше, только теперь готовую фигурку разбирали прямо у них на глазах, пока они работали над новой. Если участник соглашался приступить к сборке, то к нему придвигали горку деталей из только что разобранного конструктора. Тем самым ученые имитировали так называемую бесполезную работу. Подобный метод использовался в качестве пытки тюремными охранниками. Они заставляли заключенных сначала выкопать яму, затем

закопать ее, а после снова раскопать, вновь и вновь повторяя цикл.

По завершении опыта ученые сравнили количество собранных фигурок в каждой экспериментальной группе. Итог: 11:7 в пользу первой, где фигурки не разбирали, а складывали, пока испытуемый соглашался работать. Несмотря на одинаковые условия оплаты в обоих случаях, уровень производства у группы с «сизифовым» условием оказался на 36% ниже.

Обратите особое внимание на то, что занятие участников эксперимента не имело особого смысла. В конце концов, они просто играли в конструктор, а не строили мосты, не лечили людей, не спасали природу. Все знали, что сконструированные ими роботы будут разобраны. И все равно те, чья работа сохранила даже маленький смысл, трудились результативнее!

Дэн продолжил изучать обнаруженный феномен. Теперь он описывал условия эксперимента добровольцам и просил их сделать прогноз, сколько биоников будет собрано в каждой группе. Участники правильно предполагали, что те, чей конструктор не разбирали при них, наделяют больше фигурок. Только они ошиблись в масштабе. По их мнению, счет должен был быть 8:7. То есть люди догадывались, что смысл важен, но не осознавали насколько.

Затем было решено проверить гипотезу о том, что те, кто любит играть в конструкторы, соберут больше и за меньшие деньги, получая удовольствие от самого процесса. Выяснилось, что среди любителей конструкторов количество собранных образцов действительно возрастало, но только при сохранении целыми уже готовых фигурок. В ситуации с «сизифовым» условием любовь никак не влияла на продуктивность. Собрав небольшое количество роботов, люди отказывались от денег и от продолжения эксперимента.

Ученые сделали вывод, что разрушение предметов на глазах у людей, построивших их, уничтожает всякую радость от труда. Вскоре Дэн Ариэли получил подтверждение своим заключениям.

Находясь по работе в крупной компании, разрабатывающей программный продукт, он рассказал про свои наблюдения на встрече с двумя сотнями инженеров. И узнал: только что они пережили такой же «эксперимент», когда им поручили разработать технические нововведения для компании. Они усердно и увлеченно работали, а потом пришел директор и просто отменил проект. Все сотрудники подразделения подтвердили, что для них это был тяжелый удар.

Тогда Дэн спросил, кто из них теперь будет приходить на работу позже, а уходить раньше. Руку подняли все. Также все согласились с тем, что будут раздувать в своих отчетах статьи затрат, не сильно стараясь экономить средства компании. Затем Дэн попросил их высказать свое мнение о том, что в этой ситуации директор мог сделать иначе. По их словам, они не почувствовали бы никчемности своей работы, попроси он предоставить разработки за два года и рассказать, что они планируют в будущем. Также он мог подумать, какой модуль технологии мог бы быть применен в работе других подразделений. Они предложили много вариантов, которые сохранили бы у коллектива ощущение ценности и важности их труда.

Правда, для воплощения любой из предложенных идей руководителю пришлось бы приложить усилия. Но он не понимал сути своей работы как человека, который должен преумножать чувство собственного достоинства сотрудников, и это не позволило ему действовать профессионально.

Дэн продолжил моделировать все новые и новые ситуации, изучая, как признание влияет на желание людей работать. Он обнаруживал одну и ту же закономерность.

Каждый раз, когда люди видели безразличное отношение со стороны руководителя, размер оплаты, за которую они соглашались работать, был больше, чем называли те, кто чувствовал признание и ценность. Причем с производительностью статистика имела обратную зависимость. Те, кто получали больше денег, но не имели подтверждения важности их труда, делали меньше. И это еще не все. Как только участники эксперимента обнаруживали, что их работа не значима и проверяющий не интересуется ею, они начинали хитрить с качеством. Зачем тратить силы на то, что остается без внимания? Лучше заработать больше денег с меньшими затратами.

Закономерность, подмеченная Дэном, выявила практически одинаковый разрушительный эффект и в тех случаях, когда усилия людей просто игнорируют, не замечают, и тогда, когда выполненную ими работу отправляют в «мусорную корзину».

Правда, есть и хорошая новость. Руководителю достаточно иногда посматривать на то, что делают его сотрудники, чтобы заметно повысить работоспособность.

Поразительные открытия, не правда ли? Они гармонично укладываются во все, что мы уже обсуждали. Нам крайне необходимо подтверждение собственной ценности и важности нашего труда для других. Если мы ощущаем это, активизируется деятельность неокортекса, наши мысли и действия приобретают благородство. В отсутствии признания и в ответ на безразличие на первый план выходит лимбическая система с ее примитивными инстинктами: лень, жадность, страх, личная выгода.

Оба образа поведения отражают суть природы человека. У сотрудника она будет такой, какой ее проявит руководитель.

4. Содержательная работа

Для того чтобы работа воспринималась как важная, она должна быть содержательной, то есть наполненной

смыслом, интересной, воодушевляющей, создающей чувство собственного достоинства. Такой она и будет, если организована руководителем с учетом трех основных требований:

- Независимость

Сотруднику нужно поручать работу, которую он в состоянии выполнить самостоятельно. Даже если он новичок, можно выделить участки, где автономная деятельность возможна. Оказывая доверие, руководитель подчеркивает важность момента, делает акцент на том, что заинтересован быть партнером, но не надзирателем или воспитателем в детском саду. Таким образом он подпитывает чувство самоуважения сотрудника. В ответ возникает желание проявить ответственность. Не потому, что кто-то потребовал, а естественным образом искренне.

Там, где самостоятельная работа новичка невозможна в силу недостаточной компетентности, во всех инструкциях и поддержке со стороны коллег он должен ощущать заинтересованность в его развитии. Любое промедление формирует иждивенчество и желание сэкономить свои усилия, паразитируя на окружающих. Мы уже говорили о том, что руководитель, окружающий себя несамостоятельными людьми, чтобы выглядеть самым нужным и умным, в итоге превращается в дойную корову, которой манипулирует тщеславие.

Самостоятельный сотрудник может быть тогда, когда отлично представляет себе образ конечного результата, знает критерии оценки: что считается качественным, а что — браком. Ему известны точки контроля, в которых он сам сверяет фактический промежуточный результат с эталоном и, обнаружив сбой, предпринимает шаги по исправлению ошибок.

Если сотрудник не справился с заданием, правильной реакцией руководителя будет, во-первых — сдержанность, во-вторых — терпение, в-третьих — анализ причин в двух плоскостях:

- а) что сотрудник сделал не так;
- б) что не учел сам руководитель, ошибочно позволив человеку, не обладавшему достаточной квалификацией, самостоятельно выполнять работу.

Если руководитель проявит в этой ситуации малодушие и с позиции ментора начнет возмущаться в формате «откуда у тебя руки растут?!», это будет означать, что он сам формирует у сотрудника выученную беспомощность. Через некоторое время он столкнется с ее проявлениями и будет недоумевать, почему никто вокруг палец о палец не ударит и он сам должен все делать.

· Сложность

Поручаемая работа должна восприниматься человеком как не слишком простая, но и не слишком сложная. Самое время вспомнить про баланс. Правильный уровень сложности находится между «это невозможно сделать» и «это сделать легко».

Представьте, что вы играете в игру. Вам надо набросить кольцо на стержень. Что произойдет, если стержень придвигнуть так близко, что вы сможете насаживать кольца, лишь протянув руку? Такая игра быстро наскучит. То же самое произойдет, если стержень отодвинуть так далеко, что вы не сможете доброта ни одного кольца. Важно найти такое расстояние, чтобы набрасывать кольца было сложно, но возможно. Каждый раз, когда результативность становится предсказуемой, стержень надо отодвигать, повышая интерес к игре.

В 40-х годах XX века начали продавать готовые смеси для торты, что было неслыханно по тем временам. Домохозяйки не пользовались полуфабрикатами и все делали сами. Производитель смеси предложил просто добавить в порошок воду, размешать, поставить получившееся тесто в духовку и вскоре достать готовый торт. Однако этот продукт не пользовался спросом. Стали искать причину. Перебрали все: от дизайна упаковки до вкуса, но нет, вкус был отличный. Оказалось, что виной всему была чрезмерная легкость приготовления. Хозяйка не воспринимала десерт как результат своего труда и потому испытывала букет противоречивых эмоций. Например, не является ли такой способ готовки проявлением лени, правомерно ли получать благодарность или критику, если от нее в приготовлении торта ничего не зависело, можно ли представлять блюдо как «я сама приготовила» и многое другое. Чрезмерная простота в приготовлении создавала ощущение чужого результата и желание отстраниться от него.

Как только об этом стало известно, производитель изъял из смеси яйца, молоко и изобразил их на упаковке. Теперь для

приготовления торта нужно было самостоятельно разбить яйца и залить молоком в правильном объеме. Трудоемкость выросла, и появился повод называть результат «своим тортом».

Чем больше мы вкладываем в дело сил, тем сильнее в него влюбляемся. Мы привязываемся к своей работе тем крепче, чем больше тратим на нее время.

Мы недооцениваем роль связи людей с их делом. Разрушая эту связь, не стоит удивляться тому, что сотрудники безразличны к работе и им важны только деньги.

· Взаимосвязь усилий и вознаграждения

Широко распространенный стереотип, выражаемый фразой: «За что хвалить, он просто делает свою работу», — является ошибочным. Надеюсь, у вас уже не осталось сомнений в фундаментальной роли признания как источника удовлетворения одной из самых важных потребностей людей — достоинства.

Вознаграждение как инструмент реализации признания должно быть одновременно в материальной и эмоциональной форме. Причем важно поощрять не только результат, но и прогресс, потому что именно правильный процесс приводит к верному результату. Реалии таковы, что процесс иногда бывает важнее результата.

Вспомните, как, приступая к какому-либо делу, вы были решительно настроены достичь максимальных показателей и всех поразить. Усердно трудясь поначалу, на середине пути из-за невнимательного или пренебрежительного отношения со стороны учителя или руководителя вы стали допускать ошибки.

Часто реализовать данное требование мешает также парадокс, который я называю «субъективная сложность». Смысл его в том, что одно и то же дело для разных людей является разным по сложности, а значит и усилия к его выполнению прикладываются разные. Профессионал затратит меньше сил, чем новичок, при том что качество работы у первого выше, чем у второго. Однако менее опытный сотрудник на психологическом уровне будет считать адекватным для себя большее вознаграждение. С экономической точки зрения, поощрять работу новичка в соответствии с его усилиями — утопия, а не поощрять — прямой путь к разочарованию в деле.

Я решаю это противоречие, руководствуясь правилом баланса, и уравновешиваю несоответствие между усилиями и финансовым вознаграждением при помощи чего-то нематериального: доверия, самостоятельности, поддержки, празднования прогресса, интереса, понимания и сопереживания.

Универсальный подход к обязательному наличию связи между вознаграждением и усилиями заключается в объединении материальной и эмоциональной форм поощрения в пропорциях, зависящих от конкретной ситуации.

Главное табу в этой управленческой работе — подмена вознаграждения подкупом. Не следуйте логике дрессировщика, держащего животных голодными, чтобы во время выступления они выполняли трюк за кусочек мяса. Такой подход похоронит восприятие сотрудниками своей работы как важной для компании.

5. Мировоззрение сотрудников «Я»/«МЫ»

Легко сказать: нельзя относиться к сотрудникам как дрессировщик к тиграм. Более того, тем, кто видит в подчиненных диких хищников, понимающих только язык хлыста и голода, мой призыв может показаться наивным. Но рано или поздно «хищники» докажут истинность мнения начальника тем: дай он им лишь палец, они откусят руку.

Вот только такое положение вещей не является безальтернативным и представляет всего-навсего половину реальности, которую можно обозначить индексом «Я». Вторая половина целого имеет индекс «МЫ».

Мировоззрение людей, работающих в компании, а значит и привычки, обычаи, правила, взаимоотношения — это не случайное стечание обстоятельств или рок, а добровольный выбор руководителя.

«Я» и «МЫ» — две позиции, уже рассмотренные нами при обсуждении «приматников» и «разумников». Концептуальную разницу их отношения к труду можно описать всего двумя «главными» фразами.

- Я люблю свою работу, потому что мне платят деньги.
- Мне платят деньги, потому что я люблю свою работу.

В этих предложениях одни и те же слова. Разница только в последовательности, но как она меняет нашу жизнь!

Первые, руководствуясь личным интересом, выбирают профессию, компанию, задачи, способные принести как можно больше денег. Вторые выбирают профессию и место работы так, чтобы получать радость от работы. Чувствуя себя в своей тарелке, они больше и глубже учатся, приобретают опыт, легче преодолевают кризисы. В результате их ценят все больше и больше. Такие люди испытывают удовольствие в первую очередь от ощущения собственной нужности. Человека с «МЫ» легко определить по тому, как искренне он переживает, когда не удается быть полезным, и как старается понять другого. Обычно о таких говорят: «Он работает по призванию».

Для первых деньги являются главным мотивом, создающим смысл и объясняющим, почему надо заниматься тем, а не этим. Для вторых деньги — лишь следствие и логическое продолжение деятельности по созданию ценности для других. Логика первых: «Сколько вы мне заплатите, если я сделаю это?» В той же ситуации вторые задумаются: «Что я могу сделать, чтобы заработать максимум?» Обратили внимание на разницу?

Первые: «Что у вас есть для меня?» Вторые: «Что есть у меня для вас?»

Зная о распространенном заблуждении, что люди, заботящиеся о других, руководствующиеся интересами выше личных, обязательно должны быть бессребрениками, этакими блаженными, оторванными от реальности, я подчеркну, что для «Я» и «МЫ» деньги одинаково важны. Мы живем в материальном мире, и делить людей на тех, кому нужны и не нужны деньги, — чистейшей воды манипуляция.

Имея 30-летний опыт работы с сотрудниками обоих типов, я составил таблицу отличий их проявлений в самых важных для организации областях в ее кризисные периоды:

Область	«Я» (приматники)	«МЫ» (разумники)
Команда	сами по себе	единомышленники
Ответственность	избегают брать	берут на себя
Активность	пассивны	инициативны
Терпение	не готовы терпеть	готовы терпеть
Автономность	нужна опека	самостоятельны
Готовность идти на жертвы	не готовы	готовы
Предсказуемость	не надежны	надежны

Как в компанию попадают большинство сотрудников одного или другого типа?

Начинается все с руководителя. Точнее с того, какую из двух «главных» фраз он выберет. Все остальное происходит автоматически. Появляется бизнес-стратегия, соответствующая сделанному выбору, подбираются подходящие под нее сотрудники, и под них выбираются инструменты управления.

Обычно руководители обращают внимание только на хвостик этой цепочки, жалуясь, что они бы и рады доверять сотрудникам, но только нормальным, а таких не найти.

Не обманывайте себя. Этот выбор — исключительно ваш. Распределение людей с «Я» и «МЫ» имеет классическую пропорцию. Ортодоксальных, то есть тех, кому родители в детстве привили один из двух типов мышления, приблизительно по 15–20% каждого типа. Остальные 80% принимают то мировоззрение, которое у них вызывает симпатию или доминирует вокруг. Это большинство, попав к вам в организацию, принимает «форму» под созданные вами лекала. Измените их — и ваша компания изменится кардинально.

Подытожим изучение второго инструмента Позитивного Управления универсальной формулой Полезного Труда:

Польза = гордость + усердие + значение

Эту формулу я назвал универсальной потому, что для нее, как и в математике, работает правило: при перестановке слагаемых сумма не изменится.

Когда вы захотите понять, что нужно сделать, чтобы сотрудники работали, например, с усердием, ответ даст перестановка: усердие = значение + гордость + польза.



Инструмент №3

Среда Доверия

Мне скулы от досады сводит:

Мне кажется который год,
Что там, где я, — там жизнь проходит,
А там, где нет меня, — идет.

В. Высоцкий

Управлять каким-либо сложным техническим устройством невозможно в одиночку. Руководство организацией часто ошибочно сравнивают с вождением автомобиля, где сидящий за рулем работает, в то время как остальные дремлют или смотрят в окно, наблюдая за сменой картинок. Следуя этому образу, многие и вправду переквалифицируют себя из руководителя в водителя такси. Другой распространенный образ организации — симфонический оркестр. Действительно, все его участники неустанно трудятся. Их ответственность ограничивается тем, чтобы правильно озвучить заранее составленный музыкальный скрипт. Уровень вовлеченности в такой модели выше по сравнению с вождением, но не дотягивает до современных ожиданий от работы команды, где требуются и новые идеи, и самостоятельность, и нестандартные решения по выходу из кризисной ситуации.

Сотрудники, привыкшие следовать скрипту и ориентироваться на движение дирижерской палочки, точно не поймут такого перечня. Модель единоличного управления — очередной губительный бизнес-миф.

Для визуализации образа руководства компанией лучше всего подойдет корабль. Он может быть и космическим, и морским. Его техническое устройство максимально соответствует тому, с чем мы имеем дело в организации, где жизнедеятельность точно так же обеспечивается большим коллективом, действующим как единый организм. Эта идеальная картинка становится реальной, когда люди в разных подразделениях, с одной стороны, постоянно самосовершенствуются, проявляя пластичность, а с другой, испытывают симпатию ко всем коллегам без исключения. Реализация этих двух состояний находится в прямой зависимости от корпоративной Среды Доверия.

За каждым согласием даже на крошечные изменения в жизни стоит Доверие. Верно и обратное: люди сопротивляются любым изменениям тогда, когда не доверяют личности, призывающей к переменам, а тем более навязывающей их.

Достаточно испытать сомнения в чем-то одном, как «стражник» в нашей лимбической системе включает всю свою мощь для того, чтобы изменения не произошли. Масштаб преобразований, даже их кажущаяся незначительность, не станет поводом для уменьшения сопротивления. Таким образом, Доверие приобретает ключевую роль в качестве инструмента Сильной Власти.

В управлеченческой модели «Матрица Власти» механизм создания Среды Доверия в организации представлен в виде равнобедренного треугольника (рис. 8). Ответственность за качественную реализацию этого инструмента на все 100% лежит на менеджменте компании.

Каждая грань треугольника Доверия символизирует важное условие, снижающее негативное эмоциональное

напряжение. Все вместе они исключают парализующий страх перед новым и дают человеку силы и даже желание испытать что-то новое и неизвестное. Наличие таких дефицитных качеств сотрудника, как инициатива, самостоятельность, ответственность, любознательность и воодушевление, напрямую связано с уровнем Доверия к руководителю, компании и коллегам. никакие кнуты и пряники не способны вызвать у испуганного человека искреннюю готовность не то что рисковать собой ради общих интересов, но и просто высказать свое мнение.

Шаг вперед можно интерпретировать как знак уверенности, тогда как отступление свидетельствует об утрате веры. Доверие настолько глубоко влияет на уровень благополучия компании, что мы обязаны научиться им осознанно управлять.



Рис. 8. Треугольник Доверия

1. Безопасность

В первом элементе Среды Доверия в фокус помещается страх. Мы неоднократно касались его природы, в том числе доминирования негативной интерпретации человеком происходящего. Страх, как сила трения, препятствует свободному движению деталей, приводя к серьезному снижению КПД.

Несмотря на остроту проблемы, в реальности огромное количество руководителей только усиливают чувство тревоги у сотрудников. Может сложиться впечатление, что они получают выгоду от нагнетания атмосферы недоверия и

подозрительности, если бы не их регулярные жалобы на отстраненность и бездеятельность подчиненных.

Чувство повышенной опасности у всех нас возникает, если мы:

- очутились в подвешенном состоянии без понимания перспективы и «правил игры»;
- оказались в окружении чужаков, странных и не близких по духу людей;
- угодили в ситуацию вопиющей несправедливости.

Чтобы организация воспринималась как заслуживающая Доверия, в глазах ее сотрудников она должна быть: предсказуемой, близкой по духу, отстаивающей интересы сотрудника и справедливой.

а) Предсказуемость

Неопределенность и непредсказуемость — обязательный атрибут войны. Лишая врага возможности предугадать наш следующий шаг, мы изматываем его психологически и разрушительно влияем на его волю. Едва ли разумно действовать подобным образом с людьми, являющимися частью твоей команды. Нужно быть полным идиотом, чтобы вести войну против тех, от чьей качественной работы зависит твое благополучие. Бытует мнение, что чем меньше знают сотрудники, тем лучше. Да, такой подход оправдан в случае, когда начальник набрал на работу пиратов, которые спят и видят, как их перекупит конкурент, а они продадут ему все секреты. Это и есть идиотизм, когда Власть на своей же территории создает бардак, ведя военные действия против себя самой.

Открытость — основной принцип управления, формирующий Доверие внутри коллектива: он позволяет «видеть» предстоящий путь и ощущать себя не объектом — манипулируемой куклой, а субъектом — равноправным членом команды, ценным и уважаемым.

Есть и другая сторона медали под названием «предсказуемость». Помните мою метафору «слепой футбол»? Неопределенность негативно влияет на производительность и интерес к работе. Допуская в своей фирме игру со «слепыми» правилами, вы режете результативность и эффективность.

Простое правило гласит: «Если не хотите, чтобы сотрудники видели в вас врага, будьте для них абсолютно предсказуемым». Вторая часть этой истины: «Начав войну, станьте для своего врага абсолютно непредсказуемым».

б) Близость по духу

В кругу людей со схожим мировоззрением мы чувствуем себя в безопасности. Такое положение вещей является следствием заложенного природой нейробиологического механизма. Когда мы получаем информацию, ставящую под сомнение наши убеждения, в мозгу активизируются те же центры, что и при возникновении физической угрозы. Представляете? Чуждая нам информация и реальная опасность воспринимаются как угрозы одного порядка.

Это значит, что любого непохожего на нас человека мозг автоматически маркирует как потенциальную угрозу. Как следствие, в компании появляется благодатная почва для таких социальных явлений, как дедовщина, издевательства, пренебрежительное отношение, цинизм. Естественно, в таких условиях не до Доверия.

Пример из моего опыта. В своей компании мы прикладываем много усилий для поддержания единой системы координат с безусловным приоритетом уважительного отношения к личности человека — это фундамент создания «звездной» команды.

Я был «убит» наповал, когда узнал, что один из наших руководителей среднего уровня называл ассистентов «рабами». К тому моменту, когда мне стало известно об этом, он уже не работал у нас. В противном случае он был бы сразу уволен, хоть и демонстрировал отличные

финансовые показатели и считался перспективным. Подобные люди со временем так сильно отравляют отношения в компании, что приводят к куда большим потерям.

Позитивным моментом в этой истории для меня стало то, что из команды его «выделила» корпоративная среда. Ему было некомфортно работать в ней. Это значит, что иммунная система, частью которой являются ценности компании, справилась со своей функцией защиты здоровья организации.

Недоверие является непреодолимым препятствием для создания команды единомышленников. Выход из этой ситуации один: формировать коллектив людей, близких по духу.

в) Защита интересов сотрудника

Вспомните, как неуютно вы чувствуете себя, когда ваш тыл не защищен. Многие испытывают физический дискомфорт, сидя спиной к двери, против хода поезда или когда кто-то стоит сзади.

Сотрудник должен безоговорочно верить в своих коллег и руководителя. В его картине мира они, в случае допущенной им ошибки, без колебаний встанут на его сторону. Он должен быть уверен, что в самый трудный момент команда проявит солидарность, поддержит и не сдаст. Очевидно, что подход «ничего личного, только бизнес», как и «моя хата с краю», морально уродлив: это не только удел ничтожеств, но и преступление против устойчивости организации, наносящее удар по силе Власти.

Пример из моего опыта. Каждое лето мы отправляемся на корпоративный турслет. Палатки, озеро, ночные песни у костра, байки и много смеха. Скептики, единожды приняв участие в этом событии, как правило, становятся его фанатами.

В один из таких выездов сотрудник во время игры разбил дорогие часы коллеге. Это был подарок от отца, и, судя по тому, как горько она плакала, очень для нее ценный.

Хотя инцидент произошел во время игры, в которой пострадавшая принимала участие, то есть по сути сама отвечала за происходящее, мгновенно было принято решение, что затраты на ремонт покроет компания. Но это еще не все.

Самое занимательное в этой истории то, что решение выделить, прямо скажем, немалые деньги было принято финансовым директором. Человеком, который в силу своей профессиональной деформации не любит выпускать из рук и копейку.

Поводов для защиты своих сотрудников у компании предостаточно. Например, всеми любимая и одновременно такая опасная в своем лукавстве максима «Клиент всегда прав» подрывает чувство безопасности. Чтобы это понять, достаточно задать вопрос: «Если клиент всегда прав, то кто тогда всегда не прав?» Ответ очевиден: «Всегданеправ сотрудник». Поставьте себя на место человека, который вне зависимости от обстоятельств будет признан виновным или, другими словами, «козлом отпущения». Останетесь ли вы преданы такой компании? Конечно, нет.

