Виталий Антощенко

Секрет Власти

Принципы *позитивного* управления

альпина паблишер бизнес

Виталий Антощенко

Секрет Власти. Принципы позитивного управления

«Альпина Диджитал»

2021

Антощенко В.

Секрет Власти. Принципы позитивного управления /
В. Антощенко — «Альпина Диджитал», 2021

ISBN 978-5-90-739426-1

Это новое учение о менеджменте, созданное на основе 30-летнего управленческого опыта автора и последних научных исследований в области биологии, нейробиологии, эндокринологии и позитивной психологии. Виталий Антощенко проводит ревизию общепринятых, консервативных подходов к управлению и предлагает новый взгляд на работу с людьми, исключающий выгорание руководителя и создающий рабочую среду, в которой сотрудники инициативно действуют на благо бизнеса. В центре новой идеологии – понятие Власти, но не как инструмента насилия, доминирования и принуждения, а как инструмента создания и удержания баланса. Это книга про истинно сильную Власть, полную здоровья и энергии, с помощью которой можно творить чудеса, постоянно воодушевляя сотрудников. Главная ценность управления – в создаваемом им чувстве защищенности и безопасности. Методы позитивного управления, которые подробно рассматривает автор, позволяют созидать благополучие – основу успеха и процветания любой компании. В качестве ролевых моделей автор предлагает многочисленные примеры из отечественной истории, а не из западной, как большинство книг по менеджменту. Взяв на вооружение знания и опыт из этой книги, вы значительно повысите экономический и репутационный КПД своей компании, а также сможете наслаждаться работой в среде единомышленников и энтузиастов.

ISBN 978-5-90-739426-1

© Антощенко В., 2021
© Альпина Диджитал, 2021

Содержание

Предисловие 7
От автора 9
Часть 1 11
Глава 1 11
Смысл 11
Мифы 13
Стресс 14
Руководитель 15
Основные идеи Главы 1 17
Глава 2 18
Структура 18
Казаться или быть? 20
Управленческие законы природы 21
Конец ознакомительного фрагмента. 29

Виталий Антощенко
Секрет Власти: Принципы позитивного управления

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

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

⁂

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 стечение 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[1]. Только поймите правильно: речь не о сотрудниках, следующих в работе с клиентами стандартам и скриптам 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 неосязаемое 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 смуту, 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 обычаев. 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.

---

[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».

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, ищущие 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 душевные 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[2] халаты, мы безошибочно определим истинные профессии людей, представляющихся 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.

---

[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.

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 бессчетное 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 бездну 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-созидательной 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, осозна-

вая, 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 управленческую стратегию на ложных посылах.

Пример из финансовой области. В конце 70-х годов XX века в американском инвестиционном банке Саломон Бразерс (Salomon Brothers)[3] 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 Бьюрри, 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 гарантированно невозможен. Банкиры, вкладывающие средства клиентов в «мыльные» бумаги, поднимали Майкла Бьюрри на смех с его выводами, считая рейтинг AAA гарантией непотопления.

[3] Salomon Brothers – ранее один из ведущих финансовых конгломератов мира. Основан в 1910 году.

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 поросятам 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 – являет 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[4] и честно рассказали обо всех содержащихся в ней химических элементах. Даже обладая этой информацией, мы не сможем

[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.

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 ограниченны 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 управленческой 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 компании могут стать следующие инструменты управления[5]:

- 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).

[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.

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 протухнут.

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 объяснять, 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[6] 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:

[6] Демокрит Абдерский – древнегреческий философ и ученый-энциклопедист, живший около 460–370 гг. до н. э. Один из основателей атомизма и материалистической философии.

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 составля-ющими:

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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

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