Для меня большая загадка, по какой причине многие руководители бездумно декларируют этот популистский лозунг, настраивая против себя своих же сотрудников. Ведь они точно знают, что есть клиенты, сознательно идущие на подлог и покупательский терроризм. Руководитель, безоговорочно встав на сторону «террористов», предает свою команду. Это самоубийство. Так менеджмент плюет на естественные законы, проявляя некомпетентность, за которую и поплатится.

Для руководителя любого уровня дурной тон — перекладывать ответственность со своей больной головы на

здоровую. До последнего момента сохраняйте за собой право влиять на ситуацию и владеть ею. Например, в случае с «безусловной правотой клиента» нужно при каждой спорной ситуации разбираться в ней. Если сотрудник действовал в соответствии с принятыми в компании нормами, значит, надо встать на его сторону, а не на сторону клиента. Нам в первую очередь нужны верные и увлеченные единомышленники. С такими, даже если потеряем клиента, мы все равно сможем выжить и восстановиться. С другой стороны, сохранив клиента, но оставшись без команды из-за несправедливого к ней отношения, все равно растеряем всех покупателей. Поэтому крайне важно в глазах своих сотрудников быть справедливым.

г) Справедливость

Это настолько значимый фактор для безопасности в частности и Среды Доверия в целом, что всем стоит запомнить правило безопасности №1:

Не шутите со справедливостью.

Чувство справедливости — базовый инстинкт, стоящий на страже физической безопасности нашего организма. Следовательно, он беспощаден к любым проявлениям кажущейся угрозы, и недооценивать его в работе с людьми так же беспечно, как засунуть голову в открытую пасть нильского крокодила.

Этот инстинкт наглядно показан в одном эксперименте. Двух обезьян посадили в соседние клетки так, чтобы каждая из них могла видеть происходящее вокруг. Животные должны были вернуть экспериментатору камень, который тот по очереди клал в клетки через отверстие в стенке из оргстекла, а взамен получали лакомство. Когда первая обезьяна протягивала камень, ей давали сладкий виноград. Когда то же самое делала вторая участница эксперимента, то получала кусочек огурца. Она практически сразу заметила несправедливость и уже в следующий раз

швырнула огурец в ученого. Вновь получив огурец и наблюдая, как ее соседка ест виноград, обезьяна в гневе принялась раскачивать клетку. Она принципиально отказывалась есть огурец и кидала его в человека.

Чувство несправедливости является спусковым крючком бунтов и саботажей. Обеспечение руководителем справедливости в компании — это фундамент для его авторитета, а значит, силы Власти. Давайте проследим всю логическую цепочку, начав с конца, то есть цели — авторитета Власти (рис. 9).

Авторитет руководителя и его Власти напрямую зависит от способности достигать успеха и процветания, от того, сколько на его счету побед. Компания успешна, если результат ее работы так полезен и ценен для клиентов, что они буквально «парят» от удовольствия, становятся постоянными покупателями, согласными платить более высокую цену, чем средняя на рынке, и со страстью рекомендуют покупать услуги или товары только в этом месте. То есть авторитет Власти напрямую зависит от способности восхищать своих клиентов.

Однако, чтобы клиент испытывал такие эмоции, с ним должен работать воодушевленный сотрудник, который видит высокий смысл в работе, ценит собственный труд, не боится проявлять инициативу и считает компанию своей. Для того чтобы испытывать такие эмоции, надо искренне верить в выбранный организацией путь. Вера, в свою очередь, — следствие доверия коллегам, руководителю, целям компании. Как я отмечал выше, любое движение вперед — а вера, безусловно, имеет вектор, направленный в будущее, — возможно только когда мы чувствуем себя в безопасности. Доверие же является продуктом справедливости. Таким образом, справедливость запускает всю цепочку событий, ведущих к Сильной Власти.

Справедливость — вполне материальное понятие. Я определяю справедливость как объединение двух сущностей:

1. Есть закон, и он один для всех.
2. Нарушение закона влечет наложение санкций, невзирая на статус и заслуги нарушителя.

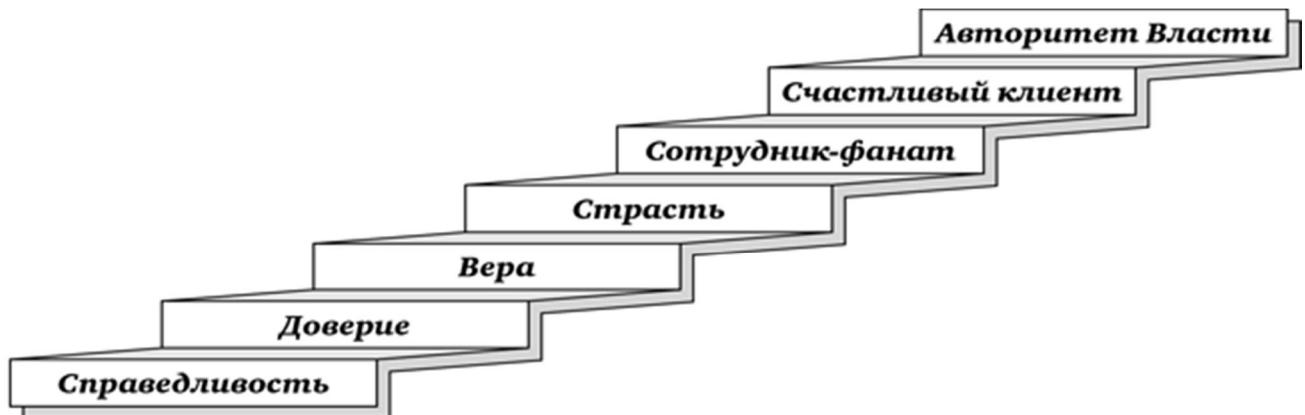


Рис. 9. Справедливость — фундамент Сильной Власти

Во-первых, каждый член команды должен быть ознакомлен с принципами и ценностями, правилами и основными обычаями компании на этапе отбора и адаптации, то есть в первые недели работы. Так снижается фактор неопределенности и предоставляется возможность оценить степень близости духу компании. Также на эту цель отлично работают реальные истории о том, как поступали в компании в решающие моменты ее жизни (кризисы, победы, происшествия, предательство, проявление мужества).

Во-вторых, существующие законы должны выполняться всеми без исключения, в том числе и первыми лицами. Особенно первыми лицами. В первую очередь первыми лицами. Показательно первыми лицами.

В-третьих, вне зависимости от заслуг и выслуги лет, нарушивший закон несет предусмотренную ответственность. Это правило ни в коем случае не должно быть нарушено. Руководитель при утверждении корпоративной ответственности должен примерить ее на

себя. Если он сам не готов ей следовать, например, понести наказание за опоздание на совещание, то обязан вычеркнуть все, что вызывает у него опасение.

Пример из моего опыта. Я понимаю, что любая санкция, даже справедливая, вызывает недовольство в первую очередь потому, что провинившийся подозревает, будто она не будет одинаково работать в отношении всех и он окажется крайним. Такое положение вещей негативно влияет на достоинство человека и выливается в протест. Поэтому, вводя новую систему ответственности, я сознательно делаю так, чтобы оказаться первым понесшим наказание и чтобы этот факт стал широко известен. После того как первое лицо подчинилось требованиям закона, никому и в голову не придет считать себя «рыжим».

В качестве самых действенных средств влияния, создающих у сотрудников ощущение безопасности, рассмотрим два инструмента. Это 1) сам руководитель и 2) система корпоративных ценностей.

Они могут как полностью разрушить, так и создать команду воодушевленных единомышленников. С помощью этих средств Власть должна поддерживать обязательный гигиенический минимум, обеспечивающий инициативность сотрудников.

· Руководитель

К этому моменту книги, думаю, уже абсолютно очевидно, что на управленацах лежит огромная ответственность за общие результаты работы. Сложнее всего то, что руководитель должен самостоятельно прилагать усилия для развития своей личности, чтобы быть независимым от заложенных в нем примитивных программ, заставляющих действовать импульсивно, нанося вред себе и коллегам. Чем выше положение руководителя или чем больше индекс дистанции власти (ИДВ), тем меньше к нему поступает объективной информации. В таких условиях риск принять решение, разрушающее Среду Доверия, возрастает многократно. В качестве предохраняющего механизма, помимо

работы по самосовершенствованию и сознательному ограничению себя в комфорте и Власти, для сохранения здравого смысла нужно опираться на корпоративные ценности.

Корпоративные ценности

Не воспринимайте корпоративные принципы как дань бизнес-моде, игрушку или трендовый аксессуар, который должен быть у всех якобы приличных компаний. У каждой организации, даже если руководитель этого не осознает, есть система ценностей. Она может не быть зафиксирована на формальном уровне, что еще не самое плохое. Хуже, когда у управленцев разных уровней в одной компании системы координат отличаются. Разобщенный подход разъединяет сотрудников и дробит компанию на удельные княжества со своими уставами. В таких условиях люди, работающие в смежных отделах, боятся над решением одной задачи, раздражаются и ненавидят друг друга, воспринимая коллегу как чужака.

Корпоративные ценности — это утилитарный инструмент по созданию коллектива единомышленников. Количество сотрудников или размер компании для внедрения ценностей не имеет значения. Чем меньше фирма, тем легче их ввести; зато чем больше предприятия, тем проще им управлять с помощью системы единых принципов.

Главная функция ценностей — ответить на вопрос «как?». Как мы будем зарабатывать деньги? Как это делать приемлемо для нас и как — недопустимо?

Корпоративные ценности формируются первым лицом или, если компанией управляет группа партнеров, то совместно.

Важно, чтобы перечень основ отражал систему ценностей первых лиц, ни в коем случае не приукрашивая их. В данном случае мы описываем реальность, а не наши мечты.

Видение может быть прекрасным и далеким. Ценности всегда прозаичны и реальны.

Помните, что корпоративные ценности нужны не для того, чтобы ими хвастаться, а для того, чтобы выглядеть предсказуемо и понятно для сотрудников. Это реально только если слова руководителя совпадают с его делами. Не допустите самообмана, пытаясь выдать мечту о себе за

реальность. Сочинив красивые, но нереалистичные ценности, управленец не в силах будет им соответствовать. В организации возникнут две реальности: одна на бумаге — показная, для использования на общих собраниях, вторая — подлинная и некрасивая. Как только это произойдет, уровень недоверия к компании вырастет, а авторитет первого лица рухнет. Сотрудники будут руководствоваться личными интересами, обманывая своих начальников и оправдывая себя тем, что лгать в компании принято и не они первые начали.

Как правильно работать над созданием ценностей, вы можете прочесть в моей книге «Ух ты! Сервис». Правильно составленные корпоративные принципы, во-первых, должны быть короткими. В идеале каждый состоит из одного слова.

Во-вторых, максимальное количество ценностей не должно превышать пяти. Это ограничение необходимо для того, чтобы у вас хватило ресурсов уделять одинаковое внимание всем ценностям, оценивая по ним общую активность компании, и то же самое могли бы сделать все сотрудники, в том числе с самыми низкими позициями и заработной платой. Если ваши ценности витиеватые или их слишком много, то, например, ваша уборщица не сможет сверять с ними правильность своей работы, а должна.

В-третьих, ваши ценности должны быть расставлены в порядке приоритетности. Это означает, что на первом месте у вас стоит (и все в компании об этом знают) самая важная ценность. Ее статус — священный.

Пример из моего опыта. Например, в нашей компании на первом месте стоит «Команда». Это для нас самый высокий приоритет. Мы готовы пожертвовать клиентом, который стоит у нас на втором месте, ради сохранения команды и защиты сотрудников. Такая иерархия означает — и все в компании это знают, — что если возникнет угроза для первой ценности, то никакие деньги клиента не заставят нас изменить наши приоритеты. Мы будем отказываться от

этих денег до тех пор, пока не будет решена первостепенная проблема.

Так достигается эффект автономности компании от первых лиц. Каждый на своем месте руководствуется одними и теми же принципами, ощущая себя самостоятельным и самодостаточным субъектом, а не дрожащим, ничтожным объектом, искореженным выученной беспомощностью.

Корпоративная система ценностей является незаменимым помощником Позитивного Управления на следующих направлениях работы:

- Самостоятельность

Систему ценностей можно представить как хоккейную коробку. Внутри ее бортиков залит лед, и по его поверхности можно свободно кататься в любом направлении. Нельзя только выходить за борты. Важно то, что внутри нет никаких ограничений. За счет реализации такого принципа сотруднику-«игроку» не надо каждый раз спрашивать вышестоящего, что можно делать, а что нельзя. Он вправе сам решать, куда поедет.

Бесценный эффект такой организации, возникающий со временем, по мере привыкания сотрудника к личной свободе, — созидание. Сотрудник начинает мыслить творчески и проявляет самостоятельность в изобретательных решениях текущих проблем. У него вспыхивают озарения, до которых никто бы не додумался, если бы для каждого шага требовалось согласование сверху.

Самостоятельность развивается и благодаря тому, что уменьшается страх допустить ошибку из-за непонимания, что можно делать, а что нельзя, на что есть право, а на что нет. Вместо сомнений и боязни оказаться виноватым, сотрудник направляет интеллектуальный и эмоциональный потенциал на решение рабочих задач. Он способен самостоятельно и компетентно оценить свой план с точки зрения соответствия ценностям компании и может быть уверен, что его действия будут поддержаны. При таком положении дел не страшно рисковать и даже потерпеть поражение. В среде единомышленников боль от падения переносится легче, а силы для следующей попытки восстанавливаются быстрее.

Понадобится от трех до пяти лет, чтобы руководитель сам научился пользоваться системой ценностей как навигационной системой и передал это умение сотрудникам. Зато, когда усилия увенчаются успехом, качество работы при такой модели управления вырастет не менее чем на 30–50%.

· Подбор сотрудников

Корпоративные ценности являются системой фильтров, защищающих компанию от попадания в нее случайных людей, чуждых по духу и способных отравить ее изнутри взаимным недоверием и страхом.

Конкретное представление о том, какие мы, упрощает выбор будущих членов команды. Во-первых, в размещенных вакансиях акцент делается на действительно обязательные для работы в компании качества. Если описание требований изложено четко, то это уже отсеет потенциально опасных кандидатов.

Во-вторых, при подготовке интервью составляются такие задания и вопросы, которые однозначно выявляют наличие нужных качеств. Проводящие отбор не будут оценивать кандидатов на основе своих индивидуальных представлений о том, какой соискатель больше подходит. Проверка качества работы по набору сотрудников тоже упрощается, так как уже в первые рабочие дни будет понятно, насколько мировоззрение новичка совпадает с принципами жизни в компании.

В-третьих, задача объяснить новому сотруднику, что он сделал неправильно и что — правильно, почему нужно поступать так, а не иначе, значительно упрощается, так как все говорят на одном языке и находятся в одной системе координат.

В-четвертых, если на этапе подбора все же была допущена ошибка, то в течение испытательного срока это будет заметно. Расставшись на раннем этапе, обе стороны сэкономят свои силы.

· Предсказуемость компании

Фактически система ценностей озвучивает способ мышления компании и ее мировоззрение. Точно так же человек, с которым вы общаетесь, рассказывает о том, как принимает то или решение и на что обращает внимание, на что готов пойти, а на что не пойдет никогда. Можно сказать, что с этого момента вы читаете его мысли.

То же самое происходит в компании, живущей в соответствии с озвученными принципами. Сотрудникам становится легко предсказать будущее, что значительно снижает неопределенность и повышает Доверие.

Так как одно из предназначений личной или корпоративной системы ценностей — упрощение процесса выбора из альтернатив, любой выбор будет предсказуемым. Благодаря этому снижается уровень конфликтности и стресса.

Кроме того, предсказуемость положительно влияет на наличие в компании справедливости. Благодаря тому, что перед ценностями все равны, исключены ситуации, когда кто-то получает необоснованные преференции или имеет возможность действовать вне рамок общих правил. Даже первое лицо подчиняется тем же требованиям, что и, например, охранник или уборщица.

· Деперсонификация

Ценности нужны для обезличивания Власти. Согласитесь, с человеком спорить проще, чем со сводом законов. На суждение человека можно возразить, что его мнение субъективно. Такая возможность ослабляет Власть, ведет к лишним затратам времени на убеждения.

Совсем другое дело, когда есть правила, которым подчиняется сам руководитель. В такой ситуации не с кем спорить, и остается только принять или отвергнуть принципы организации. Так как на подобную притирку и взаимную проверку отведены первые недели испытательного срока, все очень быстро встает на свои места.

Важно подчеркнуть, что компанией управляет не руководитель, а система ценностей, стоящая над ним, и он сверяется с ней при принятии решений. Единожды создав свод принципов, первое лицо становится исполнителем, таким же, как и все остальные сотрудники.

· Стоп-кран руководителя

Человек, какую бы позицию он ни занимал, всегда остается человеком, испытывающим давление лимбической системы с ее тремя примитивными мотивами. Однако позиция руководителя является зоной повышенного риска из-за того, что к нему прикованы все глаза в компании. Стоит дать слабину, сделать что-

то отличное от официальной линии — и ошибка тут же станет оправданием для злоупотреблений со стороны сотрудников.

Ценности являются защитным фактором от ситуационного поведения руководителя. В тот момент, когда возникнет искушение поставить личную выгоду выше всего остального, достаточно соотнести предполагаемые шаги с принятой в компании системой координат.

Приверженность ценностям, несмотря на соблазн, должна в очередной раз продемонстрировать, что нет ни одного человека, кому позволено нарушать общий закон. Если придет время покарать того, кто все-таки рискнул пренебречь этой истиной, авторитет руководителя, предпринимающего жесткие меры для восстановления порядка, не пострадает и не будет поставлен под сомнение.

Управление на основе ценностей является утилитарным инструментом снижения ИДВ и, следовательно, приращения эффективности компании. За это придется заплатить отсутствием у руководителя возможности менять под себя правила в зависимости от выгоды момента.

Еще один потенциальный побочный эффект — риск возникновения корпоративного болота. Отсутствие конфликтов может привести к успокоенности и праздности. Чтобы застраховаться от деградации, корпоративные ценности должны постоянно лишать комфорта в погоне за восхищением людей, являющихся смыслом работы компании.

2. Прогресс

Движение вперед — вторая грань треугольника, образующего Среду Доверия. Ее наличие обусловлено физической потребностью человека в изменениях. Наше тело не способно долго находиться в статичном положении, поэтому мы постоянно меняем позы. Это движение не прекращается даже во сне. Недостаток динамики порождает тревогу, характерную для недоверия. Следовательно, компания, неспособная дать сотруднику ощущение развития, будет восприниматься им как небезопасное место, которое нужно покинуть как можно скорее ради собственной сохранности. Как только появляется такая

мысль, следом неотвратимо падает производительность труда и одновременно возникают требования увеличить размер материальной компенсации усилий.

Суть нашей жизни — бесконечные изменения. Знание этой особенности обязывает компанию сделать прогресс своей неотъемлемой частью, своей философией.

У прогресса есть три важных роли.

а) Терапевтическая

На наших глазах жизнь бурлит от изменений. Кто-то сменил работу, кто-то выиграл приз, кто-то купил новый телефон, кто-то научился управлять самолетом, рисовать или ездить верхом, кто-то женился. Каждый день на нас обрушивается поток перемен, происходящих не с нами. На этом фоне мы рискуем впасть в тоску, убедив себя, что оказались в эпицентре застоя. Осознание того, что наша жизнь превратилась в болото, является достаточным поводом для отчаяния.

Для того чтобы этого не произошло, мы должны двигаться со скоростью не ниже, чем скорость происходящих вокруг изменений.

В глазах сотрудника компания должна выглядеть как прогрессивный остров, прожить на котором свою жизнь означает сделать ее наполненной. Тогда наступает успокоение. Мозг посыпает сигнал: «Все в порядке».

Однако всегда помните про Его Величество Баланс. Обратная сторона изменений — это пугающее познание нового, дискомфорт и повышенное напряжение. Чрезмерность преобразований или их высокая скорость, также, как и отсутствие, являются признаком угрозы и причиной страха.

б) Личное развитие

Пожалуй, каждый человек испытывает радость в момент освоения нового навыка или победы над ранее непреодолимым препятствием. Объясняется это все той же потребностью в безопасности. Чем больше мы умеем, тем

лучше приспособлены к испытаниям, несущим потенциальную угрозу нашей жизнедеятельности. Поэтому организм непременно поощряет нас, когда нам удается сделать себя сильнее и искуснее. Каждый раз, когда мы можем с гордостью сказать «я могу», тело наполняется приятным теплом, а сами мы как будто вырастаем.

Задача менеджмента компании заключается в том, чтобы ее фирменной чертой стало развитие. Для каждой позиции в организации должен существовать план роста в одной или во всех трех плоскостях: личностной, профессиональной, карьерной.

Сотрудник должен чувствовать, что каждый день он проживает с пользой для себя. Если вы не допустили ошибку на этапе подбора, он испытает благодарность к компании, проявляющей такую бесценную заботу о нем. В действительности мы редко встречаем на своем пути людей, проявляющих реальную заботу о нас. Поэтому компания, относящаяся к сотрудникам не как к потребляемым ресурсам, не как к безликому персоналу, а как к равным себе и ценным людям, запомнится навсегда. В случае прекращения работы в такой организации расставание будет навевать грусть от чувства утраты.

в) Повод для признания

О собственной ценности мы узнаем от окружающих людей через благодарность, восхищение, интерес с их стороны. Прогресс создает мостик, по которому мы идем к признанию.

Вкладывая силы в развитие сотрудников, мы даем им источник жизненных сил. Оценить успех руководителя в организации работы по личностному развитию коллег можно с помощью двух параметров:

- Работа построена таким образом, что у сотрудника каждый день есть основание сказать: «Сегодня я могу сделать то, что не умел вчера».

- Покинув компанию, теперь уже бывший сотрудник испытывает дефицит общения, знаний, прогресса. После ухода из команды он чувствует вакуум: такой наполненной была его жизнь до расставания.

3. Самоуважение

Руководителю любого уровня, принявшему на себя ответственность за судьбу других, важно помнить о третьей фундаментальной составляющей Среды Доверия — чувство собственной ценности человека. Оно настолько важно, что его можно поставить в один ряд с такими первостепенными ресурсами, как вода и пища. Если без них погибнет наше физическое тело, то без ощущения собственной ценности погибает наша личность. Это так серьезно, что человек, утративший к самому себе уважение, даже на вершине материального благосостояния может уйти из жизни.

Одной из характерных черт Сильной Власти является фокус на развитие самоуважения сотрудников, поскольку это и базовая физиологическая потребность, и инструмент противодействия выученной беспомощности. Чувство собственной ценности наделяет нас силой и волевым потенциалом. Уверенные в себе люди лучше переносят невзгоды и быстрее восстанавливаются после них по сравнению с теми, кто сомневается в себе.

Работа по развитию чувства собственной ценности формирует у сотрудников навыки, присущие людям с ярко выраженным самоуважением:

- Настойчивое стремление к своим целям

Сложно сказать однозначно, что именно первично — уверенность в своих силах или настойчивость. Мы точно знаем: упорные чаще остальных достигают успеха, подкрепляющего их веру в себя. Упорство — это навык, а не дар свыше, поэтому его можно и нужно развивать. С одной стороны, двигаясь от простого к сложному, повышать уровень профессионализма сотрудников. С другой стороны, оказывать поддержку и проявлять заботу в момент

усталости и неудач. Важно создать личную историю успеха сотрудника, на которую он сможет опереться, оказавшись один на один с проблемой.

- **Оптимистичные ожидания**

Руководитель может наглядно показывать, как в самых сложных ситуациях сам продолжает сохранять позитивный подход. Этот навык формируется в значительной степени на основе личного примера. Однако мало все время просто говорить: «Все будет хорошо». Если хорошо не станет, то фраза начнет ассоциироваться с неудачей.

Данный навык обусловлен способностью некоторых людей видеть жизненную ситуацию, в которой они находятся, более полно и широко. Крайне редко бывает так, что в происходящем с нами есть только негатив, поэтому умение использовать позитивные эффекты часто дает преимущество перед тем, кто не обладает подобным навыком.

- **Умение справляться с неудачами**

Лучше всего справляются с трудностями люди оптимистичного склада. Отмечу, что все дело во внутреннем диалоге, которому их научили родители в детстве.

- **Умение подавлять импульсивные реакции**

Как правило, нам всегда стыдно за импульсивное поведение, когда мы не смогли совладать с собой и проявили слабость. Напротив, сохранив выдержку, мы получаем повод для гордости за себя. Более того, сама конфликтная ситуация развивается по менее проблемному сценарию. Способность человека вести себя рассудочно вызывает уважение, подкрепляя тем самым его чувство самоценности.

Компания — это место, где можно и должно учить людей жить с достоинством, с высоко поднятой в моменты тяжелых испытаний головой. Для этого, используя Сильную Власть, надо создать духовную альтернативу в противовес изолированной жизни примата на пустыре под руководством СМИ и супермаркетов.

Основой проявления альтруизма служит Среда Доверия. Без нее делиться, спасать, проявлять сострадание и поддержку невозможно. Общество, где каждый сам за себя, где правят индивидуализм, гордыня и эгоизм, не выживет и закономерно разрушит само себя. Каким бы просвещенным ни был Рим, он всегда падет под натиском менее изнеженных и более сплоченных групп, где каждый готов идти на риск ради других.

Среда Доверия — основа движения вперед и мощное лекарство от выученной беспомощности.



Инструмент №4

Позитивная Среда

Сначала они тебя не замечают, потом смеются над тобой, затем борются с тобой. А потом ты побеждаешь.

Махатма Ганди

Наверняка вы много раз слышали комплименты в адрес западной культуры, с одновременным противопоставлением ей, обычно с ярко выраженной тоской в голосе, нашей. Сожаление, с каким говорят об отечественном способе мыслить и действовать, выглядит так, будто речь идет о родовом проклятие, которое нам суждено носить до скончания веков. Мол, «там» от природы все открытые и активные, а мы неулыбчивые и ленивые. Удовлетворившись такой картиной мироустройства, можно прийти к выводу, что, пока природные силы не сменят гнев на милость, нам придется мириться с тем, что есть. Однако подобный подход не только ошибочный, но и вредный.

Судите сами. Если национальная культура — это данность, зависящая от географии и впаянная в человеческое поведение, то все вокруг должно остановиться. Если бы культура людей определялась не ими самими, а спускалась откуда-то сверху в соответствии с непостижимым простому человеку замыслом, то в обиходенных европейских городах до сих пор неслись бы по улицам зловонные реки с нечистотами, а на головы туристов лились бы из окон помои. Именно так все и происходило в Европе в недалеком прошлом и по тем временам было привычным. Кстати, шляпы с широкими полями и обувь на высокой подошве появились как раз для того, чтобы защитить прохожих от грязи снизу и сверху. Жест приветствия, при котором мужчина снимал шляпу и отводил ее в сторону на вытянутой руке, имел целью уменьшить неприятный запах от головного убора.

Не стоит оправдывать разрушительные или бесстолковые действия такой нашей культурой. Во-первых, нет в природе никакой такой культуры — например, включающей «авось», или «лень», или «разгильдяйство», — а во-вторых, и культуры нет. Культуры как социального или поведенческого феномена, унаследованного в форме характерных черт.

Руководитель, объясняющий причины произошедшего в компании или поступки сотрудников словами «это национальная черта» или «это все наша культура», демонстрирует приобретенную им беспомощность.

Само слово «культура» подразумевает под собой нечто большое, чем может вводить в заблуждение, подавляя волю и инициативу. С ней трудно спорить, ей трудно противостоять, и остается только принять. Для лидера, строящего Сильную Власть, разумнее говорить не о культуре, а о привычках. Под «культурой» мы понимаем фиксированный комплекс привычек, в том числе и неосознаваемых реакций. С другой стороны, все знают по

своему опыту, что привычки можно менять. Раз так, то это то, что нам нужно и может быть использовано для формирования корпоративной среды, где неподходящие для достижения целей привычки не действуют.

С этого момента, когда разговор заходит о культуре, прошу вас понимать, что речь идет о привычках. Так, вместо тумана в вашей голове появятся совершенно конкретные строительные блоки, которые надо уложить в соответствии с задачей.

За каждым успехом или неудачей стоят привычки. В первом случае успех показал соответствие комплекса привычек человека его мечтам. Он смог из строительных блоков построить мост и перейти по нему к цели. Во втором — между идеальным образом и реальностью была пропасть, заполнить которую оказалось нечем.

Задача руководителя — создавать среду, формирующую созидательные привычки, которые способствуют достижению благополучия, то есть работают на воплощение всех пяти элементов: положительные эмоции, достижения, значимый смысл, вовлеченность, способность принести пользу другим людям.

Вспомните какой-нибудь сложный проект, в котором вы были в роли руководителя или рядового участника. Проект, вовлекший сотрудников из разных подразделений, у которых помимо этого полно текущих задач. Какие качества помогали преодолевать взаимное недоверие, непонимание, конструктивно выходить из конфликтных ситуаций, продолжать совместную работу?

Уверен, что вы отметили такие позитивные черты, как терпение, настойчивость, вера, доброжелательность, или объединили их в одно слово — оптимизм. Все эти суперкачества незаменимы для успеха в любом деле и во все времена. Без них профессионализм сотрудника не принесет пользы. Я видел множество людей, наделенных

высоким интеллектом, чьи знания и опыт невозможно было применить во благо из-за их импульсивности, капризности, слабости или высокомерного отношения к коллегам.

Человек, обладающий суперкачествами, бесценен, а потому руководители, естественно, мечтают найти побольше таких сотрудников. Многие убеждены, что, наняв «правильных» работников, компания заживет. Такой подход — еще один яркий пример картины мира руководителя с приобретенной беспомощностью. Беспомощный считает правильным для себя заполучить людей с нужными качествами, купив их на рынке. Приобретение людей с суперспособностями без работающей программы по самостоятельному их формированию в своей компании является признаком слабости. Не унижайте себя паразитированием на чужом труде, возводя такую политику в ранг стратегии развития бизнеса.

Вы допустите ошибку, если ваш план построения бизнеса будет базироваться на чем угодно, кроме самодостаточности, включая и вашу независимость от удачного стечения обстоятельств. Удаче отведите роль приятного сюрприза, не более. Весь успех необходимо строить на системе, а) управляемой вами и б) производящей предсказуемый результат.

Работа топ-менеджеров нацелена на создание условий для формирования у работающих людей созидательных привычек. Это совсем другая глубина смысла, в сравнении с обычным «продуктовым» подходом. В сердцах сотрудников работа в компании, дающей «вторую жизнь», создает куда более Значимый Смысл, чем в организации, просто что-то сбывающей или производящей. Ведь они работают там, где вооружают суперкачествами.

То, что это реально, подтверждается учеными. Человек может выбирать способ мышления, а значит, способен и изменять привычки. Ключевым фактором в этом процессе

является среда. Под ее воздействием мы приобретаем предрассудки и страхи.

Судите сами: нам не передается по наследству умение говорить на языке родителей. Даже если мы родились в России, но затем оказались в Китае, мы будем говорить по-китайски, а не по-русски. Многие звезды спорта, виртуозы в музыке, гениальные инженеры не состоялись только потому, что родились в далеком селе и не попали в специальные учебные заведения, где, «варясь» в среде себе подобных, взаимно обогащая друг друга, смогли бы раскрыть свой талант. Наше окружение, доминирующие истины, ролевые модели, информационное поле — все это составные части среды, формирующей нас через вырабатываемые привычки. Праведника от серийного убийцы отличает среда обитания.

Для создания позитивных суперкачеств нужны специфические корпоративные условия, называемые мной Позитивная Среда.

Позитивная Среда — это комплекс мер, активирующих прогресс компании через формирование у сотрудников оптимизма, снижение выученной беспомощности и укрепление их здоровья.

Оптимизм стал профессионально изучаться сравнительно недавно, но то, что уже известно о его вкладе в благополучиежизни, поражает воображение. Похоже, существует прямая зависимость между оптимистичным мироощущением, состоятельностью и долголетием.

Приведу в качестве примера несколько экспериментов, доказывающих ключевую важность позитивного восприятия.

В 1977 году Мадлон Визинтайнер провела опыт, похожий на тот, с которым мы познакомились в теме «Выученная беспомощность», где собаки подвергались воздействию тока. За день до исследования лабораторным крысам было подсажено небольшое количество раковых

клеток. В обычных условиях у 50% животных иммунная система справляется с болезнью. Так и произошло с одной из трех экспериментальных групп, не подвергшейся воздействию тока. В ней выздоровела половина крыс. В той группе, где животные влияли на происходящее нажатием на педаль и отключением неприятного воздействия, злокачественную опухоль подавили уже 70% крыс. Лишенные возможности контроля и, следовательно, неспособные избежать ударов током грызуны только в 30% случаев смогли одолеть болезнь. Визитайнер стала первым ученым, продемонстрировавшим, как пессимизм и беспомощность способны ускорять рост раковых клеток. Она также доказала, что крысы, получившие в молодости положительный опыт возможности контролировать происходящее, во взрослом возрасте сохраняли способность противостоять злокачественным опухолям.

Точно так же иммунный механизм работает у людей. Ученые из Йельского университета провели исследование того, как оказывается на здоровье пожилых людей их способность влиять на свою жизнь. В частной клинике пациентам, жившим на первом этаже, дали возможность участвовать в некоторых моментах. Они могли накануне вечером сделать выбор между яичницей и омлетом на завтрак. За день записаться на просмотр еженедельного фильма в местном кинотеатре. Самостоятельно выбирать цветы для своей комнаты, за которыми впоследствии сами ухаживали.

Проживающим на втором этаже директор рассказал, что три дня в неделю на завтрак будет подаваться омлет, а в остальные дни — яичница. Кино будут показывать два раза в неделю. В первый день его смотрят жильцы левого крыла дома, во второй — правого. Цветы выберет медицинская сестра: она принесет в комнаты и сама будет за ними ухаживать.

Пожилые люди на обоих этажах имели одни и те же блага. Через полтора года выяснилось: смертность среди жителей первого этажа меньше, чем среди проживающих на втором. Установлено, что группа, влияющая на происходящее вокруг, была более жизнерадостной и активной.

Множество проведенных исследований убедительно свидетельствует о том, что оптимизм способен укреплять здоровье.

В нашей иммунной системе есть так называемые Т-клетки. Их роль — распознавать клетки вирусов или пораженные болезнью и уничтожать их. Оказалось, что у животных, как и у людей, после перенесенного стресса и утраты контроля над ситуацией Т-клетки теряют способность к быстрому размножению и утрачивают значительную часть силы. Таким образом вся иммунная система на клеточном уровне становится бессильной в результате даже мнимого ощущения обреченности.

Существует явный порочный круг: когда преобладающие мысли — унылые, то негативные события у человека случаются чаще. Как следствие, иммунная система ослабевает, что приводит к ухудшению здоровья и к пессимистичному восприятию жизни. Эта спираль с каждым витком затягивает все глубже в депрессию и кризис.

Реальность такой цепи событий была подвержена опыту, проведенным на 150 студентах Виргинского университета. В начале эксперимента все они заполнили анкеты, измерявшие их уровень оптимизма и пессимизма. Кроме того, была собрана информация о качестве здоровья каждого и количестве визитов к врачам. Дальнейшее наблюдение за испытуемыми показало, что пессимисты в два раза чаще болели инфекционными заболеваниями и также вдвое чаще посещали врачей, чем оптимисты.

В предыдущих главах мы обсуждали значение инструментов Значимый Смысл и Полезный Труд для ощущения человеком воодушевления и собственной ценности. Однако их полезные свойства этим не исчерпываются. Они являются фундаментом здоровья и долголетия сотрудников вашей компании. Убедиться в этом можно, изучив результаты 50-летнего исследования жизни 180 монахинь. Эксперимент ценен тем, что исключает искажение результатов. Дело в том, что все эти женщины провели жизнь в абсолютно одинаковых условиях. У них был единый распорядок дня, идентичная еда, общие занятия, в течение жизни они пили одну и ту же воду, дышали одним воздухом — экология оказывала на них одинаковое воздействие. Отличалось только их восприятие жизни.

В 1932 году, накануне пострига в монахини, Сесилия О'Пейн, как и положено в соответствии с правилами Школы сестер Богоматери, написала краткую автобиографию. То же сделала другая послушница по имени Маргарет Доннелли. Американский психолог Мартин Селигман приводит небольшие отрывки из писем двух девушек, демонстрирующие разницу в их отношении к собственной судьбе.

Свой выбор Сесилия обосновывала так:
«Бог на пороге жизни ниспослал мне бесценную благость... Последний год учебы в Школе сестер Богоматери стал для меня особенно счастливым. И теперь я с радостным нетерпением жду того дня, когда надену монашеское облачение и буду жить в единстве с Божественной Любовью».

Маргарет писала:
«Я родилась 26 сентября 1909 года. В нашей семье было семеро детей — пять девочек и два мальчика, все младше меня... Год послушания я провела дома, преподавая химию и латынь в Школе сестер Богоматери. С Божьей милостью я

постараюсь делать все возможное для блага нашего ордена, распространения религии и спасения души».

Не нужно обладать особой проницательностью, чтобы заметить: первое письмо исполнено воодушевления, тогда как второе довольно механично, в нем точно нет присущей оптимизму легкости. По-разному сложилась и судьба этих женщин. Маргарет в 59 лет перенесла инсульт и затем быстро ушла из жизни. Сесилия, дожив до 100 лет, ни разу не болела. Чтобы у вас не закралось сомнения, что две судьбы могут не отразить закономерность, давайте взглянем на то, как сложились жизни остальных монахинь.

90% тех, кто в автобиографиях описывал себя и свою жизнь, используя позитивные слова, дожили до 85 лет. Из тех, в чьих письмах превалировали пессимистичные фразы, до этого возраста дожили 34%. До 94 лет дожили 54% оптимистичных монахинь и только 11% из настроенных более пессимистично.

Ученые, педантично изучавшие причины долголетия, пришли к выводу, что главная из них — жизнерадостное восприятие. Такой вывод подтвердили исследователи из клиники Майо, проанализировав данные 839 своих пациентов за 40 лет. Каждый при первом обращении в клинику проходил обязательный тест на оптимизм. Спустя четыре десятка лет ученые проанализировали медицинские карты пациентов и пришли к заключению, что продолжительность жизни оптимистов была на 19% выше, чем у пессимистов.

Кратко суммировать известные исследования в области оптимизма можно так:

- Пессимисты останавливаются ниже своего потенциала, а оптимисты превосходят его.
- Оптимисты выигрывают чаще, особенно в жестких условиях.
- Пессимист сдается через несколько секунд после того, как утратит контроль над ситуацией. Оптимист при неудаче старается еще больше.

- Неудача у оптимиста вызывает деморализацию и упадок лишь на короткое время, а у пессимиста руки опускаются на продолжительный период.
- Оптимисты лучше учатся и чаще побеждают.
- Оптимисты реже болеют и живут дольше, чем пессимисты.

Надеюсь, вы впечатлены ролью позитивного восприятия жизни и считаете, как и я, что, сумев создать позитивную корпоративную среду, руководители не только повысят КПД компаний, но и сотворят подлинное чудо, подарив сотрудникам долголетие!

Оптимизм как составляющая Матрицы Власти и один из ключевых факторов Позитивной Среды может быть сознательно натренирован каждым желающим. Роль руководителя, обладающего Сильной Властью, — обеспечить условия для приобретения сознательных навыков оптимизма.

Решение этой задачи состоит из пяти этапов, которые я условно назвал так: внутренний диалог, искренняя улыбка, право делать добро, позитивная пропорция, достижения.

1. Внутренний диалог

Основное отличие оптимистов от пессимистов — внутренний диалог, который они ведут сами с собой в момент неудачи. Наши мысли, служа источником энергии для эмоций, влияют на наши действия и их результат. При этом, пожалуй, главное открытие в психологии XX века состоит в том, что люди могут сами выбирать образ мышления.

Быть оптимистом не значит смотреть на мир через «розовые очки» или заваливать себя комплиментами, повторяя мантру о личной привлекательности. Такой взгляд на оптимизм — пример для дилетантов. Что действительно полезно и имеет отношение к оптимизму, так это навык говорить себе конструктивные вещи в момент поражения.

В час, когда человек терпит неудачу, ключевым фактором, определяющим дальнейшее развитие событий, будет его привычный способ объяснять происходящее. Если человек имеет привычку истолковывать провал как неизбежность (что ни предпринимай — все равно ничего не выйдет), то все его действия будут пассивными. Если неудача представляется как временное или случайное явление, то такая трактовка, наоборот, послужит поводом для новых попыток достичь результата.

То, какими словами мы объясняем неудачу, — привычка, полученная в детстве, попытка описать свое место и роль в мире. Ученые, занимающиеся позитивной психологией, выделили три измерения этого описания: постоянство, широта, персонализация.

· Постоянство

Одни люди воспринимают неприятности как постоянные, а другие — как временные.

Те, кто быстро опускает руки, считают, что беды являются неотъемлемой частью их жизни или даже чьим-то сглазом. Берясь за дело, они предчувствуют плохой конец, ведь так происходило и будет происходить впредь. В словаре таких людей преобладают фразы: «всегда со мной так», «это никогда не кончится», «я ничтожество», «у меня кривые руки». Все эти мысли являются категоричными ярлыками, убеждающими человека в том, что происходящему с ним негативу альтернативы нет и быть не может.

Когда неприятности причисляются к временным, звучат такие фразы: «в этот раз я дал маху», «от усталости все валится из рук», «бывали времена и лучше». Основное отличие от первой группы объяснений в том, что неудачи не вечны и, если предпринять необходимые действия, ситуация изменится в лучшую сторону. Стиль объяснений неудачи, отражающий ее временность и конечность, является оптимистичным.

При оценке позитивных событий пессимисты и оптимисты как бы меняются привычными стилями объяснения. Теперь первые используют критерий ограниченности во времени или случайность того хорошего, что с ними произошло, а вторые, наоборот, считают

победу, как и положено, чем-то обычным и закономерным в их жизни.

Типичные фразы пессимиста для описания причины успеха: «мне повезло», «сегодня выдался счастливый день», «мой соперник не выкладывался на полную мощь».

Оптимист в той же самой ситуации привык говорить себе: «удача там, где я», «я профессионал», «я выше своего соперника на голову».

В объяснении собственной удачи основным лейтмотивом у пессимиста проходит «случайно», а у оптимиста — «всегда». В этом кроется ответ, почему оптимисты не опускают руки, а прилагают еще больше усилий при неудаче. Они верят, что успех — явление постоянное и зависит от них.

Первый параметр влияет на то, как долго человек будет отступать и ощущать себя беспомощным или, наоборот, сколь велик его запас прочности и упорства.

Широта

Этот параметр характеризует привычку человека проецировать неудачу в одной сфере жизни на все остальные. Такая привычка, на мой взгляд, более опасна, чем, например, курение. Курящий убивает себя постепенно, а склонность обесценивать все свои достижения из-за одного поражения может убить враз.

Такие люди имеют склонность давать своим неудачам универсальное объяснение. Подобный способ восприятия, безусловно, отличает пессимиста. Его «широта» беды звучит так: «во всем».

Оптимист, напротив, фокусируется на конкретной области, где потерпел поражение, а остальные сферы жизни сохраняют позитивную окраску.

Естественно, эта разница отражается в словаре.

Для пессимиста характерны фразы: «я загублю все, за что ни возьмусь», «ко мне всегда относятся плохо», «у всех я вызываю лишь смех». В тех же самых обстоятельствах у оптимиста звучит совсем другая «музыка»: «в этом я не мастер», «этот коллега явно не питает ко мне симpatию», «в математических расчетах я ошибся».

Второй критерий влияет на количество случаев, когда человек демонстрирует беспомощность, обобщая свой негативный опыт. В

случае с оптимистом можем сделать прогноз, что неудача в одной сфере деятельности не лишит его воли и энтузиазма в других.

А как обстоят дела с объяснением позитивных эпизодов? Пессимист привык считать, что произошедшее с ним хорошее событие имеет специфическую причину. Оптимист, наоборот, приписывает удачу универсальность. Там, где пессимист скажет: «этот руководитель считает меня способным», оптимист решит: «я способный».

· Персонализация

Людей можно разделить на тех, кто винит в неудачах себя, и тех, кто видит причину провала вовне. Это могут быть внешние обстоятельства или влияние других. Те, кто считает себя причиной всех бед, со временем рисуют прийти к низкой самооценке, внушив себе, что они бездарны и никчемны. Те, кто считают виноватыми других, имеют о себе лучшее мнение и легче переживают неудачи.

Пессимист, оказавшись в эпицентре проблем, слышит голос, который говорит ему: «это полностью моя вина», а оптимист — тот, что твердит: «так сложились обстоятельства».

Для хороших событий у оптимиста, наоборот, припасено объяснение, связанное с внутренней причиной: «я мастер», тогда как пессимист сошлется на роль внешних причин: «удачно сложились обстоятельства».

Касаясь темы ответственности, важно отметить роль баланса, при нарушении которого могут произойти неприятности. Человек способен измениться только тогда, когда примет на себя ответственность за нежелательный результат. Чрезмерность в перекладывании ответственности способна привести к деградации личности. В этой связи несмотря на то, что поиск причин неудачи вовне является действенным способом сохранить воодушевление, им нельзя злоупотреблять. Отказываться от поиска причин неудачи в себе стоит только тогда, когда возложение ответственности на себя может оказаться убийственным.

Собрав воедино все три измерения, получим полное представление о том, как привыкли объяснять свои беды и удачи пессимист и оптимист. Потерпев неудачу, первый скорее скажет: «всегда, во всем и только у меня». Второму

свойственно иначе описывать происходящее: «сейчас, только в этом и со всеми бывает». Очевидно, что пессимист идет прямой дорогой к отчаянию и депрессии. Оптимист, глядя на ситуацию как на временную и не связанную с ним напрямую, ограничивает влияние деморализующего воздействия и продолжает действовать, не теряя веры и воли.

В силу своей природы оптимизм, а точнее, полезная привычка объяснять причину поражения, необходим для проявления сотрудником таких суперкачеств, как терпение, воля, настойчивость, вера. Привычке быть оптимистом не учат в школе и вузе. Ее формированием должна заниматься компания, развивая Позитивную Среду и повышая квалификацию каждого члена команды.

Работа по повышению оптимизма состоит из трех элементов:

- **Образование**

В этом модуле каждый сотрудник и новичок должны пройти теоретический курс «Оптимизм». Его цель — просветить слушателей о природе оптимизма, механизме восприятия, о том, как чувства зависят от наших мыслей и как влияет позитивный настрой на продолжительность жизни.

- **Ролевая модель**

Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать. Руководители, наставники должны меньше призывать к мужественному, волевому поведению в сложных ситуациях: им следует показывать пример и затем рассказывать, какую внутреннюю работу они проводили для того, чтобы преодолеть деморализующий эффект неудач. Формат бесед может быть трех видов:

- а) обучение в рамках образовательного элемента;
- б) специальная колонка в корпоративных СМИ;
- в) индивидуальная поддержка.

- **Поддержка**

Это формат индивидуальной беседы. Наставник или руководитель один на один с испытывающим стресс из-за неудачи сотрудником рассказывает о своем опыте прохождения подобных испытаний. Искренней и полезной такая поддержка может быть только тогда, когда коллега-наставник сам преодолевал апатию правильным диалогом с собой. Только тогда разговор не сведется к нравоучению или проповеди. Поддерживающий эффект будет оказан, если человек, делящийся опытом, максимально открыто расскажет о своих негативных эмоциях, сомнениях, растерянности и о том, что он говорил себе, чтобы выбраться из ямы уныния. Только прошедший этот путь выглядит подлинным и понимающим, а значит, вызовет доверие и сможет быть воспринят как ролевая модель.

Цель инструмента — убедить сотрудника в том, что причина стресса не является персональной, постоянной и универсальной. Также в этом разговоре важным является свидетельство низкого ИДВ, выраженное в том, что авторитетный и опытный руководитель сам в прошлом рос на подобных ситуациях — а значит, и сотрудник сможет пройти все испытания.

2. Искренняя улыбка

Улыбка, без преувеличения, уникальный эмоциональный феномен. Это инструмент, с помощью которого человек посылает сигнал о мире, безопасности, радости, блаженстве. Поскольку эти эмоции непосредственно влияют на продолжительность жизни, здоровье и профессиональный успех, улыбка рассматривается как обязательный инструмент создания Позитивной Среды.

В 2001 году Дачер Келтнер (Dacher Keltner) и Лиэнн Харкер (LeeAnne Harker) опубликовали результаты исследования, где рассматривали влияние улыбки на успехи людей. Изучая 141 фотографию выпускниц 1960 года одного местного колледжа, они уделяли особое внимание улыбкам на лицах. 98% девочек улыбались. Из них 50% делали это искренне и естественно. Исследователи на протяжении нескольких десятилетий наблюдали за судьбой бывших выпускниц, встречались с ними приблизительно раз в 10 лет и расспрашивали. Оказалось, что жизнь тех, кто

искренне улыбался на школьных фотографиях, на протяжении следующих 30 лет сложилась в целом успешнее и ярче. Другие значимые факторы, например, красота или интеллект, были распределены равномерно и не относились только к более успешным выпускницам.

Получается, искренняя улыбка в нашем детском альбоме может предсказать долголетие и процветание.

Чтобы у вас не осталось сомнений в могущественной способности улыбки влиять на судьбу, приведу результаты еще одного исследования, проведенного Эрнестом Абелем (Ernest L. Abel) и Майклом Крюгером (Michael L. Kruger) и опубликованного в 2010 году. На этот раз изучали связь между улыбкой и продолжительностью жизни бейсболистов. В начале карьеры каждый игрок, создавая резюме, размещал в нем свою фотографию. Выяснилось, что у тех, кто улыбался, шанс дожить до 80 лет повышался в два раза. Способность к долгожительству демонстрировали только те игроки, чья улыбка была искренней. Обладатели формальной улыбки в среднем прожили дольше, чем те, кто не улыбался, но не столь значительно, как их позитивные коллеги.

Согласно существующей классификации, принято выделять два вида улыбки. Искренняя, непритворная называется «дюшеновой» — по имени французского невролога Гийома Дюшена, изучавшего лицевые мышцы. Искреннюю улыбку отличают особым образом приподнятые уголки губ, веселое выражение глаз и характерные морщинки в их уголках.

Второй вид улыбки получил название «пан-американ» в честь одноименной авиакомпании, стюардессы и летчики которой демонстрировали на рекламных фото неестественные ослепительные улыбки, скорее напоминавшие гримасы.

В качестве инструмента создания Позитивной Среды нам подходит только дюшенова улыбка. Работа в этой области ведется по двум направлениям:

- Искренность

Безо всяких сомнений, улыбка должна быть естественной. В противном случае она создает напряжение, а искусственно улыбающегося человека будут подозревать в лицемерии.

Возникает закономерный вопрос: как можно улыбаться искренне, если для этого нет никакого повода? В этой связи надо всегда помнить бесценное правило:

Как мы думаем, так и чувствуем.

Цвет, в который мы окрашиваем большую часть происходящих с нами событий, зависит от типичного для нас способа оценивать жизнь. Для того чтобы сформировать у себя полезную привычку позитивной трактовки жизненных фактов, можно придерживаться следующих ориентиров:

Во-первых, признать субъективность категории «плохое». Это означает, что негативное событие, произошедшее с нами, не является объективно плохим, а лишь представляется таковым в силу доминирующих в данный момент мыслей.

Во-вторых, у плохого всегда есть обратная сторона, и она хорошая. Народная мудрость в подтверждение гласит: «Не было бы счастья, да несчастье помогло». Действительно, в большинстве случаев, оборачиваясь назад, мы видим связь между болезненным событием в прошлом и положительным в настоящем.

В-третьих, отсутствие плохих новостей уже повод для искренней радости. Сытость и эгоизм делают человека капризным, требующим все большего и большего для того, чтобы испытать эмоцию радости. Идя по этому пути, мы сами обрекаем себя на мучения. В действительности, заботясь о своем здоровье, необходимо сохранять чувство благодарности за возможность просто дышать.

Видеть причины для радостной улыбки — это не право, а обязанность, так как речь идет о борьбе за личную и коллективную живучесть. Это профессиональная обязанность каждого члена команды, за которую он получает зарплату. На кону стоят личная

жизнь и жизнь коллег — и это, как вы теперь понимаете, не метафора, а медицинский факт.

· Обучение

Быть позитивным — профессиональная черта члена «звездной» команды, находящая отражение в его искренней улыбке.

Оптимизм, как и улыбка, не дар избранных, а доступный для каждого поведенческий навык, нарабатываемый сознательными усилиями, то есть при помощи рассудочной части мозга. Можно сказать, что оптимизм — это характерная черта интеллектуального человека.

Оптимизм — это триумф разума.

Если так, то сделать из себя оптимиста означает обрести законное право гордиться собой и чувствовать свою ценность.

Процесс формирования навыка искренней улыбки состоит из трех шагов.

Первый шаг. Осознание Значимого Смысла в формировании у себя способности находить повод для радости даже в моменты испытаний и невзгод. Не имеет значения, что будет играть главную роль: долголетие, здоровье, успешная карьера, крепкая семья, — важно, чтобы человек видел Смысл в работе над собой.

Руководителю в данной ситуации будет очень просто определить, кто из членов команды искренне готов трудиться на общее благо, воодушевляя себя на работу по формированию оптимизма, а кто считает это важное дело пустым и не стоящим усилий. Я люблю создавать такие условия: они помогают мне быть адекватным и реалистичным в оценке уровня сплоченности и, следовательно, потенциала команды.

Второй шаг. Во время взаимодействия с другими, здороваясь или решая рабочую задачу, осознанно прикладывать усилие, чтобы увидеть повод для искренней радости или возможность смягчить возникшее напряжение.

На втором шаге мы учимся как бы выныривать из потока события и обозревать его со стороны, оценивая момент, когда пришло время обогатить его искренней улыбкой. Даже если в начале обучения это сложно сделать, то впоследствии будет проще.

Третий шаг. Настойчивость. Рано или поздно количество попыток перерастет в качество. Как и в любом ремесле, первые неуверенные шаги выглядят нелепыми и смешными. Пусть на этом пути вам помогут слова Махатмы Ганди, вынесенные эпиграфом в начало главы.

Моя улыбка многим нравится. Поверьте, такой она стала не сразу. Мои детские фотографии не изобилуют улыбками. Для того чтобы научиться искренне улыбаться, я прошел длинный путь, состоящий из этих трех шагов. Вначале моя улыбка вызывала недоверие, но теперь желание улыбнуться идет изнутри и является подлинным. Сейчас, понимая, как устроено таинство искренней улыбки, я разработал специальный тренинг, обучающий всем этапам пути, начиная со смысла и заканчивая тренировкой специфических мышц, отвечающих за дюшенову улыбку.

Идеального результата вы достигнете тогда, когда ваша улыбка будет настолько заразительной, что устоять от желания улыбнуться вам в ответ станет невозможно.

3. Право делать добро

Профессор университета Стоуни-Брук Стивен Пост рассказывал: в детстве, когда его мама видела, что он расстроен, она говорила: «Стивен, ты обижен? Почему бы тебе не пойти помочь кому-нибудь?» Эти слова — Олимп мудрости для того, чтобы быстро улучшить настроение. Добро является мощным средством, повышающим уровень благополучия. Несмотря на эту очевидную истину, я ни разу не присутствовал на рабочем совещании, где организаторы выделили бы в повестке хотя бы пять минут для обсуждения вопроса о том, что доброго могут делать (какие границы хоккейной коробки имеют) сотрудники для

клиентов и коллег. И это притом, что зачастую добро вообще ничего не стоит для бюджета компании.

Пример из моего опыта. Находясь в очередном бизнес-путешествии, перемещаясь с выступлениями из одного города в другой, я должен был сделать остановку на ночь в Москве. Так как рано утром нужно было успеть на следующий рейс, то заночевать я решил в ближайшем отеле. Прилетев в аэропорт, расположенный на юге Москвы, я сел в микроавтобус, предоставленный отелем и курсирующий между ним и аэропортом каждые полчаса.

Въехав на территорию гостиницы, водитель направил автобус прямиком к главному входу. Когда двери машины и отеля поравнялись, я успел подумать, что это удивительный пример того, как обычный водитель может создать у гостей чувство восторга. Фраза восхищения в моей голове еще не созрела, как вдруг автобус стал сдавать назад, удаляясь от отеля, пока не замер в 20 метрах от него.

Выйдя наружу, я понял, что произошло. Водитель остановился на мгновение у входа для того, чтобы было удобно запарковаться на выделенной стоянке, где он следующие 30 минут будет ждать гостей, направляющихся в аэропорт. Водителю даже в голову не пришло, что он может сделать добро просто тем, что даст пассажирам выйти у входа гостиницы, а затем сдать назад и припарковаться.

Абсолютно закономерно, что выглядел водитель неприветливо. Оно и понятно, ведь он делает одну из самых бессмысленных работ на свете — ездит туда-сюда каждые полчаса.

Право сотрудника совершать добрые поступки, руководствуясь мотивами выше личных, напрямую влияет на уровень счастья в компании, а также на чувство собственного достоинства каждого члена команды.

Задача, стоящая перед руководителем, на этом этапе, во-первых, осознать значимость права сотрудников делать

добро; во-вторых, определить границы самостоятельного принятия этого решения сотрудниками; в-третьих, самому показывать пример; в-четвертых, пропагандировать альтруизм в корпоративных СМИ и на общих собраниях, высказывая признательность сотрудникам, заслуживающим того, чтобы с них брали пример.

4. Позитивная пропорция

Познакомьтесь с удивительными результатами еще одного исследования, проведенного Барбарой Фредриксон (Barbara Fredrikson) и опубликованного в 2001 году. Ее работа посвящена влиянию позитивных отношений на финансовое процветание компаний. Она изучила 60 организаций, объединенных в три условные группы по уровню достижений. Треть компаний процветали, у следующей трети дела были на среднем уровне, а у последней трети находились в плохом состоянии. Принимая участие в рабочих совещаниях, Барбара со своей командой фиксировали каждую произнесенную фразу, присваивая ей один из двух статусов: «негативно» или «позитивно».

Затем они обнаружили закономерность. В тех компаниях, где соотношение позитива к негативу оказывалось больше 4:1, уровень производительности, КПД и сплоченность команды были выше в сравнении с теми организациями, в которых пропорция позитива к негативу была меньше, чем 3:1.

Похожие исследования проводились другими учеными среди семейных пар. Оказалось, что и в семейной жизни правило соотношения позитива к негативу работает так же. Те пары, где пропорция составляет 1:1, обречены закончить отношения разводом.

Команды с преобладающим негативным стилем общения не только снижают результативность, но и разрушительно действуют на психическое здоровье сотрудников.

В свое время для меня было ценно узнать, что юриспруденция находится в зоне риска. Из-за высокого

уровня негатива, связанного со спецификой их работы, юристы чаще других страдают депрессией, тревожностью, алкоголизмом, наркоманией, физическими заболеваниями, чаще совершают самоубийства и разводятся. В подобных профессиях от руководителей требуется особое внимание к формированию Позитивной Среды.

Понаблюдайте за общением в вашей компании. Какие слова используются во время обсуждения рабочих вопросов, в каких позах сидят участники дискуссии, какие эмоции они демонстрируют? Также понаблюдайте за взглядами. Колкие замечания, ирония, издевательские смешки — все это признаки негативного общения.

Пример из моего опыта. Как-то раз мои коллеги предложили выступить на открытом мероприятии. Им самим идея, конечно, нравилась, иначе они бы с нею не пришли. Для меня, напротив, то, что они озвучили, было абсолютно неприемлемым, и это еще мягко сказано. Слушая их, я вскипал от негодования — настолько претила мне их идея.

У каждого оказавшегося в такой ситуации естественной реакцией будет возмутиться, не сдерживая эмоций, чтобы передать коллегам всю глубину допущенной ими ошибки так ярко и рельефно, чтобы они больше никогда ее не повторили.

В таком случае, и это неотвратимо, позитивное соотношение будет нарушено, стороны диалога разочаруются; и самое плохое, что подобный инцидент сыграет на формирование выученной беспомощности. Слишком высокая цена, чтобы дать волю своим эмоциям.

Поэтому, пока коллеги продолжали рассказывать детали, я размышлял о том, как правильно ответить, найдя баланс между категорической неприемлемостью предложения и заинтересованностью в развитии команды. Первое, что я сказал: «Я очень хочу вам помочь, но не знаю как, потому что все сказанное вами звучит для меня

ужасно». В эту фразу я «упаковал» несколько сообщений: а) я хочу помочь, я командный игрок, я уважаю вас; б) нужно найти другое решение; в) ваше предложение возмутительно.

За счет голоса, взгляда и слов мне удалось сохранить перевес позитивного над негативным (4:1). Самый острый момент был преодолен, и спустя полчаса совместными усилиями мы нашли вариант с другими условиями, на которые я с легкостью согласился. Все стороны остались довольны. Более того, после этого случая уровень взаимного доверия и слаженность работы выросли.

Слабым местом многих коллективов является неумение правильно реагировать на победы коллег и их удачи, что наносит непоправимый ущерб доверию.

Существует четыре вида реакции на достижения. Самый редкий из них, пункт А, одновременно самый полезный. Предположим, сотрудник поделился с вами радостной новостью: «Я закончил первый этап работы!» Ваша реакция может быть проявлена одним из следующих способов.

а) Активно-конструктивный

«Здорово! Это действительно отличное начало! Сколько времени тебе на это потребовалось? Нужна ли какая-то помощь? Надо отметить это событие!»

На неверbalном уровне: искренняя улыбка, визуальный контакт, демонстрация положительных эмоций.

б) Пассивно-конструктивный

«Ну, хорошо. Первый этап закончен».

На неверbalном уровне: визуальный контакт есть, но безэмоциональный, проявления положительного настроя практически нет.

в) Пассивно-деструктивный

«Я сейчас со своим мучаюсь. Ты не знаешь, где мне взять такие-то данные?»

На неверbalном уровне: визуальный контакт отсутствует, положительных эмоций нет, может быть легкое раздражение, связанное с текущими проблемами.

г) Активно-деструктивный

«Долго же ты с ним мучился. Ничего, еще натерпишься с ним, а спасибо все равно никто не скажет».

На невербальном уровне: недовольная мимика, отчетливо проявляемые негативные эмоции, раздражение или злорадство.

Задача руководителя — сформировать у сотрудников привычку реагировать на достижения коллег по сценарию А, чтобы удерживать позитивный уровень общения в компании на уровне, где на один негативный приходится от четырех и выше позитивно окрашенных контактов. Верхним пределом, где положительный эффект сходит на нет, является 12:1. Так как это нереалистично высокий уровень для бизнес-среды, то перебор с позитивом нам точно не грозит.

5. Достижения

У достижений есть две важные функции. Во-первых, это источник положительных эмоций и воодушевления. Во-вторых, на них можно опереться в период неудач.

Рост количества достижений дает нам больше положительных эмоций и смысла, повышает вовлеченность, укрепляет отношения, увеличивает зрелость личности. Тому, у кого за спиной много примеров успеха, проще пережить провал, если, ведя правильный внутренний диалог, напоминать себе о том, что и в более сложных ситуациях находился выход и наступал триумф. Возможность сказать себе: «Не с такимправлялся и сейчас смогу», — дорогого стоит.

Достижения — это хлеб для чемпионов.

На данном этапе создания Позитивной Среды руководителю важно настроить систему, благодаря которой сотрудник имел бы возможность регулярно ощущать вкус достижений. Для этого нужно реализовать три блока:

- От простого к сложному

Сложность выполняемых сотрудником заданий должна возрастать по мере роста его квалификации и веры в свои силы. Главным ориентиром служит необходимость не дать сотруднику приобрести беспомощность. Это чувство будет только нарастать, если нет положительного подкрепления со стороны руководителя.

- **Охотиться за хорошим**

Цель охоты за позитивом — поощрять положительные эмоции, служащие «топливом» для развития и желания самосовершенствоваться.

Делать выговоры и демонстрировать недовольство проще, чем хвалить. Эта естественная особенность может нарушить правильный баланс 4:1. Чтобы не допустить нарушения равновесия, надо иметь солидный запас позитива.

Тем, кому сложно увидеть, за что похвалить коллег, поможет подход Бенджамина Франклина: «Человеческое благодеяние порождается не большими удачами, которые случаются редко, а маленькими успехами, которых мы достигаем каждый день».

- **Праздновать**

Достижения необходимо праздновать, создавая позитивное подкрепление полученного результата и усиливая желание сотрудника снова испытать чувство триумфа.

Однако значимость достижений является величиной субъективной и зависит от опыта и квалификации человека. Чтобы лучше представить это соотношение, можно использовать в качестве метафоры обучение ребенка чтению. Освоить чтение слогов такая же большая победа, как в дальнейшем самостоятельно прочитать первое целое предложение. Было бы непростительно не обратить внимания ни на первый осиленный слог, ни на первое предложение, откладывая празднование до первой самостоятельно прочитанной книги. В таком случае торжественный момент может и не наступить по причине отсутствия повода.

Отмечать победы лучше публично. Это повышает значимость события в глазах сотрудника и создает среду воодушевления и солидарности. Форма публичности может различаться в зависимости от принятых в компании традиций. Например, какие-то поводы

освещаются в корпоративном чате, какие-то — в корпоративных СМИ, а какие-то требуют общего сбора и оваций.

Позитивная Среда — это ткань, сплетаемая из множества порой незаметных нитей-привычек. Если плетение сделано правильно, то готовое полотно согреет в лютые морозы, укроет от испепеляющих лучей и понесет ковром-самолетом с триумфом на Олимп.



Инструмент №5

Авторитет Руководителя

— Я — русский солдат, — говорил Суворов.

— Вы — генералиссимус...

— Так-то оно так, да солдаты с меня пример берут. Не нужно мне ваших лекарств. Мне надобны деревенская изба, молитва, баня, кашица да квас.

(Из беседы А. В. Суворова с лейб-медиком Э. Ф. Вейкартом)

Мы счастливый народ, так как обладаем богатой историей и глубоким интеллектуальным наследием. Удивительно то, что большинство авторов книг, посвященных менеджменту, игнорируют бесценные дары отечественной управленческой науки, непрестанно цитируя западных и восточных авторитетов.

Я же настоятельно рекомендую каждому, кто видит себя и свое предназначение в выполнении роли сильного руководителя, обращаться к отечественным трудам, посвященным секретам создания Сильной Власти. Одним из интеллектуальных бриллиантов отечественной управленческой науки следует считать «План учения наследника цесаревича», составленный в 1826 году В. А. Жуковским.

Приведу лишь некоторые бесценные выдержки из его работы, имеющие прямое отношение к созданию Сильной Власти. Ее важнейшая основа — Авторитет Руководителя, усиливающийся одновременно с нарастанием умения удерживать баланс между всеми, часто взаимоисключающими и конфликтующими между собой частями управляемой им системы.

«Просвещение в истинном смысле есть многообъемлющее знание, соединенное с нравственностью. Человек знающий, но не нравственный, — будет вредить, ибо худо употребит известные ему способы действия. Человек нравственный, но невежда, — будет вредить, ибо и с добрыми намерениями не будет знать способов действия. Просвещение соединит знание с правилами. Оно необходимо для частного человека, ибо каждый на своем месте должен знать, что делать и как поступать. Оно необходимо для народа, ибо народ просвещенный более привязан к закону, в котором заключается его нравственность, и к порядку, в котором заключается его благородство и безопасность. Оно необходимо для народоправителя, ибо одно оно дает способы властвовать благотворно».

«Уважай закон и научи уважать его своим примером: закон, пренебрегаемый царем, не будет храним и народом».

«Уважай народ свой: тогда он сделается достойным уважения. Люби народ свой: без любви царя к народу нет любви народа к царю».

Как же это величественно и неподражаемо красиво! Обратите внимание на фундаментальные основы Сильной Власти, предлагаемые в качестве навигационных маяков, призванных спасти и нас, и возглавляемую команду, и управляемое нами судно в безжалостном океане жизни.

Во-первых, наставления будущему императору разительно отличаются от широко распространенных современных тезисов, в соответствии с которыми начальник

должен подчинять и эксплуатировать. Очевидно, что следствием такого, мягко говоря, наивного подхода будет сопротивление, разное по интенсивности и форме. Для его смягчения, естественно, предлагается идти на манипуляции и подкуп. Распространенный принцип «если не ты их, то они тебя» в действительности приводит к ненависти и презрению к Власти.

Пример из моего опыта. То, как звучит злоба, я однажды услышал и запомнил на всю жизнь, обучая ключевых сотрудников строительной компании, пригласившей меня оживить взаимодействие между подразделениями. Я должен был помочь повысить вовлеченность и заинтересованность сотрудников, а также улучшить качество работы с клиентами. Это был очередной день занятий с начальниками участков, работающих непосредственно на стройплощадках.

К тому моменту я уже провел образовательный курс для руководителей и сотрудников, трудящихся в офисе, поэтому прекрасно ориентировался в культуре и взаимоотношениях внутри компании. Обучающий модуль с полевыми руководителями подходил к финалу и касался их личной ответственности за совершенствование организации в целом. Я уже успел заслужить у них — людей, работающих круглый год на улице и в 40-градусный мороз, и в летнее пекло, — авторитет.

Но ближе к концу занятия одного руководителя, отвечающего за литье бетона, прорвало. Указывая пальцем вверх, как бы показывая на офисных коллег, и обращаясь ко мне как к способному повлиять на происходящее в компании, он прогремел: «...И передайте им там, что мы не быдло!»

Может показаться неожиданным, но уже 200 лет назад культура Власти нашей державы отвергала отношение к сотруднику как к объекту.

Во-вторых, отметьте подчеркнутое значение личной ответственности первого лица за все происходящее в зоне его влияния.

В-третьих, представление о Сильной Власти не подразумевает выбор, говоря современным языком, между работой на результат и укреплением отношений в компании. Вместо выпячивания единственного параметра, наоборот, делается акцент на обязательное взаимодействие и балансирование между рациональным и эмоциональным: «знание, соединенное с нравственностью». Только достижение руководителем баланса позволит «властвовать благотворно».

В-четвертых, руководитель — это лекало. Так метафорически можно трактовать слова: «Люби народ свой: без любви царя к народу нет любви народа к царю». Лидер играет роль трафарета, форму которого принимает вся возглавляемая им компания. От того, ничтожный он, посредственный или великий, зависит, какими людьми он будет окружен и какой силы уважение вызовет.

Невозможно себе представить иной, более ценный ресурс, инструмент, источник Сильной Власти, чем Авторитет. Это самое драгоценное, что может быть у руководителя, а потому важно изучить природу его создания и возможные способы преумножения.

Главным фактором для укрепления Авторитета является навык профессионального уравнителя, блистательно и ловко удерживающего баланс между двумя фундаментальными полусферами, создающими единое целое бытия: порядок и прогресс. Это две взаимоисключающие и потому противостоящие друг другу части нашей жизни. Любящие порядок на дух не переносят тех, кто обожает все новое, из-за того что изменение чревато беспорядком. Крылатая фраза из культового фильма «О бедном гусаре замолвите слово», произнесенная киногероем Мерзляевым: «Не надо как лучше. Надо как

положено!» — отлично передает дух любителей порядка. Напротив, adeptov прогресса возмущают консервативно настроенные люди, так как они все время тащат в прошлое, где, по мнению новаторов, и скучно, и дышать нечем.

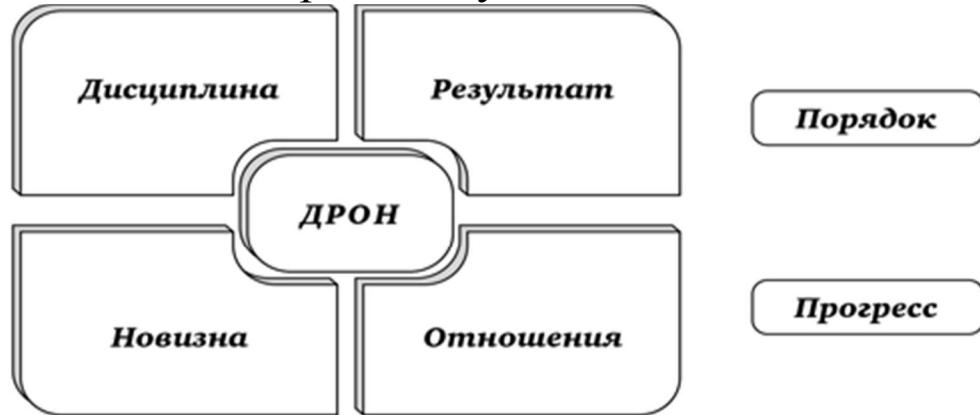


Рис. 10. Модель «ДРОН», или Четыре фокуса руководителя

Руководитель, тяготеющий к одной из двух позиций, обрекает компанию на катастрофу или по причине царящей в ней тотальной зарегулированности и формального отношения к работе, или из-за неспособности вызвать доверие в силу доминирующих непредсказуемости, хаоса и необязательности. В любом варианте итог один и тот же — потеря сотрудников и клиентов, разрушенный Авторитет руководителя.

Для того чтобы удержать равновесие между порядком и прогрессом, в фокусе руководителя должны находиться четыре области, представленные в модели ДРОН на рис. 10. Это пары, составляющие порядок — дисциплина и результат, а также прогресс — отношения и новизна. Обе двойки, как четыре двигателя беспилотного летательного аппарата — дрона, каждая по-своему работают на создание Среды Доверия, обеспечивая безопасное и автономное (как у дрона) движение вперед, уберегая его от заваливания вбок и падения.

Дисциплина

Эта составляющая порядка гарантирует соблюдение технологии, правил и регламентов. Благодаря дисциплине каждый член команды находится на своем месте, сосредоточен на выполнении своего задания. Ресурсы компании расходуются оптимально и бережно. Все события происходят строго в соответствии с выделенным временем, поэтому никаких накладок или простоев не происходит. Сотрудник такой организации деловит, аккуратен и подтянут. Если обещал перезвонить через час или осуществить доставку товара — выполнит обещание в срок. Все разговоры исключительно по делу, поэтому общение проходит быстро и конкретно. Рабочие места: столы, станки или варочные поверхности — всегда в идеальной чистоте и порядке.

Если понадобится найти какое-то письмо или технологическую карту столетней давности, то на поиски уйдут считанные минуты, так как все папки и архивы в идеальном состоянии, а в обозначениях маркировки легко разберется и желторотый новичок.

Карьера в компании, сфокусированной на дисциплине, предсказуема и четко регламентирована. Каждый сотрудник может самостоятельно рассчитать сроки очередного повышения, так как ему известны все требования и обстоятельства, при которых осуществляется продвижение по службе.

Однако есть у этой благостной картины и оборотная сторона. Вы можете быть уверены в том, что дисциплинированный работник прекратит выполнять свою работу ровно в ту минуту, как у него начнется обеденный перерыв или закончится смена. Ничто не заставит его задержаться на рабочем месте хоть на секунду. Даже острые жизненные обстоятельства другого человека не станут поводом нарушить привычный ритм. Порядок есть порядок.

К опозданиям в дисциплинированных организациях относятся как к преступлению, так как любое отклонение от прописанных правил пугает неопределенностью и непредсказуемостью. В силу этих страхов дисциплинированные сотрудники привыкают действовать только в соответствии с изученными и одобренными «сверху» алгоритмами. Ждать от них творческих идей и неожиданных поступков не имеет смысла. Стабильность и неизменность — их комфортная среда.

Ключевая фраза зацикленных на фокусе Дисциплина — «Не положено!»

Результат

Кратко и емко эту составляющую можно описать известной максимой «победителей не судят». Люди, ориентированные исключительно на результат, восхищают своей способностью достигать успеха там, где, кажется, уже невозможно выиграть. Любая порученная им задача будет выполнена в строгом соответствии с заложенными параметрами. Про таких еще говорят: «Они все доводят до конца». Наблюдать за тем, как работает эта категория сотрудников, можно бесконечно, потому что их всецелая поглощенность делом завораживает. Они доводят объект своего труда до совершенства, «вылизывая» каждую незначительную деталь. Компания, ориентированная на результат, предоставит вам готовое изделие, характеристики которого будут полностью совпадать с ранее заявленными. Люди этой категории посвящают любимому делу все свое время без остатка. Происходит это в силу универсальной закономерности. Результат собственного труда нам нравится тем сильнее, чем больше мы ради него отдали сил.

Эта подкупающая надежность имеет, как вы уже догадываетесь, оборотную сторону. Например, просьба

заказчика внести в конструкцию изменения вызовет резкое недовольство, потому что потребует кропотливой переналадки технологического процесса. Это, в свою очередь, повысит риск возникновения брака. Для того чтобы его исключить, понадобится множество тренировок и дополнительных усилий. Подобное недовольство можно легко объяснить на примере станка офсетной печати. Его ключевое достоинство — возможность печати больших тиражей. Перед тем как выпустить миллион экземпляров одного издания, станок длительное время настраивают под конкретный заказ, зато потом он выдает огромный объем печатной продукции. Если же вы захотите напечатать всего одну тетрадь или сотню, печатник откажется это делать: цена изделия и время на ее подготовку колоссальны, и стоимость одной штуки продукта выйдет «золотая».

Любые изменения условий у людей и компаний, нацеленных на результат, вызывают мгновенный протест, так как повышают риск ошибок, брака, что запятнает их безупречную репутацию и одновременно негативно скажется на самооценке. Стабильность, неизменность и тишина — лучше друзья результата. Поэтому, если поставленная клиентом задача выходит за пределы отработанной технологии производства, ему будет отказано.

Всем известна фраза «нет предела совершенству». Она означает, что процесс доведения результата до безупречного состояния бесконечен, то есть невозможно поставить точку и сдать работу. Срок сдачи будет все время отодвигаться под предлогом того, что «пока рано» и «шедевр еще не готов». Когда-нибудь клиент получит свой готовый заказ, но не исключено, что будет уже слишком поздно и потребность в нем отпадет.

Очевидным следствием исключительной фиксации на Результате будет и перерасход выделенного на его достижение бюджета.

Ключевая фраза фиксирующих на Результате звучит так: «Лес рубят — щепки летят» или «Цель оправдывает средства».

Отношения

В отличие от предыдущей пары, в центре этой Вселенной расположился сам человек с его эмоциями, страхами, переживаниями и страстями. Работать в компании с таким фокусом одно удовольствие. Здесь все направлено на создание атмосферы взаимопонимания и комфорта. В офисе благоухают свежие цветы, а на производстве созданы комнаты отдыха с мягкими креслами и расслабляющей музыкой.

Сотрудники в организациях, ориентированных на Отношения, приветливы, отзывчивы и заботливы. Оказавшись среди них, ликуешь, ощущая воодушевление и позитив. Тут тебя готовы слушать, понимать и постараются решить любые твои проблемы. Клиент, окунувшись в теплое море заботы, испытает чувство собственной ценности: он нашел тех, кто готов ему искренне сопереживать. Его внутренний голос восклицает: «Наконец меня ценят! Мне рады!» Как может быть иначе, если его желания предугадывают раньше, чем он сам начинает о них думать?

Еще одна сильная черта третьего фокуса — в том, что в поддерживающей и оберегающей атмосфере легче пробовать новое, идти на риск и участвовать в эксперименте, так как нет страха быть отвергнутым или высмеянным в случае неудачи. В такой среде можно嘗試, ошибаться, падать, снова вставать и пробовать, ведь каждый знает наверняка, что есть на кого положиться в трудный момент, никто не воткнет в спину предательский нож.

Конфликт для такой компании — событие из ряда вон выходящее. Да и откуда ему взяться, если поручения и приказы не даются. Просто нет такой формы постановки задачи. Задание и план согласовываются и подстраиваются под мнение тех, кому предстоит воплощать их в жизнь. В таких организациях поймут и метеозависимых, и сов, и жаворонков. Под их особые привычки будет перестроен производственный процесс, чтобы обеспечить максимально удобный график. «Понять и простить» — фундаментальный принцип такой команды. Следование инструкциям является приоритетом второго порядка.

Закономерно, что оборотной стороной такого фокуса будут срываы сроков и несоответствие готового изделия или услуги ожидаемым параметрам. Выполнить работу вовремя становится проблематично вследствие целого ряда причин. Среди них и необходимость долгих согласований, и сбои из-за того, что у кого-то было плохое настроение и выполнение работы он отложил на потом, и в силу того, что кто-то не смог отказать коллеге в срочной просьбе, поэтому переключился на другое дело, и потому что лучший друг женится, а какая уж тут работа. Список причин будет бесконечным также из-за принципа, характерного для третьего фокуса руководителя: вместо «заткнись и пой» действует «начни, когда будешь готов».

В отличие от людей, сфокусированных на Дисциплине или Результате, сотрудники, ориентированные на Отношения, берегут чувства друг друга, поэтому прикладывают много усилий, озвучивая свое недовольство и критику как можно мягче. Чтобы расшифровать «упакованное» послание, принимающий должен быть искушенным в искусстве чтения между строк. В случае, если этот навык развит слабо, корпоративная среда вместо того, чтобы корректировать деструктивное поведение сотрудника, будет, наоборот, способствовать его укреплению. Предсказуемо, что эта специфическая

корпоративная черта вместе со стремлением избежать конфликтов создает предпосылки для возникновения гремучей смеси. В какой-то момент она рискует взорваться, разметав все, а в качестве осколков оставит взаимное разочарование и сожаление.

Человек, решивший, что его не понимают, затаит обиду на коллег. Однако никто об этом не узнает, а следовательно, ни у кого не будет шанса исправить ситуацию, разъяснив, какая для них неожиданность, что их слова или поступки могли быть так истолкованы.

Руководителю такой компании весьма непросто выполнять свои обязанности, так как много времени уходит не на решение производственных задач, а на то, чтобы всем угодить, всех порадовать и создать праздник для души любой ценой.

Ключевая фраза зацикленных на фокусе Отношения звучит так: «Мир подождет. Человек дороже».

Новизна

Здесь вотчина тех, для кого призыв царя Дария «Промедление смерти подобно» возведен в жизненный принцип. Для них имеет значение только то, что ново. Это типичные революционеры и новаторы, спасающиеся от рутины в постоянном придумывании будущего и усовершенствовании старого. Если нужно «ух ты!», то вам сюда.

Люди с этим фокусом являются собой образец предприимчивости и решимости. Они испытывают эмоциональный подъем в ситуации неопределенности и риска. Каждый их день наполнен энергией и энтузиазмом, и это дает им силы постоянно что-то совершенствовать, улучшать, вносить новые штрихи и новый смысл. То, что еще вчера казалось верхом совершенства, сегодня, по их

мнению, уже требует переделки. Тогда без колебаний ломают уже готовое, посчитав его тупиковой ветвью эволюции.

Компании, ориентированные на Новизну, сродни вулкану, извергающему из себя гениальные идеи и решения. Жизнь в них бурлит. В воздухе витает дух творчества и бунтарства. Сотрудники наперебой делятся блестящими идеями, создавая среду изобретательства. Везде, куда может дотянуться рука с мелом или фломастером, можно обнаружить отпечатки чьей-то мысли.

Когда есть люди, способные найти выход из любого тупика, жизнь начинает играть яркими красками, что ценят все. В ответ на одну озвученную проблему клиент получит целый набор гениальных решений.

Для сотрудника работа в такой компании представляется непрерывным водным потоком, проносящимся мимо берегов на огромной скорости. Творческие люди перескакивают с одной темы на другую, не доводя их до конца. Они теряют интерес к делу, как только на горизонте замаячит рутинा, связанная с «заземлением» идеи для того, чтобы она учитывала объективные ограничения.

На этом этапе, как правило, от многих деталей приходится отказываться, так как воплотить их в жизнь или пока невозможно, или возможно, но настолько дорого, что конечный результат утратит свою привлекательность. Уже сама по себе проза жизни и необходимость искать не идеальное, а компромиссное решение, наводит тоску на людей, ориентированных на Новизну. Каким бы гениальным ни был первоначальный замысел, его реализация требует дисциплины, настойчивости и терпения. В этот момент у клиента исчезает все очарование смелостью и бунтарским духом исполнителей, так как оказывается, что за воплощение идеи в реальных условиях должны отвечать другие.

Все дело в том, что у людей с единственным четвертым фокусом нет терпения от Дисциплины и системного подхода от Результата, как и навыка объединять вокруг себя команду благодаря фокусу на Отношения.

Управление абсолютно творческой компанией представляется делом малореальным, ведь в ней доминирует вера в творчество как чудотворное озарение. Иными словами, люди с этим фокусом верят в то, что муз не терпит расписания. Для них движение и процесс — все, конечная цель — ничто. Поэтому ожидать от работы с такой компанией, например, выполнения договоренностей в срок, не стоит.

Ключевая фраза сфокусированных на Новизне людей звучит так: «Мы старый мир разрушим до основанья, а затем...»

О перечисленных выше фокусах руководителя я скажу следующее. Существует крайне низкая вероятность столкнуться с человеком или компанией, ограниченной только одной из четырех привычек действовать. Очевидно, что каждый фокус в отдельности, возведенный в абсолют, разрушителен. Бессспорно и то, что руководитель должен исполнять роль профессионального уравнителя, мастерски используя все четыре фокуса, делая акцент то на один, то на другой в зависимости от потребностей момента.

Прежде чем озвучить причины возникновения распространенных рабочих «недугов» — формального и поверхностного подхода, — берущих начало из четырех граней модели «ДРОН», хочу еще раз подчеркнуть важную истину. Мы говорим о выработанных привычках, а не о специфических чертах характера, присущих с рождения. Отсутствие или слабость какого-либо навыка — это временный фактор, а не постоянный характер индивида. Формирование привычек является процессом рутинным, но доступным для каждого живого человека. Только покойники утрачивают способность к осознанному

изменению себя, а значит, пока мы живы, можем формировать у себя любые нацеленные на созидание привычки.

Самой трудоемкой представляется работа по формированию навыков, которые чужды для доминирующих привычек. Например, человеку, любящему порядок, сложно воспитать в себе предприимчивость и гибкость, да к тому же начать получать удовольствие от авантюризма и непредсказуемости. Причина не только в самой трудности принятия нового, но и в неприязни к людям с другими привычками. Так же непросто считающему высшей ценностью комфорт и достоинство личности другого поставить на первое место получение результата.

Внутреннее эмоциональное напряжение при таких конфликтующих парах привычек колossalно, что резонно потребует от человека терпения, воли, вовлеченности, позитивного внутреннего диалога в момент разочарования и других свойств Зрелой Личности.

Совсем другое дело, когда нужно «дооснастить» себя навыком, близким к привычному шаблону поведения. Например, человек гибкий и предприимчивый решит научиться воодушевлять и заводить отношения. В большинстве случаев с воплощением в жизнь такого желания проблем не возникнет. Так же, как и тогда, когда любящий достигать результата, получать удовлетворение от законченности и безупречности решит повысить свою полезность за счет более высокой организованности и системности.

Однако легкость будет не причиной для торжества, а наоборот — знаком потенциальной опасности и поводом сосредоточиться. Именно «гармоничные» пары модели «ДРОН» создают уродливых руководителей из модели «Четыре типа руководителей» (Глава 7), сотрудников-

«приматников» и негативную корпоративную среду компаний с дефицитом доверия.

Судите сами. Пара Дисциплина — Результат является благостной средой для формализма. Человек с этим комплексом привычек безразличен к переживаниям других, не склонен вникать в нюансы ситуации и проблемы тех, кто в нее вовлечен. Для него важно, чтобы была соблюдена процедура и достигнуты прописанные параметры. То, что процедура уже устарела, а решение не учитывает специфики изменений, не играет никакой роли. Все предписанное должно быть выполнено, вне зависимости от того, принесет это пользу или нет. Такой казенный подход к труду всегда разочаровывает, так как воспринимается как пренебрегающий личностью. Не имеет значения, с чьей стороны и в отношении кого он демонстрируется: со стороны сотрудника к клиенту или со стороны руководителя к сотруднику; или сотрудник отказывается учитывать текущую ситуацию руководителя.

Весь ужас в том, что из-за неспособности проявить гибкость и сопереживание люди этой пары непреклонно следуют инструкции и преследуют свою цель даже тогда, когда итог может оказаться катастрофическим для них самих. Про таких говорят: «готовы идти по головам».

Близкая по духу пара Отношения — Новизна ведет себя не менее разрушительно для Авторитета Руководителя. Причина на этот раз в порождаемых ею поверхностности и легкомыслии. Ради создания благоприятного впечатления, как и для того, чтобы успокоить излишне волновавшегося клиента, люди с этой парой из благих побуждений создадут неоправданные надежды.

Они — мастера давать обещания, рисовать «воздушные замки», которые, по их мнению, обязательно будут построены в обозримом будущем. Несмотря на то, что это непосильная задача, они верят в воплощение своих замыслов. Продолжают верить себе и после сотни

нереализованных проектов. Поначалу окружающие, попав под обаяние этих людей, надеются, что обещанное будет реализовано. Принимают объяснения провала. Однако с каждым разом недоверие растет, пока не обернется полным разочарованием.

Все дело в ненатренированности терпеливо возиться с деталями и нежелании принять, что быть всеми любимыми и почитаемыми невозможно. Фокус на Отношения оказывает негативное влияние на мировоззренческую позицию человека в отношении самого себя. Его убежденность в том, что правильный цвет настроения только розовый и от каждого дела нужно получать удовольствие, создает разрушительный шаблон поведения. Как только новое занятие теряет свежесть, а такое закономерно происходит каждый раз, когда наступает момент перехода от слов к действиям, срабатывает механизм защиты. Мозг сообщает: «это не мое, надо искать что-то, от чего я буду получать удовольствие». Начатое тут же откладывается, а на его месте возникает новое увлечение. Так как подобная последовательность событий происходит от раза к разу, обладатель таких привычек ни в чем не может стать профессионалом. Да, за его плечами много всяких проектов, но ни один из них он не понимает по-настоящему.

Если такому руководителю даже и удалось собрать вокруг себя профессионалов, то его поверхностность и наивность вызовут у них только пренебрежение. Между собой они будут подшучивать над ним и высмеивать его глупые, по их мнению, решения: «Уж лучше бы не приезжал на работу и не мешал нам». Самое плохое начнется тогда, когда уровень уважения упадет настолько, что работники решат: они могут воровать и злоупотреблять положением, понимая, что выявить их произвол руководитель не сможет.

Как раз об этом случае деградации Авторитета Руководителя рассказывается в сказке про голого короля, которого обвели вокруг пальца два проходимца, умевшие одновременно применять все четыре фокуса модели «ДРОН».

Неэффективность людей со второй парой привычек в управлении слишком очевидна, поэтому они крайне редко становятся руководителями. Существуют два пути, по которым они все-таки приходят к Власти. Первый: они возглавляют собственную компанию. Второй: их назначили руководить родственники, у которых есть деньги для того, чтобы финансировать эксперименты своих протеже и покрывать бесконечные потери. Очевидная несправедливость такой схемы в глазах сотрудников еще больше наносит урон влиянию руководителя, способного существовать не за счет своих достоинств, а только пока есть те, кто его «кормит».

Значительно чаще руководящие должности занимают в организации те, кто выработал у себя привычки из первой пары. Такие сотрудники зарабатывают репутацию высококлассных специалистов. Видя, как прекрасно они решают производственные задачи, их продвигают наверх. Расчет делается на авторитет профессионала. Однако чем выше позиция и шире зона ответственности, тем больше от руководителя требуется обладание навыком объединения, убеждения и гибкости. В соответствии с универсальным правилом управления:

Самый гибкий элемент системы управляет ею.

Это означает, что самое сильное влияние оказывает тот, у кого больше выстроенных связей, с помощью которых получается найти большее количество решений текущей проблемы. Достичь такого возможно только с помощью второй пары привычек. В то же время большинство специалистов отлично научились ладить с предметами своего труда, но не с людьми — их коллегами.

Эта ограниченность выливается в категоричность, с которой они судят о положении дел и сотрудниках, что закономерно выливается в конфликты и разрушение взаимного доверия. В результате производственные показатели снижаются вместе с падением морального духа в компании. Все вышесказанное объясняет, почему из отличного специалиста обычно получается плохой или посредственный руководитель.

Закономерно, что работать в компании остаются только те сотрудники, кто чувствует комфорт взаимопонимания и близкую среду. Таким образом, первое лицо становится матрицей или шаблоном, под которые подгоняется все — от правил до характерных черт сотрудников. Можно быть абсолютно уверенным в том, что если руководитель сформировал у себя только одну или две привычки, то такая компания будет испытывать дефицит других привычек, приводящий к потере результативности и эффективности. Только в комплексе все четыре навыка обеспечат организации одновременно и порядок, и прогресс.

Гармоничное использование всех четырех навыков — обязательное профессиональное требование к руководителю любого уровня. Оно должно быть прописано в его контракте и оцениваться вместе с другими показателями успешности работы. При решении любой задачи он обязан использовать подход, объединяющий в себе «конфликтующие» привычки, обеспечивая равновесие управляемой им системы и, таким образом, приумножая свой авторитет.

Пример из моей жизни. Я рос в творческой семье. Естественно, моими доминирующими привычками стали те, что помогали мне легко устанавливать отношения с людьми, быть гибким и изобретательным. Я не испытывал страха перед аудиторией, легко адаптировался в новых условиях, мог быстро сочетать информацию и создавать на ее основе новые комбинации, проявляя находчивость. Была

одна проблема. Я не был усидчивым и не любил рутину. В школе учителя про меня говорили как о смышленом, но ленивом ученике. Там, где требовались прилежность и системность, а не энергия и порыв, мне было тяжело получить хорошую оценку.

Периодически я сталкивался с проблемами, являющимися следствием такого дисбаланса навыков, и в старших классах, и в институте. Мобилизовавшись в последний момент, мне удавалось их преодолеть и перейти на следующую ступень.

О том, что у меня есть серьезная проблема, я задумался только спустя несколько лет, после создания своей компании. Ведение бизнеса невозможно без системы и бесконечного повторения одного и того же. Кроме того, важно не просто повторять, но и завершать начатое точно в срок, и не раз-два, а всегда. Без исключения. Тут-то я и заметил, что мои менее творческие и необщительные коллеги действовали более успешно, чем я. Их авторитет рос, а мой падал, невзирая на кажущуюся гениальность моих идей и способность пойти на штурм проблемы.

Другими словами, оказалось, что быть марафонцем не менее важно, чем спринтером, так как бизнес, в отличие, например, от стометровки, не имеет конца. В нем, начав бежать, нужно делать это без остановки годами, а победителем становится тот, кто не сойдет с дистанции, пока жив.

Я не был согласен принять роль ущербного руководителя, способного приносить результат в узком спектре задач и не иметь права требовать от коллег совершенства и универсальности, поскольку сам однобок. Поэтому, сцепив зубы, пришлось заняться формированием у себя новых навыков.

Я создал систему, по которой специально брался за неприятные для себя функции и любой ценой доводил их до конца. Пройдя через ожидаемые ухмылки и скептицизм, я

достиг значительных успехов. Благодаря моему старому фокусу на Новизну, в выполняемую работу я все время вношу что-то новое, что повышает ее ценность для окружающих меня людей.

То, что вы держите в руках эту книгу, является одним из доказательств возможности вырабатывать привычки. Это моя пятая книга. В этом не было бы ничего «ух ты!», если бы я писал их не сам, как принято сейчас, когда нанимают профессиональных специалистов. Однако все свои книги я написал от первой до последней буквы сам. Каждая из них, благодаря моей привычке к прогрессу, сделана отлично от предыдущих и имеет свою изюминку. Тем самым я утоляю свой голод к изменениям.

На создание одной книги у меня уходит несколько лет постоянной работы. Это очень неприятный и тяжелый процесс, забирающий все силы. При этом я руковожу очень непростой компанией, производящей сложный продукт — профессиональные услуги. Реши я удовлетвориться тем, что было наработано в детстве, не совладал бы с той жизнью, которую держу под контролем сейчас.

Только благодаря тому, что я научился чувствовать себя комфортно, играя на поле «порядок», и не остался на удобном для меня поле «прогресс», я выгляжу своим и вызываю доверие у сотрудников с любым сочетанием четырех фокусов. Каждого я в значительной степени понимаю и могу говорить на его языке, проявляя и гибкость, и жесткость именно в тот момент, когда считаю их уместными и полезными для создания благополучия. Мое понимание работающих со мной сотрудников является подлинным, потому что взято не из прочитанных умных книг, а пережито и прочувствовано на своей шкуре. Именно этот опыт стал основой для того, чтобы заслужить Авторитет Руководителя.

Существует еще много «зачем» для развития у себя всех четырех фокусов, когда вы делаете своими сильными

качествами те из них, что сейчас представляются чуждыми и не свойственными вашей натуре. Руководитель, принимая позицию «люди такие, какие есть», узаконивает собственную слабость.

Реалистичность и адекватность восприятия, понимание связей и причин, стоящих за тем или иным поступком, являются следствием работы по формированию всех четырех фокусов.

Другой пример пользы четырех навыков — это способность давать воодушевляющую обратную связь. В отличие от простой обратной связи она вызывает у адресата искреннее желание стать лучше, движимое чувством собственной ценности, но не страхом кары или предвкушением выгоды.

Момент корректировки работы сотрудников является краеугольным камнем развития компании. Если руководитель находится в плену штампов и популярных мифов от управления, он быстро превратится в тюремного надзирателя или воспитателя детского сада.

Самое плохое, что вы можете сделать в совместной работе с людьми, желая их улучшить, — это «резать правду-матку». Тот, для кого вы ее будете «резать», ни при каких обстоятельствах не посчитает ее правдой. Для реальных изменений нужна только искренняя заинтересованность в процветании другого человека и понимание его эмоционального состояния.

Возможность свободно перемещаться по любому из четырех фокусов, как фигура ферзя по шахматной доске, в зависимости от изменяющейся ситуации и связанных с ней людей — залог силы Власти руководителя. Например, такие стили управления, как «барин» или «мальчик для битья», ограничены в свободе передвижения. Лишь «партнер» чувствует себя комфортно на всех полях.

Начав свое движение в освоении всех полей модели «ДРОН», руководитель сможет сформировать десять

положительных нравственных черт характера, определяемых его волей. Каждая в отдельности и все вместе они стойко служат укреплению Авторитета Руководителя.

1. Целостный

Я специально начал перечень добродетелей сильного руководителя именно с этой черты, так как она является несущим стержнем, позволяющим человеку собрать в себе все остальные девять. Вот как о Целостности в своих наставлениях будущему императору пишет В. А. Жуковский:

«Будь верен слову: без доверенности нет уважения, неуважаемый — бессилен».

Целостный человек тот, чьи поступки являются продолжением произносимых слов, а слова полностью совпадают с мыслями. Выбрав для себя путь лидера и Сильной Власти, будьте готовы без колебаний платить даже самую высокую цену ради сохранения Авторитета. Его возможности и мощь мы можем ощутить, познакомившись с Махатмой Ганди. Этот гражданский человек за счет одного лишь огромного морального влияния смог освободить Индию от колониального гнета Британской империи, хозяйничавшей в его стране на протяжении нескольких столетий и погубившей более 20 млн индийцев. Важный нюанс: Ганди достиг этого результата без оружия и насилия. Ему не удалось бы совершить это, без преувеличения, невероятное чудо, если бы не сила Авторитета.

Почему он имел такое огромное влияние не только в своей стране, но и в мире? Чтобы понять это, достаточно лишь одного эпизода из его жизни.

Махатма Ганди был для своих сограждан уважаемым человеком, к мудрости которого они прибегали в трудных ситуациях. В один из дней к нему пришла женщина с сыном. Ее ребенок очень любил сахар, что негативно отражалось на его здоровье. Мать надеялась, что великий

Ганди поможет убедить мальчика отказаться от сладкого. Однако на свою просьбу она получила отказ. Махатма попросил ее вернуться через три месяца, так как ему требуется время, чтобы хорошо подготовиться к разговору.

Как только время пришло, женщина снова привела сына. Ганди в очень простых словах объяснил ребенку, что есть много сахара вредно и будет лучше, если отказаться от него вовсе, чтобы меньше болеть и вырасти здоровым. Мальчик сразу согласился.

Недоумевающая женщина отвела мудреца в сторону и спросила, что ему помешало в первый раз так же просто сказать о вреде сахара. Ганди ответил:

«Чтобы мои слова были убедительными, я сам на протяжении трех месяцев не ел сахар. Только таким образом я мог уговорить мальчика сделать то же самое».

2. Системный

Логически продолжает первую добродетель Системность, то есть последовательность. Хоть эта черта родом из фокуса Дисциплина, она имеет прямое отношение к свободе. Дело в том, что понятность и предсказуемость, как вы помните, создают ощущение безопасности и доверия. Они же, в свою очередь, дают смелость сделать шаг вперед — из привычного и безопасного круга в неопределенность.

Вот что пишет по этому поводу В. А. Жуковский:

«Люби свободу, то есть правосудие».

Закон, или Дисциплина, создает основу для развития.

Противоположностью системному руководителю является поверхностный и увлекающийся. Таких принято называть «чайками». Они налетают с громкими криками, вырывают то, что можно проглотить, пачкают все вокруг и улетают. Руководитель-чайка, на выходных начитавшись умных книг и загоревшись новой идеей, в понедельник утром прибегает в офис и объявляет всем о новом этапе в жизни компании. С этого момента все должны начать

работу над неким проектом или по принципиально иным правилам. Обычно задача отягощается срочностью выполнения. По мнению «чайки», любая задержка стоит огромных убытков.

Вот только сотрудники уже привыкли, что к среде увлеченность новой идеей утратит остроту, а к следующему понедельнику будет смешена очередной срочной работой, навеянной первому лицу на выходных. По этой причине, когда в понедельник им говорят срочно браться за дело, они только делают вид, что задача принята к исполнению. Они знают: этого достаточно.

Системный руководитель, в отличие от «чайки», вместе с идеей имеет перед глазами временную шкалу, по которой регулярно сверяет прогресс в работе. Причин, по которым начатый проект может быть остановлен, всего две — успех или провал. В случае провала всегда происходит обсуждение приведших к нему обстоятельств. Затем в технологию работы вносятся улучшения, чтобы исключить повторение неудачи. Результаты проделанной работы всегда обсуждаются, что в том числе действительно подчеркивает ценность труда коллег.

Еще одним показателем системности работы является тот факт, что простые сотрудники понимают логику принимаемых руководителем решений и сами могут объяснить ее, например, молодым коллегам.

3. Скромный

Эта добродетель описывает правильную позицию руководителя в системе координат взаимодействия с коллегами. Он должен расположиться на периферии, вместо того чтобы стараться оказаться в центре. Только при таком условии управлеңец сфокусирует коллег на решении проблемы. Ставя интересы других выше своих, он автоматически вынуждает себя жить и действовать так, чтобы быть полезным. В результате его Авторитет постоянно растет. С годами к руководителю формируется

такое глубокое уважение, что, оставаясь на периферии, фактически он оказывается в центре.

В наставлениях В. А. Жуковского императору есть такая рекомендация:

«Окружай себя достойными тебя помощниками: слепое самолюбие царя, удаляющее от него людей превосходных, предает его на жертву корыстолюбивым рабам, губителям его чести и народного блага».

В первую очередь, руководитель должен объединить вокруг себя людей более умных и ценных, чем он сам. С этой целью ему нужно победить свою гордыню и отдать все силы на служение людям, делающим с ним одно дело.

Еще одним аргументом в пользу Скромности может служить тот факт, что после смерти Ганди имущества у него оказалось всего-то пара сандалий и очки.

4. Сильный

Речь пойдет не столько о физической силе, сколько о силе характера, воли, личности. Сильные люди всегда вызывают симпатию. В них есть какая-то магия. По моему мнению, объясняется это нашей базовой потребностью в надежности и устойчивости как неотделимых свойствах безопасности. Сильный человек притягателен тем, что является спасительным островом, где всегда можно укрыться от бед и ненастья, ощущив под ногами твердую почву.

О подлинной силе руководителя можно судить только по тому, как он себя ведет в пору серьезных испытаний, когда он вынужден преодолевать поражения, неудачи и разочарования. Эти моменты создают четкую грань между сильными лидерами и слабыми.

Вторые теряют самообладание, срываются на крик, становятся грубыми и раздражительными, истеричными, трусливо закапывают голову в песок.

О силе можно судить по тому, как достойно человек принимает известие о поражении. Проявление силы мы

наблюдаем, когда руководитель сохраняет самообладание и ведет себя уважительно с сотрудником, вызвавшим своими беззаконными действиями его негодование и даже отвращение. Такому об увольнении он сообщает холодным и спокойным тоном. Это ох как непросто, и куда легче было бы дать выход эмоциям. Уязвимый руководитель утрачивает в глазах сотрудников образ надежного.

Сильный руководитель никогда не станет ныть и жаловаться сотрудникам на плохое финансовое положение и за это возлагать на них ответственность. Он понимает, что любые итоги работы организации — целиком и полностью результат его работы. Сильный вместо жалости к себе молча примет радикальные меры по спасению положения. Если он и вправду считает кого-то виновным, то сделает так, чтобы того не было в команде уже на следующий день, не нарушив при этом Трудовой кодекс.

О силе руководителя можно судить по его скромности. Действительно, сильному человеку не надо напоминать другим о своей мощи. Все и так знают. Поэтому он может быть незаметным и оставаться на периферии происходящего, понимая, что все равно находится в центре.

Яркий образ такого отношения — миф о птице Феникс. Считается, что она могла восставать из пепла, то есть обладала бессмертием. Во времена Великого Потопа, в течение всего двенадцатимесячного плавания на Ноевом ковчеге, Феникс скромно лежал в углу и не просил еды. Ной, недоумевая, обратился к птице:

«Отчего ты не требуешь себе пищи?» — и услышал в ответ: «Я видел, как много у тебя хлопот с другими, и не решился беспокоить тебя». Растроганный Ной сказал: «Ты пожалел моего труда, соболезнуя моим огорчениям. Да пошлет тебе Всевышний жизнь вечную!»

Даже если не верить в реальность библейских героев, в этой истории можно найти важную истину. Подлинная сила расширяет физические границы. В управлении этот

механизм реализуется через укрепление Авторитета, с помощью которого Власть растет и сохраняет влияние на протяжении долгого времени.

Чем выше Авторитет, тем продолжительнее сила Власти.

5. Результативный

Эта добродетель — о том, что для приращения Авторитета недостаточно просто занимать должность со звучным названием и абстрактно руководить. Надо достигать успеха там, где никто, кроме самого руководителя, не приложил руку. Он должен быть не просто результативным, а магически результативным в том, что сделал сам. Что угодно, но только сам. Например, оформил захватывающую дух презентацию доклада, создал химическую формулу вещества, взорвавшего продажи компании, или лучше всех научился решать конфликты между сотрудниками, да так элегантно, что сотрудники, готовые друг друга разорвать в клочья, становятся самыми эффективными в совместной работе.

Руководитель должен восхищать своими невероятными способностями. Значимый нюанс: «магические» способности, о которых мы говорим, не были даны ему от рождения и не возникли сами по себе. Они выработаны в результате и кропотливой работы, и упорства, и в том числе ломки самого себя. Все это основа основ ролевой модели самосовершенствования. Ее преимущество в том, что она подлинна и формируется, живет, развивается на глазах коллег. Ни у кого в компании не может закрасться крамольная мысль, что успех — это счастливый жребий, а не персональная ответственность, а значит, кому не повезло с подарком судьбы, может расслабиться, смирившись со своей долей. Наблюдая за тем, как неустанно совершенствует себя руководитель, сотрудник лишается возможности объяснять собственные неудовлетворительные результаты внешними обстоятельствами и улизнуть от работы над собой.

Напротив, убедительный пример личного развития служит опорой для укрепления веры сотрудника в то, что колossalный рост и изменения возможны и в его жизни. Отсюда берет начало источник, дающий силы пробовать самому, преодолевая выученную беспомощность.

Вижу — Верю в возможность — Повторяю —
Убеждаюсь — Верю в себя — Ощущаю самоценность —
Процветаю

Еще одним обязательным условием пятой добродетели является передача знаний и доведенных до совершенства технологий сотрудникам. Когда «секрет» достижения раскрыт, как секрет фокуса иллюзионистом, магия пропадает. Обучивший своим секретам руководитель предсказуемо утратит ореол загадочности. Несмотря на это, он продолжит быть «вечным двигателем» личностного роста.

6. Щедрый

Как логическое продолжение предыдущего достоинства, щедрость означает противоположное мелочности. Сильный руководитель видится сотрудникам фигурой масштабной. Связано это с тем, что подсознание подсказывает нам: маленькое не может быть надежным. Только большое и массивное обеспечит безопасность. Именно по этой причине крохоборы вызывают у нас пренебрежительное отношение.

Однако хочу предостеречь вас от неверной трактовки щедрости. Она не означает сорение деньгами и бездумную раздачу высоких должностей. Я говорю о более тонких вещах. О правиле руководствоваться в своих действиях мотивами более высокими, чем сиюминутная личная выгода.

Я нередко встречал руководителей, ставящих своих сотрудников в неловкое положение. Участвуя в переговорах со мной и заключая контракт на обучение, они настаивали на копеечной скидке. Подписывая миллионный контракт,

они, следуя какому-то иррациональному принципу, хотели получить скидку пусть даже в 10 000 рублей.

Сэкономленные копейки точно не работают на рост Авторитета. Подобные действия лидера, вызывающие стыд, наносят огромный вред компании. Значительно больший, чем сэкономленные копейки.

Судить о неблагополучной ситуации с этой добродетелью можно по тому, насколько сотрудники ощущают свою беспомощность и не проявляют инициативу. Например, в ситуации, когда они придумали улучшение в работе и нуждаются в средствах для его воплощения. Если они объясняют бездействие так: «Бессмысленно обращаться к руководителю, все равно ответ будет, что денег нет», — это признак беды.

Мелочность часто проявляется в корпоративной системе наказания. В компании, где Авторитет Руководителя высок, никогда не зарабатывают на штрафах. Слабый Авторитет всегда можно идентифицировать по наличию штрафов, например, за опоздания. Лучше расстаньтесь с теми, кто плюет на ваши требования быть пунктуальным. Проявите в этом силу. Не унижайтесь, побираясь. Уважайте себя. Разве будет кто-то уважать вас, если вы сами на это не способны?

Проявление Щедрости обязательно в области развития сотрудников. Вот что пишет в своих наставлениях В. А. Жуковский:

«Люби и распространяй просвещение: оно — сильнейшая подпора благонамеренной власти; народ без просвещения есть народ без достоинства; им кажется легко управлять только тому, кто хочет властвовать для одной власти, — но из слепых рабов легче сделать свирепых мятежников, нежели из поданных просвещенных, умеющих ценить благо порядка и законов».

7. Идеалист

Быть Идеалистом для руководителя — серьезный вызов, как говорится, «не для слабонервных».

Вне зависимости от отрасли и размера компании, управляя людьми, вы обречены проходить через множество негативных и эмоционально болезненных ситуаций. В результате вы будете стремиться покрыть себя броней цинизма. Тем не менее, помните про баланс. Нельзя допустить, чтобы броня не оставила ни одного живого места в вашей душе. Случись такое, вы утратите гибкость и лишите себя навыков, необходимых для прогресса и развития.

Невзирая на пережитую боль от предательства, эгоизма и трусости людей, которым, как вы надеялись, можно доверять как самому себе, вы обязаны сохранить способность смотреть на жизнь позитивно. Сделать это надо ради себя и благополучия людей, доверяющих вам, пусть даже на время, свою судьбу. Читаем в наставлениях В. А. Жуковского: «Не обманывайся на счет людей и всего земного, но имей в душе идеал прекрасного — верь добродетели!»

Сознательно оставляя себя уязвимым, вы сохраните гибкость, авантюризм и живость — все то, что присуще молодости и яркой жизни. А нам всем доставляет удовольствие общаться с живыми людьми.

Я не дал бы себе права призывать вас к этой добродетели, если бы сам не испытал тонны боли за 30 лет работы руководителем. Я понимаю, о чем говорю. Даже сейчас, когда пишу эти строки, я переживаю очередное вероломное предательство. Поэтому могу представить, что испытываете вы в подобных ситуациях и насколько это может быть невыносимо больно. Но я остаюсь идеалистом и верю, что не сдамся и сохраню у себя в душе идеал прекрасного до самой смерти.

8. Жизнестойкий

Для визуализации восьмой добродетели лучше образа, чем Феникс, и представить нельзя. Встав на путь руководителя, мы выбираем курс, на котором ждут

перегрузки, какие испытывал корпус Х-1 при попытке преодолеть звуковой барьер. Жуткий грохот, словно от ударов многотонных кувалд, тогда был слышен по радио следящим за полетом инженерам на земле. Взяв в руки штурвал Власти, руководитель обрекает себя постоянно ощущать нечто подобное и порой даже более страшное.

Для того чтобы не стать эмоциональным, моральным и физическим инвалидом, нужно обладать Жизнестойкостью. Это качество означает способность восстанавливаться, возвращаться к жизни, восставать из пепла каждый раз после очередного жестокого падения.

Опорой для подобной непотопляемости станут два главных и незаменимых союзника — оптимизм и партнеры.

Благодаря первому мы способны вести с собой диалог о временности негативной поры.

Вторые — это близкие и верные компаньоны, готовые встать у руля на время, пока наше физическое и моральное состояние восстанавливается. Если мы обладаем сильным Авторитетом, такие люди обязательно появятся. Их поддержка вернет ощущение самоценности, и следом вернутся силы для того, чтобы продолжать жить.

9. Справедливый

Обладает добродетелью тот, кто руководствуется в принимаемых решениях общими правилами, не ставя себя выше корпоративного закона. Только так возможно поддерживать порядок, создающий Среду Доверия. В наставлениях В. А. Жуковского читаем:

«Владычество не силою, а порядком: истинное могущество государя не в числе его воинов, а в благоденствии народа».

Справедливость начинается с принципиальной приверженности руководителя корпоративным ценностям. Признавая тем самым, что не он венец системы, а общий для всех корпоративный закон.

Такая позиция не рождает у сотрудников желания тянуть одеяло на себя в решении рабочих вопросов, потому что никакой выгоды от такой стратегии поведения они не получат. В более выигрышном положении окажется не тот, кто симпатичнее, имеет в прошлом много заслуг или обладает высоким статусом; не тот, кто ближе к первому лицу, а тот, кто ближе к соблюдению принятых норм и правил.

Навык гибкости или пластичности, как мы уже обсуждали, важен для любого руководителя, но только не тогда, когда речь идет о Справедливости. В этом вопросе, наоборот, лидер должен в наименьшей степени проявлять гибкость и не позволять себе принимать ситуационные решения.

Если все же жизненные обстоятельства складываются так, что требуют пересмотра принципов компании, то они должны быть изменены в отношении всех членов команды без исключения.

10. Слышащий

Все мы во время общения слушаем друг друга, что является обязательной частью взаимодействия, если мы хотим показать уважение к другому человеку. Однако куда более важно и сложно слышать то, что нам говорят. Слышать не физически, а эмоционально, ощущая именно то, что чувствует собеседник. Данный навык связан с необходимостью развития так называемых «зеркальных нейронов» головного мозга. Это особые нервные клетки, отвечающие за способность сопереживать и понимать состояние других людей.

Благодаря способности слышать, то есть чувствовать других, руководитель получает возможность отличать истину от лжи, например, когда ему рассказывают, что сделали или сказали некие сотрудники. Зная, а точнее, чувствуя других людей, он получает возможность

расшифровывать подлинные мотивы, стоящие за вырвавшимся словом или напряженным выражением лица.

Благодаря этому навыку в своей компании я весьма успешно играю роль «переводчика» между двумя противоборствующими сторонами. Конфликт всегда возникает из-за взаимного недоверия и последующей цепной реакции обмена эмоциональными ударами. Как правило, первопричиной, запускающей эту череду событий, является недопонимание. Точнее, приписывание другой стороне злонамеренных мотивов и необходимость занять оборону, что воспринимается ничего не подозревающим человеком как акт агрессии. Он тоже начинает обороняться, что еще крепче убеждает предпринявшего первым меры предосторожности, что он правильно разгадал враждебные замыслы. В этот момент конфликт выливается в более острое противостояние.

Навык постижения контекста или, другими словами, умение слышать вооружает руководителя даром видеть сквозь коммуникационные стены и восстанавливать мир и баланс.

Навык «слышать» я отношу к списку добродетелей. Благодаря ему руководитель становится способен проявлять человечность и гуманизм, чувствуя, когда настало время искренне поддержать сотрудника, оказавшегося на грани срыва.



Инструмент №6

Зрелая Личность

Успеха, как и счастья, нельзя добиваться. Он приходит потом, только как незапланированный результат преданности делу более значительному, чем ты сам.

Виктор Франкл

1854 год. Крымская война в самом разгаре. На Балтике разворачивается северный театр военных действий. Противостоящий российской армии и сражающийся на стороне Турции объединенный англо-французский флот под командованием вице-адмирала Ч. Нейпира (Charles John Napier) устремляется к столице Российской империи — Санкт-Петербургу. Нейпир осведомлен, что мощь ведомой им армады практически вдвое превышает силы Балтийского флота, стоящего на защите города.

За год до этого вице-адмирал и военный губернатор Ревеля (русское название г. Таллин) Федор Литке получает от Императора Александра II назначение возглавить весь Балтийский флот и стать генерал-губернатором Кронштадта. Федор Петрович предлагает Главному морскому штабу свой план превентивных мер по организации обороны Кронштадта, который и принимается к реализации.

Кронштадт, островной город-порт в Финском заливе, находящийся в паре десятков километров от Санкт-Петербурга, усиленно готовят к предстоящему морскому противостоянию. Акваторию вокруг острова, впервые в мировой истории, решено защищать подводными минами. Для этих целей применяют невиданные доселе устройства, разработанные русским академиком Б. С. Якоби.

Усиленными темпами строятся канонерские лодки. Все силы брошены на то, чтобы ни при каких обстоятельствах не допустить прохода неприятеля в устье Невы, так как это будет иметь катастрофические последствия для всего государства Российского. Напряжение растет по мере приближения врага.

Вошедшая в Финский залив из Балтийского моря англо-французская военно-морская армада устремляется к Санкт-Петербургу, золотые шпили соборов которого английский вице-адмирал уже мог рассмотреть в свою подзорную трубу. Ему остается лишь расстрелять из мощнейших корабельных орудий и сровнять с землей стоящий на пути к блестательной победе над Россией Кронштадт.

Однако в этот самый момент происходит невероятное. Без каких-либо видимых причин английские корабли начинают взрываться и идут ко дну. После потери четырех судов продвижение вперед останавливается. В тот же час Нейпир отправляет донесение британскому адмиралтейству о сильной защите подходов к русской морской крепости «адскими машинами». Так до смерти перепуганные загадочными устройствами английские моряки окрестили подводные мины.

Вражеский флот отступает из Финского залива, посчитав дальнейшие усилия по осаде Кронштадта бессмысленными и чрезвычайно опасными. Это первое и единственное в мировой истории морское сражение, в котором победа была одержана без единого выстрела.

Федору Петровичу Литке, автору этого ошеломительного успеха и военного чуда, жалуют чин адмирала и назначают членом Государственного совета.

В 1864 году указом Императора Литке назначается на высший научный пост России — Президент Академии наук. В знак признательности за долговременное усердие и полезное служение, снискавшее ему известность и в европейском ученом мире, равно как и за неизменную преданность, доказанную им при исполнении особо важных обязанностей, Император Александр II возводит Федора Петровича Литке в графское Российской Империи достоинство. Род Литке обретает свой герб, на котором по золотой ленте черными буквами написан девиз жизни Федора Петровича: «Бодрствуя, я служу» (Vigilans servit).

Знаменитый мореплаватель, ученый-гидролог, дважды обогнувший земной шар, воспитатель Великого князя Константина Николаевича, основатель Русского географического общества, адмирал, генерал-адъютант, граф, полный кавалер всех российских орденов, почетный член российских и зарубежных обществ и университетов, реформатор, спаситель Санкт-Петербурга, а также человек, оказавший, пожалуй, решающее влияние на становление великого русского мариниста И. К. Айвазовского. Это неполный список заслуг и достижений, который вместила всего одна жизнь одного человека — Федора Петровича Литке. Для нас он является собой блестательную ролевую модель целостной Зрелой Личности.



Рис. 11. Треугольник «Зрелая Личность»

В автобиографии он пишет:

«Цель этой записи — передать моим детям сведения о прошлом нашего семейства и представить очерк первой половины моей жизни, из которой они могут увидеть, как круглый сирота, первые годы своей юности почти заброшенный, без всякой протекции может с помощью Божией собственными трудами пробить себе дорогу в жизни и оставить своим потомкам доброе незапятнанное имя».

Мы обратимся к истории великого соотечественника с тем, чтобы лучше изучить заключительный элемент модели Позитивного Управления — треугольник «Зрелая Личность» (рис. 11).

Едва Федор Литке появился на свет, как сразу наполовину остался без отца. Из автобиографии:

«17 сентября 1797 года сделался я убийцей моей матери. Появление мое на свет пережила она не более двух часов».

По этой причине, испытывая вину за кончину родного человека, он никогда не отмечал день рождения.

Жизнь маленького Феди точь-в-точь совпадает с классическим сказочным сюжетом. После смерти матери отец женился второй раз. Мачеха невзлюбила пасынка и всячески старалась его задеть, а отец не уделял ему должного внимания. В шесть лет никому не нужного ребенка отдают в пансион Майера, где главным методом воспитания детей считалось избиение палкой. Из автобиографии:

«Вообще мое детство не оставило во мне ни одного приятного воспоминания, которое воображение большей части людей рисует в таком розовом цвете».

Спустя еще четыре года из жизни уходит и отец. Мачеха отказывается как оплачивать обучение мальчика, так и принимать его обратно домой. Федора берет к себе дядя, которому тоже нет до него дела, но в доме которого много книг. Предоставленный самому себе маленький Литке погружается в книжный мир, читая все подряд.

С первых же мгновений жизни Федор Литке ощущал немилосердное отношение к себе со всех сторон. Психологи знают, что пережитая в детстве потеря близких с большой долей вероятности формирует в ребенке выученную беспомощность. Такие люди верят в свою неспособность оказывать влияние на происходящее. Остается гадать, в какой момент и у кого Федор подсмотрел навыки позитивного поведения, но своими действиями он явно демонстрирует жизнестойкость и способность делать шаг вперед там, где многие сдаются и впадают в депрессию.

Сам Федор Петрович считает навык оптимизма одним из ключевых факторов созданного им благополучия. Только

вспомните первую часть его девиза, помещенного на родовой герб: «Бодрствуя». Этот факт однозначно указывает на сделанный им принципиальный выбор в пользу действия, отказ от уныния и жалости к себе.

Зрелая Личность не может сформироваться в атмосфере жалости и изнеженности, к чему все больше тяготеет современная культура, закономерно плодя слабых и инфантильных людей. Они склонны вечно ожидать чуда и винят окружающих, если это чудо с ними не происходит. Не изуродованный модными представлениями, воспевающими эгоцентризм как путь процветания, Литке руководствуется диаметрально противоположным ориентиром. Вторая часть его девиза однозначно указывает на скромность великого человека: «Служу». Человек-легенда служит сам, но не требует, чтобы служили ему. Для того чтобы обладать Сильной Властью, на первое место надо ставить мотивы заведомо выше личных, что и означает служить, выбирая путь величия и всемирного признания.

Однако оно случится много позже, а пока 13-летний подросток часто ездит в Кронштадт к старшей сестре, где оказывается в среде военно-морских офицеров и впитывает в себя как губка, как мы бы сейчас сказали, корпоративный героический дух. В то время люди, служившие на флоте, были элитой и стояли на передовых рубежах науки. Муж старшей сестры Литке, морской офицер, спустя два года пристраивает юношу волонтером на флот.

Идет 1813 год. Федор Литке участвует в боях с армией Наполеона под Данцигом. В этот период он сначала произведен в гардемаринсы, а затем в мичманы. Проявив отвагу в морских сражениях, 16-летний юноша награждается орденом Святой Анны IV степени за храбрость. Его ценные качества отмечают и участники кругосветной экспедиции на шлюпке «Камчатка» под командованием еще одного легендарного мореплавателя Василия Головнина.

Путешествие длится два года. Мичман Литке с увлечением ведет астрономические наблюдения и гидрографические исследования. Как и его новый друг Фердинанд Врангель, не гнушается черновой работы.

Во время экспедиции Литке обнаруживает, что уровень его знаний, мягко говоря, недостаточен. Из автобиографии:

«В начале похода я не имел никакого представления о службе. Воротился же я настоящим моряком. Но моряком школы Головнина. Убедясь, как много не хватает в моем образовании, я хотел учиться».

Так как в детстве Федором никто не занимался, все его знания ограничивались простыми математическими вычислениями, что резко контрастировало с тем багажом знаний, которым обладали военно-морские офицеры.

Здесь снова нужно обратить внимание на то, как проявляется в человеке целостность, как она работает, чтобы, удерживая в голове образ и следя за ним, становиться сильнее и свободнее. Литке, осознавая неспособность действовать и служить с максимальной пользой из-за отсутствия необходимого образования, самостоятельно берется восполнить дефицит знаний. Каждый раз, оказываясь в ситуации выбора, он выбирает путь наступления («бодрствуя»), путь, в начале которого ему всегда будет тяжело («служу»).

За успехами в самообразовании явно просматривается его навык дисциплины, без которой невозможно приобрести системные знания, не говоря уже о тех, что необходимы для овладения морским делом: тригонометрия, высшая математика, география и иностранные языки. Для полноты картины надо добавить, что грызть гранит сложных наук Литке приходилось одновременно со службой, находя для занятий силы и время между вахтами и выполнением других рутинных обязанностей. Человек, не вооруженный навыком оптимизма и дисциплины, не способен пройти

подобные испытания и неминуемо сломается. В этом поражении нет других виновных, кроме него самого.

В освоении как гуманитарных, так и точных наук таится ключ к формированию третьей грани Зрелой Личности — пластиности, то есть способности проявлять гибкость, совмещать несовместимое, видеть за обычным признаками нового. Стремление отнести себя к гуманитариям или технарям является заблуждением и ничем иным, как желанием облегчить себе жизнь. Убежденность в правильности такой специализации, пусть даже подтвержденной чьим-то жизненным опытом, лишает человека возможности быть пластичным, то есть разным и потому имеющим преимущество в любой ситуации. Идя на поводу у мозга, всегда стремящегося сэкономить энергию, не заставляя его работать на наше благополучие, мы обкрадываем себя, добровольно отказываясь от половины потенциала.

Каждый раз, выбирая легкий путь, мы обкрадываем себя в будущем.

Головнин, заметивший целеустремленность и успехи молодого моряка, рекомендует 24-летнего Литке в качестве начальника экспедиции для исследования северных морей и Новой земли. Плавание длилось четыре года. Благодаря свойственному Федору Петровичу, ставшему уже офицером, подходу был совершен научный прорыв. Итоги экспедиции создали Федору Литке ореол героя. Например, картами, составленными в походе, полярные моряки всего мира пользовались на протяжении целого столетия!

В 1826 году Литке назначается командиром 16-пушечного шлюпа «Сенявин», отправляющегося в кругосветное плавание в паре с другим парусным судном под командованием М. Станюковича. Между двумя капитанами возникает напряжение. Для деликатного Литке была неприемлема жестокость старшего коллеги к подчиненным, особенно к простым матросам.

В то время в матросы брали крепостных крестьян, обязанных служить 25 лет. Литке, считавший их такими же людьми, как и он сам, был против физических наказаний. Он как никто понимал, что принуждением в условиях выживания добиться результатов невозможно. Куда более действенными методами он считал убеждение и личный пример.

В первый же день плавания Литке собрал командный состав и сделал неожиданное по тем временам заявление:

«Вы знаете, что наш шлюп укомплектован отборною и лучшей во флоте командою и что каждый наш матрос постараётся служить превосходнейшим образом. Вы же все прекрасно образованные и воспитанные молодые люди, и я полагаю, что ввиду столь удачного подбора личного состава команды шлюпа мы можем обойтись без применения рукоприкладства и телесных наказаний».

Его приказ о запрете физических наказаний является еще одним свидетельством значительной работы над своей личностью. Люди, подвергавшиеся в детстве жестокому обращению, лишенные родительской любви, как правило, становятся взрослыми со скверным характером. Они стремятся, особенно заняв высокий пост, выместить копившуюся годами злость и обиду на более слабых в силу того, что не знают иной модели поведения или с целью отомстить за перенесенную ими боль.

Литке же с младшими по званию и полностью зависимыми от него людьми обращался уважительно и доброжелательно. Конечно, такое невозможно без титанической работы над собой. Особенно, если принять во внимание, что в те времена считалось нормой применять физические наказания, а отказ от них воспринимался скорее как бунтарство или экстравагантность.

Впоследствии, когда Император Николай I назначит его наставником своего младшего сына Константина, он будет недоволен методами воспитания, проводимыми Литке, и

станет требовать более жесткого подхода. Однако натолкнется на серьезный отпор со стороны Федора Петровича, принципиально придерживающегося убеждения, что страхом, деспотизмом и муштрай невозможno добиться от человека искренней тяги к знаниям и ответственного подхода к собственному развитию.

Оказался ли он прав? Да. И вот очередное доказательство того, что великий результат не случайность, но закономерное следствие Позитивной Среды: Великий князь Константин Николаевич, чьим наставником в течение 20 лет был Федор Литке, вошел в историю как реформатор. Он провел реформу военно-морского флота, осуществив его полное перевооружение. При нем на смену парусникам пришли пароходы и броненосцы, были отменены телесные наказания, продолжительность службы сокращена с 25 до 10 лет, увеличено содержание офицеров, учреждены специальные минные и артиллерийские классы. Кроме того, легендарная тельняшка, культовый символ моряков, также вошла в обиход при Константине Николаевиче.

Для влюбленных в авторитарную или феодальную манеру управления я считаю важным подчеркнуть, что простота и скорость достигаемых с ее помощью результатов эфемерна и обманчива. Во-первых, она имеет ограниченную по времени силу Власти, а во-вторых, рождает сопротивление и желание мстить своим угнетателям, назло делая обратное их распоряжениям.

Напротив, устанавливающий правила уважительного, терпеливого, но при этом требовательного обращения с людьми Литке, отказавшийся от насилия и запугивания, во всех своих многочисленных предприятиях достигает результата, который вызывает исключительное восхищение. После кругосветного плавания в 1829 году Кронштадт встречает его залпами, что по тем временам являлось проявлением наивысшего уважения и выражало признание особого статуса человека для целой страны.

Вся жизнь Федора Литке была наполнена драматичными поворотами, испытаниями, способными сломать любого. Тем не менее, он неизменно демонстрировал терпение, силу воли, жизнелюбие, пытливость ума, гибкость, целеустремленность и каждый раз, на разных постах и направлениях деятельности, достигал наивысших позиций и титулов.

На всем пути познания Сильной Власти как инструмента достижения благополучия мной всегда на первый план выдвигалась ответственность компании. В последнем же элементе «Матрицы Власти» ответственность за формирование Зрелой Личности лежит на самом человеке, будь то первое лицо организации или уборщица.

До этого момента ответственность за все происходящее в компании лежала на руководителе, составляя от 51 до 99%. Здесь же ситуация обратная. То, насколько зрелым является человек, зависит от него самого. Ни обстоятельства, ни неблагополучие семьи, ни самодур начальник не могут служить оправданием инфантильности, слабости духа, выученной беспомощности, эгоизму, неумению ладить с людьми, алчности или злобе.

Сформироваться как целостная личность, наполненная добродетелями, вопрос отнюдь не выбора правильной фазы луны, расположившейся в момент рождения человека в созвездии, приносящем удачу. Подобная вера — печальный пример мифологического мышления, для которого характерны ложные причинно-следственные связи. Напротив, секрет успеха — в следовании технологии, описываемой Треугольником «Зрелая Личность».

Логика, стоящая за его архитектурой, полностью соответствует объективным законам, управляющим нашим бытием. То, с чего я начал эту книгу, тем и закончу, а именно принципами термодинамики и равновесием. Важнейшим элементом системы, обеспечивающим ее порядок и защищающим от разрушения, является источник

энергии. Он упорядочивает все внутренние процессы и дает силы для жизни, то есть для развития.

Попрошу вас еще раз обратить внимание на то, с чего начинается девиз Федора Литке: «Бодрствуя». Бодрый дух, деятельность, решительность он ставит во главу угла совсем неспроста. Способность действовать, полностью посвящая себя выполняемой работе, то есть вовлеченность и воодушевленность есть первое условие для формирования стержня, про обладателя которого мы говорим: «Он — личность».

Основа, стоящая за способностью человека действовать в самых жестких и стрессовых условиях, — это, конечно, оптимизм. Только он спасает от депрессии и смертельно опасного уныния — явления настолько губительного, что с древних времен его заклеймили как один из тяжких грехов. Уж кому, как не Литке, знать о спасительном и чудодейственном свойстве оптимизма, сохраняющего бодрость духа, а значит, силу жить и побеждать.

Вторым краеугольным элементом системы под названием «жизнь» выступает уже знакомый нам баланс. Его Федор Петрович в своем девизе шифрует так: «Я служу». Служение из уст человека-легенды, героя, к словам которого прислушиваются даже самодержцы, означает не что иное, как способность приносить пользу.

Для того чтобы любой из нас был годен для службы или, другими словами, полезен, востребован и бесценен, нам нужно достичь равновесия между дисциплиной и пластичностью. Секрет востребованности и ценности в глазах других кроется в умении человека гармонично сочетать в себе навыки порядка и хаоса, что означает не допускать доминирования чего-либо одного. В этом залог универсальности и гармоничности — отличительных признаков Зрелой Личности.

Пластиность, являясь одной из форм проявления хаоса, наделяет человека силой. Благодаря гибкости, подразумевающей необычный ход мысли и действий, человек становится способным влиять на события. Такая возможность является следствием закона, по которому системой управляет ее самый гибкий элемент. Чем больше в вас гибкости, тем значимее ваше влияние. В конце концов, прогресс и инновации возможны только при способности творить, то есть выходить за границы существующий на данный момент нормы. Вы должны быть гибким, если хотите процветать.

Помните историю с применением подводных мин при обороне Кронштадта? Их использование Литке одобрил на свой страх и риск, так как никто до него еще не применял подобные устройства. Нигде и никогда. Только представьте, насколько ум человека должен быть гибким, а воображение — высоко организованным, чтобы увидеть пользу и решиться на применение абсолютно нового оборудования в ситуации, когда решается судьба целого государства. Мы и в мирной жизни с опаской относимся к новому и ждем, пока кто-нибудь другой не получит положительный опыт. Тут же видим великолепный пример того, как в условиях невероятного напряжения и риска в работу принимаются «космические» технологии. Смелость, готовность рисковать, способность видеть будущее — это все проявления пластиности, или словами Федора Петровича «бодрствования».

Однако, как и все с характеристикой «чрезмерно», чрезмерная пластиность приобретает разрушительный характер из-за своей губительной непредсказуемости. Подход «чем больше, тем лучше» ошибочен: бездумно и всецело руководствуясь им, рано или поздно достигнешь границы, за которой даже незначительное приумножение влечет за собой значительную деградацию.

Для того чтобы не пересечь эту опасную грань, необходимо иметь противовес, роль которого призвана играть дисциплина. Она, являясь дочерью порядка и консерватизма, дает обладающему ей Сильную Власть, но отличной от пластиности природы.

Обратимся вновь к истории Федора Литке. За «фокусом» с минами стоит тяжелейшая системная работа, требующая организовать труд сотен людей разных характеров, специальностей и жизненного опыта. Прежде чем решиться использовать подводные мины, нужно было провести эксперименты. Задействовали самые светлые головы флота, работавшие не столько за жалование, сколько за Значимый Смысл дела для родины. Всего один эпизод, но сколько в нем собрано воедино крохотных, неприметных по отдельности составляющих.

Чтобы точнее представить себя на месте Литке, мне кажется, будет верным избрать человека, собирающего головоломку. Вообразите себя сидящим на полу среди тысяч разбросанных кусочков, требующих индивидуальной подгонки и по форме, и по уникальному рисунку. Каждый день, часами вы кропотливо воссоздаете из хаоса стройную картину. С каждым днем она проявляется все четче. Невзирая на настроение, вы работаете над установлением порядка. В жару и холод вы непрерывно работаете, и ваши мысли посвящены этому занятию. Так будет продолжаться до тех пор, пока последний фрагмент целого не займет нужное место. Только тогда вы позволите себе кратковременный отдых, и то — перед созданием следующего шедевра.

Спасти человека от неминуемого разрушения из-за чрезмерной пластиности может соразмерная ей помощь дисциплина или, другими словами, привычка трудиться над собой. Да, это тяжело. Муштра в отношении себя — занятие не для пестущих слабость и изнеженность.

Первое условие для прогресса в формировании привычки работать над собой — это принципиальный, а не показной отказ от сиюминутных удовольствий.

Иностранные языки, игра на фортепиано, способность рисовать, использование в разговоре богатой лексики, физически крепкое тело, умение считать в уме — все это навыки, полученные в результате изматывающих тренировок и продолжительных занятий вместо просмотра фильмов и шумных развлечений. Люди, ими владеющие, лишили себя удовольствий, а в некоторых случаях и обрекли на боль «сейчас», чтобы обладать большей свободой действий «потом».

Вспомните, как Федор Литке, находясь в кругосветном плавании, осознал, насколько его знания уступают тому, что знают другие офицеры. Не захотев смириться и лишить себя возможности стать в будущем морским офицером, он, совсем еще юный, вместо развлечений, свойственных людям этого возраста, каждый час своей жизни, свободный от выполнения вахтенных обязанностей, направил на самообразование.

Второе условие, играющее ключевую роль в формировании Зрелой Личности, — это устойчивость к рутине. Изучая, как функционирует мозг, мы обнаружили, что за каждым действием, мыслю, воспоминанием, привычкой стоит нейронная сеть. Она, как паутина дорог, соединяет одни центры информации с другими. Там, где есть дороги отличного качества, электрические импульсы беспрепятственно «летают», а мы благодаря этому можем совершать действия «на автомате». Там же, где дорог нет или они плохого качества, приходится туже. Мы оказываемся беспомощными и стоим с открытым ртом.

Для построения этих дорог — нейронных связей — нужно время и постоянные тренировки. Благодаря им узкая, платающая тропинка постепенно превратится сначала в

шоссе, а затем в скоростную многополосную трассу. Так человек становится профессионалом.

Вот только есть в этом одно «но», и весьма существенное. Желанного результата можно достичь только бесконечным числом повторений одного и того же, доводя каждый элемент мастерства до совершенства. В этом нескончаемом процессе нет ни грамма удовольствия. Во всяком случае, я никогда его не испытывал. Все, что там есть, это скука, рутинна, боль, усталость, отчаяние, паника от ощущения бессмысленно теряемого времени.

С другой стороны, все перечисленное указывает на то, что человек находится на правильном пути. Пройти его можно только с помощью упорства, умения стиснуть зубы и терпеть. Терпеть до тех пор, пока то, что дается кровью и потом, не превратится в автоматизм. Пока на смену боли не придет успех.

Дисциплина дарует человеку способность умело обращаться с деталями, словно вооружая его наномикроскопом, позволяющим видеть много больше, чем остальные. Например, карты, составленные Федором Литке, использовались сотню лет, так как были сделаны настолько скрупулезно, что отражали все береговые линии и проливы. Благодаря этому навигация в коварных северных водах стала проще и безопаснее, десятки сотен жизни людей были сохранены, жены и дети дождались возвращения мужей и отцов. О том, сколько эскизов береговой линии было создано прежде, чем карта обрела окончательный вид, можно только догадываться. Благодаря усердию и выученной любви к деталям создается то, что мы называем шедевром, и не имеет значения, о какой сфере жизни идет речь.

Задумайтесь! Разве не пришли бы мы к заключению о том, что прожили жизнь с пользой, если бы оставили после себя нечто ценное? Настолько весомое, что многие поколения использовали бы созданное нами. Конечно,

случись такое, мы по праву могли бы считать свою жизнь — подвигом. Продолжать служить, созиная благополучие после того, как жизнь подошла к финалу, — чудо и наивысшая награда за все совершенные над собой титанические усилия.

Напомню о принципе, прибегнув к которому, руководитель сможет определить, в какого сотрудника стоит вкладывать силы и мириться с его неудачами сколь угодно долго, а с каким стоит оставить попытки уже после третьей ошибки: «Я борюсь за тебя до тех пор, пока ты борешься за меня». Это правило сработало и в карьере Литке. Например, в тот критический момент жизни, когда его усердие и сильный характер, проявившийся в самообразовании, были замечены Головниным во время кругосветного путешествия. Данные им рекомендации стали толчком в карьере Федора Петровича. Было ли это счастливым стечением обстоятельств, случайностью или милостью судьбы? Конечно, нет. Истинная причина успеха — непрестанный труд над собой.

Персональная ответственность «бодрствовать» лежит на каждом лично, и ее невозможно переложить на внешние обстоятельства, оставшись честным с самим собой. Причина практически всего происходящего — наш мозг, и только мы сами отвечаем за то, что предприняли, чтобы сделать его мозгом великого человека.

Ни одна из добродетелей человека не способна сформироваться без дисциплины, привычки совершать повторяющиеся действия вне зависимости от подходящего настроения или благоприятных эмоций. Забудьте о сказке про вдохновение. Вдохновение — это следствие, а не причина качественной работы. Для первого шага нужно лишь чувство долга. Долг «я служу» есть достаточное основание, чтобы засучить рукава.

Более того, отсутствие воодушевляющего подъема помогает за более короткий срок сделать привычку

самосовершенствоваться своим образом жизни. Чем скорее человек отказывается от воодушевления как условия для начала работы, тем чаще будет его испытывать. «Успеха, как и счастья, нельзя добиться» — в этом заключается один из главных парадоксов жизни. Хотите получать удовольствие — не бойтесь отказывать себе в нем, таким образом сохраняя чувствительность, остроту и открытость душевных и физических рецепторов.

Давайте снова взглянем на треугольник Зрелой Личности, изображенный на рис. 10. Его равные стороны — не случайность: они отражают важнейшую роль баланса. Зрелость означает гармоничность, то есть уравновешенность каждой черты человека, что придает ему красоту и вызывает симпатию окружающих, хотя, казалось бы, он ничего специально для этого не делает. Равновесие создает иллюзию «само собой получилось». Вот только нужно серьезно попотеть над его удержанием.

Взращивая в себе дисциплину, придерживаясь сроков и правил, соразмерно увеличивайте пластиность, проявляя гибкость и способность действовать в разных ролях, идя на авантюрные эксперименты и меняя привычки. Очевидно, что с ростом этих двух граней должна расти и третья, лежащая в основании, — оптимизм. В противном случае вся конструкция утратит устойчивость и рано или поздно завалится. Такой момент жизни мы описываем как профессиональное выгорание.

Итак, Зрелая Личность и свойственные ей добродетели, благодаря которым человек приобретает, в первую очередь над собой, Сильную Власть и уже затем способен стать лидером для других, является сплавом трех навыков:

1. Оптимизм

Его отсутствие или наличие определяет, каков у человека ресурс жизнелюбия, прогресса и процветания. Метафорически речь идет о «живой воде», дарующей живительные силы выходить победителем из любых

перипетий и быть востребованным другими. Где будет проложена эта граница и какая часть жизни отдана созидальному, а какая подчинена саморазрушению, зависит только от выбора самого человека.

Зрелость в первую очередь определяется выученным оптимизмом, сознательно натренированным и укрепляемым в течение всей жизни. Эта персональная работа и есть «нулевой километр» — точка отсчета, откуда начинается дорога к Сильной Власти. Став на этот путь к Зрелой Личности, нужно соблюдать несколько фундаментальных правил.

Во-первых, необходимо принять без всяких исключений одну болезненную мировоззренческую установку — личную ответственность за свое эмоциональное состояние. Верная личностная суперпозиция: «Это все я». Только так появляется возможность получить Власть над собой.

Во-вторых, мы открываем для себя шанс научиться позитивному диалогу. Раз за разом, оказавшись в затруднительной ситуации, испытывая разочарование, первым делом пытайтесь запустить внутренний диалог о том, что это временная ситуация, а происходящее не характеризует нас в целом. Напоминайте себе о существующих достижениях как доказательстве своей способности побеждать. Загрузите голову только этими позитивными мыслями до тех пор, пока внутри не появится желание продолжать жить и действовать.

Мы говорим о формировании привычки. Для ее выработки подойдут любые ситуации, создающие ощущение внутренней неуверенности или грусти. Даже бытовые неурядицы рассматривайте как тренажер и повод размяться. Чем чаще вы делаете это упражнение, тем шире будет «трасса» нейронной сети, по которой в трудную минуту примчится «скорая помощь». В этом проявятся ваши зрелость и сила, так как вы избежите зависимости извне, победите свою беспомощность.

В-третьих, оптимизм напрямую связан с движением вперед и устремлен в будущее, поэтому, обнаружив себя в кризисной ситуации, сохраняйте активность.

Речь идет о привычке действовать несмотря на естественное желание опустить руки. Решение — сдаться или пойти в наступление — зависит от сформированного комплекса привычек.

Когда вы только начнете формировать в себе активность взамен апатии, ваши действия будут хаотичными, бессистемными и с большой вероятностью могут вызывать смех у окружающих. Это больно, но не смертельно. Я много раз испытывал это на себе и все еще жив и здоров. Не обращайте внимания на издевки, продолжайте тренироваться, и спустя некоторое время ваши действия станут более рассудочными и выверенными.

Кроме того, преодолевая шок и разочарование, важно уделять внимание тому, с каким лицом вы это делаете. Оно должно излучать позитив. Не надо никому показывать, как вам сложно и как сильно вы мучаетесь. Несмотря ни на что, ваше лицо спокойно и неагрессивно. Внутри может бушевать пожар, но главное, чтобы отблески пламени не проявлялись снаружи.

В-четвертых, в глазах людей нужно сохранять доброжелательный образ. Действительно, злиться на кого-либо нет причин. Если вы сами отвечаете за все происходящее с вами, значит и люди, выводящие вас из равновесия, не виновны в том, что вы раздражаетесь на них. Однако доброжелательность не равна вседозволенности или безразличию. Для того чтобы исключить нарушение равновесия в отношениях и иметь основания для дружелюбного общения, необходимо проявлять настойчивость и требовательность. Вместе с доброжелательностью ваша настойчивость не вызовет негативного напряжения и сопротивления, что позволит

избежать деградации до уровня агрессии и утраты позитивного влияния.

2. Дисциплина

Если оптимизм играет роль «живой воды», то дисциплине выпала функция «мертвой». Она восстанавливает структуру и наводит во всем порядок, придавая красоту строгости. Благодаря ей человек получает удовольствие от жизни, которая становится для него более предсказуемой и менее враждебной. Есть три важных аспекта самодисциплины. Сумев договориться в этом с собой, вы найдете правильные слова, чтобы достичь взаимопонимания с другими.

Во-первых, аскетизм. Научитесь ограничивать себя в любых удовольствиях. Например, получая доход в 100 единиц, научитесь жить на 50. Суть упражнения в том, чтобы добиться отставания потребностей. Благодаря созданному профициту личного бюджета вы в любое время будете располагать ресурсами. В таком подходе многое выгод. Случись непредвиденная ситуация — у вас есть средства, чтобы самостоятельно выйти из нее. Если по какой-то причине вы лишаетесь дохода, у вас есть деньги для жизни, и там, где многие сочли бы положение катастрофическим, вы воспринимаете его менее остро. Помимо обеспечения личной безопасности, ценно то, что аскетичный человек обучает себя мыслить рассудочно и держать под контролем лимбическую систему. Такие люди обладают настолько заметной внутренней силой, что она ощущается окружающими автоматически. Сильная Власть начинается с умения управлять самим собой, и аскетизм — лучшее упражнение для тренировки.

Удовольствия, наслаждения и развлечения только делают нас слабее и незащищеннее, тогда как аскетизм укрепляет мораль, дух и нашу Власть.

Во-вторых, какой бы удар ни нанесла судьба, нужно держать строй. Это означает сохранять внутри себя боевой

порядок, как сохраняли его любой ценой римские когорты, идя в бой. Потеря строя, хотя бы даже одним воином, сразу ставит под угрозу десятки жизней. Противник мгновенно воспользуется оплошностью, ворвётся внутрь бреши и одержит победу.

Любое разрушение начинается с крошечного дефекта. Достаточно незаметной глазу дырочки, чтобы нарядный и прочный воздушный шар превратился в бесформенную резину. Так и мы: позволь себе маленькую слабость, как за ней лавинообразно рухнет весь дух.

Даже падая, нужно падать вперед, чтобы не уступить ни метра пройденного жизненного пути.

Нельзя отступать, нельзя сдаваться, нельзя соглашаться отступить без боя. Каждый шаг назад должен стоить врагам или обстоятельствам огромных потерь. Не отдавайте им ничего без сражения. Сопротивляйтесь, огрызайтесь, боритесь. Держите строй любой ценой.

В-третьих, не бойтесь жертвовать настоящим ради будущего, даже если так случится, что дожить до него окажется не суждено. Это дисциплина, а не эмоции. Лучше быть подготовленным, когда выпадет счастливый шанс, чем не знать, что с ним делать. А рано или поздно шанс всегда выпадает.

Призыв жить одним днем красивый, но не прагматичный. Мало кто ему следует буквально. Обычно мы живем несколько десятилетий. Те из нас, кто отличается позитивным настроем, проживут долго. Для такого длинного пути готовить себя нужно каждый день и без остановки. Такой подход более прагматичный, хоть и менее приятный. Однако если мы говорим о благополучии, то точно понимаем под ним не спринт, а марафон. В этом виде спорта победителем становится тот, кто научился распределять силы на всю дистанцию, да еще и оставлять их на то, чтобы удивить конкурентов на последних метрах перед финишем.

Воспитывайте себя марафонцем, при этом все же не забывайте удерживать равновесие

3. Пластиность

Этот навык помогает балансируировать, идти вперед, сохраняя равновесие, и достигать целей. Ригидность, в противоположность пластиности, делает нас неповоротливыми и уязвимыми. То, что у человека может быть только одна сильная черта, является заблуждением. Оно возникло из-за того, что многие, овладев чем-либо, не придерживаются аскетизма и перестают тратить время на собственное развитие. В результате человек сам себя запечатывает в колбу одной роли. А чтобы не испытывать тоски по утраченным возможностям, придумывает красивую легенду: мол, человеку свойственно быть чем-то одним.

Это неправда. Для того чтобы сделать себя сильным, используйте модель «ДРОН». Учтесь свободно, в зависимости от задач, переходить из одной роли в другую, не задерживаясь подолгу ни в одной из них. Умение быть гибким и разнообразным — признак интеллектуальной развитости и силы воли. Именно эти качества нужны лидеру, способному действительно управлять, а не имитировать и создавать видимость Власти.

Весь бесценный багаж трех главных навыков Зрелой Личности: оптимизма, дисциплины, пластиности — можно уместить всего в три гениально сложенных слова:

Бодрствуя, я служу.

Это великолепно! Четкость, краткость, глубина позволяют назвать девиз Федора Петровича Литке интеллектуальным произведением искусства.

Эти три слова — пример Значимого Смысла великого человека, одновременно являющегося для нас бесценной ролевой моделью. Какой повод для гордости, ведь это наш соотечественник!

В заключение хочу обратить внимание на один потрясающий факт. Федор Петрович прожил 85 лет. По современным меркам это немало, а для тех времен и вовсе — возраст долгожителя. Является ли случайностью, что Литке, имевший ярко выраженное позитивное мировоззрение и сохранивший его, несмотря на жестокие испытания, выпавшие на его долю, прожил настолько длинную жизнь?

Я так не думаю.



Заключение

Я создал эту книгу о Позитивном Управлении для тех отважных людей, кто хочет своим жизненным примером изменить устаревшее представление о Власти. О той Власти, к которой стремятся ради утоления примитивной, животной алчности и с целью облегчить свой комплекс неполноценности.

Я постарался показать, что человек, ведомый жадностью, высокомерием и гордыней, пусть даже занявший самый высокий пост, не становится от этого привлекательнее, умнее или сильнее. Как раз наоборот. Все эти мотивы, пусть даже приведшие к богатству и положению, отражают деградацию личности, так как являются плодом работы самой примитивной части нашей системы управления. Гордиться такими достижениями означает насмехаться над здравым смыслом.

Сильная Власть не уживается с ленью и ментальной немощью. Скромность, аскетизм, трудолюбие и

доброжелательность не возникают сами по себе, по случаю. Они требуют кропотливой работы на протяжении всей жизни. Осознанно совершенствуя и развивая свой мозг, человек приобретает силу в первую очередь для управления собой. Это самая важная победа.

Символом успешной жизни разумного человека являются не деньги, не получаемые удовольствия, не возможность исполнять любой свой каприз, а накопленная им личностная сила, способная создавать благополучие для других. Только такая жизнь имеет право считаться достойной и триумфальной.

Сильный руководитель нацелен на самосовершенствование, для того чтобы каждый день заслуживать доверие коллег, проявляя искреннюю заботу о них и их будущем. Слово «забота» не значит потакание капризам и попустительство манипуляциям, делающим из руководителя надзирателя в тюрьме или воспитателя в детском саду. Правильная формула заботы о другом человеке подразумевает единые с ним интересы, настойчивость в их достижении и доброжелательность. Все остальное лишь откровенный эгоизм руководителя и проявление его слабости.

Эгоизм и слабость незаметно изъедают Авторитет Власти, пока в один прекрасный день не обнаруживается, что она беспомощна. То, что это произошло, всегда можно определить, когда интенсивно применяются штрафы, запугивания, крики и оскорблений с целью заставить выполнить распоряжение начальника и восстановить порядок. Точнее сказать, видимость порядка.

От души желаю вам никогда не унижать себя тем, чтобы срываться на крик и оскорбление сотрудников. Охраняйте свое достоинство, ведь оно — символ вашей Власти. Никто не сможет заявить, что одержал над вами победу, пока вы стоически держите строй. Достоинство — ваш щит от любых врагов. Берегите его. Помните, что победить свои

примитивные мотивы — самое сложное испытание. Нет ничего удивительного в том, что Сильной Властью обладают те из нас, кто с честью справился с испытанием №1 своей жизни.

Еще одним лейтмотивом моей книги является навык держать равновесие. Баланс — основной механизм, стоящий за существованием и нашего мира, и Вселенной в целом. Было бы неразумно пренебрегать таким важным инструментом, когда речь идет об искусстве управления. Руководитель, как молодой канатоходец, первое время срывающийся вниз, воспринимается как слабый и неопытный. Что сделает канатоходец, чтобы изменить мнение о себе? Станет тренироваться с утра до вечера, пока не сможет с закрытыми глазами свободно балансируя, поражая всех наблюдателей своей магической результативностью. Так же и мы должны использовать каждую рабочую ситуацию, чтобы улучшить навык сохранять равновесие и быть пластичным, гибким звеном, которое управляет всей системой.

Позитивное Управление как инструмент построения благополучия помогает увеличить продолжительность жизни. Даже если бы это был единственный эффект от такого подхода к управлению, его стоило бы освоить всем. Что может быть более великим, чем дарить жизнь? Надеюсь, после прочтения книги вы понимаете, что в этом никакого волшебства нет. Достаточно просто жить в соответствии со своим Значимым Смыслом и сохранять позитивное отношение ко всему происходящему с нами.

В руках любого руководителя немало ресурсов, чтобы кардинально изменить нашу жизнь к лучшему, и не через 100 лет, а уже сейчас. Для этого не нужно ничего сверхъестественного. Только взять на себя персональную ответственность за уровень личностной зрелости и с помощью дисциплины поднять его. Стоит этому произойти,

как жизнь начнет магическим образом преобразовываться. Из сообщества случайных людей вдруг возникнет «звездная» команда, будет сформирована Позитивная Среда единомышленников, поднимется уровень воодушевления. Это и есть сигналы Сильной Власти — инструмента создания благополучной и наполненной жизни людей, где нет места унижению, страху и боли.

В последние десятилетия нас захлестнула мода на чтение книг западных торговцев о том, как быстро и без труда обогатиться и наслаждаться жизнью. Мол, вот он, ключ к счастью. Поверхностность и легкомыслие, пропагандируемые авторами, опасны, так как противоречат истинному положению вещей и естественным законам мироустройства. Идея легкости и доступности, словно яд, отравляет наивные умы, программируя их обладателей на рабское существование и зависимость от более хитрых сородичей.

В этом и кроется главная проблема неблагополучного общества. В нем созданы условия для процветания хитрых, а не честных. И не было бы ничего страшного, если б не порождаемые этим страх и взаимное недоверие. Как и царящее чувство несправедливости, они служат причиной частых заболеваний и сокращают продолжительность жизни.

Подлинная основа для личного благополучия — это внутренний стержень, интеллектуальная развитость и образованность. О том, как формировать и укреплять их, лучше узнавать на примере людей — настоящих героев, испытавших себя в противостоянии природе, обстоятельствам и злой судьбе. Такой подход позволит, с одной стороны, уйти от поверхности и увидеть всю глубину, реально стоящую за значимыми достижениями и триумфом, и, с другой стороны, не позволит сделать из себя идиота, верящего в мифы, цель которых — создать еще

сотню недалеких потребителей, позволяющих кучке плутоватых торговцев обогащаться за их счет.

Отбирать информацию, которую вы собираетесь впустить себе в голову, следует очень бережно и с осторожностью. Нам повезло родиться в стране с богатой историей и удивительными по своему масштабу героями. На мой взгляд, это катастрофа — гнаться за иноземными мыслями, не обращая внимания на то, чем мы обладаем сами и в чем можем дать пример миру.

Одна из ступеней создания Сильной Власти — сопричастность великому наследию. Мы — потомки великих людей. В нас живет их дух, который мы должны сохранить и передать будущим поколениям.

В заключение хочу познакомить вас с еще одним великим человеком. Тоже нашим соотечественником. Это старший лейтенант Евгений Червонный. В 1942 году он служил командиром военного катера в водах Балтийского моря. Был награжден орденом Красного Знамени за отвагу. Потерь не имел. За время боев спас от гибели 400 человек!

Знакомство будет состоять только лишь из небольшого отрывка его письма жене. Написано оно было в июле перед выходом на задание, вернуться из которого живым было невозможно. Евгений и вся его команда понимали это.

Когда будете читать письмо, обратите внимание на четкость мыслей, красоту языка, личностную зрелость, мужество, спокойствие и великую силу, стоящую за каждым словом 20-летнего человека.

«Трудно начать трафаретными словами: когда ты получишь это письмо, меня уже не будет в живых. Но ведь это так, и надо мириться с действительностью.

Жизнь! Гордо звучит это слово. В нем печаль и радость, страдание и блаженство. Я не хочу быть бахвалом, говоря, что жизнь мне безразлична. Нет, она оценена очень высоко, и терять ее весьма тяжело.

Играть с жизнью недостойно человека. Это не значит, что надо бояться опасности. Много возможностей представлялось быть на берегу. Но я, как и многие мои товарищи, выбирал море, где больше опасности и риска, зато можно найти полное применение себе и принести максимум пользы. Проще, это было желание отдать все, что имеешь.

Есть жизнь, заключающаяся в ежедневном прозябании на положении безгласной скотины, и есть свободная и счастливая, с прекрасными перспективами. Добиться последней является целью и задачей каждого из нас. На наше поколение возложена большая и благородная задача: ценою своей крови и жизни прибрести право на счастье...»

Тело Червонного подобрали товарищи среди обломков катера, подорвавшегося на фашистской мине. После него остался небольшой желтый чемоданчик с нехитрыми личными вещами. Среди них нашли это письмо.

Дорогие мои читатели, живите позитивно, что означает с достоинством и честью.

Берегите себя!

Будьте здоровы!

Виталий Антощенко

Благодарности

Спасибо всем членам моей семьи, с малых лет формировавшим во мне подлинные ценности и, несмотря ни на что, доброжелательное отношение к миру. Спасибо, что научили меня секретам оптимизма и позитивного отношения к жизни. Ваш дар бесценен.

Спасибо моим коллегам в ОКГ за тридцатилетний управленческий опыт и за то, что доверяете свои жизни мне, как руководителю. Спасибо Антону Ишкову, Авдеюк Екатерине, Антоновой Яне, Артеменко Евгению, Арутсамовой Юлии, Бельтикову Юрию, Блондиной-Крыловой Алене, Бояровой Кристине, Веселовой

Анастасии, Галкину Максиму, Гараевой Сабине, Головиной Юлии, Гребневой Ольге, Гринимаер Ивелине, Давтяну Ерванду, Донецкой Марианне, Дубровскому Александру, Каврецкой Ольге, Калашникову Дмитрию, Капленко Наталии, Каримовой Любови, Келину Даниле, Колодяжной Анне, Комаровой Екатерине, Комаровой Елене, Кондратьеву Льву, Коптевой Юлии, Костину Константину, Крусь Анастасии, Кугук Александре, Кузьмину Дмитрию, Купреевой Марии, Левину Олегу, Любченко Илье, Морозовой Алле, Образцовой Ольге, Пилипцу Андрею, Подмосковной Тамаре, Романейн Марине, Руденко Елене, Самоходкиной Светлане, Скворцовой Ольге, Стельмаховой Дарье, Танцюра Наталье, Уль Тамиле, Чесновой Екатерине, Широкову Илье за Полезный труд.

Спасибо Татьяне Февралёвой за внимание к мелочам и помошь в отсечении всего лишнего.

Спасибо моим драгоценным партнерам: Дубинянской Елене, Козыревой Яне, Шеметовичу Сергею за вашу надежность, позитивное отношение к жизни и мужество.

Спасибо моим бесценным близким. Вы делаете мою жизнь. Спасибо за счастье, нежность, веру, невероятную любовь.



**ВИТАЛИЙ
АНТОШЕНКО**

*Вдохновение
и образование*

- Корпоративное обучение по СЕРВИСУ, ЛИДЕРСТВУ, ПОЗИТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ и УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ
- Обучающие программы для самостоятельного внедрения
- Консультирование руководителей
- Мастер-классы в онлайн формате, вебинары
- Семинары и тренинги-бестселлеры:
 - 1 | УХ ТЫ! СЕРВИС
 - 2 | РАЗГНЕВАННЫЙ КЛИЕНТ, Я ЛЮБЛЮ ТЕБЯ!
 - 3 | МАТРИЦА ВЛАСТИ
 - 4 | УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ
 - 5 | 7 ПРИВЫЧЕК ЛИДЕРА



ЗАКАЖИТЕ УЖЕ СЕЙЧАС:

- 📞 +7 812 317-03-73
- 📞 +7 800 500-20-79 (звонок по России бесплатный)
- ✉️ vo@antoschenko.ru
- 🌐 antoschenko.ru



БУХГАЛТЕРСКОЕ И НАЛОГОВОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ • БИЗНЕС • КОНСАЛТИНГ

ЭКОНОМЬТЕ НА:

- организации рабочих мест, оборудовании, обслуживании программ 1С и правовых систем;
- налогах с зарплаты специалистов;
- расходах на обучение и подтверждение квалификации.

- Поможем оптимизировать налоги и избежать штрафов
- Сдадим все отчеты вовремя и без вашего участия
- Возьмем на себя общение с госорганами
- Ваш персональный менеджер будет на связи всегда, когда это необходимо!
- ОКГ несет материальную ответственность за бухгалтерский и налоговый учет в 100% случаев!

■ ПОМОЖЕМ НАЙТИ ФИНАНСОВЫЕ РЕЗЕРВЫ КОМПАНИИ!

- Проведем аудит и дадим экспертное заключение по сложным и запутанным вопросам бухгалтерского учета и налогообложения
- Создадим для вас систему эффективного финансового менеджмента и разработаем четкую инструкцию по антикризисному управлению деньгами вашей компании
- Проконсультируем по любым финансовым вопросам

*С 1993 года
делаем мир умнее*

**ПРАВОВОЙ БИЗНЕС-КОНСАЛТИНГ•
АУТСОРСИНГ ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ**

- Обеспечим юридическое сопровождение вашего бизнеса на всем его жизненном пути: от регистрации до ликвидации
- Поможем выиграть любые коммерческие споры и споры с государственными органами
- Проведем комплексное юридическое сопровождение при работе с неисполнением обязательств, а также проблемными долгами и активами
- Защитим ваши интересы при проведении проверок госорганами, в том числе с выездом в ваш офис
- Поможем опередить кредиторов - подготовим компанию к процедуре банкротства
- Оценим дебиторскую задолженность и проведем мероприятия по ее взысканию
- Защитим руководителей и владельцев компании от наступления субсидиарной ответственности
- Проведем **Дью дилижанс** – процедуру всесторонней проверки, в результате которой вы получите точную достоверную информацию о состоянии бизнеса с оценкой всех рисков, которые грозят вашей компании или владельцу!

Работаем по всей России!

-  +7 (812) 770-47-36
-  8 800 300-69-50 (звонок по России бесплатный)
-  info@okgru.com
-  okgru.com



[1] Культура Сервиса — это среда, в которой сотрудники инициативно совершают действия, создавая ценность для других людей. Целью работы бизнеса является Счастливый

Клиент. Более подробно о том, что это значит, можно узнать из моей книги «Ух ты! Сервис».

[2] В моду вошла медицинская форма разных цветов, преимущественно светлых оттенков: голубой, розовый, салатовый, желтый. Отказ от белого цвета связан с особенностями человеческого зрения. Например, щадящие оттенки (бирюзовый или голубой) не вызывают слезотечения.

[3] Salomon Brothers — ранее один из ведущих финансовых конгломератов мира. Основан в 1910 году.

[4] Бурый скалозуб — вид морских лучеперых рыб из семейства иглобрюховых. Содержит смертельную для человека дозу тетродотоксина. В Японии из скалозуба готовят блюдо фугу. Этот деликатес употребляют для того, чтобы «пощекотать себе нервы». Ежегодно некоторое количество людей, съевших неправильно приготовленное блюдо, умирает от отравления.

[5] Я привожу примеры только позитивных или относительно позитивных источников создания энергии. Негативные, такие как запугивание, подкуп, манипуляции, считаю аморальными и потому неприемлемыми в работе с людьми. Более того, руководители, прибегающие к подобным «черным» методам, демонстрируют свою управленческую слабость, профессиональную и личную.

[6] Демокрит Абдерский — древнегреческий философ и ученый-энциклопедист, живший около 460–370 гг. до н.э. Один из основателей атомизма и материалистической философии.

[7] Мартин Селигман (род. 1942) — американский психолог, основоположник позитивной психологии.

[8] Марк Твен (настоящее имя Сэмюэл Лэнгхорн Клеменс, 1835–1910) — американский писатель, журналист и общественный деятель.

[9] Транспозоны (или «прыгающие гены») — это участки ДНК организмов, способные к передвижению (транспозиции) и размножению в пределах генома.

[10] Счастливый Клиент — центральный объект моей книги «Ух ты! Сервис». Из нее вы сможете более подробно узнать, как построить клиентаориентированную компанию.

[11] <https://ru.wikipedia.org/wiki/Власть>.

[12] Гедонизм (др.-греч. «наслаждение, удовольствие») — учение, согласно которому удовольствие является высшим благом и смыслом жизни, единственной ценностью, тогда как все остальные ценности лишь инструменты, то есть средства достижения удовольствия.

[13] Большой скачок — экономическая и политическая кампания, проводившаяся в Китае с 1958 по 1962 год, нацеленная на резкий экономический подъем и повлекшая за собой трагические последствия для страны.

[14] Дэвид Блок (род. 1956) был избран членом Королевского астрономического общества Лондона в 19 лет.

[15] <https://www.rbc.ru/rbcfree/news/5b29038d9a79476877844407?from=main>.

[16] Неприкасаемые — русскоязычное наименование индийских каст, расположившихся на низшей ступени кастовой иерархии. Считается, что они способны осквернить членов более высоких каст. В Индии неприкасаемые составляют около 17% населения.

[17] Некоторые источники утверждают, что подобное представление миростроения было привезено в Европу миссионерами времен Просвещения, побывавшими в землях Китая и Индии. Также в разных источниках говорится о разном количестве слонов.

[18] Пол МакЛин (Paul Donald McLean, 1913–2007) — американский врач и нейрофизиолог. Сделал значительный научный вклад в физиологию, психиатрию и исследование мозга.

[19] Cast Away, 2000, США.

[20] Айовский игровой тест (IGT) — психологическое мыслительное задание, имитирующее реальный процесс принятия решений. Был разработан Антонио Домасио (Antonio Damasio), Антуаном Бекара (Antoine Bechara), Ханной Домасио (Hanna Damasio) и Стивеном Андерсоном (Steven Anderson) при университете штата Айова в 1994 году.

[21] Барбара Фредриксон (Barbara Lee Fredrickson, род. 1964) — американский профессор психологии в университете Северной Каролины, автор научной работы «The role of positive emotions in Positive Psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions» // American Psychologist, 2001.

[22]<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10811538>.

[23]<http://www.stybelpeabody.com/pdf/EMOTIONALCONTAGION1.pdf>.

[24] Солон (ок. 635–559 гг. до н.э.) — афинский государственный деятель, законодатель, социальный реформатор, поэт, один из «семи мудрецов» Древней Греции.

[25] Герт Хофстеде (Geert Hofstede, 1928–2020) — доктор философии по социальной психологии, считается основателем сравнительных межкультурных исследований.

[26]<https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent7.cgi?article=1014&context=orpc>.

[27] <http://clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/power-distance-index>.

[28] <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/russia>.

[29]<https://okgru.com/services/zamglavy.mp4>.

[30] Фраза из сказки Ганса Кристиана Андерсена «Новое платье короля» (1837).

[31] «Принцесса на горошине» (1835) — сказка Ганса Кристиана Андерсена.

[32] <https://www.rbc.ru/society/24/01/2020/5e2aff089a794795dd65a942?from=newsfeed>.

[33] <http://clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/power-distance-index>.

[34] <https://www.ntsb.gov/investigations/AccidentReports/Reports/AAR0001.pdf>.

[35] <https://www.youtube.com/watch?v=eajw5bDtv74>.

[36] «Идеальный шторм» — крайне свирепая буря, возникшая вследствие редкого сложения нескольких метеорологических явлений, из-за чего суммарный разрушительный эффект увеличивается в разы.

[37] <https://histrf.ru/lichnosti/speeches/b/my-russkiie-s-nami-boghi>.

[38] Там же.

[39] Иван Петрович Павлов (1849–1936) — ученый-физиолог, создатель науки о высшей нервной деятельности, лауреат Нобелевской премии по физиологии и медицине 1904 года.

[40] Бихевиоризм (англ. behavior — поведение) — наука о поведении; системный подход к изучению поведения животных и людей. Утверждает, что поведение определяется цепью поощрений и наказаний в предыдущие периоды жизни.

[41] Звуковой барьер — общее название технических трудностей, сопровождающих движение самолета, ракеты и т.п., на скорости, равной скорости звука или превышающей ее.

[42] 1 Max — скорость, равная приблизительно 1 000 км/ч.

[43] Дэн Ариэли (Dan Ariely, род. в 1967, Нью-Йорк) — экономист, профессор психологии, специалист по поведенческой экономике, основатель центра ретроспективных исследований.

[44] Бионикл (Bionicles = BIOlogical chroNICLE) — серия подвижных фигурок от «Лего», выпускается с 2001 года.

[45] Сизиф — герой древнегреческой мифологии. Известен тем, что боги наказали его бессмысленным трудом. Камень, который он должен был поднимать в гору, почти достигнув вершины, раз за разом скатывался вниз, и Сизифу приходилось начинать все заново.

[46]<https://delovoymir.biz/o roli optimizma v zhizni i delah.html>.

[47]https://www.bookol.ru/nauka_obrazovanie/psihologiya/270251/str10.htm.

[48] Клиника Майо (Mayo Clinic, г. Рочестер, США) — некоммерческий исследовательский медицинский центр, один из крупнейших в мире.

[49] D. Keltner — профессор психологии в Калифорнийском университете. Руководит лабораторией социального взаимодействия в Беркли.

[50] L. Harker — доктор клинической психологии.

[51] Ernest L. Abel — профессор психологии в университете Вэйна, автор более 200 публикаций и 40 книг.

[52] Michael L. Kruger — автор множества статей, известный кардиолог.

[53]<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0956797610363775>.

[54] Гийом Дюшенн, Дюшенн де Булонь (1806–1875) — французский невролог и видный электрофизиолог.

[55] «The role of positive emotions in positive psychology. The broaden-and-build theory of positive emotions», 2001, American Psychologist, №6, с. 218–226.

[56] Соотношение 3:1 называют коэффициентом Лосады, бразильского математика, принимавшего участие в расчете этого индекса. Однако его математическая модель была подвергнута критике, на которую он никак не ответил. По этой причине я привожу соотношение 4:1 в качестве ориентира, чтобы быть уверенным в его результативности.

[57] Василий Андреевич Жуковский (1783–1852) — русский поэт, переводчик, основоположник романтизма в

русской литературе, автор слов к государственному гимну Российской империи «Боже, Царя храни» и наставник цесаревича Александра Николаевича.

[58] Дарий — персидский царь, правивший в 522–486 гг. до н.э.

[59] Махатма Ганди (1869–1948) — политический и общественный деятель, один из руководителей и идеальных вдохновителей движения за независимость Индии.

[60] Шефер Б. Законы победителей. Минск, 2016. С. 171.

[61]<https://polit.ru/news/2016/09/28/luetke/>.

[62] Василий Михайлович Головнин (1776–1831) — один из самых знаменитых русских мореплавателей, вице-адмирал, возглавивший две кругосветные экспедиции, мемуарист.

[63] Фердинанд Петрович Врангель (1797–1870) — путешественник-исследователь, российский военный и государственный деятель, адмирал, управляющий Морским министерством.

Руководитель проекта И. Позина

Дизайнер А. Маркович

Корректор Е. Жукова

Компьютерная верстка Б. Руссо

Иллюстрации В. Антощенко: Изображения 2 и 5 предоставлены автором

© В.А. Антощенко, 2021

© Оформление. ООО «Интеллектуальная Литература», 2021

© Электронное издание. ООО «Альпина Диджитал», 2021

Антощенко В.А.

Секрет Власти: Принципы позитивного управления / Виталий Антощенко. — М.: Интеллектуальная Литература, 2021.

ISBN 978-5-9073-9426-1